



Le piège de l'évaluation individuelle

Avant propos

La remise en cause de l'entretien individuel peut être un axe stratégique fort pour reconquérir une confiance et des droits pour les salariés. L'évaluation est au cœur des systèmes de gestion managériale qui génèrent de la souffrance au travail. Affranchir les employés de la contrainte de l'entretien individuel est un levier immédiat pour reconquérir rapidement une liberté d'action dans l'espace de travail. Cela permettra également de libérer la pensée et la réflexion piégées par l'organisation managériale du travail au service du pouvoir.

La construction d'un pouvoir

L'entretien annuel d'évaluation, l'individualisation des tâches avec la fiche de poste, la mise en exergue des compétences, jusqu'à l'individualisation des rémunérations ou des primes au mérite en passant par la démarche qualité et l'accréditation des établissements, tous ces dispositifs procèdent d'une même logique idéologique.

Les personnes en situation de travail, cernées par une organisation du travail de plus en plus contraignante ne cessent d'être classées, découpées pour être traitées et comprises selon le seul prisme d'une logique qui prétend tout mesurer et chiffrer avec certitude.

Sous des apparences de proximité relationnelle, de prétention à bien connaître chaque employé, à mieux comprendre l'autre, l'évaluation de plus en plus individuelle et intrusive dissimule un processus de détermination et de fabrication de valeurs au service d'un pouvoir de domination sociale. Pour asseoir son hégémonie, le Ministère de la Santé déploie un chantier appelé « réingénierie des professions » qui consiste à redéfinir les contenus des professions en donnant l'illusion d'une réelle prise en compte des aspirations professionnelles. Cela conduit à destituer les professionnels, à déréguler l'organisation du travail et à « ubériser¹ » les professions par le démantèlement des anciennes références. Ceci promeut la compétition entre les salariés pour que certaines tâches, en nombre croissant, soient réalisées par d'autres professions ayant ou non une proximité avec celle de référence.

L'impact de ce processus au sein des équipes s'est vite traduit par la méfiance à l'égard de l'autre, par la déloyauté vis-à-vis des collègues, le chacun pour soi...

L'évaluation des professions se fonde sur une défiance à l'égard des employés et sur le déni de la réalité effective du travail à accomplir, pour ne retenir que des objectifs à atteindre et des performances à mesurer. Dans ce système, seuls les donneurs d'ordre et la hiérarchie verticale sont valorisés.

¹ En référence à la société Uber pour les transports en ville. C'est ce qu'ont compris les chauffeurs de taxi confrontés à la montée en puissance de l'entreprise Uber qui propose à des particuliers recherchant un complément de revenu de transformer leur véhicule en taxi et de les connecter avec des clients.



Du côté des employés, cette organisation du travail est perçue comme une entrave, limitant le recours à leur intelligence pour trouver des solutions pour réaliser au mieux leurs missions de service public, compte tenu des contraintes auxquelles ils sont soumis et des prescriptions données par la hiérarchie. Les initiatives de l'employé, fondées sur l'expérience du métier, son opinion et son analyse professionnelle sont discréditées.

La démarche de l'employé est celle de rechercher une cohésion dans son groupe de travail pour y trouver l'entraide, pour se concerter et concevoir des stratégies collectives d'organisation du travail. Mais cette démarche ne peut aboutir s'il est isolé psychologiquement et symboliquement.

Chez les employés, ainsi entravés dans leur prise d'initiative et dans l'expression de leurs compétences pour organiser le travail, se crée un conflit qui s'exprime sous la forme du symptôme appelé « souffrance au travail ».

L'évaluation professionnelle est sous-tendue par une idéologie du chiffrage, qui s'étend à la vitesse des flux numériques. L'objectif implicite est de faire accepter à chacun ce système de valeurs normatives, qui prétend objectiver l'organisation du travail, afin qu'il ne soit jamais questionné. Cette nouvelle « vérité » instaurée par l'évaluation, se cache derrière l'aspect technique de son application pour laquelle on ne cesse d'établir de nouveaux critères, indicateurs et référentiels qui serviront ensuite à construire de nouvelles procédures. Une institution a été créée à cet effet, la HAS², dont le rôle est de produire des recommandations qui s'avèrent être des injonctions pour les professionnels.

Dans ce contexte, l'entretien annuel d'évaluation vise à contrôler l'intimité des individus pour mieux surveiller le niveau de soumission et de conformisme au système d'organisation du travail. Cette normalisation sinistre de l'être humain donne l'illusion au pouvoir hiérarchique et politique que ce qui lui échappe est enfin maîtrisable.

Le formatage des identités

Si le donneur d'ordre est devenu impersonnel et non localisable dans l'espace et le temps du travail, en revanche l'effet de ce pouvoir est de plus en plus pesant et menaçant. En devenant non personnalisable, le donneur d'ordre se révèle plus puissant car il alimente l'imaginaire de chaque employé et nourrit la peur de son supérieur hiérarchique direct. Ce dernier incarne imaginairement ce donneur d'ordre alors qu'il n'est en fait qu'un exécutant permettant au système de se renforcer.

Dans l'organisation du travail, les techniques produites par le pouvoir managérial orientent l'employé pour qu'il engage sa subjectivité dans la valorisation de « l'esprit d'équipe » afin de puiser au plus profond de la personne le maximum de ressources à enrôler au service de la performance. L'hyper activité constatée dans les équipes est à la fois la conséquence de cette organisation et un mode de défense chez les salariés pour anesthésier leur pensée face

² Haute Autorité en Santé



aux souffrances de cette soumission. En intériorisant ces nouvelles normes par les manières de faire et d'être au travail, l'employé construit ce qu'il croit être sa raison d'exister.

L'entretien individuel dans l'organisation du travail ne semble pas faire l'objet, à tort, d'une dénonciation majeure de la part des syndicats. Pourtant, dans l'entretien individuel l'employé est placé physiquement et symboliquement en position de subalterne, il est fragilisé et ne peut organiser aisément sa défense. Ainsi, sous l'injonction de son supérieur, l'employé doit se modeler à l'image du marché financier : il optimise sa progression de carrière, il adapte ses formations aux besoins du service, il gère sa santé comme ses congés... Son identité professionnelle est devenue polyvalente, flexible et incertaine, tout comme le marché du travail, piloté par des décideurs financiers à la recherche du profit maximum. Bien que cela concerne tous les salariés certains, dont le nombre va croissant, employés en qualité de contractuels incarnent douloureusement cette identité fluctuante au gré des ajustements budgétaires des établissements.

Le dispositif managérial moderne qui se prétend en rupture avec le passé, disqualifie les employés qui seraient tentés d'exprimer leurs réflexions et analyses en équipe. Face à cela, les employés se réfugient dans une résignation sur le mode « on ne peut rien y faire, c'est comme ça... ». Dans les équipes de travail où la coopération existe, il y a de la controverse, des conflits, des contradictions et de l'ambivalence. Or, la présence de cette conflictualité qui implique la reconnaissance de l'autre et de ses différences, fussent-elles opposées, est maintenant rejetée au profit d'une idéologie du même, du semblable.

Dans l'idéologie sur laquelle prend appui le dispositif managérial, l'autre n'est pas reconnu comme pouvant être différent, avec une pensée propre. L'autre est assimilé à l'identique, au même que soi qui peut se traduire par « je vous ai compris mais faites ce que je vous ai dit ». Cette identité moderne dopée par l'individualisme qui se passe des enseignements de l'histoire piège l'individu et l'emprisonne.

La désaliénation

L'action syndicale n'a pas encore investi une démarche de protection de la fragilité humaine en situation de travail face aux contraintes et aux identifications forcées qu'impose le pouvoir managérial. La dénonciation de l'entretien individuel comme expression majeure de cette emprise sur l'employé est une manière stratégique de reconquérir ce qu'est l'utilité sociale du travail pour contrer l'idéologie managériale centrée sur la performance quantitative pour satisfaire un objectif financier.

La valorisation des idées sociales passe par le débat d'idées et la construction d'un argumentaire qu'il s'agit de ne pas délaissé aux spécialistes du discours dominant. Face au vide moral et politique, l'employé isolé au milieu des autres ne peut recouvrer sa pleine subjectivité que si sa fragilité individuelle est protégée par un environnement qui lui donne des droits statutaires pour s'exprimer sans rétorsion. Prendre la parole pour témoigner de son travail pour défendre un point de vue ou une opinion ne peut se faire que si la confiance



existe. Cette confiance se juge à une organisation qui respecte l'équité de la parole et de l'écoute.

L'isolement psychologique est une des atteintes majeures faites à l'identité professionnelle de l'employé qu'il s'agit de dénoncer en tout premier lieu. Dans le travail, l'intelligence individuelle s'exerce avec celle des autres dans un rapport de coordination qui nécessite une construction constamment réajustée pour faire face aux situations de la réalité du travail. Des principes communs d'organisation du travail peuvent ainsi être trouvés. La coopération et la concertation sont à la base du travail d'équipe, et constituent également le principe d'élaboration des décisions horizontales pour se faire entendre de ses supérieurs.

L'employé peut penser que l'entretien annuel d'évaluation peut permettre d'être enfin reconnu et valorisé, mais il va vite se désillusionner lorsqu'il aura à formuler un avis contraire à la norme car le dispositif se retournera contre lui.

Aux côtés de la protection physique, la protection contre le harcèlement, il apparaît nécessaire d'ajouter la protection contre l'isolement psychologique.

Ainsi, le refus collectif de l'entretien individuel d'évaluation est un des axes forts pour se réapproprier des droits dans l'espace du travail. Ce positionnement stratégique est une volonté pour contrer une normalisation des pratiques professionnelles qui conduit à museler la part créatrice que chaque employé pourrait déployer pour lui-même au service du progrès social.

L'histoire du travail est en lien avec des droits acquis. Le travail s'inscrit dans un système de droits et de devoirs régis par l'utilité collective et non par la seule utilité économique des échanges marchands. En reconquérant une identité professionnelle liée au collectif, il est ainsi possible de redéfinir le fondement d'une citoyenneté sociale au travail.

Gilles Métais
Psychologue UFMICT-CGT

Le 9 Novembre 2015