

Justice(s) au quotidien

Lettre d'information
du Syndicat de la magistrature

11 - Mai 2016

LE MAGISTRAT ET L'ÉVALUATION



Édito

« La Société a le droit de demander compte à tout Agent public de son administration » (Déclaration des droits de l'homme et du citoyen, article 15). Dans un contexte de pénurie grandissante, cette règle démocratique fondamentale qui place le service public au service des citoyens, est percutée par des logiques managériales de rentabilisation des deniers publics. La justice n'a pas été épargnée par ce mouvement et a vu naître des objectifs chiffrés et des primes au mérite, peu à peu intégrées dans le dispositif d'évaluation mis en œuvre par la hiérarchie.

Penser l'évaluation, c'est osciller entre la réaffirmation de sa nécessité pour un meilleur service public de la justice et la dénonciation de ses écueils : la priorité au quantitatif et l'atteinte à l'indépendance. ▶

Syndicat 
de la **Magistrature**

► Même si la dimension chiffrée se fait plus discrète, moins assumée qu'aillieurs, l'évaluation repose largement sur l'examen et l'analyse de résultats quantitatifs. Ces « comptes de résultats » que l'on voudrait nous imposer, sont pourtant peu compatibles avec une activité dont le succès dépend de la combinaison de facteurs multiples, dont la dimension humaine, intellectuelle et relationnelle est précisément non réductible à des données numériques.

Les items de l'évaluation, guides de l'évaluation littérale, trouvent une issue toute aussi réductrice et infantilisante dans des *croix*, distribuant vexations, bons points et certificats d'excellence.

Alors que le travail judiciaire s'inscrit dans le cadre d'un service, d'un travail collaboratif et des contingences de la juridiction, de ses moyens humains et matériels notamment, l'évaluation s'obstine à être individuelle. Le projet de loi organique sur la Justice du 21^e siècle y intègre à peine la dimension du service, revendication ancienne du Syndicat de la magistrature.

Mais ce même projet ne remet pas en cause la structure verticale descendante de l'évaluation. Elle est réalisée en cascade, du chef à son subordonné, sans que tous les chefs y soient soumis, notamment sur leur pratique du dialogue social et de la démocratie en juridiction. L'évaluation collective, l'intervision et la supervision, l'appréciation des collaborateurs et, sous certaines conditions, des partenaires de l'institution, en sont absentes. Pourtant, le prétexte de la défense de l'indépendance juridictionnelle ne tient pas, tant l'évaluation renforce le rapport hiérarchique et mine ainsi discrètement l'indépendance juridictionnelle. Ses incidences sur la prime modulable, l'avancement ou les mutations peuvent conduire le juge à se conformer aux attentes – réelles ou supposées – de son évaluateur, à renoncer à contester une ordonnance de roulement, à refuser un contentieux supplémentaire malgré une charge de travail déjà trop importante...

Un service public de qualité est celui qui ne maltraite ni ceux qui y concourent, ni ceux qui en bénéficient. Sous la bannière de l'efficacité et du pragmatisme, l'évaluation du magistrat n'appréhende aujourd'hui l'amélioration du service public de la justice que par le petit bout de la lorgnette. Autant d'effets qui invitent à réfléchir aux moyens de garantir une évaluation indépendante, bienveillante et non managériale, qui exclurait tout autant le *cabinet d'audit* que le *chef*.

Mais avant qu'advienne la refondation globale du dispositif, que nous revendiquons, l'évaluation des magistrats peut connaître des améliorations à la marge, pour chacun. Ce numéro en suit les pistes : en répondant aux contestations des évaluations, la Commission d'avancement œuvre à un système plus juste. Les chefs de cour, évaluateurs, peuvent eux-mêmes agir dans le cadre actuel pour faire apparaître la qualité du travail jusque dans l'attribution des *croix*. Un groupe de travail ministériel mène une réflexion de fond sur les outils de l'évaluation. Le tout nourri de l'analyse de chercheurs qui œuvrent à redonner du sens au regard porté sur le travail réel.

Justice(s) au quotidien

Responsable de la publication : Clarisse Taron

Coordinateur de la rédaction : Marion Lagailarde

Maquette : Laurent Cottin

Dessin de couverture : @petitjugevolant

Les contestations d'évaluation : *une mission clé de la CAV*

La Commission d'avancement (CAV) est compétente pour l'inscription au tableau d'avancement et les recrutements hors concours, mais également pour émettre des avis sur les contestations de l'évaluation des magistrats. Peu connu des magistrats et, de fait, peu utilisé par eux, ce recours concerne à peine une dizaine de contestations par an, chiffre en légère augmentation depuis quelques années. L'évolution la plus notable réside dans le succès croissant des recours : l'admission, totale ou partielle, concernait 1 recours sur 9 en 2004, à comparer à 2014 : 9 admissions sur 14 recours.

Les contestations devant la CAV doivent être formulées dans les 15 jours suivant la notification de l'évaluation définitive par le chef de cour. La CAV n'a pas le pouvoir d'annuler ou de modifier une évaluation, mais seulement de faire des observations qui pourront, à défaut d'être prises en compte par l'évaluateur, constituer le fondement d'un recours contentieux. Le recours devant la CAV suspend les délais de ce recours contentieux.

Alors que la notation pèse concrètement sur le chef de juridiction – ou son délégataire dans les grosses juridictions – qui sont censés connaître l'évalué, c'est l'évaluation finale, seule susceptible de recours, qui compte. Or, l'évaluation – à distance – par le chef de cour repose souvent sur une logique bureaucratique d'harmonisation au sein de la cour et apparaît dès lors parfois en décalage avec la notation initiale.

Sans remettre en cause cette approche, la CAV sanctionne l'absence ou le défaut de motivation, surtout quand le chef de cour s'est borné à reprendre implicitement les observations du chef de juridiction en s'abstenant de commentaires qui lui soient propres.

Au regard de la jurisprudence de la CAV, on ne peut que regretter le faible taux de recours en matière de contestation d'évaluation. En effet, le fondement majeur que constitue l'erreur manifeste d'appréciation permet à la CAV d'admettre de nombreux recours qui portent soit sur la contradiction entre les appréciations littérales et les grilles analytiques (les fameuses croix allant d'*insuffisant* à *exceptionnel*),

soit sur des affirmations non étayées par l'évaluateur, la commission étant naturellement plus vigilante dans les hypothèses d'une baisse brutale de l'appréciation d'un item.

De jurisprudence constante, la CAV sanctionne toute baisse d'évaluation dès lors qu'aucun motif n'est avancé pour en justifier concrètement. Ainsi, la CAV a censuré la baisse sans explication d'*excellent* à *très bon* de l'item relatif aux capacités à utiliser ses connaissances juridiques, nonobstant la tentative du premier président d'invoquer une forme de compensation à raison de l'augmentation inverse de deux autres items.

Par ailleurs, la CAV est attentive à ce que l'évaluation soit complète, à savoir que l'ensemble des items soient renseignés, qu'une synthèse de l'appréciation soit réalisée, que l'évaluation porte bien sur la période considérée et que les avis requis pour les fonctions spécialisées aient été sollicités et obtenus, à défaut de quoi elle ajourne sa décision dans l'attente desdits avis relevant de l'annexe 3.

Il faut préciser que la composition de la CAV – la moitié de ses membres étant élus par la grande majorité des collègues sur des listes syndicales, alors que l'autre moitié est composée de membres de droit et de représentants de la Cour de cassation et des chefs de cour, pourtant mathématiquement moins représentatifs – laissait craindre une paralysie de la commission. Mais la dynamique interne à la CAV et la vigilance syndicale permettent d'éviter cet écueil : si la hiérarchie peut se montrer encline à défendre

naturellement l'évaluation faite par d'autres hiérarques, on peut néanmoins observer qu'elle sait les censurer lorsque l'erreur d'appréciation est *manifeste*, le débat pouvant alors porter sur la place du curseur.

La réforme de 2011 invitant, à juste titre, à ne retenir le qualificatif *d'exceptionnel*... qu'exceptionnellement, a permis d'éviter les abus dans les différences de traitement entre collègues, même si la motivation spécifique recommandée par la circulaire pour ce qualificatif (comme pour celui d'*insuffisant*) est parfois absente. Néanmoins, la CAV veille à ce que la péréquation pratiquée au nom de l'égalité de traitement ne soit pas utilisée pour baisser abusivement certaines évaluations. Portant une attention soutenue aux conséquences de cette péréquation, exigée des chefs de cour, elle demande, lorsqu'ils sont conduits à modifier l'évaluation, que cette modification soit justifiée de façon concrète et elle sanctionne les motivations type.

Pour autant, force est de constater que cette réforme n'a pas vraiment modifié l'approche plutôt scolaire au terme de laquelle un jeune magistrat ne peut être que *satisfaisant* afin de pouvoir progresser, l'ancienneté entraînant presque mécaniquement une amélioration de la notation. Ainsi prévaut une approche globalisante du comportement, exprimée en termes sibyllins inaptes à rendre compte des capacités réelles et des évolutions du magistrat. Au fond, la notation est le reflet des attentes de la hiérarchie à l'égard d'un magistrat, notamment en termes de productivité et de conformisme, quitte à y projeter ses souhaits et ses représentations, à l'instar de l'item sur les connaissances du contexte socio-économique parfois déniée aux adhérents du Syndicat de la magistrature...

Annonçant la réforme en cours, la CAV a néanmoins œuvré pour que l'évaluation du magistrat soit distinguée de celle du service, relevant par exemple « que l'évaluation est apparue comme entretenant une confusion entre la responsabilité que pouvait assumer le magistrat dans les difficultés du service et ses qualités de juge » ou encore « que les éléments qui tiennent à l'organisation et au fonctionnement de la juridiction ont été pour partie inexactement présentés ».

Dans la magistrature, la procédure d'évaluation doit être conduite dans le respect de l'indépendance juridictionnelle et de l'autonomie décisionnelle, au siège comme au parquet. Ainsi, la CAV a retenu l'erreur manifeste d'appréciation pour un juge des enfants

Après une carrière d'avocat, **Benoît Vandermaesen** a intégré la magistrature en 2001. Il a exercé diverses fonctions au siège et au parquet, et est actuellement vice-président chargé de l'application des peines au TGI d'Aix-en-Provence. Il est élu à la Commission d'avancement depuis octobre 2013.

dont le président de la chambre des mineurs estimait « l'investissement professionnel perfectible » au motif qu'il n'avait pas repris la motivation de la cour en statuant à nouveau sur un dossier...

Par ailleurs, l'entretien qui précède la notation n'est pas, et ne peut pas être, un outil d'évaluation tourné vers la qualité du service et son amélioration car il reste centré sur la justification de l'activité sur la période écoulée et ne permet pas de véritable dialogue prenant en compte les attentes, rarement compatibles, de l'évaluateur et de l'évalué. Ce dernier se trouve nécessairement pris dans un jeu de rôle (de dupes ?) consistant à tenir des propos convenus sur les conditions de son exercice professionnel, sans autre ajout qu'un état statistique de son activité et, pour ceux relevant de fonctions spécialisées, un retour d'expérience se limitant généralement aux dysfonctionnements du service, loin des procédures d'intervision pratiquées ailleurs.

Enfin, on ne peut évoquer l'évaluation sans aborder l'hypocrisie de certaines d'entre elles, parfois curieusement dithyrambiques, la qualité des appréciations portées se mesurant au souhait du notateur de se séparer d'un collègue dont il ne partage pas, dans le meilleur des cas, la vision de l'exercice professionnel ou qui relèverait, au pire, de poursuites disciplinaires...

Ainsi, dans le contexte actuel d'une notation alibi, à la fois scolaire, convenue et biaisée, de surcroît support inavouable et inavoué de la prime modulable, la CAV joue un rôle important de garde-fou, lorsqu'elle est saisie. Elle vérifie le respect des conditions de forme et censure, sur la base de l'erreur manifeste d'appréciation, les évaluations qui cachent mal l'impossibilité d'apprécier réellement les compétences professionnelles d'un collègue inconnu du notateur, ou relaient les bruits de couloir ou les désaccords sur la manière de servir l'institution.

Rendre compte et progresser : *l'évaluation dans le bon sens*

Les procureurs généraux et premiers présidents produisent les évaluations de la grande majorité des magistrats. Blandine Froment, procureure générale près la cour d'appel de Pau et Gaxuxe Lacoste, première présidente de la cour d'appel de Saint-Denis de la Réunion témoignent de leur expérience d'évaluatrices pour livrer des clés et des perspectives sur une évaluation porteuse de sens pour les magistrats comme pour l'institution.

La rédaction de *Justice(s) au quotidien* : Vous exercez des fonctions d'évaluation des magistrats de votre cour. En quoi consistent ces missions ? Comment se déroule le processus d'évaluation ?

Blandine Froment (BF) : Je dois en tant que chef de cour évaluer mes collègues tous les deux ans. L'exercice est un peu différent pour les magistrats des parquets du ressort qui sont d'abord évalués par leur procureur et ensuite par moi-même, de celui concernant l'évaluation des magistrats du parquet général (y compris les magistrats placés) que je dois évaluer directement.

Gaxuxe Lacoste (GL) : Comme chef de cour, il me paraît important d'utiliser tout le panel d'outils qui sont proposés par les textes, et en particulier de réaliser l'évaluation de prise de fonctions. Pas nécessairement dans le premier mois, mais aussitôt qu'il est possible de déterminer la situation du cabinet que l'on trouve, et les objectifs qu'on peut se donner, y compris pour les placés : c'est une garantie pour l'institution comme pour le magistrat qui prend son poste. De même, être évalué avant de quitter une juridiction est essentiel. Le rythme bisannuel n'est pas toujours très pertinent. Quant à l'évaluation annuelle des magistrats présentés au tableau, elle n'a pas grand sens : il vaudrait bien mieux que l'inscription demeure, quitte à être revue en cas de difficulté, dans le cadre d'une procédure contradictoire. Pour harmoniser, j'intègre autant que possible le critère de la charge de travail, qui est connue. Par exemple, j'en ai tenu compte pour les juges d'instance au moment de la réforme des tutelles.

Lorsqu'il arrive que des magistrats émettent des observations sur leur évaluation, comment sont-elles traitées ? Comment s'établit le dialogue entre le magistrat évalué, son évaluateur et la Commission d'avancement ?

BF : Je n'ai pas d'expérience sur ce point car durant ces trois années comme procureur général, aucun collègue n'a fait d'observations sur son évaluation ou ne l'a contestée devant la Commission d'avancement.

GL : Les recours devant la CAV sont rares, je n'y ai pas été confrontée non plus. Pour autant, la CAV joue un rôle important en fixant une jurisprudence qui impose une rigueur aux évaluateurs et oblige à une concordance entre l'analytique et le littéral. En revanche, j'ai été saisie d'observations sur des évaluations qui avaient été réalisées par mon prédécesseur, d'où l'importance pour les chefs de cour d'évaluer tous les magistrats du ressort avant leur départ. Dans ces cas, j'ai reçu l'intéressé, recueilli des éléments complémentaires auprès de mon prédécesseur et, le cas échéant, modifié l'évaluation. Là encore, il faut faire jouer le processus à plein et ne pas hésiter à faire des observations avant de saisir la CAV.

Comment tenir compte de la qualité dans l'évaluation ? Les magistrats «savent-ils» être évalués ?

BF : La dimension quantitative est effectivement non négligeable. Elle doit être prise en compte. Pour autant, je ne pense pas qu'elle soit prépondérante.

Par exemple, le respect du justiciable, la qualité des relations avec le greffe, la qualité des écrits... Autant de critères qui ne sont pas quantitatifs. À cet égard, il est indispensable pour l'évaluateur de bien connaître les juridictions de son ressort, notamment la masse des procédures arrivant dans les parquets, de savoir à quoi tiennent les retards dans les délais de traitement...

Sans être une obsédée de la statistique, il me paraît très important de disposer de tableaux de bord réguliers à confronter avec l'état des forces dans un parquet. Le fait de ne pas évaluer un magistrat uniquement à travers sa productivité ne signifie pas que les autres critères utilisés dans une évaluation soient subjectifs.

Dans l'annexe 1, les collègues font la plupart du temps un inventaire de leurs attributions et donnent des chiffres sur leur activité. Ils livrent peu de réflexions sur leur travail. Est-ce de la prudence ou de la crainte? Pour ma part, je considère que l'entretien préalable à l'évaluation avec le chef de juridiction ou le chef de cour est plus important que cette annexe. Les résumés qui en sont faits permettent d'avoir une meilleure vision du magistrat, des difficultés qu'il peut rencontrer, de son désir de changement parfois, tous éléments qui entrent dans l'évaluation.

En tout cas, les collègues ne m'ont pas paru obsédés par leur évaluation. Je les ai rencontrés lors des audits réguliers que le procureur général fait dans les juridictions. Je les ai trouvés beaucoup plus soucieux du bon fonctionnement de leur service que de l'alignement des croix dans la bonne colonne !

GL : L'évaluation est un passage obligé dont on a du mal à se saisir. L'annexe 1 est trop pauvre ! Dire « j'ai fait 350 jugements » ne traduit rien du sens de l'exercice professionnel, de ce que font les collègues, alors qu'ils peuvent avoir remis d'équerre un service en difficulté, avoir rédigé un *vademecum* pour des services partenaires à la dérive... C'est ce genre de choses qu'il faut mettre dans l'annexe 1. Les magistrats ne disent pas ce qu'ils font en termes qualitatifs, ils sont pudiques ! Et s'il est indispensable que les

Tout récemment retraitée de son poste de procureur général près la cour d'appel de Pau, **Blandine Froment** a exercé de nombreuses fonctions au siège et au parquet, ainsi qu'à l'Inspection générale des services judiciaires.

Gaxuxe Lacoste, magistrate du siège tout au long de sa carrière, est première présidente de la cour d'appel de Saint-Denis de La Réunion. Elle a également été élue à la Commission d'avancement et au Conseil supérieur de la magistrature.

évaluations soient objectives, la crainte de verser dans la subjectivité peut conduire à l'inverse à une autocensure générale qui produit des évaluations et des dossiers trop lisses, qui ne traduisent rien des compétences et des aspirations de ceux qu'ils concernent.

Il existe des difficultés structurelles inhérentes au système actuel d'évaluation. Quelles sont ses faiblesses ? Quelles seraient les pistes pour l'améliorer ?

BF : Depuis que je suis entrée dans la magistrature, cette question de l'évaluation (qui s'est substituée à la notation) ne cesse d'être débattue. Je pense que la réforme a constitué un progrès par rapport à ce qui existait auparavant. Cependant, le nombre de rubriques de l'évaluation littérale me semble beaucoup trop important. De même, la faiblesse du système tient pour moi au manque de clarté de la finalité qu'on assigne à l'évaluation. A-t-elle la même signification pour l'inscription au tableau d'avancement et la réalisation du premier grade que pour l'exercice de postes de responsabilité ? Est-elle destinée à faire progresser le magistrat dans la qualité de son travail ? Faut-il l'envisager comme le contrôle du respect d'un certain nombre des obligations déontologiques des magistrats définies par le CSM ? (par exemple la loyauté, la courtoisie, très souvent relevées dans les évaluations). Il me paraît normal de rendre des comptes sur notre activité, mais l'évaluation doit être avant tout un outil de progression. En ce sens, l'entretien de prise de fonctions qui permet de faire un tour d'horizon sur l'état de la juridiction, les projets et par la suite leur réalisation, est particulièrement intéressant.

GL : Le système actuel d'évaluation est en fin de cycle. Pour moi, il doit se transformer de telle façon que l'évaluation puisse être la plus fine possible, pour refléter dans un dossier la réalité de la situation d'un collègue. Pour ça, il faut dégager du temps. Je pense qu'il n'y a guère de plus-value à l'appréciation conforme du chef de cour. Bien sûr, le chef de cour établit une synthèse et cherche à intégrer du dynamisme dans la rédaction pour ceux, DSJ ou CSM, qui seront amenés à lire le dossier et chercheront à connaître un professionnel par ce biais. Mais l'échelle pertinente est sans doute celle où l'évaluateur connaît le travail

de son collègue. Auquel cas les chefs de cour pourraient être évaluateurs directs des magistrats de la cour et intervenir comme premiers arbitres en cas de discussion ou de difficulté pour les évaluations faites au niveau de la juridiction, la CAV agissant comme degré supérieur en cas de contestation. Un tel changement, ajouté à ce que j'ai déjà signalé concernant l'inscription au tableau d'avancement, permettrait de faire de l'évaluation un outil bien plus utile à la carrière des collègues, aussi bien de compte-rendu de son travail d'agent public que de bilan d'étape au cours d'une carrière, qui reflète davantage la qualité réelle du travail.

FOCUS

RÉFORME DE L'ÉVALUATION : SISYPHE ET SON ROCHER ?

Le 1^{er} mars 2011 une réforme de l'évaluation individuelle des magistrats est entrée en vigueur. Chacun, alors, s'accordait sur la nécessité de transformer profondément ce système. Pour autant l'esprit de l'évaluation n'en a pas été révolutionné. Et quatre ans après, la réflexion sur la réforme de l'évaluation bat de nouveau son plein.

Dans le cadre de réforme de 2011, une circulaire du 29 juin 2011 demande aux chefs de cour d'établir annuellement un rapport sur l'évaluation des magistrats de leur ressort et prévoit qu'une synthèse générale de ces rapports soit soumise à un comité de suivi, chargé « de formuler toutes préconisations utiles d'amélioration du processus d'évaluation et de son contenu » et d'assurer « une veille sur les pratiques en matières d'évaluation ».

Ce comité d'évaluation, inauguré en juillet 2015, est composé de chefs de cours et de juridictions, de l'Inspecteur général des services judiciaires, du directeur de l'ENM, d'un magistrat détaché, d'un membre de la DSJ et de représentants des trois organisations syndicales de magistrats.

Dans une conception ambitieuse de son rôle, le comité a décidé de se réunir mensuellement, là où la circulaire ne prévoit qu'une réunion annuelle. Prêt à initier une réflexion de fond sur l'évaluation, le comité de suivi a débuté ses travaux dans une démarche comparatiste, en recueillant des éléments sur la procédure d'évaluation des magistrats à l'étranger et au sein d'autres corps de l'administration. Il est apparu, par exemple, que les chefs de juridiction de l'ordre administratif bénéficient chaque année d'une formation à l'évaluation ou que certains états membres de l'UE n'ont pas recours à un système formel d'évaluation individuelle (Danemark, Norvège...).

À plus court terme, dans l'optique des travaux sur la réforme de l'ordonnance de 1958 relative au statut de la magistrature, le comité de suivi de l'évaluation a établi une note d'étape, avec ses premières recommandations. Il préconise que la finalité assignée à l'évaluation soit de « maintenir et améliorer la qualité du travail des magistrats et, par la même occasion, du système judiciaire en son ensemble », ainsi que l'a fixé le Conseil consultatif des juges européens. Le comité recommande également que les objectifs assignés aux magistrats ne puissent pas être des objectifs chiffrés.

Au sein de ce comité, le Syndicat de la magistrature défend une conception non infantilisante de l'évaluation tournée vers la qualité de la justice rendue au justiciable, garantissant une totale indépendance et permettant de faire progresser l'évalué comme l'institution. Et petit à petit, cette vision progresse... Au point qu'un jour, enfin, les petites croix disparaissent ?

L'ÉVALUATION DU TRAVAIL À L'ÉPREUVE DU RÉEL. Critique des fondements de l'évaluation.

Ou comment la victoire des sciences de la gestion sur les sciences du travail pervertit l'évaluation du travail.

Par **Marie Leclair**, vice-présidente placée à la cour d'appel de Toulouse

Dans cet opuscule, tiré d'une conférence prononcée à l'INRA pour un public de chercheurs, Christophe Dejours revient sur quelques notions fondamentales, tirées de la clinique du travail : travailler ne se réduit pas à exécuter une tâche prescrite. Travailler c'est combler l'écart entre le prescrit et le réel. Quel que soit l'univers de travail, la stricte mise en œuvre des prescriptions ne permet pas d'obtenir le résultat recherché. Partout, le travailleur doit « tricher », comme la couturière triche un ourlet ou le menuisier une cote pour s'adapter au réel tout en obtenant le résultat prescrit. Le travailleur doit donc mettre en œuvre son intelligence pour trouver des « ficelles de métier », qui s'élaborent dans l'ombre et sont ensuite partagées entre professionnels qui les adoptent sous la forme de règles de métier.

De la même façon, sont invisibles, y compris souvent pour le travailleur lui-même, les savoir-faire corporels acquis avec l'expérience du travail : la réactivité du pilote de chasse, la capacité du conférencier à « sentir l'auditoire »...

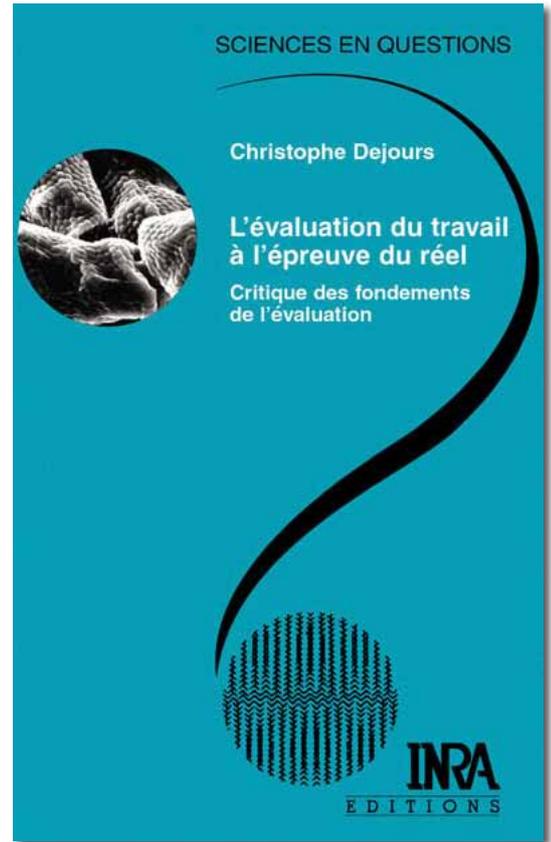
Restent encore invisibles des aptitudes comme le tact, la disponibilité, la discrétion, la serviabilité. Par nature discrètes, elles sont disqualifiées en tant que qualités professionnelles, comme *naturelles* à la condition féminine.

Bref le « travailler » est en grande partie invisible et difficile à rendre visible. Il faut donc être modeste quand on envisage de l'évaluer.

L'évaluation du travail, de modèle gestionnaire, qui se contente de mesurer des résultats, fait l'impasse sur la réalité du travail. Celle-ci ne peut être approchée qu'en s'intéressant à l'expérience subjective du travailleur qui engage sa personne dans le travail et peut y acquérir ou y perdre son identité.

Plutôt qu'à l'évaluation, le travail réel se prête mieux aux jugements : jugement d'utilité émis par l'autorité hiérarchique, qui induit la reconnaissance, jugement de beauté émis par les pairs qui connaissent les ficelles de métier et admirent l'ingéniosité mise en œuvre. Dans les organisations du travail d'aujourd'hui où la confiance et la solidarité ont été déstructurées, ces modes de jugement et de reconnaissance sont compromis, et la seule évaluation qui compte consiste à quantifier un résultat.

En tant que clinicien, Christophe Dejours mesure les effets délétères de cette forme d'évaluation sur la santé mentale des travailleurs et appelle les sciences du travail à investir la question, pour repenser une évaluation qui ne soit pas destructrice du travail.



L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation, C. Dejours, INRA éditions, 2003, 9.50 €

Justice(s) au quotidien

Coordonnées du Syndicat :
12-14, rue Charles Fourier, 75013 Paris
Tél. : 01 48 05 47 88 Fax : 01 47 00 16 05

Courriel : contact@syndicat-magistrature.org

© Syndicat de la magistrature - Toute reproduction interdite sans autorisation de la rédaction.