



Explorations sur l'évaluation dans le monde du travail : évaluer sans contrôler dans les activités humaines

Alban Roblez

Université catholique de Lille, France

Axe 3 « Monde du travail, point de vue individuel ou collectif »

L'évaluation est le nom d'un ensemble d'activités et de pratiques (Gremion & Maubant, 2024) pouvant se ressembler autour d'un usage instrumental ou méthodologique à des fins d'attribution ou de transformation d'une à plusieurs valeurs concernant quelqu'un. Ce peut être une organisation (Bernoux, 2014) comme un individu, en veillant toutefois à ne pas tomber dans une démarche « calamiteuse » (Hadji, 2012, 2021) : celle de confondre la valeur de quelque chose avec celle d'une personne. Pour autant, au-delà du principe, comment cela est-ce réellement faisable ? Les travaux en clinique du travail comme en analyse de l'activité (Clot, 2015; Dejours, 2016; Schwartz, 2004) montrent comment des pratiques comme l'évaluation peuvent rapidement s'assimiler à une « logique de contrôle » (Vial, 2009), excluant « le reste » (Idem.) pour ainsi dire. Le risque étant de se limiter à une mesure d'écart entre une prescription et des réalisations ; le danger étant celui d'une aliénation des personnes à cette « idée d'évaluation » (Demailly, 2012) rassurante d'un tout contrôlable : « tout est sous contrôle » dira la tour. Mais est-ce tout ou seulement cela ?

En 1986 puis en 1989 Jacques Ardoino et Guy Berger (Ardoino & Berger, 1986, 1989) effectuaient un saut épistémologique fondamental : celui de décliner l'évaluation comme une activité différente du contrôle, qui fixe et reste à la surface du comptable, pour accepter « l'estimation », jouer le jeu de l'engagement de soi : « apprécier la valeur ». Cela rejoint les réflexions de Hameline qui rappelait la dimension anthropologique quasi-primaire de l'évaluation : « une réaction pratique intelligente : apprécier le coup » (Hameline, 1989, p. 13). C'est sur cette dimension anthropologique simple, mais pas facile, que notre intervention se développera, en se focalisant dans le monde du travail. Car le monde du travail, comme celui de la tendance (Erner, 2020), de l'éducation et de la formation, est une structure sociale qui réunit, autant qu'elle fragmente et fait s'installer des « économies de grandeur » (Boltanski & Thévenot, 2008) différenciées : peut-être d'autant plus à l'heure d'une « condition sociale moderne » (Martuccelli, 2017) difficile à stabiliser, au risque d'uniformiser et, ce faisant, invisibiliser. Ainsi nous ne sommes pas d'accord avec Lecointe lorsque ce dernier évoquait : « C'est parce que notre société souffre d'un déficit de valeurs qu'il y a prurit d'évaluation » (Lecointe, 1997, p. 153). C'est, telle est notre hypothèse, parce qu'il y a énormément de valeurs, d'une part, de différentes natures épistémiques d'autre part, qu'il y a « prurit d'évaluations ». Cette dernière pouvant être alors des activités détectrices, visibilisatrices, de certaines valeurs : le tout étant de ne pas confondre l'affichage de celles-ci avec leur exclusivité ou leur supériorité.

En cela, le monde du travail aujourd'hui reçoit plusieurs évaluations. Des jeunes contemporaines viennent critiquer ouvertement les anciens « mondes » réglementaires, managériaux, organisationnels, pour venir proposer de nouvelles organisations des postes, des heures, des présences et des implications (Méda, 2021). Du côté de l'ergologie, des modèles



alternatifs viennent rechercher comment rendre compte de « ce que les chiffres ne montrent pas » (Dromard, 2023) ; dans le même ordre idéologique, l'institutionnalisation des risques au travail et la reconnaissance des risques psycho-sociaux (Caroly et al., 2015) au travail viennent réévaluer les effets de l'organisation sur soi, remettant la vulnérabilité de l'humain devant la performance du travailleur. Face aux changements encore en cours, notamment du fait des générations de valeurs qui cohabitent par leurs porteurs et par les fonctionnements dans les organisations, face aux injonctions à se responsabiliser, à devenir soi et à s'épanouir (Martuccelli, 2014), ce sont potentiellement des « économies morales » (Fassin, 2012) du travail qui se dégagent et peuvent faire l'objet d'une enquête, pour rendre compte autant de leur diversité que de leur confrontation, et peut-être imaginer un récit commun et libérateur, dans les institutions du travail : de nouvelles formes d'« évancipation » (Marcel & Gremion, 2025) ?

Nous convoquerons des exemples, voire interpellons le public dans l'expression d'exemples vécus, enquêtés, observés, pour nourrir la réflexion que propose cette intervention.

Références :

- Ardoino, J., & Berger, G. (1986). L'évaluation comme interprétation. *107*, 120-127.
- Ardoino, J., & Berger, G. (avec Pagès, R.). (1989). *D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes : Le cas des universités*. Matrice.
- Bernoux, P. (2014). *La sociologie des organisations : Initiation théorique suivie de douze cas pratiques* (6e éd. revue et corrigée). Éd. du Seuil.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (2008). *De la justification : Les économies de la grandeur* (Nachdr.). Gallimard.
- Caroly, S., Simonet, P., & Vézina, N. (2015). Marge de manœuvre et pouvoir d'agir dans la prévention des TMS et des RPS: *Le travail humain, Vol. 78(1)*, 1-8. <https://doi.org/10.3917/th.781.0001>
- Clot, Y. (2015). *La fonction psychologique du travail* (6e éd. corrigée). PUF.
- Dejours, C. (avec Groupe Sciences en questions). (2016). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation une conférence-débat* (Nouvelle éd.). Institut national de la recherche agronomique.
- Demailly, L. (2012). Enjeux épistémologiques, et donc aussi politiques, de la méta-évaluation. In L. Mottier Lopez & G. Figari (Éds.), *Modélisations de l'évaluation en éducation— Questionnements épistémologiques* (1e éd., p. 165-180). De Boeck.
- Dromard, I. (avec Schwartz, Y.). (2023). *L'évaluation ergologique : Ce que les chiffres ne montrent pas*. Octarès Éditions.
- Erner, G. (2020). *Sociologie des tendances* (3e éd). Que sais-je ?
- Fassin, D. (2012). 1. Vers une théorie des économies morales. In D. Fassin & J.-S. Eideliman, *Economies morales contemporaines* (p. 19-47). La Découverte; Cairn.info. <https://www.cairn.info/economies-morales-contemporaines--9782707173096.htm>
- Gremion, C., & Maubant, P. (2024). (S')évaluer en situation. In A. Messaoui & C. Pélissier, *Vers l'approche par compétences. Théories et pratiques pour l'enseignement supérieur* (Presses des Mines, p. 80-102). Presses des Mines.



- Hadji, C. (2012). *Faut-il avoir peur de l'évaluation ?* De Boeck.
- Hadji, C. (2021). *Le défi d'une évaluation à visage humain. Dépasser les limites de la société de performance.* ESF Editeur.
- Hameline, D. (1989). Préface (mars 1982). In B. Maccario, *Théorie et pratique de l'évaluation dans la pédagogie des activités physiques et sportives* (2e éd, p. 9-17). Editions Vigot.
- Lecoïnte, M. (1997). *Les enjeux de l'évaluation.* L'Harmattan.
- Marcel, J.-F., & Gremion, C. (2025). *Émancipation dans l'institution : Oser le rapprochement entre émancipation et évaluation.* Cepaduès éditions.
- Martuccelli, D. (2014). La responsabilisation, nouvelle forme de domination. In *L'Individu contemporain* (p. 206-208). Éditions Sciences Humaines; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/sh.molen.2014.01.0206>
- Martuccelli, D. (2017). *La condition sociale moderne : L'avenir d'une inquiétude.* Gallimard.
- Méda, D. (2021). *Le travail : Une valeur en voie de disparition ?* (Nouvelle éd.). Flammarion.
- Schwartz, Y. (2004). La conceptualisation du travail, le visible et l'invisible. *L'Homme et la société*, 152-153(2), 47. <https://doi.org/10.3917/lhs.152.0047>
- Vial, M. (2009). *Se former pour évaluer—Se donner une problématique et élaborer des concepts* (2e éd.). De Boeck Supérieur.