



## Des méfaits de l'évaluation individuelle !

« Évaluez-moi », de Bénédicte Vidaillet, Ed. Le Seuil

**Aujourd'hui, presque tout le monde demande l'évaluation, mais quels risques cela pose-t-il? Bénédicte Vidaillet a sorti un ouvrage qui apporte quelques réponses. A la fois chercheuse en gestion et psychanalyste, elle apporte un regard double sur la question.**

Souvenons-nous : il y a seulement quelques décennies, l'augmentation de salaire était basée sur l'ancienneté et sur le passage de concours, la validation d'un niveau de formation.

Aujourd'hui, l'évaluation individuelle se répand partout. Dans l'entreprise, on demande aux clients d'évaluer une prestation. Des non-spécialistes évaluent le travail effectué, ou bien on prend des normes chiffrées, plus rassurantes qu'une évaluation qualitative, mais qui ne mesurent qu'imparfaitement un travail.

Cela correspond à une vision du monde plus individualiste : ainsi, un plus jeune pourra être considéré comme plus compétent qu'un ancien car plus rapide. On ne regardera pas son histoire, son expérience, mais sa productivité, sa rapidité.

### Des effets pervers

Les problèmes de l'évaluation sont multiples. Elle évacue la confrontation sur les conditions de travail qui ne sont plus assurées pour des groupes, soumis à la compétition entre collègues.

Elle pousse à réagir de façon normée et non créative. Par exemple, une expérience a été menée avec deux groupes d'enfants : l'un fait des dessins de façon libre, l'autre groupe est averti au départ qu'il sera noté. Le premier groupe fait des dessins créatifs et variés, le deuxième fait des dessins tous pareils et peu créatifs. Elle pousse à des effets pervers en se centrant sur des indicateurs restreints : par exemple, dans un hôpital, on a évalué le temps d'attente aux urgences. Résultat :



pour avoir une bonne note, les internes réduisent le temps d'attente mais passent moins de temps avec les patients qui doivent revenir plusieurs fois.

Elle alimente le besoin de reconnaissance des gens mais en donnant une fausse réponse : leur position est sans cesse rejouée car éphémère, ce qui augmente le stress (dans le passé, une place était définitivement acquise, les compagnons étaient jugés sur leur expérience).

### **Des pistes à creuser**

Néanmoins, des pistes existent pour sortir de ces dérives :

- Le travail peut être défini comme la capacité à faire avec le réel, non à un type de tâches prescrit. Cela veut dire se débrouiller, prendre des initiatives voire transgresser les règles dans certaines situations

(les ouvriers qui jouent aux échecs écoutent en même temps le bruit des machines ; si on les empêche de jouer aux échecs, ils seront moins attentifs).

- Que faire quand une personne est moins « bonne » ou « plus lente » que les autres ? Creuser les raisons pour lesquelles elle est démotivée, et envisager collectivement la chose. Qu'est-ce qui cloche ? On peut aussi se poser la question de la fragilité humaine. Peut-être qu'une personne plus lente a d'autres qualités à considérer ?

- Plutôt que l'évaluation individuelle, on peut faire un point collectif régulier en regardant où on se situe face aux objectifs fixés. Pourquoi on n'a pas avancé sur tel thème et que faire ?

- Il y a aussi d'autres formes de reconnaissance que le salaire, comme la reconnaissance symbolique des pairs : chez les compagnons, quand un ancien dit à un jeune : « tu as bien fait ce travail », c'est valorisant !

Au final, la question à se poser est plutôt : quelles formes d'organisation permettent de maintenir le désir de travail ?

**Patricia Hanssens**