Cahiers de Psychologie Politique

N° 33 | 2018
Quantification et quantité Juillet 2018

L’évaluation chiffrée : une fiction au travail

Eve LAMENDOUR

Édition électronique :
URL : https://cpp.numerev.com/articles/revue-33/1924-l-evaluation-chiffree-une-fiction-au-travail
DOI : numerev_1174
ISSN : 1776-274X
Date de publication : 16/07/2018

Cette publication est sous licence **CC BY-NC-ND** (Attribution - No commercial - No derivatives).

Pour **citer cette publication** : LAMENDOUR, E. (2018) L’évaluation chiffrée : une fiction au travail. *Cahiers de Psychologie Politique*, (33). https://doi.org/10.34745/numerev_1174

DOSSIER : QUANTIFICATION ET QUANTITE

Le recours à l'évaluation chiffrée dans les entreprises privées comme dans le secteur public s'est accéléré avec la montée de la normalisation. Deux facteurs essentiels ont joué dans ce phénomène : d'une part, le déploiement des normes et des certifications depuis la création en 1947 de l'ISO, l'Organisation internationale de la normalisation, ONG qui encadre un réseau de 161 organismes nationaux, d'autre part, le renouveau du taylorisme à travers le toyotisme, une doctrine managériale issue des pratiques mises en place dans l'Après-guerre par une entreprise japonaise pour son activité automobile. Ce rapide tour d'horizon historique permettra de saisir le contexte dans lequel s'inscrit le renouveau de la standardisation. L'objet de ce texte n'est pas de décrire précisément les procédures d'évaluation chiffrée liées à la standardisation mais bien plutôt d'examiner ce que cela produit sur celles et ceux qui travaillent. Car le chiffre régente le travail dans les organisations contemporaines de façon sclérosante. Au quotidien, comment les individus qui ne sont pas les décideurs le vivent-ils ? L'analyse des stratégies de confrontation, de contournement ou détournement, de passivité face à l'évaluation va prendre appui sur une étude de cas atypique, la série télévisée étatsunienne qui a documenté cette évolution du travail, *Sur écoute/The Wire* produite par HBO entre 2002 et 2008.

Mots-clés :

DOSSIER : QUANTIFICATION ET QUANTITE

Eve Lamendour est maître de conférences HDR, responsable du Master 2 SPE Management Environnemental à l'IAE de La Rochelle - CEREGE

SOMMAIRE

1. L'évaluation chiffrée : une fiction au travail

2. Regarder voir

3. Un contexte favorable à la surenchère évaluative

4. Se faire stratège

5. L’évaluation : une machine infernale ?

1. L’évaluation chiffrée : une fiction au travail

Dans la vie de tous ceux qui travaillent, quel que soit le lieu, quel que soit le métier, s’est imposée au cours des dernières décennies une logique d’évaluation. D’apparence anodine de prime abord, cette logique a pris une place prépondérante pour en venir à définir la nature même de ce qu’est le travail : fournir des données évaluables. Ou plus précisément fournir des données chiffrées démontrant aux yeux d’autrui le travail réalisé. La démonstration est faite pour les bénéfices de la hiérarchie, mais aussi des auditeurs externes dans les procédures de certification, et parfois au nom du public pour lequel on œuvre. Tous semblent s’y retrouver selon l’adage « on ne gère bien que ce que l’on mesure[1] ». Mais ces évaluations amplifient la distance entre une nouvelle bureaucratie managériale et les gens de terrain qu’ils soient ingénieurs, femmes de ménage ou chargés d’études. Je ne fais que citer les fonctions que j’ai été amenée à observer dans mes recherches. Disons que ce sont les productifs. Si le temps consacré à élaborer cette évaluation paraît aux productifs disproportionné dans leur charge de travail hebdomadaire, cela n’y change rien. S’ils ont le sentiment que le *reporting* grignote de plus en plus le temps qui devrait selon eux être consacré à travailler, cela n’y change rien. Par contre ce phénomène génère des frustrations que l’on croyait disparues avec les ronds de cuir[2] et il nourrit un renouveau du sens de l’absurde. A trop rendre compte, l’on ne dispose plus du temps de faire. Le succès de l’évaluation chiffrée me semble avoir pour corollaire une crise de confiance. Si les responsables et managers du public comme du privé se reposent sur des évaluations chiffrées pour apprécier le travail de leurs équipes, c’est qu’il s’est produit un renversement dans la culture du travail en France. Philippe d’Iribarne a décrit la logique de l’honneur prévalant dans la culture professionnelle française[3]. Citant un contremaître, il met en avant « ‘la fierté du travail bien fait’. Elle s'accompagne d'un rapport très affectif à un travail auquel on s'identifie fortement, qui n'est pas simplement un contrat que l'on exécute[4] ». La condescendance avec laquelle la fonction des ressources humaines (RH) est traitée par les acteurs dans l’entreprise témoigne de la persistance de cette culture. Pour les productifs, le travail n’est jamais défini par la fiche de poste, à peine lue ; il est défini par les règles d’un métier qui a été appris au cours de la formation et perfectionné lors des différentes expériences professionnelles. Cette identité avec son travail explique aussi en quoi une évaluation rationalisée par un service RH est une violence insupportable à un individu parfaitement en contrôle de ce que doit être un travail bien fait. Une femme de ménage, une chargée d’études en marketing, un ingénieur de maintenance aéronautique, un professeur des écoles, une chirurgienne maîtrisent les règles de leur métier qu’ils ne retrouvent pas dans les critères des grilles d’évaluation qui leur sont soumises et selon lesquelles ils sont évalués par des managers qui

deviennent de fait des juges ignorants et par là relèvent d'un arbitraire insupportable. La friction entre ces deux logiques antagonistes est à l'origine de souffrances au travail pour ce qui est du cas français. Je voudrais illustrer cette dissonance avec l'exemple d'une femme de ménage qui travaille exclusivement en horaires décalés dans des bureaux. Elle a appris à travailler avec méthode dans ce type de lieux : faire la poussière, vider les corbeilles, passer l'aspirateur, cela se fait selon un certain ordre logique. Quand sa hiérarchie lui demande de travailler plus vite, celle-ci donne une double justification : l'efficacité (un travail plus vite fait) et la satisfaction du client (qui n'est pas perfectionniste et veut un service à moindre coût dont il a conscience qu'il ne serait pas parfait). Soyons honnête, la chercheuse s'étonne : est-ce bien grave ? Et la réponse de la femme de ménage dit tout de l'impossible situation : faire comme cela ne correspond pas à un travail bien fait. Mal pratiquer son travail, c'est déchoir. L'évaluation favorable (appréciée en nombre de bureaux nettoyés) n'y change rien[5].

Une série télévisée a documenté cette évolution du travail. Cette série, produite par HBO entre 2002 et 2008, a rencontré un succès critique et académique exceptionnel. Les cinq saisons et quelques 60 épisodes de *Sur écoute* (*The Wire* pour la version originale) ont suscité un engouement inégalé appréciable à la couverture médiatique[6] et au nombre de publications universitaires[7] inaccoutumé pour une création relevant de la culture populaire. Dans le paysage foisonnant des productions télévisuelles depuis deux décennies, cette série a été un choc. Ce qui m'y a particulièrement intéressée est le contraste entre l'ampleur du propos, une géniale leçon de sociologie examinant certaines des principales institutions américaines (par ordre d'apparition la police, le système judiciaire, un syndicat, l'éducation, la politique locale, la presse d'information), et son inscription dans un territoire extrêmement circonscrit, les quartiers paupérisés de Baltimore. Et c'est bien cette situation géographique qui permet de traiter de l'économie de la drogue en la montrant de façon équivalente aux institutions qui lui font face. Je voudrais revenir rapidement sur le monde décrit dans cette série avant de focaliser le propos sur les stratégies adoptées par les protagonistes face à la hiérarchie bureaucratique qu'ils subissent.

2. Regarder voir

Une parabole moderne veut que pour trouver du pétrole, il faille creuser toujours au même endroit. Cela me laisse dubitative mais avec *The Wire* j'ai eu le sentiment d'être face à ce type de persistance. Dès les premiers épisodes, la qualité de la narration s'impose. La connaissance évidente des milieux décrits me surprend. La série s'interdit les facilités et raccourcis émaillant nombre de séries policières. La description est précise, intime même (de l'argot des dealers aux jeux de pouvoir au sein de la hiérarchie policière). Il n'y a aucun discours moral. Le spectateur accède à la réalité des personnages par bribes qui feront sens au fil des épisodes. En recherchant qui sont les auteurs, je découvre un ancien journaliste de presse de Baltimore – pendant douze ans –, David Simon, et un vétéran du Vietnam qui a œuvré vingt ans au sein de la police de la même ville puis en tant qu'enseignant, Ed Burns. Autour de ces deux créateurs,

une équipe de scénaristes[8] va donner vie à des personnages particulièrement fouillés et subtilement rendus, dont certains inédits tels Omar Little, le détrousseur de dealers. M'intéressant au travail, c'est aussi ce que je trouve dans la série où prévaut le prisme du travail. En y regardant de plus près, apparaît non pas une morale mais une éthique du récit. Pour qui s'amuse à faire le découpage du premier épisode, se dégage une construction très tenue fondée sur un montage parallèle. Chaque scène se dédouble. Ce que l'on voit de la police trouve son écho immédiat dans ce que l'on découvre du milieu de l'économie déviante. Police et dealers, les deux groupes montrés dans leur complexité – hétérogènes et gouvernés d'intérêts divergents, sont traités de façon égalitaire.

Le foisonnement d'une création déployée sur soixante épisodes rend mon propos nécessairement partiel. Il s'agit moins de rendre compte de la richesse d'une création que de s'en saisir pour voir en quoi elle permet de comprendre l'évolution du travail. Et c'est bien l'inscription dans le particulier de la série qui rend son contenu passionnant.

3. Un contexte favorable à la surenchère évaluative

Pour traiter de l'évaluation dans un contexte institutionnalisé, nous allons regarder du côté des policiers. Mais l'évaluation existe bien évidemment du côté de l'économie déviante et porte aussi sur les petits gars de la rue. La connaissance que le spectateur se fait de la police de Baltimore au fil des premiers épisodes dessine les contours d'une organisation bureaucratique dans laquelle le respect de la ligne hiérarchique prime sur le sens de l'action et son potentiel d'efficacité pour lutter contre la délinquance et ses effets délétères sur une cité où les rapports sociaux et raciaux sont tendus. Le maître-mot entendu *ad nauseam* est « *chain of command* », la ligne hiérarchique. Exprimée de façon insistante, cette logique veut que chaque policier respecte avant tout la hiérarchie et c'est bien au sommet de celle-ci que la décision s'obtient (« *take it upstairs* »). Cette logique permet de distinguer ceux qui jouent le jeu, « *he is a company man* », et peuvent par là-même voir leur carrière se faire, « *a prospect on the short-list for major* ». Dans cette organisation, la loyauté est parfois moins une vertu qu'une forme d'obédience. L'importance de la hiérarchie entendue répétée dans la bouche des policiers est rejouée à l'image par l'occupation des bureaux. Le premier épisode de la série voit la création d'un détachement *ad hoc* pour répondre à ce qui est vu comme un problème politique par le sommet hiérarchique (montrer à un juge que sa demande a été entendue) et comme une enquête à faire absolument aboutir (sur un réseau de dealers au chef élusif) pour ce qui est d'un des détectives. Une nouvelle équipe est constituée sous la direction du Lieutenant Daniels. Son objet exprimé par ce dernier consiste à agir vite et bien, « *We do it fast and clean and simple*. » La scène de la prise de fonction de cette équipe la voit descendre un improbable escalier sombre, étroit, interminable qui les mène à un sous-sol insalubre, leurs nouveaux bureaux. Le contraste joue pleinement en comparaison des lieux où a été vu précédemment le plus haut

gradé, Burrell dont l'objectif est l'image de la police et de sa personne.

Dernier élément pour apprécier le fonctionnement de cette institution, sa nature paranoïaque. Dans ce lieu, il convient de ne pas dire les choses. Ne pas dire les choses désagréables au risque de déplaire ou gêner. A tous les niveaux hiérarchiques, se joue l'idée qu'il est nécessaire de se protéger. Le conseil entendu est « *just cover yourself* » que l'on pourrait traduire par prends soin de te protéger vis-à-vis de la hiérarchie. Dans ce contexte, les discours tiennent très vite de l'auto-justification, ce premier pas vers l'évaluation.

4. Se faire stratège

Pour apprécier ce que fait l'évaluation au travail, trois cas vont permettre de voir en acte ce qu'est une culture organisationnelle du court terme, centrée sur le résultat chiffré et reposant sur des pratiques de *reporting* hyperbolique.

Les stratégies de contournement ou détournement

Face aux carriéristes, la série déploie un éventail d'individus mettant en œuvre des stratégies de contournement des règles. Parmi ceux qui veulent aller au bout de l'enquête et ne se satisfont pas d'un travail de pure forme, certains vont déployer des stratégies pour court-circuiter leur hiérarchie en s'appuyant sur leur réseau (juge, agent du FBI, journaliste, etc.). Beaucoup développent des stratégies pour travailler en sous-main. En prétendant faire ce que la hiérarchie attend, en faisant remonter des chiffres manipulés mais attendus, ils se donnent une marge de manœuvre pour faire ce qu'ils considèrent être leur véritable travail. Leur motivation, résoudre l'enquête, est à la hauteur de leur insubordination. Ces deux caractéristiques qui peuvent paraître paradoxales sont une figure classique du récit policier de fiction. Le bon travail policier, si l'on en juge à travers la fiction, ne peut se faire sans s'affranchir des règles et des procédures. On en trouvera des illustrations dans des séries grand public, tel *The Mentalist*, *Endeavour* ou *Inspector Lewis*. *The Wire* va porter à son extrême ce type de comportement avec le détective McNulty. Pour ce personnage, à l'instar d'autres détectives de la série, il y a une nécessité intrinsèque à mener l'enquête jusqu'à sa résolution quel que soit le temps passé, les moyens mis en œuvre ou les conséquences pour eux-mêmes ou leur entourage professionnel et familial. L'entêtement est au cœur de l'éthos de l'enquêteur. Parmi les différentes manières de jouer des règles, on verra McNulty qualifier un suicide en meurtre afin de disposer des ressources pour poursuivre l'enquête qui l'occupe. Si McNulty est un individualiste qui semble ne pouvoir s'exprimer que dans l'affrontement avec une hiérarchie nécessairement composée d'incompétents qui posent des limites, le travail policier induit la mise en œuvre de stratégies complexes dans un jeu truqué. Aussi inventives soient-elles, aussi justifiées aux yeux du spectateur, ces stratégies amènent certains policiers qui les pratiquent à fleureter eux-mêmes avec des pratiques déviantes.

La passivité

Le lieutenant Daniels hérite dans son tout nouveau détachement d'un personnel dont plus aucun service ne veut. Il s'agit alors pour ce responsable de limiter la capacité de nuisance de ces policiers en fin de carrière, las et incompétents. Parmi eux se trouve le détective Freamon que l'on voit à son bureau fabriquer du mobilier de maisons de poupées. Le poste qui est le sien depuis plusieurs années est très en-deçà de ses compétences. Les meubles miniatures sont à l'image du rétrécissement de son univers professionnel. Ils ont pour vertu de lui offrir aussi une manière d'accepter son sort sans révolte. Il fait *a minima*. Il y trouve autant un revenu secondaire qu'un dérivatif à l'ennui. Son histoire se dévoilera en même temps que ses compétences au fil des épisodes. Sa volonté d'élucider une enquête politique lui a valu d'être rétrogradé à un poste administratif subalterne. C'est là qu'il est oublié car sa punition tient depuis treize ans. Sommes-nous loin de la question de l'évaluation ? Non, sa passivité actuelle est bien à lier à une évaluation tenant de la logique d'une efficacité chiffrée (atteindre le taux fixé de réalisation des enquêtes dans un délai court en fournissant un coupable) déconnectée de la réalité du travail policier.

La stratégie de confrontation

Le major Colvin, en charge du district ouest de Baltimore, opte pour une stratégie de confrontation quand il doit faire face aux demandes de plus en plus pressantes de sa hiérarchie de satisfaire à l'évolution attendue des statistiques criminelles (saison 3). Les majors en charge de chaque district sont mis en concurrence par Rawls, le commandant des enquêtes criminelles et Burrell. Le jeu consiste à faire reclasser par ses équipes les actes criminels en incidents mineurs afin d'alléger les statistiques. Colvin s'y refuse. Quand les moyens qui lui sont donnés ne lui permettent en rien de satisfaire à l'évaluation attendue et à la sécurité de la population sous sa responsabilité, il cherche de façon pragmatique à faire au mieux en refusant de pratiquer la langue de bois face aux administrés. Il attend de sa hiérarchie une discussion entre pairs pour tenter de régler sur le long terme les problèmes immenses auquel le quartier ouest est confronté. Il essuie dans un premier temps des réprimandes et ce qu'il obtiendra sera finalement sa rétrogradation. Une stratégie de confrontation n'est tenable qu'avec des interlocuteurs de bonne foi. Aucune discussion n'est possible entre le pragmatique Colvin et une hiérarchie bureaucratique imperméable à la réalité de terrain. Interrogé par les autres majors, Colvin cache son désenchantement derrière un humour provocateur qui lui offrira aussi une solution : la seule option qui lui reste pour faire baisser les statistiques criminelles est de légaliser la drogue dans son quartier.

5. L'évaluation : une machine infernale ?

En partant d'une œuvre de fiction ancrée dans le local, il a été possible de pointer les risques inhérents à la surenchère contemporaine que connaît l'évaluation. Qu'il s'agisse du temps consacré à l'auto-évaluation aux dépens de la qualité du travail réalisé, de ses critères quantifiés qui peuvent n'être qu'une mascarade, du système bureaucratique

que ces procédures exigent. On observe aujourd'hui le développement d'une nouvelle bureaucratie d'employés dont le rôle n'est plus d'assurer une fonction support pour les productifs mais bien au contraire d'exiger d'eux toujours plus d'évaluations. Dans une logique de l'absurde qui s'auto-entretient, les tableaux chiffrés, les bases de données et autres comptes rendus que cela génère ne semblent avoir d'autre fonction que de justifier de l'activité de cette nouvelle classe bureaucratique dont les responsables ont été conquis au fétichisme du *big data*.

Dans ce contexte, le travail prend une dimension fictive : dire ce que l'on fait plutôt que faire. Le dire selon des grilles pensées par des équipes ignorantes de la nature de ce travail. Y consacrer un temps exponentiel. Ne plus pouvoir bien faire son travail qu'en prétendant faire autre chose. Ne plus pouvoir faire son travail dans des organisations malades d'un trop-plein de procédures. L'écart entre une fonction administrative et la fonction productive se creuse alors en accentuant les frustrations et incompréhensions.

1 Je reprends ici le titre du chapitre de Nicolas Berland, Catherine Chevalier, Samuel Sponem, « On ne geÌ□re bien que ce que l'on mesure » *in* Anne Pezet, Samuel Sponem, *Petit breÌ□viaire des ideÌ□es recÌ§ues en management*, Paris, La DeÌ□couverte, p. 159-168, 2008. Il va sans dire que les auteurs démontent l'idée reçue qui se cache derrière l'adage.

2 En tant que responsable de formation, je fais intervenir auprès de mes étudiants des professionnels. Depuis quelques années, leur contribution comporte en aparté un témoignage qui m'est destiné. Je ne pense pas les trahir en le partageant, il fait état d'un bilan désenchanté face à ce qui attend la jeune ingénieure ou le cadre débutant que l'on pourrait synthétiser par une normalisation de l'agir au travail aux dépens de l'autonomie, de la confiance de la hiérarchie, de l'engagement dans le moyen et long terme.

3 Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1989.

4 *Ibidem*, p. 27.

5 On lira à ce propos le n° spécial d'*Entreprises et Histoire* intitulé *La magie du chiffre* et les contributions de Corine Eyraud.

6 Pour ne citer que quelques exemple dans la presse, voir notamment le titre de *L'Express*, « Pourquoi The Wire est la meilleure série de tous les temps » publié le 11 décembre 2012 et celui du quotidien anglais *The Telegraph* : "The Wire : arguably the greatest television programme ever made" le 2 avril 2009.

7 Il est difficile d'être exhaustif, citons dans une longue liste de travaux universitaires dédiés à cette série : Fredric Jameson, "Realism and utopia in 'The Wire'", *Criticism*, vol. 52, n° 3-4, 2010, p. 359-372 ;

Ruth Penfold-Mounce, David Beer, Roger Burrows, "The Wire as Social Science-fiction ?", *Sociology*, vol. 45, n° 1, p. 152-167, Feb. 4, 2011 ; Antoine Maillet, « The Wire : une

série TV comme terrain d'étude », Nuevo Mundo Mundos Nuevos [En ligne], *Images en mouvement*, 2009, et les ouvrages *The Wire : reconstitution collective* dirigé par Emmanuel Burdeau et Nicolas Vieillescazes, Les Prairies ordinaires Capricci, 2011 et "*The wire*" *: l'Amérique sur écoute* dirigé par Marie-Hélène Bacqué *et al*., Paris, La Découverte, 2014.

8 Le site de la chaîne HBO détaille les équipes ayant participé à la série : https://www.hbo.com/the-wire