

PH13

Penser, voir & *designer* le travail

Cours 5 – 26 mars 2026

Reconnaissance & évaluation du travail

Nicolas Salzmann – *Printemps 2026*



Format de la matinée

- Revue de presse
- Partie cours
 - L'évaluation du travail en 4 parties
 1. Topo
 2. Lecture Dejours
 3. Critique de certaines pratiques actuelles
 4. Une évaluation hackée
- (pause)
- Partie Journal d'appropriation
- Partie Enquête
 - Travail en binômes

Revue de presse

Le chant du monde (du travail)



III L'IA est une menace pour 5 millions de salariés en France, selon une étude

La généralisation de l'intelligence artificielle dans les entreprises menace particulièrement les métiers les plus rémunérés, selon une étude de la Coface et de l'Observatoire des emplois menacés et émergents.

Publié le 18 mars 2026 à 11h00, modifié le 18 mars 2026 à 16h47 · Thibaud Métais · Jules Thomas



TRIBUNE

III « Les emplois du secteur tertiaire sont désormais exposés à la baisse des embauches et à des licenciements »

Intelligence artificielle, mondialisation et e-commerce fragilisent massivement l'emploi, dans un mouvement encore sous-estimé, constate, dans une tribune au « Monde », Adrien Charbuy, spécialiste des politiques de l'emploi au sein de l'Etat.

Publié le 19 mars 2026 à 07h30 · Adrien Charbuy



DÉCRYPTAGE

III Les accords d'entreprise abordant la question de l'IA se multiplient

Le nombre d'accords mentionnant l'intelligence artificielle a quasiment doublé entre 2024 et 2025, dans les secteurs de la finance, de l'industrie et de l'information et de la communication. Et la place de l'emploi dans ces textes ne cesse d'augmenter.

Publié le 18 mars 2026 à 16h00 · Anne Rodier



DÉCRYPTAGE

Des salariés de Leboncoin en grève pour dénoncer une « brutale » dégradation des conditions de travail, une première dans l'histoire de l'entreprise

Restriction soudaine du télétravail, pression à la performance : 10 % des effectifs du site d'annonces en ligne ont cessé le travail mercredi pour alerter sur la situation, qu'ils imputent au rachat de leur maison mère par **des fonds d'investissement**.

Publié le 18 mars 2026 à 21h44, modifié le 19 mars 2026 à 09h31 · Aline Leclerc



ENTRETIEN

« Au travail, le sens n'est pas un acquis, mais le fruit d'une construction fragile soumise à l'épreuve du temps »

Les chercheuses Margaux Trarieux et Emilie Veyrat, qui comptent parmi les coordinateurs de l'ouvrage collectif « Travailler fait-il toujours sens ? », reviennent, dans un entretien au « Monde », sur la compréhension des dynamiques qui permettent de construire le travail ou d'entraîner son altération.

Publié le 19 mars 2026 à 07h00, modifié le 19 mars 2026 à 10h55 · François Desnoyers

**Travailler
fait-il toujours sens ?**



La pause cigarette des salariés en France coûterait plus de 5 milliards d'euros par an aux entreprises, selon une étude d'un site d'emplois

Le site d'emploi Jobleads, qui a publié ce chiffre mardi, se fonde sur la consommation de tabac, le nombre de salariés, le taux de fumeurs, la durée moyenne des pauses ou encore les rémunérations. Une estimation néanmoins à relativiser.

Publié le 20 mars 2026 à 06h30, modifié le 20 mars 2026 à 15h15 · Frédéric Brillet



Suicides, déboires en série : l'administration des finances publiques sous tension

Depuis le début de l'année, la direction de Bercy a recensé un suicide et six tentatives parmi ses agents. « De plus en plus d'agents craquent », s'alarment les syndicats, qui dépeignent une administration en crise. La justice vient de reconnaître qu'un suicide survenu en 2017 était imputable au travail, contrairement à la version du ministère.

Publié le 14 mars 2026 à 11h00, modifié le 14 mars 2026 à 12h07 · Denis Cosnard



III Les enseignants possèdent un niveau de vie inférieur aux autres cadres de la Fonction publique

Une étude du ministère de l'éducation nationale détaille les conditions de vie des enseignants par rapport aux autres fonctionnaires de catégorie A.

Publié aujourd'hui à 06h30 · Sylvie Lecherbonnier



Voir page suivante

III **Géraldine Farges, sociologue, et Igor Martinache, politiste : « Le travail des enseignants change avec l'arrivée de pratiques empruntées au secteur privé »**

Les professeurs reçoivent de plus en plus de prescriptions sur la manière d'enseigner, et doivent rendre des comptes afin de démontrer qu'ils ont réalisé le travail attendu, expliquent les deux directeurs de l'ouvrage collectif « Enseignants : le grand déclassé ? » dans un entretien au « Monde ».

Publié le 20 mars 2025 à 07h00, modifié le 20 mars 2025 à 08h35 · François Desnoyers

Géraldine Farges
Igor Martinache

Enseignants :
le grand
déclassé ?

Votre ouvrage montre que ces difficultés s'incarnent notamment dans « l'injonction à la différenciation pédagogique », à travers laquelle les professeurs doivent « adapter leurs enseignements à des élèves “hétérogènes” et “différents” »...

Igor Martinache. Cette différenciation pédagogique constitue aujourd'hui la doxa de l'institution, une injonction à prendre en compte les spécificités de chaque élève. Une injonction qui peut sembler paradoxale aux enseignants : ils doivent s'adapter aux personnalités de chacun d'entre eux, à leurs besoins, à leurs rythmes d'apprentissage alors que, dans le même temps, ils accueillent de plus en plus d'élèves et doivent accomplir un nombre de tâches croissant.

Dans la série « perte de sens » : les noms de métier à la con



Bonjour,

Je suis Lead Computer Vision Engineer chez Terabase Energy, une entreprise développant des solutions technologiques pour accélérer la construction de centrales d'énergie solaire.

Je me permets de vous contacter car nous proposons actuellement une offre de stage sur un sujet technique, et je souhaiterais savoir s'il serait possible de la diffuser auprès de vos étudiants. À défaut, n'hésitez pas à me dire si certains étudiants sont actuellement en recherche de stage.

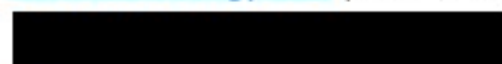
Vous trouverez en pièce jointe la description détaillée du stage. Je reste bien entendu à votre disposition pour toute information complémentaire.

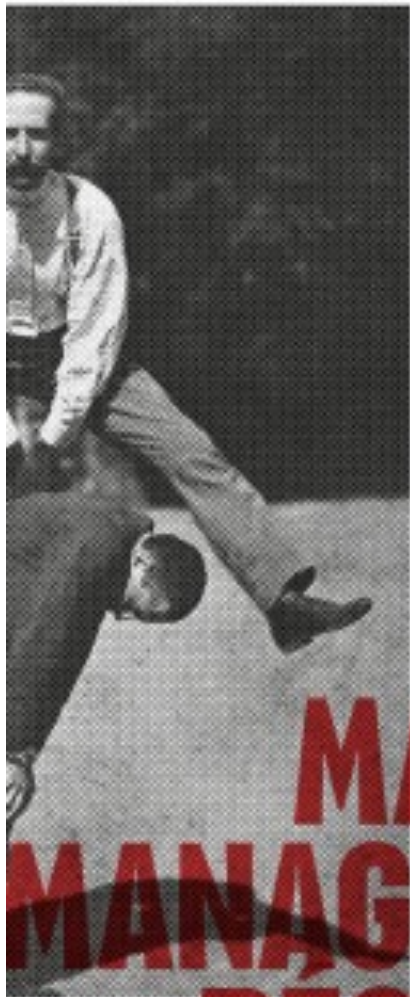
Je vous remercie par avance pour votre aide et votre retour.

Bien cordialement,



Lead Computer Vision Engineer
[Terabase Energy, Inc.](#) | Paris, France





Aux capitalistes, jamais le monde n'a offert un terrain de jeu aussi vaste et débordant d'opportunités. Ils peuvent désormais piloter d'immenses chaînes de production à l'échelle internationale, exploiter la main-d'œuvre la plus précaire, à des coûts toujours plus bas. Mais, concrètement, comment procéder?

Ce manuel, écrit du point de vue du capital, explique sans détour les principes de l'exploitation industrielle contemporaine. Comment concevoir une usine pour produire au moindre coût et avec une efficacité maximale? Quels sont les États à même de vous offrir la main-d'œuvre la plus docile et exploitable? Comment diviser les ouvriers pour mieux garantir leur impuissance? Prévenir le développement des syndicats? Réprimer rébellions et grèves? Quand et comment délocaliser? Et surtout, après tant de violences,

Anthony Galluzzo

MANUEL DE MANAGEMENT ZONES DÉCOMPLEXÉ

**L'ART CAPITALISTE
DE DISCIPLINER LE TRAVAIL**

AVANT-PROPOS	7
1. CONSTRUIRE UNE CHAÎNE DE PRÉDATION – CAPTER LA VALEUR À L'ÂGE DU CAPITALISME MONDIALISÉ	11
Recouvrer le pouvoir sur la production	11
Tirer profit de la multiplication des travailleurs à bas coût	14
Déléguer le travail productif	15
Gérer des marques et des flux : être un capitaliste marchand	16
Se faire une place dans les chaînes de prédation : être un capitaliste industriel	17
2. IMPLANTER LA PRODUCTION – EXPLOITER LES RÉSERVES MONDIALES DE TRAVAILLEURS VULNÉRABLES	21
De l'importance du sentiment de vulnérabilité chez les travailleurs	21
De l'attrait des pays à fortes réserves de main-d'œuvre	23
De l'avantage d'exploiter des populations semi-prolétarisées	25
De l'intérêt de faire affaire avec l'État chinois (I) – La mise à disposition d'une sous-classe de travailleurs mobiles	27
De l'intérêt de faire affaire avec l'État chinois (II) – Le constant enrégimentement de forces ouvrières supplétives	31

255

De l'importance de se ménager des réserves régionales de main-d'œuvre – La leçon mexicaine	34	5. FONDER L'ORDRE USINIER – CONTRÔLER LE TEMPS, CONTRÔLER L'ESPACE	79
Feindre la protection, faciliter l'exploitation : les qualités de votre partenaire étatique idéal	38	« Tout travail intellectuel doit être exclu de l'atelier »	79
N'oubliez pas que les salaires ne représentent qu'un coût parmi d'autres	40	Faire la chasse au temps	81
		<i>Can't stop the money line</i> : enchaîner à la chaîne	83
		Emmurer, filtrer, pointer	86
		Étendre le panoptique	87
		Choisir un régime de contrôle	89
3. S'APPROVISIONNER EN MAIN-D'ŒUVRE		6. DIRIGER DE LA MAIN DROITE – PRINCIPES ÉLÉMENTAIRES	
– DE LA BONNE GESTION DES FLUX HUMAINS	43	DU CONTRÔLE DESPOTIQUE	93
De l'importance d'être pleinement chez soi	43	Arracher du temps de travail	93
Importer la main-d'œuvre, construire des dortoirs	45	Raboter sans relâche les coûts	95
Établir des mécanismes de cooptation et d'influence locaux	49	Instaurer une culture de la violence	98
Sous-traiter l'approvisionnement en main-d'œuvre à des spécialistes	51	Faire de votre usine une institution totale	100
Des grands avantages de la main-d'œuvre immigrée	53	Les limites et faiblesses du contrôle despotique	103
Des avantages plus grands encore de la main-d'œuvre sans papiers	55		
De l'importance des politiques anti-immigration pour une exploitation optimale	57	7. DIRIGER DE LA MAIN GAUCHE – PRINCIPES ÉLÉMENTAIRES	
Savoir jeter après usage : la gestion du turnover	59	DU CONTRÔLE HÉGÉMONIQUE	107
		Adopter un style familialiste ou surexploiter sans terroriser	107
4. DIVISER POUR CONTRÔLER – ORGANISER		Tirer avantage du pouvoir charismatique du patron	109
LA DÉSOLIDARISATION DES TRAVAILLEURS	63	Des limites du système « de la caresse et du bâton »	111
Divisez le travail, divisez les travailleurs	63	Pratiquer le travail par équipe et le contrôle normatif	113
Penser la division verticale des travailleurs		Faites en sorte que vos ouvriers se contrôlent les uns les autres	116
– Séparer les fonctions d'exécution et d'encadrement	65	Prêcher sans y croire : à propos des limites de la rhétorique participative	118
Penser la division horizontale des travailleurs (I)			
– Comprendre et exploiter les rivalités intra-ouvrières	68	8. ORGANISER LA DIVISION SEXUÉE DES TRAVAILLEURS	
Organiser la lutte des places, latéraliser les conflits	70	– DE L'UTILITÉ DU PATRIARCAT	
Penser la division horizontale des travailleurs (II)		POUR L'HORIZONTALISATION DES LUTTES	121
– Multiplier les contrats, dualiser la main-d'œuvre	72	De l'avantage d'exploiter les femmes des pays à forte culture patriarcale	121
Inféoder l'encadrement : la grande question des petits chefs	75	Essentialiser le travail, dévaloriser les travailleuses	124
		Quelles femmes employer ?	127

Faire des chefs de famille des chefs d'usine	129		
Des limites de la tyrannie masculine	131		
Placer les ouvrières sous la bienveillante férule de leurs « grands frères »	134		
9. ORGANISER LA DIVISION RACIALE DES TRAVAILLEURS – DE L'UTILITÉ DES TENSIONS INTERGROUPE POUR L'HORIZONTALISATION DES LUTTES	137		
Comprendre la racialisation au-delà des théories racistes	137		
Comprendre la division raciale du travail	139		
De l'utilité de la division raciale du travail pour renforcer l'ordre usinier	141		
En essentialiser certains pour les dégrader tous	142		
Se trouver un bouc émissaire	144		
Favoriser la compétition en formant des lignes homogènes et rivales	145		
Attention à l'embrassement du feu que l'on attise	145		
10. PROCLAMER SA RESPONSABILITÉ – PERFORMER LE CONTRÔLE, EXORCISER LA VIOLENCE	149		
Être une entreprise « socialement responsable »	149		
Se choisir un régime d'autocontrôle	151		
Produire des chiffres, mettre en scène le progrès	153		
Laisser se déployer le théâtre du contrôle	154		
Pourquoi ne pas en faire plus ? De l'importance de rester concentré sur le risque réputationnel	157		
La responsabilité sociale, ou l'opportunité d'accroître l'exploitation des sous-traitants	160		
Routiniser la gestion du scandale	161		
Investissez dans la philanthropie	162		
Savoir, parfois, accepter une défaite locale et temporaire	163		
Se rassurer : de la relative innocuité des scandales	165		
		11. PRÉVENIR LA RÉBELLION – MÉTHODES DE CONTAINMENT ET MESURES PROPHYLACTIQUES	167
		Canaliser la colère : s'offrir un syndicat maison	167
		Simuler la concertation démocratique : créer des comités	169
		Bénéficier de l'antisindicalisme d'État	172
		S'appuyer sur la répression étatique	174
		Enquêter, détecter, déminer : les mesures prophylactiques	176
		12. ÉCRASER LA RÉBELLION – LES MÉTHODES D'INTIMIDATION, DE COERCITION ET DE DESTRUCTION	179
		S'entourer de casseurs de syndicat professionnels	179
		La mine et le placard : mener la guerre psychologique	180
		Faire spectacle de la terreur, investir dans la propagande	181
		S'adjoindre les services d'entrepreneurs de violence	183
		Intimider, tabasser, assassiner	185
		L'affaire Coca-Cola/Sinaltrainal	186
		Des divers degrés de participation de l'État à la lutte antisyndicale	188
		Se méfier du jeu dangereux de la violence	190
		La grève : danger ou opportunité ?	191
		Isoler, décourager, essouffler : mener la guerre d'usure	192
		Bannir les meneurs	194
		Faire le ménage, provoquer la grève	195
		13. RESTER LIQUIDE – MODULARISER, DÉSINTÉGRER, DÉLOCALISER	197
		Modulariser : désintégrer la production	197
		Sous-traiter : désintégrer le travail	198
		Délocaliser, toujours recommencer	200
		Avant de tuer votre chien, dites qu'il a la rage	202
		Protéger le système capitaliste contre la démocratie	203



Point d'étape



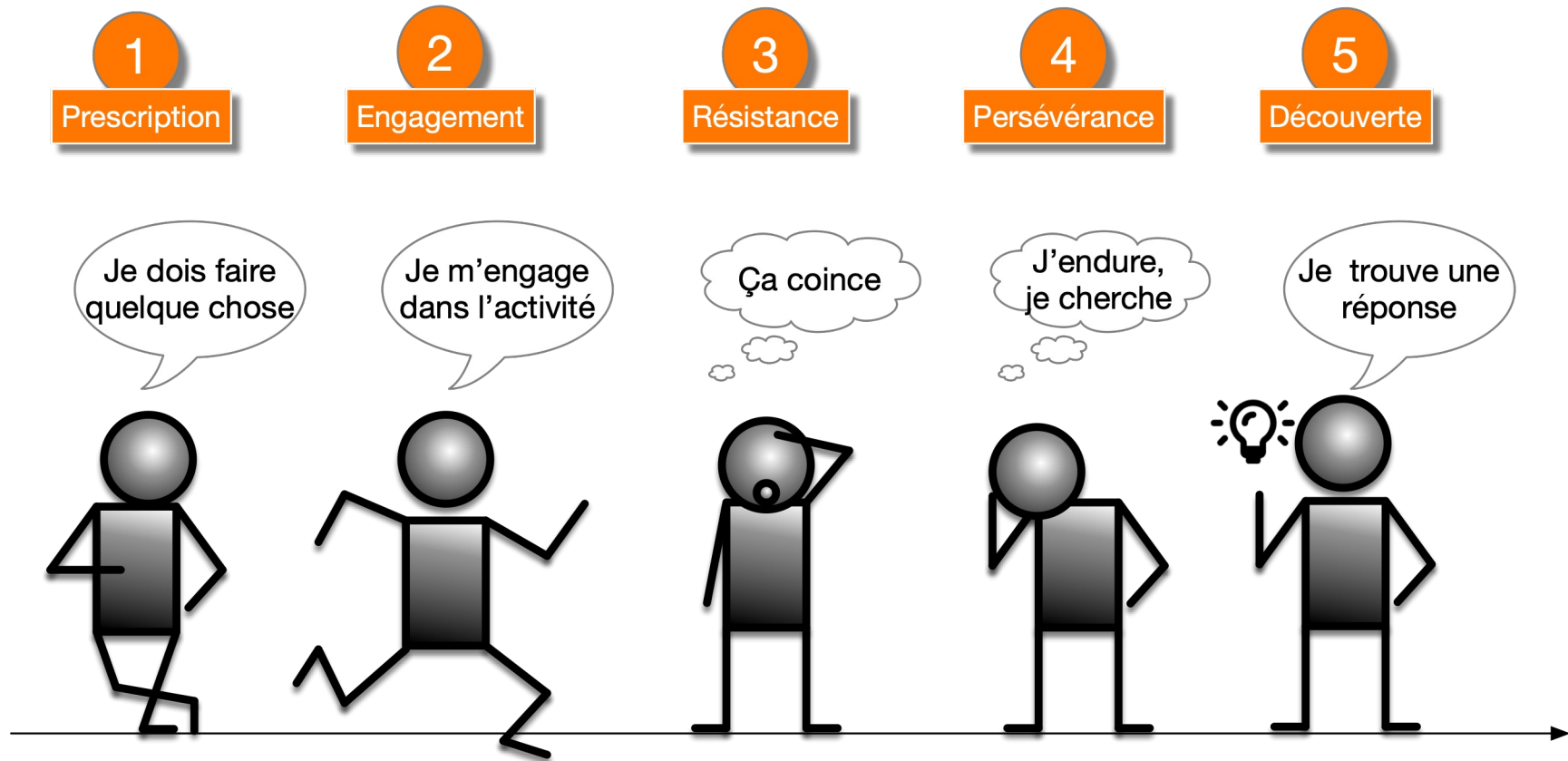
What's in the toolbox so far ?



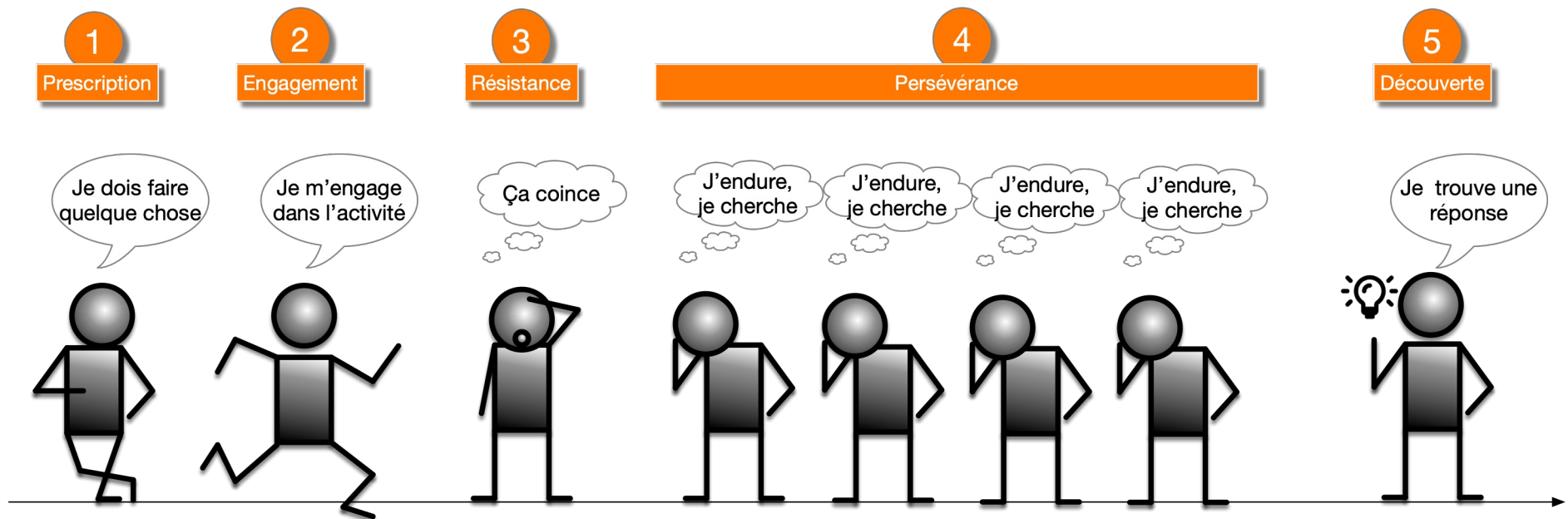
- Notion centrale : écart P/R
- Notions qui en découlent :
 - Le travail vivant
 - Travaillème : voir page suivante
 - La répétition des travaillèmes développe les registres de perception et d'action
 - Ex : votre perception de ce qu'un prof attend, de comment faire avec lui ; vos moyens pour faire avec
- Outils
 - Sources de prescription
 - Ecart prescrit / réel
 - Fonctions du travailler

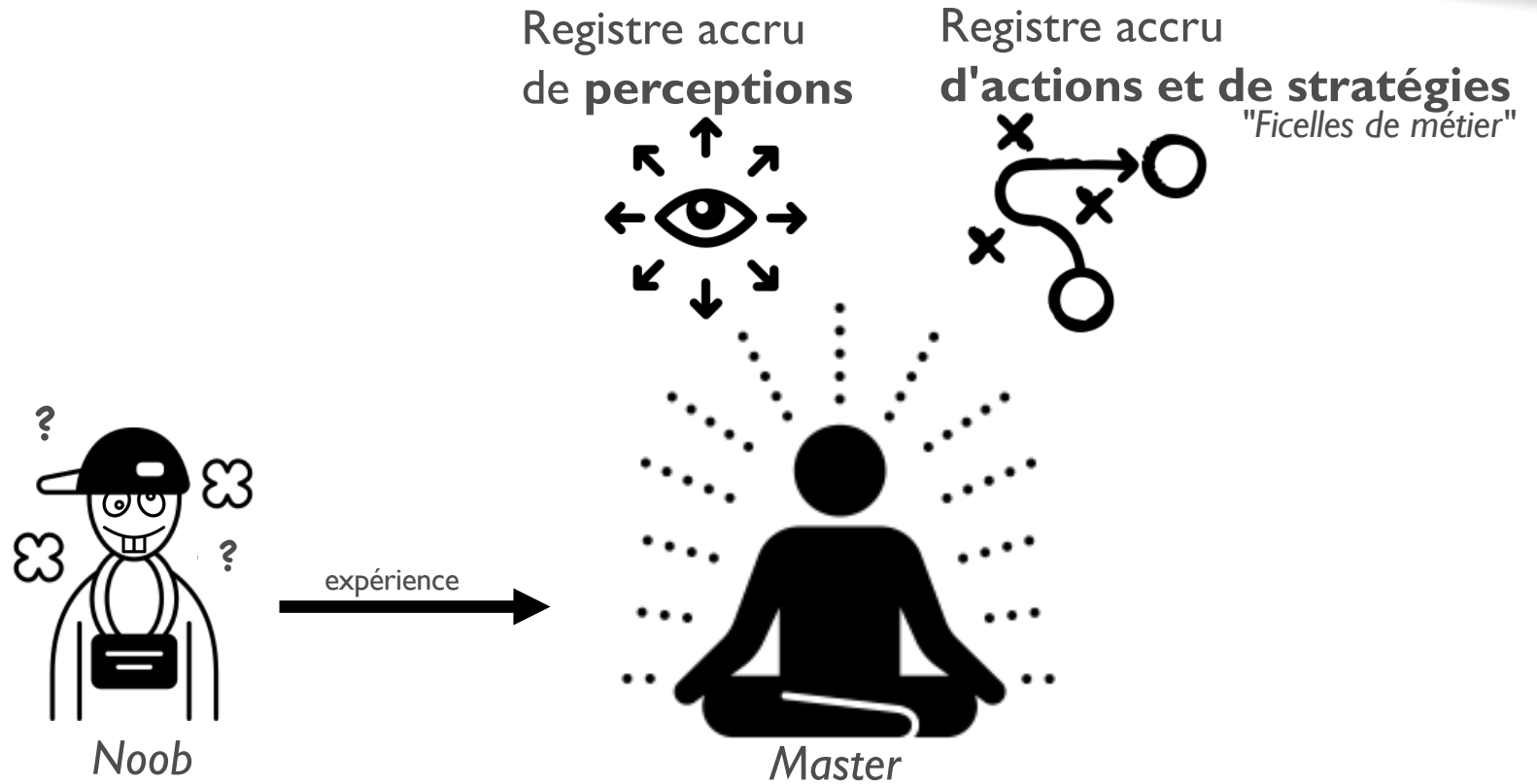
À venir :

- Tensions systémiques du travailler
- Finalités et organisation d'un collectif de travail
- Prolétarisation
- Rappel : vos enquêtes sont des études outillées

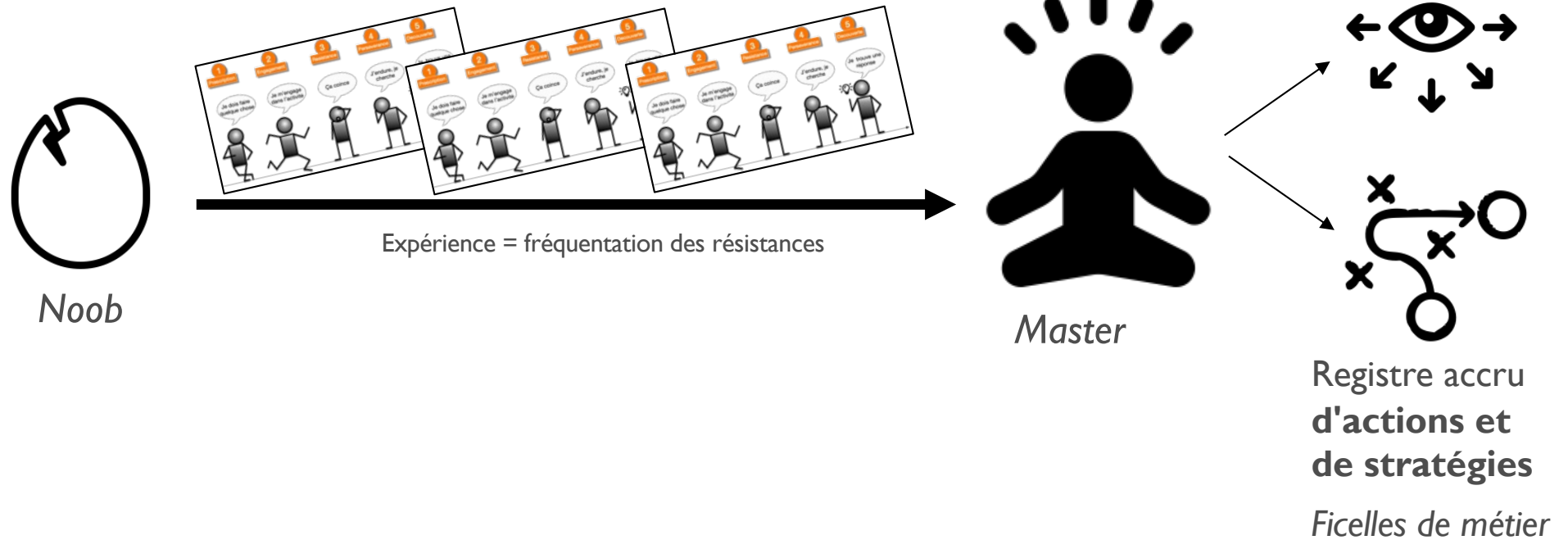


Version scénarisant l'endurance

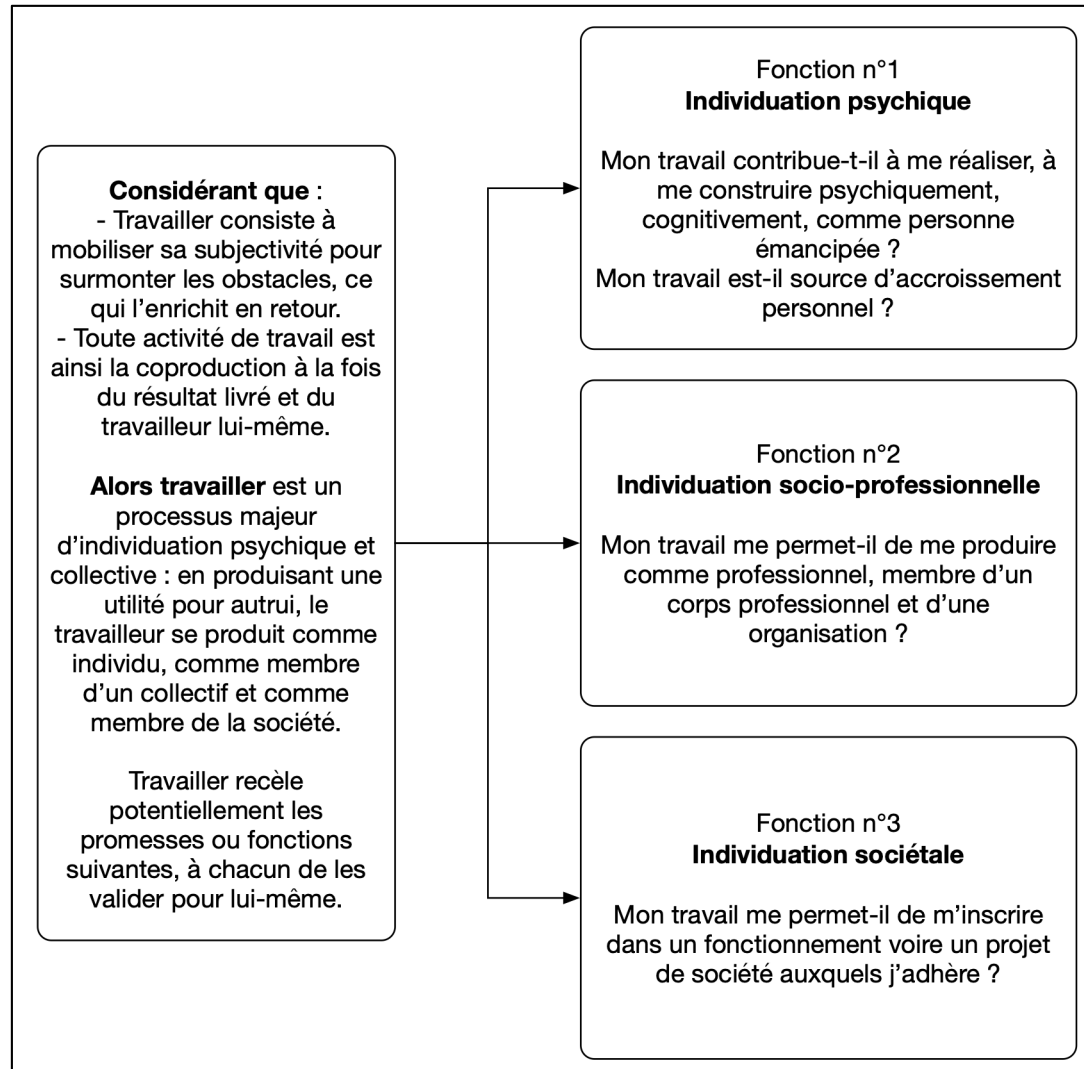




Rencontre des deux schémas : « Individuation par répétition des travaillèmes »

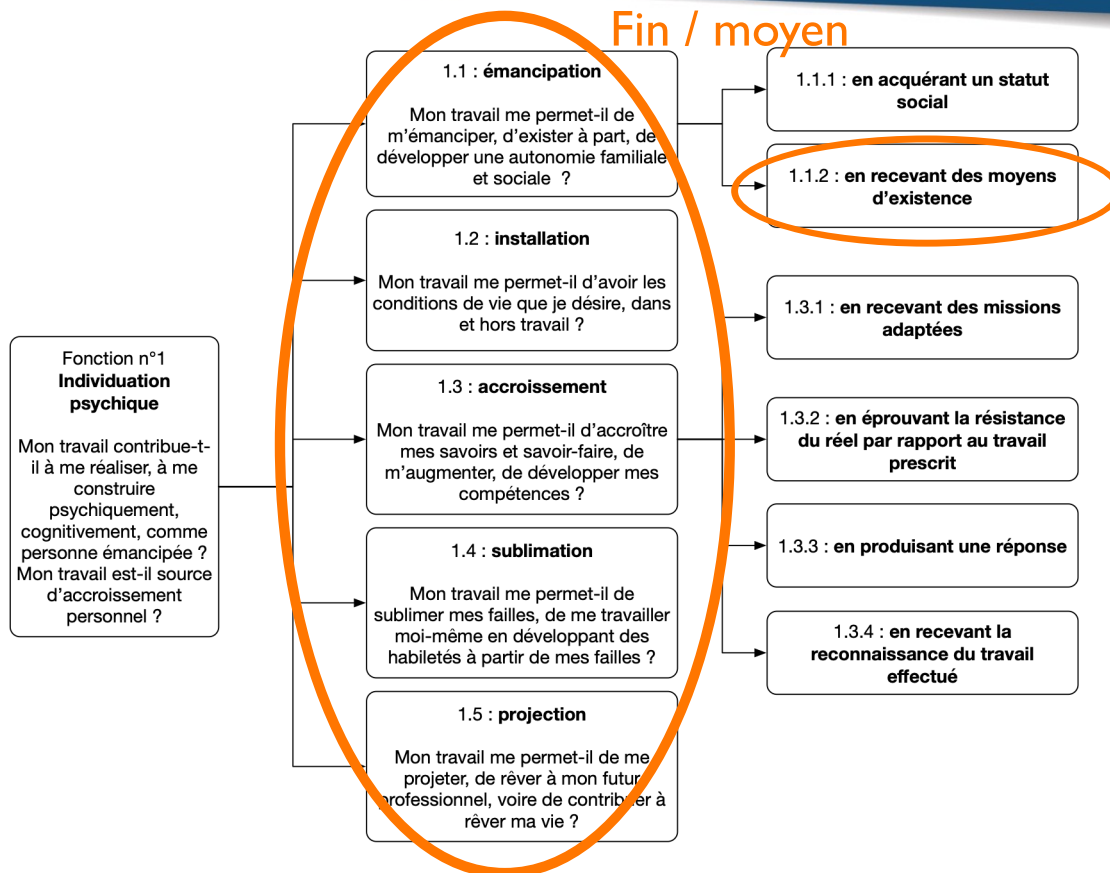


Retour sur le fast des promesses du travail



- Des commentaires ?
- Avez-vous commencé à tester avec des proches ?

Fast IPC : dé-focalisation / plainte salariale



- La plainte des salariés est très souvent focalisée sur le salaire
- Or, ici l'argent est un moyen
- Il faut entendre que c'est aussi une question de reconnaissance (voir le cours du jour)
- Ce thème de plainte prend souvent toute la place
 - Certes, très objectif, mesurable
 - Mais il évacue les questions fondamentales : les diverses promesses d'individuation
- Le Fast : diagnostic large !
- Ex de SB chez E

- Cette focalisation est raccord avec l'esprit de l'époque « on travaille pour gagner de l'argent »
- L'argent devient une fin, et à ce titre devient LE sujet de revendication alors qu'il peut-être vu comme un moyen : permettre d'avoir la vie qu'on a envie d'avoir



Rappel
Homeworks

Les Homeworks

Pour le 26 mars

18/03/26 16:44

■ Enquête :

- Si ce n'est pas déjà fait, lire le guide méthodologique pour compléter la formation à l'entretien (à la fin du poly et également [ici](#))
- Réaliser votre guide d'entretien
- Voir aussi les compléments proposés à la page [Cours](#)

Fait ?
Envoyé à NP ?

■ Lire le chapitre 4 de Gomez (si pas déjà lu)

■ Pour les plus motivés d'entre vous

- Commencer si possible la lecture de *l'Evaluation du travail à l'épreuve du réel*, de Christophe Dejourn. **Au moins les pages 31 à 39**. Disponible imprimé à la BUTC, mais aussi en ligne via Scholarvox (lien direct <https://univ.scholarvox.com/book/88832974>), ce qui vous demande sûrement de vous identifier depuis le site de la BUTC partie [ressources en ligne / livres numériques](#)). Utile pour le cours 6.
- En complément du cours 4, regarder la fiche-outil sur les [Fonctions du travailler](#) (diagramme Fast des promesses du travail).



Partie cours (1/4)

Reconnaissance & évaluation du travail

Prudence / mais

- L'évaluation des étudiants dans une UV et l'évaluation du travail d'un travailleur ne sont pas la même chose, on ne peut pas complètement comparer.
- Différence sur le « produit »
 - Travailleur : produit quelque chose pour autrui
 - Étudiant : ce qu'il produit, c'est... lui-même. On l'évalue à travers des productions qui sont des signes de sa (trans)formation
- Différence sur les « ressources » « consommées »
 - Travailleur : temps officiel + moyens consommés = coûts pour l'entreprise
 - Etudiant : le gros du travail est hors encadrement, invisible, et pas vraiment compté, même si les ECTS sont censés en tenir compte. On a tout de même plus de 50% de l'effort qui est hors de vue, et qui ne coûte rien à l'établissement
- Ceci dit, à sa façon, l'évaluation des étudiants est aussi abyssale que celle des travailleurs. Qu'évalue-t-on ?
 - Le résultat absolu ?
 - Le résultat relatif (= tenir compte du point de départ) ?
 - L'effort ? (Cf. en anglais le « *E for Effort* »)
 - Et quand c'est en groupe ?
 - Etc.



Pourquoi un cours sur l'évaluation ?

- Cette dimension peut paraître anecdotique
 - On y passe sans doute peu de temps en entreprise ou institution
 - On pourrait se dire qu'on travaille 99,5% du temps et qu'on évalue 0,5% du temps
- Pourtant l'évaluation est :
 - Sans doute une partie plus conséquente de notre activité : on passe pas mal de temps à évaluer / juger les autres, voire pour certains à s'évaluer soi-même
 - Centrale : question de la *reconnaissance*, au cœur des 3 individuations (à chaque fois duo fonctionnel : pouvoir produire + être reconnu pour cette production)
 - Structurante : condition-limite qui met en tension tout le processus (ex UV sans final)
 - Problématique : étant donné l'écart irréductible entre prescrit et réel, si par nature l'essentiel du travail est subjectif (endurance du sujet), alors :
 1. Évaluer est à la fois nécessaire et impossible
 2. Que peut-on (sérieusement) évaluer ?
 3. Comment l'évaluer ?
- Ainsi, on pourrait presque choisir une entreprise en fonction de sa façon d'évaluer : « *dites-moi comment vous évaluez, je saurai comment vous managez.* »
- Remarque : cela fait un second critère pour choisir une entreprise, avec cet autre = comment est organisée l'activité déontique, la dispute professionnelle (EDT). Cela fait deux critères qui pourraient paraître anecdotiques.

Les fonctions de l'évaluation

(vous pouvez comparer avec votre situation d'étudiant)

■ Les fonctions de l'évaluation

• **Le processus permet au travailleur de :**

- Obtenir la reconnaissance du travail accompli
- Pouvoir ajuster son travail en fonction d'un feedback et de la prescription
- Pouvoir se projeter dans une trajectoire au sein de son organisation
- Se situer parmi les autres



Travailleur

• **Le processus permet à un collectif de :**

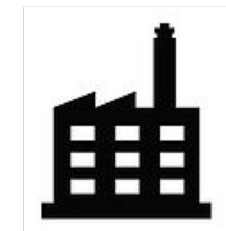
- Réorganiser la collaboration autour des objectifs prescrits
- Avoir un retour sur les apports individuels de chacun
- Se réguler (permettre le positionnement des individus au sein du collectif)
- Réaliser l'activité déontique



*Collectif
de travail*

• **Le processus permet à une entreprise de :**

- Réguler en interne les évolutions des employés
- Se piloter au sein du tissu technico-économique (« gestion des compétences »)



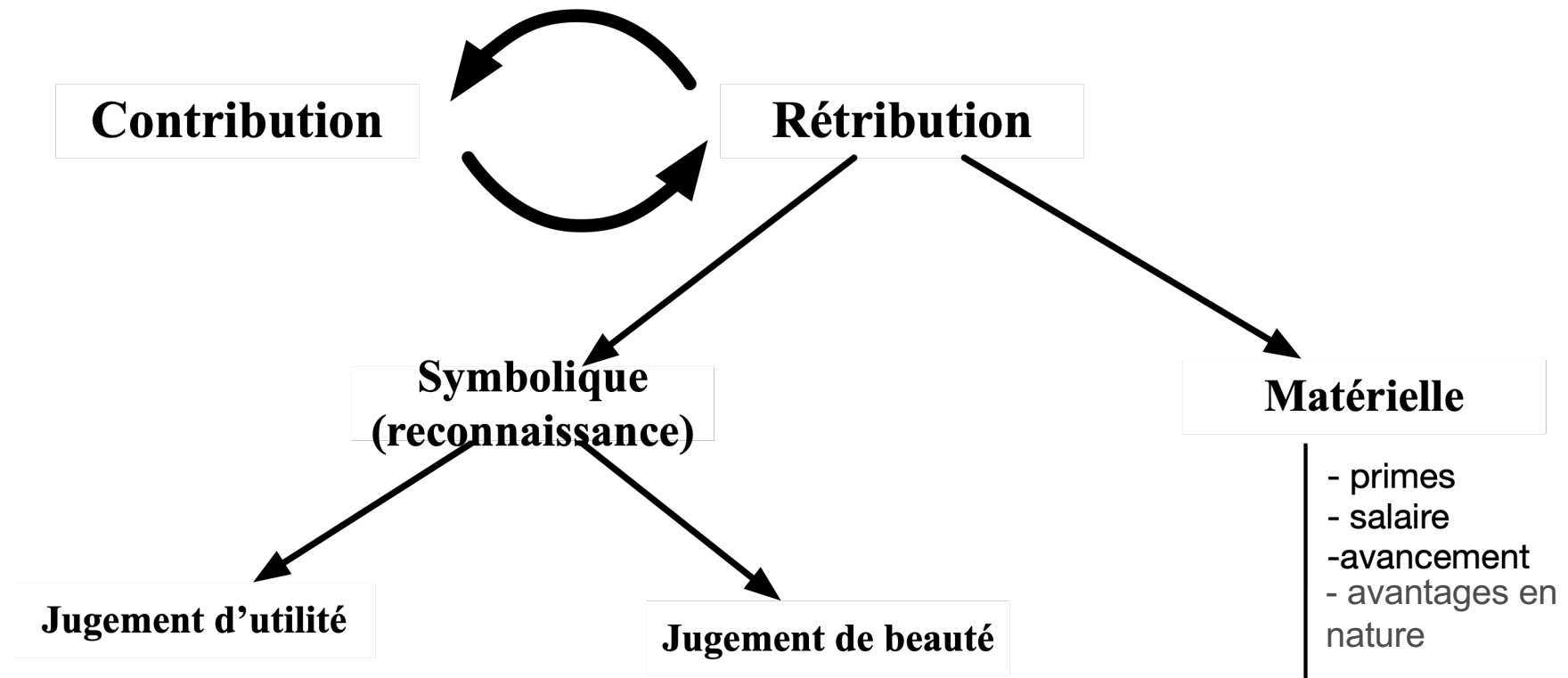
Entreprise

Les fonctions de l'évaluation



Un fondamental de la dynamique de la motivation :

- Le couple contribution / rétribution





- Le couple contribution / rétribution
 - La rétribution vient valider la valeur de la contribution
- Délicat au possible :
 - Suis-je assez payé par rapport à ce que je pense que mon travail vaut ?
 - Suis-je autant/mieux/moins payé que les autres (comparables) en fonction de mon implication, de mes résultats ?
 - Gestion des primes (ou parts variables) : individuelle et/ou équipe ?
- Souvent en comparaison aussi avec
 - Les autres métiers (autres entreprises) : contrat social, division du travail
 - Cf. les "métiers essentiels" / covid (première ligne, seconde ligne)
- Et souvent en oubliant :
 - Mon emploi (salaire + conditions) me permet-il d'avoir la vie que je veux avoir ? (autres FP du fast)

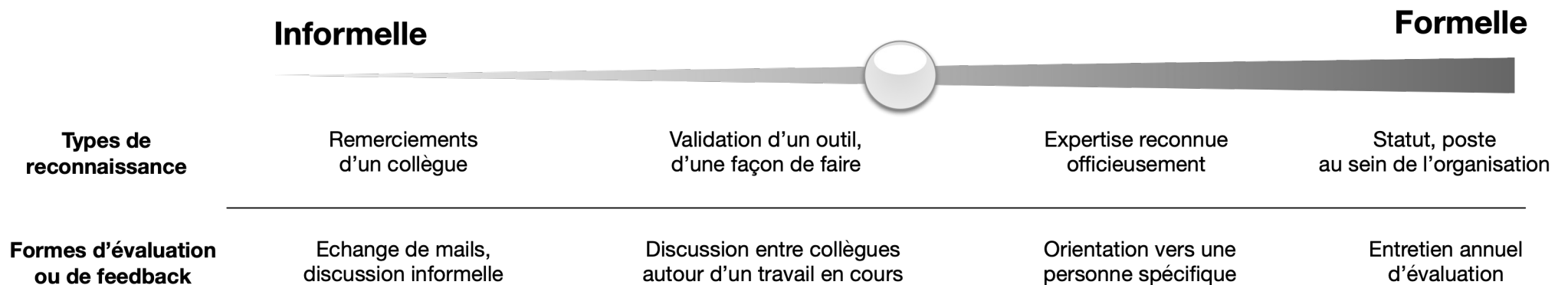


- Comprendre la collusion/collision entre **reconnaissance et évaluation**
 1. Reconnaissance = regard d'autrui, présent dans toutes les relations humaines
 - Processus performatif, une des bases de la consolidation de notre identité
 - Attention, « reconnaître » c'est « rendre connu »
(et non pas connaître de nouveau : le « re » n'est pas celui de la répétition, c'est celui de *reddere*, comme pour « représenter » = rendre présent)
 2. Notion présente dans plusieurs champs humains
 - Champ familial : besoins physiques et psychiques fondamentaux, confiance en soi apportée par les proches
 - Champ juridique : reconnaître un enfant (filiation, droits associés), reconnaissance de dette, être reconnu coupable, etc.
 - Et donc champ du travail : participe à l'accomplissement de soi dans le champ social

Les fonctions de l'évaluation



3. Dans le champ du travail : entremêlement entre différentes formes et actes de reconnaissance et d'évaluation plus ou moins formels



Attention, petite mode managériale des remerciements quasi-automatiques, peu sincères



■ Fonctions de l'évaluation pour le collectif de travail

• **Le processus permet à un collectif de :**

- Réaliser l'activité déontique (jugement de pair à pair, pas juste un mesurage)
 - En obtenant un feedback sur le collectif de travail et le travail du collectif
 - En partageant sur les réussites, les difficultés, le vécu commun
- Réorganiser la collaboration autour des objectifs prescrits
- Avoir un retour indirect sur les apports individuels de chacun
- Se réguler (permettre le positionnement des individus au sein du collectif)

■ Importance :

- Des réunions d'équipe
- Des débriefing
- Des conclusions, rex / retex
- Des représentations communes (ex : obeya)





■ Fonctions de l'évaluation pour l'entreprise

- **Le processus permet à une entreprise de :**

- **Réguler** les évolutions de ses employés : permet de proposer une évolution des personnes cohérente avec les besoins de l'entreprise et les aspirations des employés
- **Se piloter** au sein du tissu technico-économique : gérer et organiser les moyens (humains et matériels) avec un retour sur les résultats obtenus

- Dans le cadre de ce processus, le manager agit comme « Go-between » entre les employés et l'entreprise
- À nouveau : attention à l'expression « gestion des *ressources* humaines »



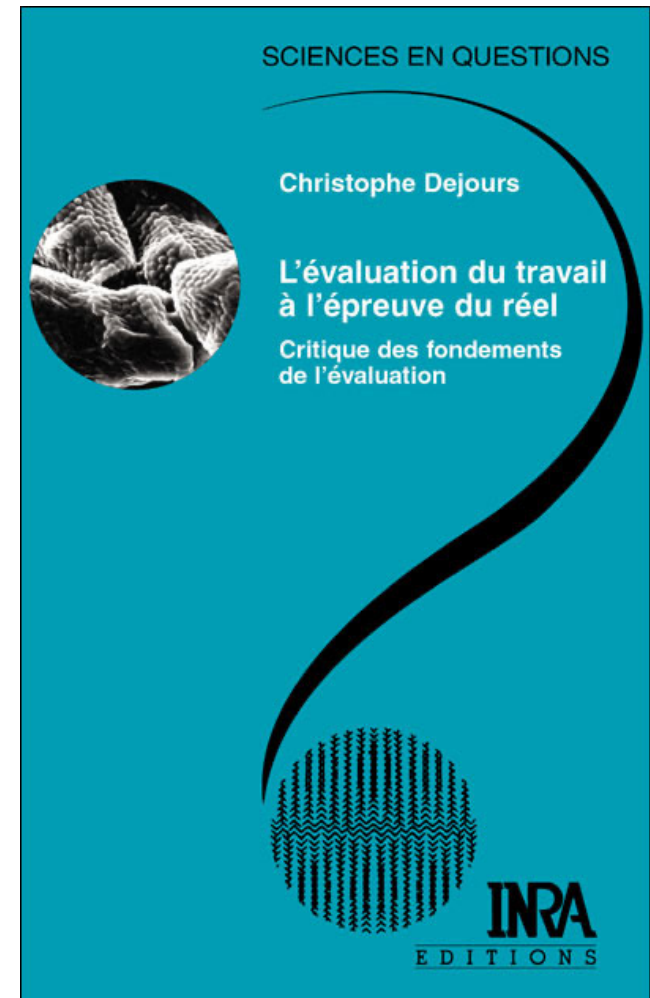


Partie cours (2/4)
Lecture de Dejours

L'évaluation du travail à l'épreuve du réel,
C. Dejours, éditions QUAE, 2003

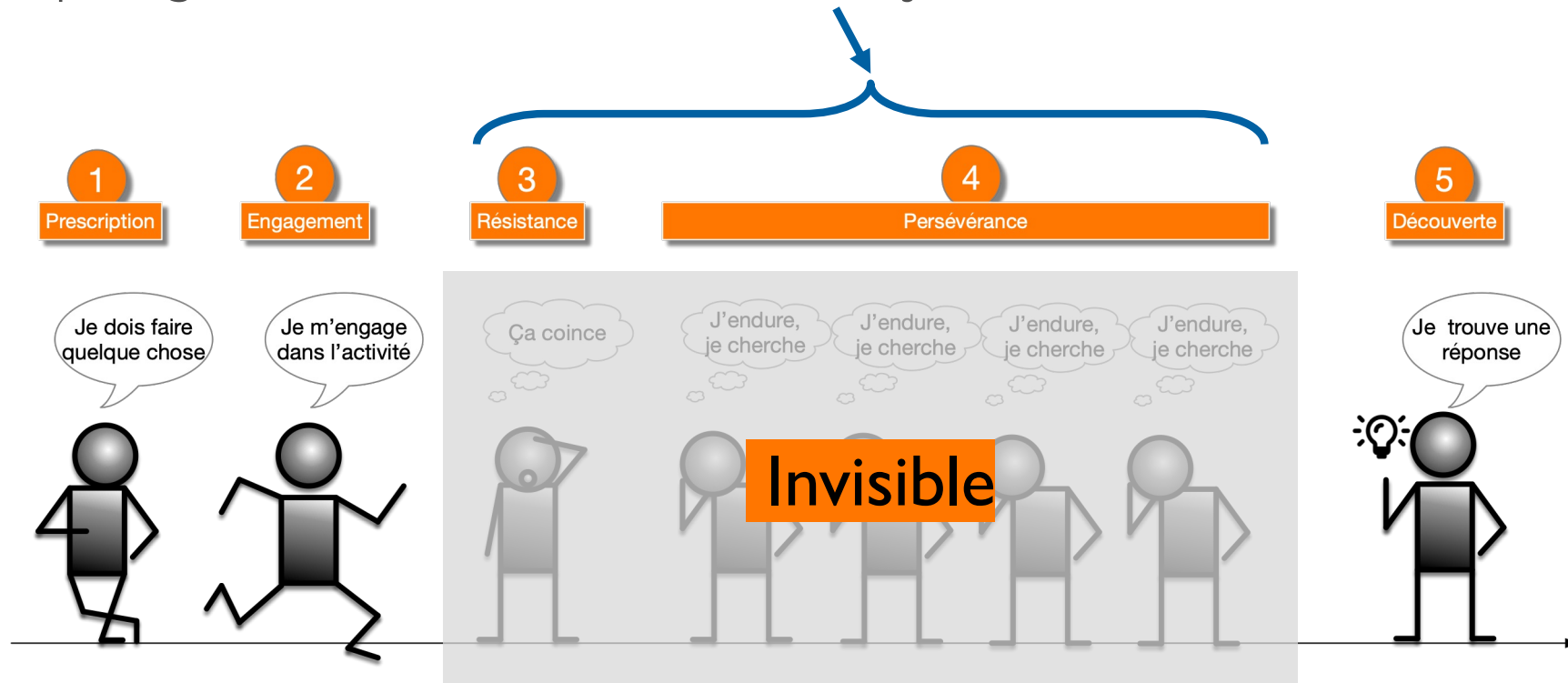
Un texte important, un élément de cours en soi :

- Apports de contenus sur l'évaluation
- Très bon résumé de presque toute l'UV (à lire ou relire dans quelques années)
- Occasion de revisiter ce qu'est le travail :
Le travail à la lumière de son évaluation



1. Très grandes difficultés pour accéder au réel du travail (pp 13-25)

- Grande insuffisance de l'évaluation du **temps de travail**
- De manière générale, 5 obstacles à l'évaluation du travail, puisque le plus gros du travail est de nature subjective et donc inobservable :



1. Très grandes difficultés pour accéder au réel du travail (pp 13-25)

- Grande insuffisance de l'évaluation **du temps de travail**
- De manière générale, 5 obstacles à l'évaluation du travail, puisque le plus gros du travail est de nature subjective et donc inobservable :
 1. Discrétion, secret, clandestinité : pour bien faire, il faut souvent se mettre en infraction (voir diapos suivantes revue de presse)
 2. Enjeu de pouvoir : intérêt à garder pour soi ses astuces, sa valeur ajoutée
 3. Déficit sémiotique et domination symbolique : manque de mots pour dire le travail réel car (i) il est en partie secret et (ii) lutte de pouvoir notamment ingénieurs / techniciens
 4. Savoir-faire corporels (même dans le travail intellectuel et de service), *l'intelligence professionnelle est en avance sur sa connaissance et sa symbolisation. Et la plupart de ceux qui travaillent sont plus intelligents qu'ils ne le savent eux-mêmes*
 5. Stratégie de défense contre la souffrance : déni de perception de ce qui fait souffrir, et donc de ce qui résiste et des habiletés développées en retour

Ouvrier amputé sur le chantier du métro de Rennes : « Un accident du travail, c'est l'écart entre le travail prescrit et le travail réel »

Lundi 25 mars, le tribunal correctionnel de Rennes a condamné à des amendes deux sociétés, Guintoli et Botte Fondations, pour avoir fait travailler quatre salariés en insécurité sur le chantier du métro de la ville. L'un d'entre eux, Bertrand Le Goff, a perdu sa jambe.

Par Aline Leclerc (Rennes, envoyée spéciale)

Publié le 26 mars 2024 à 10h37 · 🕒 Lecture 3 min.

Il y a la loi, les plans de sécurité, les consignes. Et il y a le quotidien d'un chantier d'envergure, a rappelé l'audience du tribunal correctionnel de Rennes, lundi 25 mars, éclairant un accident survenu il y a huit ans sur le chantier du métro de la ville. « *Huit ans et trois mois* », corrige Bertrand Le Goff, partie civile, pour souligner combien chaque jour lui coûte sans sa jambe gauche.

En cette fin 2015, la station Sainte-Anne n'est encore qu'une excavation à ciel ouvert profonde de 22 mètres. Un chantier exceptionnel par le nombre d'entreprises qui y interviennent en même temps, en « coactivité ». La situation, accidentogène, nécessite une grande coordination : un phasage précis détermine qui travaille où et quand.

Dans la fosse ou « fond de fouilles », l'entreprise Guintoli (filiale de NGE) arase la roche avec une pelleteuse équipée d'une énorme fraise rotative « *avec crochets, comme une mâchoire* », précise le président du tribunal. Elle a remplacé le brise-roche hydraulique dont les vibrations ont fragilisé l'église voisine, provoquant six mois d'arrêt de chantier.

Botte Fondations (filiale de Vinci) intervient ensuite pour projeter du béton sur des « voiles », les parois de la future station. Elle emploie Bertrand Le Goff, un maçon qualifié de 43 ans, père de trois enfants, en intérim depuis cinq jours, à la prise de cote. Ce 30 novembre, il prévient son chef qu'il manque 20 centimètres de terrassement sur le voile n° 7. Au mépris du phasage, la pelleteuse de Guintoli est rappelée sur la zone.

Une « situation dégradée »

Bertrand Le Goff s'en éloigne en se déportant le long d'un mur perpendiculaire, sur un talus. Un instant plus tard, le sol se dérobe sous ses pieds et la fraise lui happe la jambe. Il faudra deux heures pour l'extraire, sept heures de chirurgie pour le sauver, suivies de mois de douleurs et d'une nouvelle opération deux ans après.

Renvoyées devant la justice pour blessures involontaires par personne morale et par manquement délibéré à une obligation particulière de prudence ou de sécurité avec incapacité de travail supérieure à trois mois, les deux entreprises plaident la relaxe. Revendiquant des taux de sinistralité sous la moyenne du BTP, elles affirment avoir dûment appréhendé les risques dans leurs plans particuliers de sécurité et de protection de la santé.

« *Je ne comprends pas pourquoi la fraise est sortie de sa zone d'évolution* », s'étonne à la barre le représentant de Botte Fondations, selon qui une barrière sur le talus était inutile, car « *ça ne sert qu'à signaler le danger, or M. Le Goff en avait connaissance* ». « *Elle serait tombée avec lui* », renchérit le représentant de Guintoli. Les deux hommes mandatés ne sont cependant sûrs de rien, et pour cause : ce ne sont pas ceux qui encadraient le projet. « *Après l'accident, on a rajouté un aide-fraiseur pour guider la pelleteuse. Aurait-on dû le faire avant ? Il ne me semble pas, car il y avait des consignes* », plaidera la défense de Guintoli.

Mais un document pèse lourd : le compte rendu d'une visite de chantier effectuée douze jours avant l'accident par le coordonnateur de sécurité, dont le rôle est précisément de prévenir les risques. Il constate à Sainte-Anne une « *situation dégradée* » à cause « *d'une co-activité importante en fond de fouilles* », des « *risques de heurts importants* » : douze hommes cohabitent avec sept engins de terrassement et de forage.

Il demande des mesures « *dans un délai immédiat* » et ajoute : « *Le retard des travaux ne doit en aucun cas justifier cette prise de risque.* » Le président du tribunal interroge : « *Le chantier avait repris en septembre et devait s'achever en décembre. Est-ce réaliste de combler six mois de retard en trois mois ?* » « *Il n'y avait aucune pression, affirme l'avocate de Botte Fondations. C'est un marché public, l'ajournement avait été géré contractuellement.* » « *Cinquante-deux semaines de retard* », a pourtant relevé l'inspectrice du travail sur des comptes rendus de réunion.

« *Un accident du travail, c'est l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, explique la procureure. La plupart des mesures étaient écrites dans les procédures. Pourquoi n'ont-elles pas été mises en place ?* » Pas d'arrosage pour réduire la poussière et gagner en visibilité, pas de balisage, pas de respect du phasage ni de la hiérarchie des prises de décision, liste-t-elle. La sécurité « *ne peut pas être à la seule diligence du salarié. Au contraire, c'est à l'employeur de veiller à sa sécurité constante.* »

Les deux sociétés ont été reconnues coupables : Guintoli a été condamnée à 90 000 euros d'amende, Botte Fondations à 150 000 euros et 12 500 euros supplémentaires pour avoir fait travailler ce matin-là quatre salariés en insécurité. Elles se réservent le droit de faire appel.

On peut ici saisir le paradoxe. Pour bien faire, il faut se mettre en infraction. Mais, en cas d'incident, c'est la bonne volonté même de l'agent qui se retourne contre lui, car il sera inévitablement accusé de manquement aux règlements, aux prescriptions ou aux gammes. C'est pourquoi d'ailleurs, en cas d'incident ou d'accident, on n'aura jamais de difficulté à mettre en évidence des fautes dans l'exécution des prescriptions. Et l'on ne manquera pas de les interpréter comme des signes patents d'incompétence, d'insouciance, d'inconséquence, d'indiscipline ou d'erreur humaine. C'est selon ! Mais la cause est entendue d'avance, puisque l'infraction fait partie du travail bien fait. Inutile donc de constituer des commissions d'enquête, on aura toujours plus de coupables que ce dont on a besoin pour obtenir une condamnation. C'est un exemple typique, fréquent et dramatique pour les accusés, de l'aberration de bien des évaluations faites par des commissions d'expertise. Mais si l'on tient compte de ces caractéristiques du travail ordinaire, on comprend que bien travailler suppose pour l'agent de prendre et d'assumer des risques, y compris ceux d'une sanction disciplinaire.

Pourquoi insister autant sur la tricherie inhérente au travail bien fait ? Pour deux raisons principalement :

- La première consiste en ceci que si les travailleurs, qu'ils soient ouvriers, employés, cadres ou serviteurs de l'État, cessaient soudain de tricher, ils mettraient en panne l'atelier, l'administration, l'entreprise ou l'État. Dans le cas du nucléaire, cela se manifeste de la façon suivante : à chaque fois qu'un technicien ne peut pas respecter la gamme, il cesse de travailler, rédige une note sur la situation, la fait parvenir à l'ingénieur et attend que celui-ci signe un bordereau d'autorisation d'enfreindre les règlements. En quelques heures de ce petit jeu, l'ingénieur est submergé sous une masse de bordereaux ingérable ; de plus, c'est lui qui maintenant se trouve constamment, et seul de surcroît, en infraction, ce qui est tout simplement intenable. Enfin, le ralentissement du travail peut devenir tellement monstrueux que cet ingénieur sera tôt ou tard sanctionné pour incompétence. Respecter scrupuleusement les prescriptions, ce n'est rien d'autre que faire la grève du zèle, et la production s'arrête. Travailler, au contraire, c'est faire du zèle ; en l'occurrence, c'est chercher les ajustements des prescriptions qui impliquent souvent des tricheries (qui sont parfois stabilisées sous la forme de "ficelles" de métier).

Retour sur Dejours « *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel* »
2. Rendre visible l'invisible ? (pp 24-31)

- Phénomènes d'auto-visibilisation
 - Présentation de soi, mise en scène de la vie de travail, épreuve de la grandeur
 - Image de l'acrobate de cirque (Goffman) : la moitié de son job, c'est de montrer la difficulté
 - À avoir en tête quand on observe le travail : notre présence suscite ce phénomène
Exemple : il était une fois dans une ruelle de Pont-Ste-Maxence...



2. **Rendre visible l'invisible ?** (pp 24-31)

- L'invisibilité du travail des femmes
 - Naturalisation des compétences féminines
 - **Assignment** des femmes au soin (car « naturellement » maternantes et soignantes)
 - Et en même temps **disqualification** : c'est naturel, aucun mérite
 - Division du travail : aux femmes les tâches de soin (du corps, des lieux), de convivialité (activités relationnelles)
 - De plus : paradoxe des tâches de soin / nettoyage, et de convivialité / relationnel : leur résultat, par principe, ne se voit pas, seulement leur échec
 - Le résultat du ménage ne se voit pas (ex de stratégie : parfumer en plus pour que ça se sente)
 - En relationnel (service), avoir du tact consiste à ne pas le montrer
 - Tragédie de la secrétaire :
 - Chacun vient déverser ses soucis (et ses critiques des collègues, avec qui elle bosse aussi) tout en attendant d'elle une confidentialité.
 - + rôle pivot paradoxal : docile / ferme

3. Nouvelles tentatives pour évaluer (pp31-39)

- Penser les activités de « service » : notion de co-production
 - Il y a coopération avec le « bénéficiaire » du service, qui travaille aussi
 - Il faut donc une habileté pour travailler avec lui : lui dire quoi faire, le lui faire accepter, l'aider à le faire bien, etc.
 - Démarche administrative, repas au restaurant, inscription aux UV, prise de sang, traitement médical (observance), etc.

- Pré-conclusion : la meilleure (mais forcément incomplète) façon d'approcher le réel du travail, c'est par la parole (cf. conclusion : l'évaluation doit passer par la parole, accompagnée par quelqu'un qui est formé aux sciences du travail)

- Évaluer les performances
 - Problème : aucune proportionnalité entre l'effort et les résultats (ex : réussir une intervention très difficile vs en réussir 3 faciles)
 - Contre-productivité : exemple du bâtonnage dans la police : pour les chiffres, mieux vaut réaliser 5 contraventions mineures qu'une planque qui risque de ne rien donner
- Évaluer le temps de travail
 - Problème : on travaille bien au-delà du temps officiel ; un bon travailleur est colonisé par son travail, il y pense à d'autres moments, il l'emmène chez lui, en parle, il en rêve. On produit des réponses à des moments imprévus
 - On peut être présent sans travailler, ou en travaillant mal (tout ceci est bien sûr interrogé, heureusement, par le télé-travail)
 - Contre-productivité : on détruit l'implication des travailleurs en ne reconnaissant pas cet état de fait

■ Évaluer les compétences

- Problèmes :
 - Voir les débats sans fin sur les définitions compétence / performance / qualification, etc.
 - On considère qu'on peut évaluer hors contexte de travail (bilan de compétences, portefeuille de compétences)
 - On se met à évaluer, qualifier la personne, et non pas son travail réel, sa performance
 - Il n'est pas certain qu'on puisse toujours expliciter ses compétences
- Contre-productivité : sentiment d'injustice si on reconnaît quelqu'un qui a des qualités officielles (surtout s'il sait les vendre) et pas quelqu'un qui s'implique effectivement beaucoup, dans le secret et la subjectivité. Cas classique du « petit chef ».

■ Remarque sur CTI / UTC / compétences

Intermède : les « compétences » & l'UTC

COMPÉTENCES TRANSVERSALES DE L'INGÉNIEUR UTC

1 Compétences et qualités personnelles et professionnelles

1.1 Formuler et résoudre des problèmes à forte complexité à l'aide d'un raisonnement analytique

1.1.1 Identifier et formuler un problème

1.1.2 Définir un modèle conceptuel hypothétique en réponse à une problématique donnée

1.1.3 Procéder à une estimation et à une analyse qualitative

1.1.4 Réaliser une analyse avec incertitudes

1.1.5 Formuler des solutions et des recommandations lors de la résolution de problèmes

Ou comment montrer en une phrase qu'on a RIEN compris à la notion de complexité

1.3 Adopter un raisonnement systémique

1.3.1 Adopter une vision holistique, globale et pluridisciplinaire

1.3.2 Comprendre et analyser l'émergence et les interactions d'éléments constituant un système

1.3.3 Cibler les facteurs déterminants d'un système et prioriser l'utilisation de l'énergie et des ressources pour la résolution de problèmes

1.3.4 Trouver des compromis pour déterminer les solutions optimales lors de la résolution de problèmes du système

« Compétences » ou juste des vœux pieux ?

1.4 Adopter une posture professionnelle proactive et entrepreneuriale

- 1.4.1 Prendre des initiatives et être enclin à prendre des décisions en cas d'incertitude
- 1.4.2 Faire preuve de persévérance, de conscience de l'urgence et d'une volonté de réussir, d'ingéniosité et de flexibilité
- 1.4.3 Adopter un raisonnement innovant
- 1.4.4 Adopter un raisonnement critique
- 1.4.5 Faire preuve d'introspection, de métacognition et évaluer sa capacité d'intégration de connaissances
- 1.4.6 Apprendre, s'auto-former et avoir la volonté de développer continuellement ses compétences
- 1.4.7 Gérer son temps et ses priorités de travail
- 1.4.8 Définir ses aspirations professionnelles et développer un plan de carrière proactif
- 1.4.9 Rester au fait des avancées technologiques et des évolutions en matière de réglementation dans le secteur de l'ingénierie

1.5 Adopter un comportement éthique, équitable et intègre

- 1.5.1 Faire preuve d'éthique, d'intégrité et de responsabilité sociale
- 1.5.2 Adopter un comportement professionnel, y compris dans un cadre international et multiculturel
- 1.5.3 Respecter l'équité et la diversité
- 1.5.4 Faire preuve de confiance envers ses collègues et contribuer à la réussite d'autrui

4.1 Être sensibilisé·e à la direction de projets d'ingénierie et d'entreprise

4.2 Être sensibilisé·e à l'entrepreneuriat en ingénierie

3.1 Être sensibilisé-e aux enjeux de l'ingénierie soutenable

3.1.1 Comprendre le rôle et les responsabilités de l'ingénieur ainsi que les répercussions de ses actions sur la société pour un avenir durable, et agir en conséquence

3.1.2 Comprendre le cadre sociétal, juridique et politique qui régit le métier d'ingénieur et la propriété intellectuelle - et savoir appliquer les dispositions réglementaires

3.1.3 Comprendre le contexte historique et culturel dans lequel le métier d'ingénieur s'est établi

3.1.4 Repérer et analyser les problématiques et les valeurs contemporaines dans les domaines politique, social, juridique et environnemental

3.1.5 Réfléchir à une échelle internationale et développer ses actions en conséquence

3.1.6 Prendre en compte et intégrer les besoins en développement durable dans ses actions



Voir aussi les compétences / international

Article VI-3 : attribution du diplôme d'ingénieur

Pour l'attribution du diplôme d'ingénieur de l'UTC, le jury prend connaissance des dossiers de tous les étudiants régulièrement inscrits, ayant obtenu le profil minimum de formation défini à l'article VI-4 pour les étudiants admis après le baccalauréat ou à l'article VI-5 pour les étudiants admis en branche.

Le diplôme est attribué aux étudiants :

- ayant obtenu la validation de 60 crédits ou plus par la réalisation d'expériences à caractère professionnel, soit sous la forme de 2 périodes de travail, soit sous la forme des différentes périodes en entreprise réalisées en alternance dans le cadre de la formation par apprentissage,
- ayant acquis 240 crédits ou plus respectant le profil minimum de formation défini dans l'article VI-4 pour les étudiants entrés en Tronc Commun,
- ayant acquis 240 crédits ou plus respectant le profil minimum de formation défini dans l'article VI-4bis pour les étudiants entrés dans le cursus Humanités et Technologie,
- ayant acquis 120 crédits ou plus respectant le profil minimum de formation défini dans l'article VI-5 pour les étudiants admis directement en branche,
- ayant démontré leur aptitude à travailler en contexte international tel que défini à l'article II-2,
- ayant acquis un socle minimal constitué de 14 compétences, parmi lesquelles :
 - toutes les compétences disciplinaires de leur branche,
 - au moins une compétence liée à l'implication significative dans une activité ne donnant pas lieu à des crédits dans la formation,
 - la compétence à évoluer en contexte international (décrite à l'article II-2),
 - la compétence à communiquer en langue anglaise au niveau B2 minimum du Cadre Européen Commun de Référence pour les Langues du Conseil de l'Europe. Ce niveau est certifié par la réussite à un test externe dont la liste est arrêtée par les responsables des langues, et par la validation en interne d'une UV d'anglais de niveau 3 minimum. De plus, l'obtention d'un niveau C1 en anglais et l'obtention d'un niveau B1 dans une deuxième langue sont vivement conseillées,
 - un maximum de 2 compétences hors référentiel,
- ayant rempli les évaluations de tous les enseignements auxquels ils ont été inscrits.



« Compétences internationales »

Article II-2 : expérience internationale

Tout étudiant doit faire la démonstration qu'il possède les capacités requises pour travailler en contexte international, et notamment les capacités :

- à s'exprimer en langue étrangère,
- à communiquer, à faire valoir ses propres approches et à comprendre et respecter celles de ses collaborateurs, clients, partenaires étrangers,
- à faire face à des situations nouvelles et inattendues, → = ?!? = flou + tautologique ou totalement contradictoire
- à s'intégrer dans un cadre social, légal et de travail différent → Quel rapport avec l'intern. !?!
- à travailler au sein d'une équipe multidisciplinaire et multiculturelle puis à l'animer,
- à maîtriser les outils et technologies de l'information nécessaires pour communiquer à distance de manière efficace. → Quel rapport avec l'intern. !?!

Ces capacités sont considérées comme acquises suite à une mobilité internationale d'au moins trois mois dans le cadre d'un séjour académique à l'étranger, d'un stage à l'étranger, ou éventuellement d'un projet validé par le directeur à la formation et à la pédagogie, ou son représentant.

!?! Quel rapport ? Automaticité ? Vision naïve et contradictoire : s'il suffit d'aller à l'étranger, QUOI QU'ON Y FASSE, bref si ça s'apprend sur le tas, aucun intérêt de valider cela avant que d'y être en vie pro !

Pour approfondir

- Il y a en fait deux problèmes au déploiement actuel des compétences à l'UTC
 - C'est à certains moments mal fait (voir ci-dessus)
 - Et surtout, cela vient déséquilibre au moins deux antagonismes identitaires de l'UTC

Exigences (L'acteur doit / veut / ...)	Formation professionnelle (utilitarisme, vers un marché de l'emploi, vers des postes professionnels)	VS	Formation universitaire (autonomisation, savoirs fondamentaux pour la vie)
		↑ ↑	

Exigences (L'acteur doit / veut / ...)	Parcours imposé et commun à tous	VS	« Vous deviendrez ce que vous voudrez être »
		↑ ↑	

- L'approche par compétences, par nature + par déploiement inconsidéré, risque de balayer tout le reste
- Vigilance nécessaire : comment vont se recomposer les différentes couches pédagogiques (programmes pédagogiques, quotas CS-TM-TSH-SP, crédits, compétences, et... choix des étudiants) ?

- Évaluer la qualité
 - A priori bonne idée : s'attache au départ au travail lui-même, à prescrire comment faire afin d'atteindre la qualité visée.
 - Mais dérive :
 - Passage du « contrôle qualité » aux « démarche qualité », « qualité totale », « zéro défaut ».
 - Bref, fait partie de la gestionnarisation du monde
 - Idéologie de la maîtrise, du contrôle, négation de l'écart prescrit-réel, donc des sujets comme sources, comme origines
 - Injonctions paradoxales : ne vous posez pas de questions, faites ce que dit la procédure vs participez à l'amélioration continue, posez-vous des questions
 - Problème, donc :
 - La qualité totale n'existe pas, cette notion est un contresens et éloigne du travail réel
 - (voir Dejours stress au travail 2 – 12'10)
 - L'approche s'est transformée en démarche commerciale : certification imposée, et qu'on ne cherche que dans ce but : démarches insincères
 - Contre-productivité
 - On passe un temps fou, à justifier la démarche
 - On fraude massivement, pas le choix, et on ne reconnaît pas le travail réel

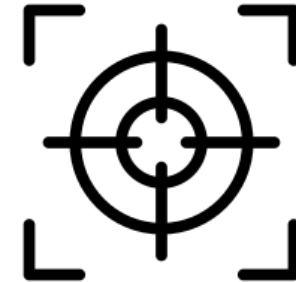
- Le cas (terrifiant) de l'expertise dans le contrôle des enceintes nucléaires
- Les dégâts de l'évaluation
 - Conséquences industrielles et économiques
 - Aveuglement, car perte de contact avec le réel
 - Jusqu'à AZF (parfaitement certifiée qualité totale)
 - Sur la santé des travailleurs (voir le cours sur la clinique)
 - Évaluation individualisée des performances (voir plus loin)
 - + informatique : augmentation des pathologies mentales et TMS
- Difficulté de l'évolution rapide des métiers : instables, on a du mal à les connaître, à les voir, car pas de construction historique d'un corps de valeurs, d'exemples
- Repenser l'évaluation
 - Il « faut » évaluer : demandes + enjeu de la reconnaissance (voir début du cours)
 - Accepter qu'on n'accède que partiellement au réel du travail
 - Apprendre à voir le travail (*ph13 baby^^*), passer par la parole, manager autrement



Partie cours (3/4)
Quelques pratiques
actuelles

■ Principes

- Se focaliser sur les résultats et non pas sur les moyens
- Donner plus de responsabilités aux individus dans l'organisation et les amener à se préoccuper du but à atteindre



■ Limites & Dérives

- Hypertrophie de la dimension objective du travail
- **Exigence du toujours plus** : « C'est alors le prescrit et non plus le réel qui devient la référence. L'idéal devient la norme. » (cf. démarches « Zéro défaut »)
- Développement de stratégies de reconnaissance qui favorisent le **conformisme et la course aux points** (cf. batônnage dans la police)
- Impossibilité de discuter sur le manque de moyens et remise en cause des savoir-faire et savoir-être des personnes : « procès à charge »

Exemple dans le milieu de la recherche

■ Principes

- Modernisation des institutions publiques (LRU & RGPP) et rationalisation des moyens
- Évaluation de l'efficacité des laboratoires de recherche & avancement au mérite



■ Limites & Dérives

- Les paramètres d'évaluation deviennent les principaux déterminants de la production scientifique
- Développement de **stratégies de reconnaissance qui favorisent le conformisme et la course aux points** : « L'indicateur n'est plus un élément de mesure de l'activité mais son guide. »
- Individualisme et tricheries (objectif : être cité un maximum dans les revues prises en compte dans l'évaluation)
- Publier plusieurs fois le « même » article (versions)
- Jusqu'à payer pour être publié
- Cf. *Travail, les raisons de la colère*, de V. de Gaulejac, éditions Seuil 2011

■ Principes

- Reconnaître l'apport individuel de chacun dans l'ouvrage collectif
- Recherche d'efficacité et permet de reconnaître les contributions et qualités de chacun



■ Limites & Dérives

- **Solitude** du travailleur face à l'évaluation du travail et **glissements fréquents de l'évaluation du faire à l'évaluation de l'être**
- Disparition de la délibération collective sur le travail, développement de l'individualisme et de la compétition interne : **lutte des places, arme de destruction des collectifs**
- En tension avec la dimension collective du travail et ne permet pas le partage entre pairs, l'activité déontique (cf. slides précédentes)
- Possibles dysfonctionnements dans l'organisation et apparition de pratiques déloyales

■ Principes

- Chaque membre d'un collectif est évalué par son hiérarchique, ses collègues et subordonnés à travers un questionnaire
- Processus décrit comme plus complet, plus objectif, et permettant de « se mettre en projet » à travers le retour des autres sur la façon dont ils nous perçoivent



■ Limites & Dérives

- Substitution de la délibération collective sur le travail à un mesurage sans discussion ni partage
- **Injonction paradoxale** : collaborer (partager le réel du travail) et dénoncer (puisque travailler, c'est tricher!)
- Individualisme et pratiques déloyales possibles : mon évaluation (et donc promotion, avancement, etc.) dépend de celle des autres

Le potentiel destructeur de l'évaluation individualisée des performances

<https://www.souffrance-et-travail.com/dossiers/entretien-individualise/potentiel-destructeur/>

- Par Nicolas Sandret : médecin du travail, co-auteur du 2^{ème} « grand livre » de Marie Pezé : *Travailler à armes égales*
- Également dans l'une des séquences du documentaire *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*

Retour sur l'intro

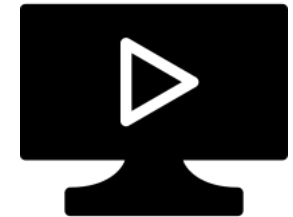
- Ainsi, on pourrait presque choisir une entreprise en fonction de sa façon d'évaluer : *« dites-moi comment vous évaluez, je saurai comment vous managez »*

Élaborons un peu :

- *« Dites-moi comment vous vous confrontez à la difficulté d'évaluer, comment vous bricolez pour faire au mieux, quelles questions vous vous posez quand il s'agit d'évaluer le travail, quelles solutions vous inventez, et je saurai s'il fera bon travailler chez vous, si une bonne partie des conditions nécessaires sont réunies pour satisfaire les fonctions du travailler »*

- **Vidéos interviews 6, 7 et 8 de Christophe Dejours**, (extraits issus du documentaire “J’ai très mal au travail” de Jean-Michel Carré et Patricia Agostini) :

- https://www.youtube.com/watch?v=g_7wW70mDTc&list=PL1DB7CC4B3D580C43&index=6
- <https://www.youtube.com/watch?v=3cjxi7cOLV4&index=7&list=PL1DB7CC4B3D580C43>
- <https://www.youtube.com/watch?v=BdcTauXoKs&list=PL1DB7CC4B3D580C43&index=8>



- **Article sur des exemples de pratiques pathogènes :**

- <http://www.souffrance-et-travail.com/dossiers/entretien-individualise/potentiel-destructeur/>
- <https://www.franceinter.fr/economie/notation-des-salaries-un-drh-temoigne-sur-la-pratique-du-ranking-force#xtor=EPR-5-%5BMeilleur07032018%5D>



- *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, C.Dejours, éditions INRA, 2003
- *Travail, les raisons de la colère*, V. De Gaulejac, éditions Seuil, 2011
- *Le travail à cœur*, Y. Clot, éditions La découverte, 2015





Partie cours (4/4)

Annexe

-

Un processus d'évaluation
hacké par les évalués

Situation : nous sommes dans une société de conseil

- Le chef d'une équipe projet doit organiser les entretiens annuels d'évaluation de ses collaborateurs. Comme chaque année, sa direction lui demande d'émettre un avis sur les membres du projet à travers un questionnaire d'évaluation standardisé abordant différents critères sur les résultats, le savoir-faire et le savoir-être des employés, débouchant sur une note globale allant de A à E en fonction de leur performance. Cette note sert à alimenter la base de données des collaborateurs pour leur affectation sur les futurs projets et à définir les augmentations de chacun.
- La période des entretiens ne se passe pas très bien en général : les spéculations vont bon train à la machine à café pour savoir qui aura quelle augmentation, les gens se jugent entre eux et ressortent en général plutôt insatisfaits et démotivés de leur entretien. L'ambiance au sein de l'équipe en pâtit pendant plusieurs semaines. Bref, c'est une période vécue assez négativement à la fois par les managés et le manager.

Let's hack that bl***y f*****g Word macro

- Un des consultants évalués est particulièrement aguerri en sciences du travail, notamment sur la question de l'évaluation du travail
- Aidé d'un autre, bon connaisseur de Word, ils craquent le formulaire d'évaluation et découvrent le mécanisme de notation :
 - Deux parties évaluées, une sur « la mission », l'autre sur « le savoir-être comme consultant »
 - Pas de notes chiffrées pour un calcul précis, chaque bloc de questions se traduit par une lettre, et c'est la lettre la plus basse qui l'emporte au total
 - Ainsi, B+B+B+C = C
- Les pratiques sont connues, avant même les entretiens un collègue prévient « de toute façon cherche pas t'auras C »
- Le processus révélera en effet que tout est fait pour qu'un consultant débutant ait au mieux C : au cours des entretiens, le manager augmente de lui-même les appréciations (passage de *bon* à *très bon*) dans le secteur déjà à B (sur la mission : comme tout se passe très bien, même un A serait de mise), mais chipote bizarrement sur le secteur du savoir-être, pour l'amener à C.
- Voir le Word
- S'ensuit une situation bloquée et saugrenue : le consultant, qui voit le truc venir, refuse de baisser la note en question, il peut à juste titre revendiquer un « très bon » sur la case concernée.

Let's hack that bl***y f*****g Word macro

- D'autant que le manager conclue « Bon, voilà, ça fait C – c'est bien pour une première année – et il n'y a pas de points d'améliorations, continue comme ça »
- Le consultant refuse, gentiment mais fermement, de signer son évaluation. Ils se quittent sans signature, le manager tout rouge et dans ses petits souliers, le consultant particulièrement énervé et dégoûté. Le retour au boulot le lendemain a été particulièrement difficile et désagréable alors qu'avant c'était plutôt en sifflotant.
- Le lendemain en fin de journée, débrief avec l'autre manager du plateau, qui va discuter avec le manager attiré. Ce dernier vient revoir le consultant en lui disant qu'il a revu son éval.
- « Ok je te change tel item, ce qui fait B+B = B...
- ... **mais il ne faut surtout pas le dire** » (!!!).
- Un autre paradoxe de cette évaluation était qu'elle était à la fois relative, sur « ce que tu pourras être à l'avenir / mieux faire comme gestes métiers », et absolue sur les résultats de l'année : bref, tout est fait pour donner des billes aux managers pour faire passer la pilule.
- Enfin, le consultant en question, plutôt leader dans l'équipe de trois, était le premier à passer en entretien : le résultat de l'entretien jouerait aussi sur celui des 2 autres et ce qu'il pourrait défendre ou pas (on entend d'ici le « Untel a eu C, donc c'est logique que toi aussi »).
- Finalement, les deux autres ont eu B aussi, mais eux sans discussion, avec entretiens un peu creux, ça avait été prévu par le manager une fois qu'il avait mis B au premier.

Quand c'était un TD...

- **Question 1** : À partir de tous les éléments vus en cours jusqu'ici et de la lecture de « L'évaluation du travail à l'épreuve du réel » de C. Dejours, quels déficits de valeurs identifiez-vous dans l'évaluation proposée ?
- **Question 2** : Quelles tensions pour l'évaluation du travail pouvez-vous formuler (en donner au moins deux) ?
- **Question 3** : À partir des questions précédentes, formulez une problématique-valeurs pour l'évaluation du travail.
- **Question 4** : En déduire des propositions de modalités d'évaluation (processus et / ou outils).

- **La dimension collective** du travail est largement absente
 - Fonctions non-réalisées : production de l'activité déontique
 - Production de sources de compromis dynamiques sur l'organisation du travail, émergence de règles de métier
 - Permettre aux membres du collectif de se connaître et se reconnaître en tant que professionnels
 - Partager sur les réussites, difficultés et échecs : partager un vécu commun
 - « Qualité du travail et travail de qualité sont le théâtre d'un conflit central d'évaluation », Y. Clot, *Le travail à cœur*, éditions la découverte, 2015

- Évaluation très standardisée et normative **axée sur le travail prescrit** et non pas sur le réel du travail
 - Conséquences :
 - Le travail effectif n'est pas pris en compte : les réussites, difficultés rencontrées, ingéniosité développée
 - Tendance à se conformer aux indicateurs : incitation à la grève du zèle
 - Hypertrophie de la dimension objective du travail et perte de sens possible
- **Fréquence** des entretiens trop faible : cristallisation des enjeux, difficultés, attentes, aspirations, etc.

Problématique-valeurs

- **Étant donné que** l'évaluation du travail est un processus nécessaire et essentiel pour l'ensemble des acteurs, au cœur de la reconnaissance des contributions individuelles et collectives, et des rouages de la motivation au travail,
- **Comment** proposer une évaluation satisfaisante pour l'ensemble des acteurs impliqués, permettant à la fois d'avoir des éléments de référence standards communs à tous (éléments normatifs), et de prendre en compte les spécificités de chacun,
- **Alors que** (i) par essence, le réel du travail est inaccessible à autrui et qu'il n'y a pas de proportionnalité entre travail et résultat du travail, (ii) et que tout travail est le résultat d'une œuvre collective, où la performance de chacun dépend du travail des autres.

- L'évaluation du travail est nécessaire, et même requise par les salariés
- Problématique non-résolue, enjeu majeur de l'organisation du travail
- Pistes de réponse :
 - S'efforcer d'approcher **le réel du travail** (passer par la subjectivité des travailleurs)
 - Concevoir l'évaluation comme **dynamique** (différents moments dans le temps avec différents acteurs, alternance de délibérations collectives et de moments d'échange en individuel avec un manager)
 - Possibilité de dé-corréler « entretien annuel » et évolution salariale (exemple des infirmiers en milieu hospitalier)
 - Permettre une **évaluation dynamique de pairs à pairs**, et se rendre ainsi capables de résoudre les conflits inhérents au travailler ensemble



Homeworks

Les Homeworks

Pour le 03 avril

25/03/26 14:40

- Compléments du cours sur l'évaluation du travail
 - Vidéos interviews 6, 7 et 8 de Christophe Dejours, (extraits issus du documentaire "J'ai très mal au travail" de Jean-Michel Carré et Patricia Agostini) :
 - Séquence 6
 - Séquence 7
 - Séquence 8
 - Autre vidéo (2 premières parties pour le moment) :
 - Partie 1
 - Partie 2
 - Textes consultables :
 - <http://www.souffrance-et-travail.com/dossiers/entretien-individualise/potentiel-destructeur/>
 - <https://www.radiofrance.fr/franceinter/exclusif-sous-notation-forcee-un-drh-temoigne-a-visage-decouvert-1166590>





Votre journal d'appropriation

À propos de ce cours

- Vous pourrez bien sûr aborder avec vos discutants ces questions d'évaluation
 - Comment se passe le processus ?
 - Satisfaisant ou pas ?
 - L'occasion, ou pas, d'aborder le réel du travail et de reconnaître l'engagement, la résistance, etc. vs simulacres écrits d'avance ?

Partage de quelques témoignages sur cet exercice,
pour ceux qui ont commencé ?

Tout est clair, vous voyez comment faire ?



Enquête-métier

Pour vos consignes inaugurales

- Faites preuve de décentrement (cf. anthropo / ethno-logie)
- Ne vous contentez pas de dire ce qui vous intéresse,...
- ... demandez-vous ce qui va faire penser à votre interlocuteur que ça vaut le coup, que ça va être intéressant pour lui
 - Sur le plan intellectuel : bonnes questions, pas au ras des pâquerettes
 - Sur le plan émotionnel : rencontre, occasion de se dire, d'être entendu, etc.

Passage dans les groupes

- Bilan sur
 - Les prises de contact
 - Le guide d'entretien / la note méthodo