

Le travail d'évaluation

François Hubault
CEP – Ergonomie et Écologie Humaine, Université Paris1 Panthéon-Sorbonne
ATEMIS

Christian du Tertre
Université Paris-Diderot
ATEMIS

Sommaire

L'évaluation : une série d'enjeux épistémologiques	5
• <i>Approche substantialiste ou constructiviste ?</i>	<i>5</i>
• <i>Approche linéaire ou approche événementielle ?.....</i>	<i>6</i>
• <i>Recherche d'exhaustivité ou recherche d'arbitrages pertinents ?</i>	<i>7</i>
• <i>Plan monolithique ou disparité des plans de l'évaluation / approche monodisciplinaire ou pluridisciplinaire</i>	<i>8</i>
L'évaluation, au cœur de l'économie immatérielle et de la relation de service	10
• <i>Évaluer : mesurer, parfois ; juger, toujours.....</i>	<i>10</i>
• <i>Évaluer : un périmètre à construire dans l'espace et dans le temps</i>	<i>10</i>
• <i>Dans l'économie immatérielle, l'évaluation affecte les ressources.....</i>	<i>11</i>
Une diversité de procédures : qui mène l'évaluation, selon quelle posture, quel mode d'intervention ?	12
• <i>L'évaluation hiérarchique.....</i>	<i>12</i>
• <i>L'évaluation par le bénéficiaire.....</i>	<i>13</i>
• <i>L'évaluation entre pairs.....</i>	<i>13</i>
• <i>L'évaluation par un tiers.....</i>	<i>14</i>
Le métier d'évaluation	16
• <i>Une posture</i>	<i>16</i>
• <i>Un métier.....</i>	<i>18</i>
Pour conclure	18
Bibliographie	20

L'évaluation : une série d'enjeux épistémologiques	5
• <i>Approche substantialiste ou constructiviste ?</i>	<i>5</i>
• <i>Approche linéaire ou approche événementielle ?.....</i>	<i>6</i>
• <i>Recherche d'exhaustivité ou recherche d'arbitrages pertinents ?</i>	<i>7</i>
• <i>Plan monolithique ou disparité des plans de l'évaluation / approche monodisciplinaire ou pluridisciplinaire</i>	<i>8</i>
L'évaluation, au cœur de l'économie immatérielle et de la relation de service	10
• <i>Évaluer : mesurer, parfois ; juger, toujours.....</i>	<i>10</i>
• <i>Évaluer : un périmètre à construire dans l'espace et dans le temps</i>	<i>10</i>
• <i>Dans l'économie immatérielle, l'évaluation affecte les ressources.....</i>	<i>11</i>
Une diversité de procédures : qui mène l'évaluation, selon quelle posture, quel mode d'intervention ?	12
• <i>L'évaluation hiérarchique.....</i>	<i>12</i>
• <i>L'évaluation par le bénéficiaire.....</i>	<i>13</i>
• <i>L'évaluation entre pairs.....</i>	<i>13</i>
• <i>L'évaluation par un tiers.....</i>	<i>14</i>
Le métier d'évaluation	16
• <i>Une posture</i>	<i>16</i>
• <i>Un métier.....</i>	<i>18</i>
Pour conclure	18
Bibliographie	20

La notion d'évaluation s'est généralisée ces dernières années et, avec elle, la mise en place de différentes procédures. Cela concerne la performance des organisations, comme celle des équipes qui les composent, la compétence des salariés pris individuellement comme collectivement. L'évaluation procède de pratiques explicites et instituées, ou de dynamiques informelles, mises en œuvre les unes comme les autres par les hiérarchies, les bénéficiaires, les pairs ou des tiers considérés comme des experts. Cette notion se différencie de la « mesure », même si elle peut la mobiliser, par le fait qu'elle relève d'un "jugement de valeur" qui porte sur des grandeurs qui ne sont pas étalonnées. C'est pourquoi elle fait référence implicitement ou explicitement à un "construit social" composé d'éléments tangibles et non tangibles, au sens de mesurables et non mesurables. De ce point de vue, l'évaluation est contemporaine dans les organisations productives, du nouveau rôle clé de l'économie immatérielle et des dynamiques de "relations de service" qui se développent dans les entreprises comme dans les organismes publics ou parapublics. Les procédures d'évaluation s'inscrivent ainsi dans des stratégies d'acteurs qu'il apparaît essentiel de prendre en compte. C'est, ainsi, qu'elles sont toujours ciblées et "politiques".

Dans une communication qu'il présentait lors d'un séminaire d'ergonomie de l'université Paris1, il y a quelques années, Bernard Méliet provoquait l'auditoire par une formule lapidaire sous forme de paraphrase de celle que Lacoste avait développée à propos de la géographie : « *l'ergonomie, ça sert (aussi) à faire la guerre !* ». Ce que nous avons voulu en comprendre alors, est au cœur même du sujet qui nous occupe ici : l'enjeu de l'évaluation s'apprécie moins en termes de vérité que de pertinence, et s'il est cause d'être « exact » c'est au sens étymologique du terme : est exact, ce qui vient *ex actu*, de l'acte, pour le soutenir. Un pas de plus, et nous dirons, dans l'ordre de l'épistémologie clinique dans laquelle nous nous plaçons, que l'évaluation ne raisonne pas sur des « réalités substantielles » mais vécues, et que la valeur de ce qui se produit à travers cette démarche, s'apprécie du point de vue de la cohérence qu'elle manifeste avec sa visée. Ainsi, les informations et les connaissances mobilisées tout comme les informations et les connaissances produites par l'évaluation, participent d'un dispositif de "recherche" intéressée, finalisée, ciblée, politique. C'est du moins notre position, mais on voit bien d'entrée qu'elle ne s'impose pas de soi puisqu'une autre est possible, que nous qualifierons de substantialiste.

L'enjeu est important. Il concerne la valeur épistémologique et opératoire des procédures d'évaluation que l'ergonomie comme l'économie mobilisent quand elles se mêlent d'intervention.

En ergonomie, "activité", "situation de travail" décrivent-ils une réalité substantielle, observable, tangible... ou bien procèdent-ils d'une construction qui permet à l'ergonome analyste de comprendre la "réalité" sur laquelle il veut intervenir ?

L'enjeu n'est pas moins essentiel en économie pour les concepts de "coût", de "qualité", de "productivité", "d'externalité", de "performance", Si ces concepts sont des construits sociaux, leur valeur réside dans la capacité d'agir qu'ils rendent possible, sur la base du sens et de la légitimité des actions qu'ils confortent. Dans cette perspective, ils sont ré-interrogeables. Tout processus d'évaluation se présente, ainsi, comme un "construit" dont la pertinence va dépendre de ce qu'il permet de voir, de concevoir, d'entreprendre...

L'évaluation : une série d'enjeux épistémologiques

- **Approche substantialiste ou constructiviste ?**

1. Dans l'approche que nous dénommons "substantialiste", il est toujours possible et pertinent pour l'économiste de mesurer un coût à partir du moment où le phénomène observé engage des moyens identifiés dont il s'agit de réduire l'usage. Les coûts seront "directs" s'ils correspondent aux moyens directement engagés dans la production, "indirects" s'ils correspondent à des effets induits par l'activité et/ou les moyens mobilisés. Dans un tel cadre d'analyse, les coûts seront plus ou moins complexes à appréhender, à identifier et à mesurer ; plus ou moins explicites ou implicites.

La notion de « coûts cachés » relève de cette démarche. Ils existent *en substance* ; mais ils ne sont généralement ni véritablement explicités, ni quantifiés, ni surveillés. Cette absence de considération est d'autant plus préjudiciable à l'entreprise qu'elle s'y trouve toujours confrontée. L'approche de l'équipe d'Henri Savall (Savall, 1975 ; Savall et Zardet, 1987) désigne par l'expression « coûts cachés » :

- d'une part, des coûts déjà incorporés dans les coûts mesurés par l'entreprise, sans que leur origine soit clairement identifiée. C'est le cas, notamment, des coûts salariaux dont certains peuvent provenir de l'absentéisme, d'autres du travail de nuit. Cette absence d'identification n'a pas d'incidence sur la réalité du coût, mais en a une sur la capacité de l'entreprise à agir pour le réduire ;
- d'autre part, des coûts non pris en compte, généralement issus d'un manque à gagner résultant de dysfonctionnements.

Dans les deux cas, l'approche relève d'une définition substantielle du coût (Hubault et du Tertre, 2005). Dans le premier cas, le coût existe, mais son identification est défailante ; dans le second, le coût existe à travers un écart considéré comme un dysfonctionnement vis-à-vis d'une norme ou d'une situation de référence. Dans ce dernier cas de figure, l'approche fait apparaître *une production perdue*. Elle ne l'est pas au sens strict du terme, car elle n'a jamais existée ; mais vis-à-vis d'une situation de référence définie "en substance" comme relevant potentiellement de la réalité. La problématique des "coûts cachés" invite donc à *traquer la substance* d'une situation absente au regard d'une norme faisant office de réalité. La régulation apparaît comme une « *activité parasite* » au sens où cette activité vient combler des dysfonctionnements que l'entreprise aurait pu éviter si son management était sensibilisé et formé aux "coûts cachés".

La plupart des approches économiques (néoclassiques standards ou non standards) appréhendent le coût en travail selon une problématique substantialiste dans la mesure même où leur définition est associée à la notion de "facteurs de production" inscrite dans une "fonction de production". L'existence de ces facteurs conduit à l'existence de coûts relevant du recrutement, de la formation, de l'apprentissage des tâches, de l'organisation... que ces approches s'inscrivent dans une comptabilisation des "ressources humaines" pour mesurer la valeur patrimoniale de l'entreprise ou dans une perspective de gestion des coûts en vue de "l'optimisation" de la rentabilité de l'entreprise. En effet, la notion d'optimisation désigne la capacité de l'entreprise à définir un optimum existant *en substance*, c'est-à-dire par lui-même ; les coûts sont alors référencés vis-à-vis de cet "optimum".

Dans une approche "constructiviste", en revanche, les coûts sont le reflet, d'un côté, des différents types d'acteurs concernés par l'activité évaluée, de l'autre, de l'objectif de l'action : changer l'acteur (comme le périmètre d'acteurs concernés) qui envisage le coût et le coût n'a plus le même contenu ; changer l'objectif visé par l'action ou le périmètre d'enjeux structurant la notion de performance, et

le contenu des coûts est amené à se modifier. En d'autres termes, le contenu du coût n'existe pas en soi, il se construit en regard de l'objectif de l'action, du système d'acteurs mobilisés et du périmètre de variables retenu.

La prise en compte de cette approche constructiviste des coûts est d'autant plus importante à mettre en œuvre à propos du travail que le travail est un coût *et* en même temps une ressource. L'attention au périmètre d'enjeux et d'acteurs permet de savoir en quoi ce que l'on retient comme pertinent, est susceptible d'avoir un impact sur le dispositif productif et sa dynamique.

2. Si on regarde maintenant du côté de l'ergonomie, on verra que comme pour les coûts, et pour les mêmes raisons, il y a plusieurs conceptions possibles de la santé et de la subjectivité :

- la conception substantialiste *observe* ces dimensions comme des "réalités" qui ont chacune un contenu propre, et qui peuvent s'additionner dans un ensemble dont la "réalité" coïncide toujours à cette somme des parties ; fonctionnaliste, cette approche décrit et analyse le comportement (le fonctionnement) de ces dimensions *dans* l'activité de travail et leur poids *dans* la santé, sous l'hypothèse que l'activité et la santé ont une réalité substantielle dont on peut donc découper une "partie" considérée sous l'angle de sa manière de *s'adapter* d'une part, et *d'induire* des contraintes de l'autre ;
- la conception constructiviste *conçoit* l'objet qu'elle décrit et analyse, par projection d'une intention d'agir (un point de vue) qui fonde sa construction —être fidèle aux faits, c'est être « *fidèle à l'histoire qui nous intéresse à travers eux* » (Girin, 1990)- ; dans cette conception, l'activité et la santé n'ont aucune évidence tangible a priori.

- **Approche linéaire ou approche événementielle ?**

Toute action qui vise la prévention (des accidents ou des coûts), ou plus généralement qui se détermine par rapport à une cible (résultat) à atteindre, met en œuvre des logiques de mesure fondées sur des indicateurs de performance. L'une des difficultés repose dans le fait de savoir si ce que l'on mesure ex-post, c'est-à-dire une fois la production réalisée, informe ou instruit sur ce qu'il faut faire pour améliorer la performance. En d'autres termes, la question se pose de savoir si les indicateurs de mesure (ex-post) de la performance obtenue ont une valeur prévisionnelle (ex-ante) sur laquelle fonder une action (du Tertre et Blandin, 2001).

1. Les approches économiques fonctionnelles, notamment celles qui s'appuient sur l'existence de "fonctions de coûts" auront tendance à considérer que les mesures ex-post ont une pertinence ex-ante, c'est-à-dire une pertinence pour éclairer les décisions à prendre pour les actions d'amélioration de la performance. L'ensemble des problématiques fondées sur les théories néo-classiques, standards ou non standards, s'inscrivent dans cette logique, dans la mesure même où les relations qui existent entre les facteurs de production et leur usage d'un côté, les coûts, de l'autre, sont considérées non seulement comme des fonctions (fonction de production et fonctions de coûts), mais aussi comme des *fonctions continues et dérivables*.

Sans s'inscrire explicitement dans cette perspective néo-classique, l'approche socio-économique des "coûts cachés" conduit pourtant à cette fusion des aspects explicatifs ex-post et ex-ante : le repérage de "coûts cachés" définis substantiellement opère en effet comme analyse des actions à mener.

La pertinence de ces problématiques se heurte à deux obstacles majeurs : le premier concerne l'existence d'une incertitude radicale adossée au poids des "événements" dans la production ; le second a trait au fait que le travail n'est pas réductible à un facteur de production.

2. Dans la période du taylorisme et du fordisme flamboyants, l'organisation du travail était continuellement référée à celle de l'industrie manufacturière de masse ; il pouvait apparaître pertinent de considérer les indicateurs de mesure de la productivité comme des indicateurs porteurs des actions à mener. La période actuelle ne le permet plus, et ceci pour deux raisons :

- l'environnement macro-économique et sectoriel des entreprises est peu stable ; l'incertitude est radicale. Dans ce cadre, l'approche linéaire des coûts perd de sa pertinence ; l'avenir n'apparaît plus aussi formalisable ;
- les logiques de "rationalisation industrielle" perdent de leur poids quand les dynamiques servicielles montent en puissance dans toutes les entreprises, dans le service comme dans l'industrie. Le caractère central de la "relation de service" –en externe avec le client, comme en interne entre équipes- confère à la subjectivité un rôle central dans les activités productives. Dans cette perspective, le travail comme ressource est moins que jamais réductible à un facteur de production, le travail comme activité débordant plus que jamais ce qui est "régulé" pour se déployer sur ce qui ne l'est pas. Ainsi, ce que l'ergonomie postule par principe rencontre ce que l'économie découvre par expérience.

Dans cette problématique, les indicateurs ex-post, les indicateurs d'effet, ceux qui concernent la performance obtenue n'ont pas de valeur heuristique quant à l'avenir, quant aux actions à mener pour faire progresser la performance (indicateurs d'effort). En effet, les actions à mener et les indicateurs à concevoir pour suivre leur déploiement seront associés à l'analyse des ressources qu'il faut mobiliser, et faire progresser, pour faire face à l'incertain, aux événements. Ils relèvent d'une analyse stratégique et "politique", au sens de politique d'entreprise.

C'est en cela que l'approche, non linéaire, "événementielle" de la performance est cohérente avec une approche "constructiviste" de la performance.

- **Recherche d'exhaustivité ou recherche d'arbitrages pertinents ?**

Cette différenciation des problématiques se retrouve enfin à un troisième niveau d'enjeu de l'approche : la complexité/ l'opérationnalité des analyses.

1. Dans l'approche substantialiste, chaque dimension a un périmètre naturel qui s'insère dans un ensemble plus vaste dont le périmètre est tout autant naturel. Ainsi, par exemple, on abordera le travail de nuit sous l'angle biologique, et/ou sous l'angle psychologique, et/ou sous l'angle social ; de même les TMS seront pris sous l'angle biomécanique, et/ou psychique, et/ou social... ; à chaque fois, le "tout" est la somme de dimensions qui s'agencent par division et donc par *complication* du problème. C'est pourquoi, à l'inverse, la pression est forte pour *simplifier* en limitant le nombre des dimensions considérées afin de tenir compte des conditions opératoires des acteurs sur le terrain... Le cas est patent pour la prévention des TMS : très tôt, les chercheurs (Amstrong, 1993 ; Kuorinka et col., 1995) ont reconnu la nécessité d'*ajouter* les dimensions psychosociales et organisationnelles à la dimension biomécanique, mais leur "prise en compte" compliquait tellement le dispositif d'analyse embarrassé par tant de subdivisions, qu'on a continué de se tenir à la biomécanique (Bourgeois et Hubault, 2005).

C'est le même phénomène qui, en gestion, a interrompu la carrière de la "performance globale", pourtant annoncée comme prometteuse : ce courant d'idées initié par Antoine Riboud a tourné court, y compris dans sa propre entreprise, quand le coût de maintenance cognitive, organisationnelle et politique de ce dispositif a été jugé trop élevé au regard des avantages opérationnels du modèle simplifié en place, et de fait toujours en cours... Il n'y a pas de limite à cette visée d'objectivation la plus exhaustive possible d'une réalité qu'il faut pouvoir décrire le plus précisément possible, et c'est pourquoi le résultat prend assez rapidement une forme "usine à gaz" qui explique que cette posture "réaliste" échoue dans la réalité des pratiques...

2. L'approche "constructiviste" conduit, au contraire, à définir le périmètre des acteurs et des enjeux en invitant les managers et les acteurs concernés à réaliser des arbitrages sur les enjeux et les actions qui leur paraissent les plus pertinents. C'est une approche plus "politique", plus stratégique, nécessitant une implication des dirigeants sur la façon d'engager le processus d'évaluation de la performance. Les coûts –et les actions censées les réduire- sont suivis sur la base d'un nombre limité d'indicateurs porteurs de sens.

La démarche est "problem building", l'enjeu est de *construire le problème qui permet d'agir* et de voir seulement les dimensions qu'il faudra mobiliser dans un dispositif nécessairement multidisciplinaire. Ici, "ET" n'est pas une somme mais une tension : l'enjeu n'est pas de multiplier les manières de voir un même problème -avec ses conséquences en termes de complication-, mais de changer de manière de voir le problème, en vérité changer de problème pour favoriser une manière d'agir plus opérationnelle, c'est à dire plus *pertinente voire plus légitime*.

- ***Plan monolithique ou disparité des plans de l'évaluation / approche monodisciplinaire ou pluridisciplinaire***

Croisant la question de la conception substantialiste / constructiviste, mais sans s'y confondre, une autre question affleure. L'évaluation pose aussi un problème de plan à partir duquel l'évaluation d'objet s'opère.

Certes, on peut convenir par exemple que la charge de travail n'a pas de réalité substantielle et qu'elle est avant tout "vécue". Mais cette expérience, à quoi renvoie-elle ? A un *état* objectif (ou objectivable), "ce qui pèse" évoquant alors un *niveau* évaluable en termes d'écart à une norme ? Ou bien cette expérience exprime-t-elle un *rapport*, "ce qui pèse" évoquant alors *un enjeu*, ce qui se joue pour la personne à travers ce qu'elle met d'elle-même et qui témoigne de la réalité vécue par elle ? Ce peut être aussi le deux. Rappelons ici une analyse développée par Cazamian (Cazamian et al., 1996, pp 531-532) : « *Dans une recherche portant sur les exigences énergétiques de certains travaux miniers (Jarry, Cazamian, Chiche et al., 1962), nous analysons le travail de plusieurs équipes, travaillant isolément, composées chacune de trois ouvriers, de spécialisations différentes, et exploitant des chantiers peu mécanisés, donc physiquement pénibles. Nous mesurons la consommation d'oxygène des travailleurs pour calculer la dépense énergétique journalière imputable au travail. Nous découvrons que celle-ci est constante, s'établissant à 2000 kilocalories (plus ou moins 9%). Pourquoi cette constance ? Parce que, sans tenir compte des spécialisations officielles, les équipiers échangent leurs rôles de façon à égaliser la peine de chacun. Mais alors, pourquoi 2000 kilocalories ? Parce qu'une stabilisation de l'effort journalier est obtenue par des sensations proprioceptives de fatigue que les mineurs explicitent souvent en disant : "ça suffit comme ça, j'en ai plein le dos". Non qu'il s'agisse là d'une valeur-seuil qui ne saurait être dépassée sans risque d'épuisement, mais parce que se trouve atteinte la quantité de fatigue que le travailleur est disposé à échanger contre le salaire. Or, dans ce type de travaux peu mécanisés, la dépense journalière de 2000*

kilocalories a été retrouvée dans tous les pays européens où on l'avait mesurée. Il s'agit donc d'une norme internationale correspondant à un certain état d'avancement des techniques minières. Ainsi, la constance de l'effort quotidien est assurée une régulation organique cependant que son volume dépend de l'intériorisation de normes socioculturelles. Nous tenons donc les deux bouts d'une chaîne qui unit l'individualité psychosomatique du travailleur aux systèmes de valeur de la société globale. Qui, en d'autres termes, relie la nature à la culture. »

La "charge de travail" combine ainsi plusieurs plans. Elle évoque une *dépense* (une modification d'état) ; elle témoigne aussi des *exigences* de mobilisation (un rapport à l'engagement) ; elle exprime enfin des *atteintes* à la ressource pour agir (dégradation de la capacité). Le "corps" dont elle parle, n'est pas une chose mais système d'accès aux choses, et de réalisation de soi.

Poser les problèmes de cette façon, c'est indiquer que l'objet de l'évaluation est à plusieurs plans et qu'il faut prendre garde de ne pas les écraser en les repliant les uns sur les autres. Fondamentalement, l'enjeu de convergence disciplinaire est de mieux comprendre, pour mieux les articuler, les registres de l'engagement de la personne dans le travail et les registres de l'engagement du travail dans le résultat.

C'est très clairement l'enjeu pour la subjectivité. La reconnaissance de sa valeur économique dans l'affrontement des "inédits du travail", ne doit pas occulter que l'économie propre de la subjectivité ne procède pas seulement de son utilité économique mais aussi, d'abord, du pouvoir que le sujet développe à cette occasion d'être affecté par ce qui (lui) arrive et d'en faire quelque chose dans le registre de son développement propre. Aussi bien, l'enjeu de *l'évaluation de l'activité* c'est bien que cet "objet" soit défini dans la diversité des plans qui le constitue : l'effort et l'effet, le réel et le réalisé, et dans ce dernier plan ce qui est ouvert/fermé pour une autre activité, la potentialité et l'adressage aux autres, tant dans l'ordre de la manière dont ça fait *société* —et pas seulement quand l'objet travaillé est de l'humain lui-même (service)-, que dans celui, enfin, où ça fait *métier*,

Tenir ces plans en tension, dans une distance qui tout à la fois les distingue et les met en résonance, c'est l'enjeu d'une multi/pluridisciplinarité¹. Penser la charge de travail en termes de rapport plutôt que de niveau, cela résonne avec la notion économique de productivité plutôt qu'avec celle de coût. C'est même le moyen de remonter à des dissonances plus structurelles, entre la crise de la valeur temps dans l'espace économique et la crise de la valeur temps dans l'espace subjectif.

¹ Faute de maîtriser vraiment la différence de signification entre multi et pluridiscipline nous laissons la formule ouverte : nous défendons seulement, ici, la nécessité de mettre des disciplines en tension sur un objet qui ne leur devient commun que parce qu'il n'épouse le périmètre d'aucune des disciplines concurrentes : multi/pluridisciplinarité signifie non pas penser mieux ni autrement un objet donné -conception substantialiste d'un préexistant--, mais pouvoir penser un autre objet -conception constructiviste-. En l'occurrence le travail comme activité, ou la charge de travail comme rapport à l'activité. Pour Cazamian (1996), c'est ça d'une conception multidisciplinaire de l'ergonomie ; d'autres ont préféré parler de pluridisciplinarité... craignant que la multidisciplinarité évoque plutôt la coexistence de disciplines regardant séparément un "même" objet sans s'inquiéter des influences réciproques qui pourraient expliquer ce chacune voit ... (on peut cependant douter que des disciplines puissent vraiment *regarder "différemment" un "même" objet...*)

L'évaluation, au cœur de l'économie immatérielle et de la relation de service

Dans l'économie immatérielle et relationnelle, l'évaluation de l'efficacité du travail rencontre de redoutables problèmes, dus au fondement même de la mesure, au périmètre des enjeux pris en compte et aux effets retour de l'évaluation sur les ressources.

- ***Évaluer : mesurer, parfois ; juger, toujours***

Le travail a deux types d'effet possibles : des effets mesurables et dénombrables portant sur des quantités établies en termes de mesures étalonnées (tant de kilomètres parcourus, tant de temps de transport...), ou de nombre d'objets traités (tant de voyageurs, tant de malades, d'automobiles, de machine-à-laver...) ; des effets non mesurables qui requièrent de mobiliser des référents relevant de construits sociaux (le confort du voyage, l'esthétique d'un objet, la confiance dans une relation, dans la qualité d'un objet...). Pendant les deux siècles passés de croissance industrielle et, notamment, pendant la période marquée par le taylorisme et le fordisme, tous les acteurs, qu'ils soient dans un rôle de producteur ou de consommateur, avaient tendance à privilégier les attributs mesurables des biens et des services. Depuis la fin du vingtième siècle, la dynamique économique repose plus fondamentalement sur les attributs immatériels, et cela oblige à ne plus se limiter à mesurer pour évaluer, mais à mobiliser des jugements de valeur.

En réalité, cela ne fait jamais que rendre plus patent un principe général : au-delà de la mesure, l'évaluation est toujours un jugement de valeur sur la qualité, sur les efforts de productivité (économie de moyens vis-à-vis d'un objectif qualitatif et quantitatif), sur les raisons ou les fondements de la métamorphose de la valeur des produits et des services en valeur monétaire. Ce jugement s'inscrit dans un construit social qui dépend d'une part, du système de référence de qui réalise l'évaluation, et d'autre part de la légitimité du dispositif d'évaluation qui est mis en place, de sa dimension institutionnelle.

- ***Évaluer : un périmètre à construire dans l'espace et dans le temps***

Dans l'économie immatérielle, les *effets* produits sont :

- "immédiats" et captés par un bénéficiaire direct, dans une temporalité et un espace bornés par le temps et le lieu de l'intervention du producteur, d'un côté ;
- "médiats", de l'autre, c'est-à-dire qu'ils peuvent se réaliser avec des décalages temporels avec l'action du prestataire, et/ou être captés par d'autres bénéficiaires que les bénéficiaires directs. Les effets se diffusent ainsi en réseau selon la qualité des relations qui lient les acteurs entre eux. Les actions de santé, par exemple, peuvent avoir des répercussions dans une temporalité qui dépasse la période des soins, et concerner des personnes qui sont en lien avec la personne bénéficiant directement du soin. Ce phénomène est observable dans tous les domaines qui relèvent de l'immatériel, qu'il s'agisse des connaissances, des savoirs professionnels, de l'esthétique, de la sécurité....

C'est ce qui explique qu'il faut déterminer le périmètre des enjeux, en termes temporels et en termes d'acteurs. Dans l'économie immatérielle, les externalités s'invitent comme registre de la performance, ce qui bouleverse l'approche classique. Leur présence rend en effet les objectifs de la performance beaucoup plus hétérogènes et moins facilement agrégeables. Il faut donc décider

quelles externalités sont prises en compte et internalisées dans le processus d'évaluation, sachant que cela orientera l'évaluation vers une pratique explicite de la décision puisqu'il faudra arbitrer entre des grandeurs non agrégeables.

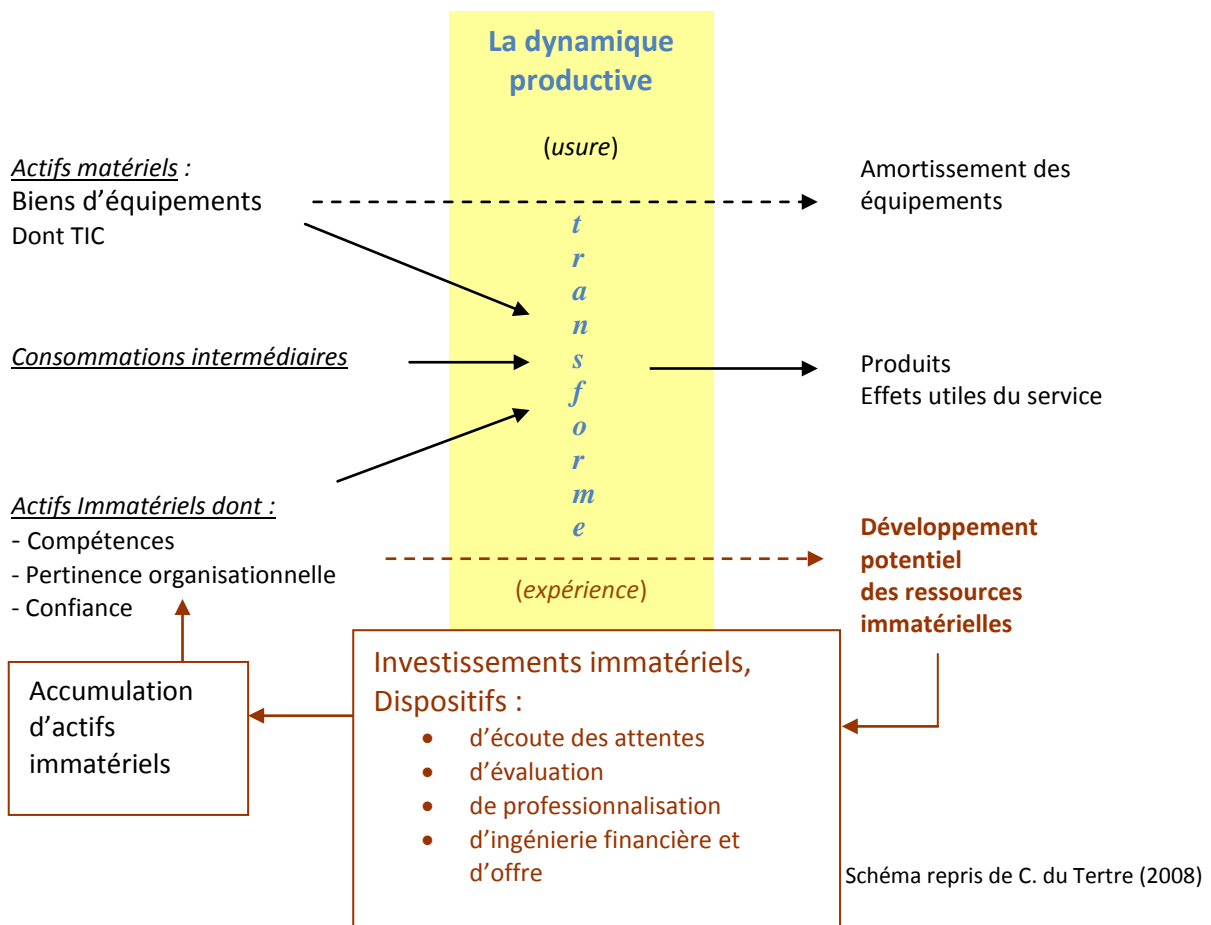
- **Dans l'économie immatérielle, l'évaluation affecte les ressources**

Parmi les ressources stratégiques, celles qui sont immatérielles (les compétences, la confiance, la pertinence) relèvent principalement de la dimension humaine des organisations. A l'inverse des actifs matériels, ces actifs immatériels ne peuvent pas être dissociés des ressources humaines, même si on ne peut pas les individualiser. La pertinence des organisations, la qualité de l'écoute, la confiance dans la relation, la coopération dans la mobilisation ... représentent un type de ressource que l'usage ne fait pas que consommer, il peut aussi la développer. C'est là une particularité fondamentale des ressources immatérielles par rapport à d'autres ressources naturelles que l'usage ne peut que détruire en les consommant.

Cette singularité, pour autant, n'est pas automatiquement réalisée. Elle représente une possibilité qui ne se réalise que si une décision et une pratique de gestion se donnent le moyen de les développer. C'est l'enjeu, pour l'entreprise, de consentir les investissements immatériels qui permettront de valoriser les ressources en actifs immatériels.

On conçoit bien que le dispositif d'évaluation doit prendre en compte les effets systémiques de l'évaluation sur les ressources.

Dans cette perspective, l'évaluation doit être considérée comme un levier de la professionnalisation des collectifs de travail et de l'organisation dans son ensemble. C'est un investissement immatériel.

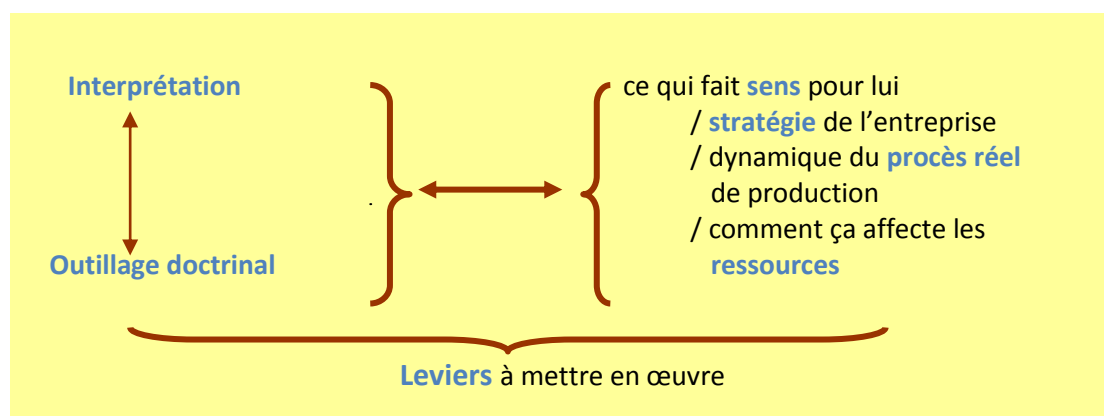


Une diversité de procédures : qui mène l'évaluation, selon quelle posture, quel mode d'intervention ?

Il y a plusieurs types de procédure selon l'acteur porteur de l'évaluation : l'évaluation portée par la hiérarchie, celle développée par le bénéficiaire, celle engagée entre pairs et celle animée par un tiers.

- **L'évaluation hiérarchique**

Toute évaluation hiérarchique engage le manager. C'est un travail par lequel celui-ci témoigne de ce qui fait sens pour lui, au regard de la représentation qu'il a de la stratégie de l'entreprise, de la dynamique du procès de production, et de l'impact de son jugement sur les ressources. Ce travail mobilise des procédures et des outils d'ordre immatériel dont la pertinence dépend, à ses yeux, de son expérience et des « formes de pensée » (du Tertre, 2001) qui structurent sa réflexion. L'aspect "doctrinal" de ces « formes de pensée » leur confère une dimension institutionnelle qui légitime le travail d'évaluation et l'interprétation des événements qui en découle.



Penser l'évaluation comme un travail conduisant à la production d'un jugement de valeur, comme un travail d'élucidation du sens, c'est souligner l'enjeu de la présence du manager au plus près du travail réel, dans une temporalité associée aux événements.

Quand l'évaluation repose principalement sur des mesures, l'*objectivité* repose sur une *distance* considérée comme la condition même de sa recherche. Quand, à l'inverse, l'évaluation mobilise explicitement un jugement de valeur, l'enjeu n'est pas seulement de savoir mais de comprendre, et la *proximité* ressort comme une condition pour objectiver la situation. Il s'agit d'appréhender la façon dont les sujets concernés sont (ou se sentent) "concernés". Or, on ne peut pas comprendre ce qu'on ne ressent pas, de sorte que la présence du manager, c'est-à-dire être là "quand et où ça se passe", est une exigence.

Nous sommes là face à une réelle inversion de la posture d'objectivité traditionnelle : plus le manager prend de la distance, moins il comprend ; plus il est présent et engagé, plus il apparaît comme une ressource du dispositif d'évaluation, mais plus il est affecté par cette expérience. C'est la raison pour laquelle, des changements dans les « formes de pensées » et l'outillage doctrinal deviennent des conditions pour accompagner toute tentative d'apporter des modifications aux processus d'évaluation.

- **L'évaluation par le bénéficiaire**

Dans l'économie de service², l'évaluation de la performance ne peut pas faire l'impasse de l'évaluation par le bénéficiaire. Si ce dernier n'est pas sensible aux registres de la rentabilité ni à celui de la productivité, il l'est à ceux de la qualité et des externalités.

Dans cette perspective, le bénéficiaire aborde la performance du service à travers les différentes dimensions qui le concernent directement :

- La qualité : la "qualité attendue" filtre la "qualité perçue". La première est associée aux promesses du prestataire qui articulent des aspects tangibles (effets mesurables renvoyant à un engagement vis-à-vis d'une norme), à des aspects non tangibles (effets non mesurables relevant de la réputation du prestataire). Ces derniers sont généralement construits à partir d'une activité de communication assumée par le prestataire lui-même, les médias ou des instances d'évaluation indépendantes (guides, critiques, médias...). Les effets perçus, ex post, relèvent alors, d'un côté, de la conformité du service aux normes annoncées ; de l'autre, de l'écart entre la réputation et les effets subjectifs vécus par le bénéficiaire. Cette subjectivité mobilise la compréhension qu'ont les bénéficiaires, de la responsabilité et de la réactivité du prestataire vis-à-vis des écarts entre attente et perception ;
- L'accessibilité : les contraintes pécuniaires, temporelles et culturelles conditionnent l'accès au service. L'aspect péculaire ne relève pas uniquement du prix du service, mais aussi du coût d'accès (déplacement, équipement, formation,...). Les contraintes temporelles concernent les enjeux de synchronisation qu'exigent la coproduction du service, les temps d'attente. Enfin, le service exige des prérequis culturels.

L'ensemble de ces enjeux fait l'objet de procédure d'évaluation d'autant plus difficile à établir que la dimension de coproduction du service est importante, cette coproduction engageant la responsabilité du bénéficiaire dans la qualité et l'accessibilité du service.

La complexité de l'évaluation par le bénéficiaire tient aussi au fait que la plupart des services, et notamment les services immatériels et relationnels, ont des effets qui ne se limitent pas aux effets immédiats perçus par les bénéficiaires directs. Des effets indirects peuvent s'opérer à travers des décalages temporels ; certains d'entre eux peuvent aussi se diffuser à un ensemble de bénéficiaires indirects. Ces effets "médiats" sont d'autant plus importants que les liens entre les bénéficiaires indirects sont denses. C'est un enjeu des externalités du service pose la question de l'échelle temporelle de référence à partir de laquelle l'évaluation est considérée, et du périmètre d'acteurs pris en compte, bénéficiant de certains effets du service à un titre ou à un autre.

Dans cette dernière perspective, l'évaluation de la qualité du service devient "politique" au sens strict du terme dans la mesure où des acteurs spécifiques, en charge de représenter la dimension collective (patrimoniale) des services, sont amenés à se constituer. L'élaboration de procédures d'évaluation d'ordre collectif devient, ainsi, une exigence.

- **L'évaluation entre pairs**

² A notre sens, on peut dire indifféremment, économie *du* service ou économie *de* service dès lors qu'on veut signifier que « service », ici, désigne l'activité de "rendre service", et concerne potentiellement, donc, tous les secteurs d'activité, le secteur industriel aussi bien que le secteur "des services".

Pour l'ergonomie, la psycho dynamique du travail, la clinique de l'activité, ... les « disputes de métier » sont tout autant au fondement de la santé que de l'efficacité. Comme le dit Yves Clot (1995), l'activité est toujours « adressée », et dans cet adressage, le métier n'est pas le moindre destinataire.

On sait la place du « jugement de beauté » dans la reconnaissance de la compétence (Dejours, 1994). A la différence du « jugement d'utilité » qui combine l'évaluation hiérarchique verticale avec celle du client, le jugement de beauté procède des pairs. Il combine en réalité deux dimensions : un jugement sur « la conformité » qui sollicite l'expertise des pairs pour apprécier dans quelle mesure le travail a été fait "dans les règles de l'art" ; un jugement sur « l'originalité » qui sollicite toujours l'expertise des gens du métier pour apprécier la façon dont le travail commandait de sortir des règles, de les dépasser pour faire face aux inattendus des situations rencontrées. Dans cette perspective, le jugement conduit à comprendre comment la *singularisation* nécessaire des règles a servi l'objectif de *pertinence*... On sait que dans ces cas là, deux singularités doivent se rencontrer : la singularité de l'acteur qui joue là d'être reconnu à travers ce qu'il fait de personnel, la singularité de la situation reconnue elle-même comme particulière.

Cette problématique fait écho à ce que Clot développe à travers le couple style/genre (Hubault, 2001) : au delà (ou en deçà) des règles qui s'imposent à eux, les travailleurs s'imposent à eux-mêmes des formes prescriptives, ne serait-ce que pour économiser leur effort. Le *genre*, ainsi, cristallise sous formes de « manières de faire » à la fois les « *composantes impersonnelles de l'activité subjective* » que forme l'ensemble de ce qu'on sait devoir faire, les « *obligations du métier* » (Clot, 2000 ; Clot et Faïta, 2000), mais aussi tout ce que l'expérience de chaque sujet *programme* en lui³. On voit bien la résonance du genre avec la tâche pour l'ergonome⁴, à la condition tout de même d'inclure dans la tâche le poids des exigences que le sujet hérite de sa propre histoire et qui résonne avec la notion de « formes de pensée » (du Tertre, 2001). Le *style* dès lors, selon Clot, est « *ce troisième terme qui vit aux confins des conflits qui agitent les deux mémoires de l'activité* ⁵... (c'est) un "mixte" qui signe l'affranchissement possible de la personne vis-à-vis de sa mémoire singulière dont elle reste pourtant le sujet, et de sa mémoire impersonnelle et sociale dont elle reste forcément l'agent » (Clot, 2000, p. 279). Si le style travaille le genre auquel il donne son allure, c'est que le genre est toujours *inachevé*. L'ergonome dira plutôt que si l'activité retravaille la tâche, c'est parce qu'elle est *incomplète*, en partie du fait même qu'elle est *extérieure*. Quoiqu'il en soit, c'est là que se fonde la dispute de métier : évaluer entre pairs, c'est-à-dire comprendre et juger ce qui a du s'inventer, sur fond de ce qui était disponible, pour éventuellement, *si ça le vaut*, l'adopter et enrichir "le patrimoine⁶ professionnel" sur lequel est adossé le métier.

L'accumulation des expériences sert ainsi, à travers un dispositif de reconnaissance ad hoc, une visée de professionnalisation qui inscrit clairement l'évaluation dans la perspective du développement.

- **L'évaluation par un tiers**

La démarche clinique a trois caractéristiques originales qui nous intéressent ici (Hubault, 2001) :

³ Yves Clot (2000, p. 279) parle à ce propos de « genre intérieur ».

⁴ surtout après que Clot (1995, p. 212) a entrepris de comprendre la tâche comme « le modèle refroidi » de l'activité des concepteurs

⁵ la mémoire « impersonnelle et sociale » des devoirs de la tâche, et la mémoire subjective de l'expérience du sujet

⁶ cf. sur le concept de patrimoine, du Tertre, 2007.

- sa capacité à saisir l'*individuel* : à travers la *dialectique du cas*, la démarche clinique est un mouvement qui saisit le rapport *du singulier et du symptomatique*, du local au global, de l'événement à l'histoire ;
- la démarche clinique postule ensuite qu'on ne peut connaître qu'en expérimentant, en manipulant, en transformant. L'action apprend plutôt qu'elle n'applique, produit plutôt qu'elle ne consomme. Il en résulte qu'évaluer relève moins d'une mesure par rapport à une cible qu'*explorer les choix* d'actions en fonction de ce qu'elles ouvrent ou ferment ;
- enfin, le singulier requiert d'emprunter des voies de description et d'interprétation multiples et hétérogènes : seul le "général" est accessible à une description homogène. L'événement oblige à la confrontation, c'est-à-dire la multidisciplinarité dans l'ordre de la connaissance, la discussion et la négociation ; dans l'ordre du politique.

Toutes ces raisons concourent à favoriser l'évaluation par un tiers.

Pour comprendre la valeur des résultats, pour entendre et interpréter les attentes et les engagements, pour identifier les critères qui permettent une allocation des ressources qui favorise en même temps leur développement, cela demande *une certaine distance*. C'est l'enjeu d'une posture en tiers.

L'action n'est jamais réductible à ce qui s'objective dans le *faire*. Ni du point de vue du système, ni du point de vue des sujets. Travailler, c'est opérer sans cesse une conversion de la structure (le "cadre") dans l'événement, et de l'événement dans la structure.

Cet enjeu requiert une "vigie" capable de situer l'action dans l'espace et le temps, de relier les opérations à l'action, le local à l'ensemble. Parce qu'elle peut voir haut et loin, la vigie permet à tous de se situer pour se diriger et atteindre, ainsi, un but (Hubault, 1999).

Ainsi son rôle fondamental, c'est de lever les ambivalences de la situation. Les potentialités d'une situation ne peuvent être levées que par l'*agir*, et ce n'est qu'une fois la situation rétablie, stabilisée, que tout peut revenir dans l'univers de l'énoncé, du prescrit. Mais « *le paradoxe c'est que l'"agir" qui permet de lever les ambiguïtés par l'action, focalise l'opérateur dans son acte, de sorte qu'il ne peut plus être attentif au fait que la situation est toujours ambivalente —à risque—* » (Rabit, 1997). C'est la raison pour laquelle un collectif de travail doit toujours être "pluriel" et qu'il est toujours nécessaire qu'un opérateur *du* collectif reste *extérieur* à l'action, en état d'aperception, et maintienne ainsi une *vigilance* soutenue et distanciée pour conserver au groupe ses chances de s'inscrire dans une histoire maîtrisée.

Ce réglage là est proprement stratégique. C'est évidemment le cœur de l'activité de "direction" : orienter, informer, interpréter. Mais c'est justement aussi la raison d'une évaluation par un tiers, lorsque le management, l'encadrement, est lui-même impliqué dans le mouvement qu'il s'agit d'évaluer, *à la condition essentielle cependant* que l'évaluateur se sente en même temps engagé par le mouvement qu'il aide à libérer.

Cette posture-là, on en conviendra, n'a rien de naturel. C'est pourquoi elle invite à penser le métier d'évaluation.

Le métier d'évaluation

Pour nous, l'évaluation n'est pas seulement une méthode. Elle relève d'une posture et d'une dynamique de métier.

- **Une posture**

Par posture nous entendons ici « *une manière de voir* » (Maggi, 2003). Deux postures d'évaluation sont envisageables : le benchmarking et la recherche-évaluation.

1. Le benchmarking procède par référence à des normes dont le fondement de valeur est que *ce qui a réussi vaut preuve*.

Conceptuellement, le benchmarking raisonne sur l'hypothèse de transitivité des expériences et des valeurs vécues, sans considération qu'un même nombre peut pourtant contrôler des réalités très différentes, et qu'on ne peut pas, dès lors, dissocier la mesure et celui (ou ceux) pour qui elle *vaut*...

L'effet concret de cette posture est de fonder l'évaluation sur l'équivalence structurelle des événements et, ainsi, de raisonner dans un paradigme de l'équivalence où, comparaison valant raison, elle soutient au final une stratégie d'innovation purement incrémentale fondée sur une logique d'imitation et d'alignement.

En fait, il méconnaît profondément qu'une imitation n'est libératrice que si elle ouvre à l'imitateur la possibilité de mobiliser ce qu'il imite au service de ce qu'il poursuit pour lui-même dans sa propre action. C'est donc dans la dynamique d'un *apprentissage*, et au travers d'une expérience *partagée*, que peut se produire ce changement de plan, ce découplage d'avec le modèle qui ouvre à l'imitation un destin propre⁷. Or, c'est justement ce que le benchmarking ne permet pas : il ne participe pas d'une expérience vécue puisqu'il repose, à l'inverse, sur le projet de pouvoir faire l'économie de cette expérience en réduisant l'imitation à une stricte reconduction.

Du point de vue qui nous concerne ici, il nous faut donc souligner trois conséquences :

- le benchmarking repose sur un tiers expert connaisseur et souvent producteur des références qui valent normes ;
- conceptuellement, le benchmarking ne peut qu'ignorer les ressources immatérielles, précisément parce qu'étant toujours "spécifiques", elles ne se prêtent pas à la "comparaison", ni au "transfert". Il en résulte assez naturellement que le benchmarking rate le levier que représente la mise en œuvre de des ressources immatérielles ;
- la pratique du benchmarking conforte ainsi les « formes de pensée » dominantes quant à ce qui fait risque ou ressource, quant aux déterminants de la performance, aux leviers de croissance, au périmètre pertinent de résultats à "évaluer"... Du même coup, il conforte la légitimité d'une "classe d'experts" à décider ce que valent les actes comme les choses, au nom d'un modèle de performance qui leur accorde l'autorité du pouvoir de dire ce que vaut

⁷ ce que Henri Wallon (1942/1970, p.144) appelle « dédoublement de l'acte à exécuter d'avec le modèle »

l'expérience. Voyons bien que cette approche instrumentaliste et fonctionnaliste perpétue une tradition philosophique et politique qui enferme l'expérience du travail dans le registre du *sentiment*, incapable d'une véritable compréhension des phénomènes à laquelle, en revanche, l'ingénieur est censé accéder en mobilisant, lui, le registre de la *connaissance*. Sur le fond, le benchmarking recouvre un projet d'*instrumentalisation* de l'action qui cherche à réduire le travail à la technique d'opérations objectivables et prescrites. En ce sens, il perpétue le modèle taylorien qui, en ramenant l'activité à un système d'opérations et la productivité du travail à la temporalité des opérations élémentaires normalisées, repose sur l'incorporation des finalités dans les opérations. Cette vision conduit à assimiler, confondre, l'espace du sens avec celui des procédures⁸.

Rappelons, à cette occasion, que l'observation du travail ne garantit pas contre le risque de réification du travail. L'observation du travail peut parfaitement récupérer des savoirs coupés de toute signification, de toute compréhension, c'est-à-dire porteurs d'aucune maîtrise généralisable. Ainsi, le transfert de technologies vers les pays "en voie de développement" (PVD) échoue pour les mêmes raisons, certes alors amplifiées, qui font échec dans nos pays "développés" à la généralisation de l'expérience : d'une part la *décontextualisation* des savoirs qui prétend faussement à la généralisation d'expériences mal stabilisées, d'autre part l'« *encapsulation* » des expériences (Reynaud, 1988) quand, à l'inverse, la diffusion du sens menace l'ordre social.

La très grande instabilité des situations dans les PVD —« *on ne peut compter sur rien...* »- fragilise d'autant plus les "transferts" qu'on aura voulu ignorer chez nous, dans les pays industriellement développés, que c'est toujours *malgré* la variabilité - instabilité des situations réelles que *les machines tournent*.

2. La recherche-évaluation procède d'une posture clinique. A l'opposé du benchmarking, elle ne part pas du résultat mais de l'expérience vécue dans l'activité qui a produit ce résultat.

Au fondement de cette posture, il y a en effet le concept d'*activité*, tel que l'ergonomie, la psychodynamique du travail et la clinique de l'activité en ont dessiné le contour, chacune à sa façon propre : toujours, travailler c'est agir sans tout savoir d'avance, de sorte que l'évaluation du travail commande de passer par l'évaluation de l'expérience des "inattendus" auxquels l'activité expose le sujet/collectif agissant.

De ce fait, la démarche concerne les singularités de la situation plutôt que les invariants. Plus exactement, il s'agit d'objectiver la manière et la raison des singularités de se répéter, en quelque sorte formaliser, autant qu'il se peut, le principe de déformation-dispersion des situations et, sur cette base, les ressources mobilisées pour y faire face, pour, toujours sur cette base, juger de la valeur qui a été finalement réalisée *réellement...*

L'évaluation se doit donc, d'abord, d'établir ce qu'il faut évaluer. Cela relève d'un processus de recherche, puis de décision non pas de ce à quoi on peut comparer, mais du contour même de ce qui est en cause.

Du point de vue qui nous concerne ici, il faut alors souligner trois conséquences :

- la posture de recherche-évaluation développe une « manière de voir » l'évaluation qui favorise une « manière d'agir » attentive aux tensions de l'efficacité dans l'activité ;

⁸ cet accord n'a de *sens* que pour les *routines* qui objectivent l'état stabilisé d'une pratique qui s'en trouve sécurisée et par-là même plus libre pour faire face aux aléas... au lieu de quoi le modèle taylorien, dans sa prétention même de faire faire l'économie de cette expérience, enferme —du moins c'est ce qu'il imagine- le geste dans le mouvement, le travail dans l'opération.

- cette posture impose d'expliciter la réponse à une question souvent embarrassante : qu'est-ce qu'on a envie de savoir ?
- promouvoir l'évaluation comme démarche de recherche, c'est tout à la fois souligner la nécessité d'un dispositif particulier —la recherche est un processus qui mobilise des ressources particulières—, et orienter la conception de ce dispositif vers l'élaboration de concepts opératoires —ou « concepts intermédiaires » (du Tertre, 2002)- visant le développement de la capacité d'agir, et donc pensés à partir de « modèles opérants » (Wisner, 1972).

- **Un métier**

Notre position est de considérer que la recherche-évaluation est plus qu'une méthode. C'est un métier. Suivant ici Yves Schwartz (2000), le métier existe quand il réussit à établir, et à stabiliser, un certain réglage entre le « pôle des habiletés » et le « pôle des valeurs de bien commun » : « *Le métier est au "maximum", si l'on peut dire, quand des habiletés ajustées à des problèmes à résoudre d'un côté, une utilité des produits de l'autre, se situent au pôle le plus consensuel des sociétés toujours en quête d'elles-mêmes* » (op.cit., p.38). Pour l'ergonomie elle-même, on peut convenir qu'elle en est encore loin, dans la mesure où elle ne bénéficie pas vraiment d'un accord ni d'une confiance tacites « *sur ce (qu'elle) sait et peut faire* ». Mais c'est bien là pourtant la perspective qui doit guider le mouvement de professionnalisation des ergonomes.

Au delà, c'est la question qui se pose à tous les intervenants cliniciens. Et donc à la perspective de l'évaluation comme métier, en considérant en même temps que, comme Schwartz le pense pour le métier de philosophe, le métier d'intervention, toutes formes confondues, a peut-être d'avoir « *en partie pour vocation d'être en recherche de son propre métier* » (op.cit., p.61).

La raison tient à ce que nous évoquions plus haut : penser l'intervention dans les termes de l'économie immatérielle et du modèle de la relation de service, c'est souligner que l'*utilité* —i.e., en l'occurrence, la qualité de la relation de service- ne peut jamais se garantir d'avance et qu'elle concerne tout autant le service rendu que la manière de le rendre. Raison pour laquelle les « *habiletés ajustées à des problèmes à résoudre* » concernent ici le registre de l'entente et de la coopération, avec le bénéficiaire tout autant qu'avec les collègues et la hiérarchie, selon un dispositif qui ne préexiste jamais, lui non plus, à la "relation" qui les requiert.

Ainsi, pour être "valide", l'évaluation procède d'un *accord* —à construire- sur ce que signifie l'*expérience* de l'action évaluée. Dans cette perspective, l'intercompréhension suppose la *délibération*, la validation de l'évaluation reposant sur les mêmes principes que l'évaluation de l'action elle-même : l'évaluation est une action.

Évidemment, c'est lourd, et ça ne marche pas toujours. Le conflit d'interprétation peut ne déboucher sur rien. L'intercompréhension est un idéal qui doit souvent composer avec des distorsions... Elle constitue peut-être l'utopie de l'intervention (Dejours, 1996). Mais en même temps, il n'y a d'évaluation possible que sous cet horizon ; c'est là la raison de concevoir l'évaluation comme un dispositif de recherche.

Pour conclure

Les enjeux de l'évaluation se concentrent au final dans cette question du *dispositif* d'évaluation. L'évaluation peut en effet se retourner contre l'activité de travail, principalement dans deux cas :

- quand le dispositif en place emprunte l'essentiel de son outillage aux logiques industrielles alors même qu'il est mobilisé pour soutenir une activité de service ;
- quand l'individualisation de l'évaluation masque, voire contrarie, les processus collectifs réels qui soutiennent la performance des individus.

Au total, l'évaluation relève donc de trois dispositifs différents, qu'il s'agit d'articuler :

- un dispositif de controverses : disciplinaires, méthodologiques, politiques ;
- un dispositif de professionnalisation dans lequel les contenus des procédures sont rapatriés pour contribuer à faire évoluer et progresser les acteurs concernés par l'évaluation : que celles-ci soient menées par des évaluateurs, internes ou externes aux entreprises ou aux organismes publics et parapublics ;
- un dispositif institutionnel, inscrit dans un "secteur fonctionnel", c'est-à-dire, associant les activités d'évaluation à celles d'études et recherche, de conseil, de formation.

Bibliographie

- Armstrong T.J., Buckle P., Fine L.J., Hagberg M., Jonsson B., Kilbom A., et al. (1993). « A conceptual model for work-related neck and upper limb musculoskeletal disorders ». *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 19(2), pp73-84
- Bourgeois F., Hubault F. (2005). « Prévenir les TMS. De la biomécanique à la revalorisation du travail, l'analyse du geste dans toutes ses dimensions », *@ctivités*, 2 (1), pp19-36, <http://www.activites.org/v2n1/bourgeois.pdf>
- Cazamian P., Hubault F., Noulin M. (1996), *Traité d'ergonomie*. Toulouse : Editions Octarès
- Clot Y. (1995) : *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Paris : Editions La découverte/coll. Textes à l'appui
- Clot Y. (2000). « La fonction psychologique du collectif », in Benchekroun T.H. et Weill-Fassina A. (coord), *Le travail collectif, perspectives actuelles en ergonomie*. Toulouse : Éditions Octarès, pp. 273-286.
- Clot Y., Faïta Y. (2000). « Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes », *Revue Travailler*, n°4, pp. 7-42
- Dejours C. (2000), *Travail, usure mentale*. Paris : Bayard (réédition, première édition 1980)
- Dejours C. (1994), *Le facteur humain*. Paris : PUF, collection Que sais-je ?
- Dejours C. (1996), « Epistémologie concrète et ergonomie », in Daniellou F. (s/d) *L'ergonomie en quête de ses principes, débats épistémologiques*. Toulouse : Éditions Octarès, pp. 201-220
- Hubault F. (1999), « Engagement du travail, engagement dans le travail : les enjeux de la mesure de la productivité du travail », *Ergonomie et productivité, questions mutuelles ?* Toulouse : Revue Performances humaines et techniques, n° hors série, septembre, pp.3-12
- Hubault F. (2001), « Faire de l'ergonomie une pensée... », in Hubault F. (coord.), *Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique*. Toulouse : Editions Octarès, pp.11-32
- Hubault F., Tertre C du. (2005), « Evaluation des coûts de chantier INFRA – rapport intermédiaire – état de l'art ». Paris : SNCF- Direction de la recherche, 19 pages
- Jarry J-J., Cazamian P., Chiche Y., Deveze G., Faure G. (1962), Recherches sur les exigences énergétiques de certains travaux miniers. *Compte rendu des Journées Françaises de Pathologie Minière*. Paris : Charbonnages de France, p.43-69
- Kuorinka I., Forcier L. (1995), *LATR Les lésions attribuables au travail répétitif*. Paris: Editions Maloine
- Maggi B. (2003), *De l'agir organisationnel ; un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*. Toulouse : Éditions Octarès
- Rabit M. (1997), « Comment l'opérateur, exclu du monde du sens par l'entreprise, reçoit le discours technocratique qui le nie ? » in *L'avenir du travail dans les systèmes productifs ; nouvelles Rationalisations, place du Sujet, rôles du Collectif*. Toulouse : Revue Performances humaines et techniques, n°Spécial-Hors Série, pp 43-44.
- Reynaud JD. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome ». Paris : Revue Française de Sociologie, XXIX-1/88, pp 5-18.
- Savall H. (1975), *Enrichir le travail humain*. Paris : Dunod

- Savall H., Zardet V. (1987), *Maîtriser les coûts cachés*. Paris : Economica/collection Gestion
- Schwartz Y. (2000), *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*. Toulouse : Éditions Octarès
- Tertre C. du (1999), « Activités immatérielles, subjectivité et productivité », in Hubault F. (coord.), *Ergonomie et productivité, questions mutuelles ?* Revue Performances humaines et techniques, n° hors série, septembre, pp. 86-93.
- Tertre C. du (2001), « L'économie immatérielle et 'les formes de pensée' dans le travail », in Hubault F. (coord.), *Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique*. Toulouse : Editions Octarès, pp. 41-52.
- Tertre C. du (2006), « Activités immatérielles et relationnelles : quels construits autour de l'intensité du travail ? », in Askanasy, P., Carton D., de Coninck F, Gollac M. (dir.), *Organisation et intensité du travail*. Toulouse : Editions Octarès/collection "Entreprise emploi", pp 29-39.
- Tertre C. du (2006), « Performance, du modèle industriel néo-taylorien au modèle serviciel », in François Hubault (éditeur), *Le stable, l'instable et le changement dans le travail*. Toulouse : Editions Octarès, pp 59-78.
- Tertre C. du (2007), « Création de valeur et accumulation ; capital et patrimoine ». Paris : Economies et Sociétés, tome LX, n°3, pp. 157-176.
- Tertre C. du (2008), « Investissements immatériels et « Patrimoine collectif immatériel », in Laurent C. et du Tertre C. (éd.), *Secteurs et territoire dans les régulations émergentes*. Paris : Editions l'Harmattan, pp. 73-90.
- Tertre C. du et Blandin O. (2001), « Performance des activités de service en « Zone Urbaine Sensible » (ZUS) : le cas des bureaux de poste », rapport de recherche pour *la Mission de la Recherche* et pour *la Direction du Service Public et de l'Aménagement du Territoire de La Poste (DSPAT)*. Paris : La Poste, 94 pages.
- Wallon H. (1942/1970), *De l'acte à la pensée*. Paris : Flammarion
- Wisner A. (1972/1995), « le diagnostic en ergonomie ou le choix des modèles opérants en situation de travail », in Wisner A., *Réflexions sur l'ergonomie (19962-1995)*. Toulouse : Editions Octarès, pp79-102