

Le travail,
au-delà de l'évaluation

Collection « Clinique du travail »
dirigée par Yves Clot et Dominique Lhuillier

La collection accueille et valorise des travaux relatifs à la problématique « subjectivité et travail », dans une perspective pluridisciplinaire en articulation avec les préoccupations et les demandes sociales émanant des situations de travail. Le fondement commun de ces perspectives et de la collection est la priorité accordée aux situations réelles et concrètes de travail, et à la visée de transformations de celles-ci.

DÉJÀ PARUS :

Sous la direction de
Gilles Amado, Jean-Philippe Bouilloud,
Dominique Lhuillier, Anne-Lise Ulmann
La créativité au travail

Fabien Brugière
La sous-traitance en piste

Voir la collection complète en fin d'ouvrage

Damien Collard

Le travail, au-delà de l'évaluation

Normes et résistances

Clinique du travail

 **érès**

Mes remerciements vont
à Anni Borzeix et à Michel Berry.

Conception de la couverture :
Anne Hébert

Version PDF © Éditions érès 2018
CF - ISBN PDF : 978-2-7492-5745-7
Première édition © Éditions érès 2018
33, avenue Marcel-Dassault, 31500 Toulouse, France
www.editions-eres.com

Aux termes du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle de la présente publication, faite par quelque procédé que ce soit (reprographie, microfilmage, scannérisation, numérisation...) sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

L'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie doit être obtenue auprès du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, tél. 01 44 07 47 70, fax 01 46 34 67 19.

Table des matières

INTRODUCTION.....	7
1. EMPRISE DES NORMES ET DÉNI DU TRAVAIL : LE CAS DES AGENTS DE LA SNCF AU CONTACT DU PUBLIC.....	17
Les agents d’ambiance confrontés à <i>l’humanisation des gares</i>	25
<i>Catégoriser pour agir</i>	27
<i>Les émotions comme moteur de l’action</i>	33
<i>Les effets induits par le lancement du Transilien et de l’humanisation des gares</i>	38
Les agents d’escale aux prises avec les « attitudes de service »	47
<i>Le travail des agents d’escale : du prescrit au réel</i>	48
<i>Les effets induits par la mise en œuvre des « attitudes de service » à l’Escale</i>	53
La prégnance des normes de service.....	63
2. DE LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AUX « RESSOURCES PSYCHOLOGIQUES ET SOCIALES » DU MÉTIER : LE CAS DES AGENTS DE CONTACT D’UNE PRÉFECTURE.....	73
Le concept de « risque psychosocial » et le bien-fondé des démarches de prévention des risques psychosociaux.....	76
Dans les entrailles d’une préfecture.....	81

Une ingénierie ne produisant pas de sens.....	87
Des conditions de travail délétères	95
Les « ressources psychologiques et sociales » des agents en contact avec les usagers.....	104
Quels enseignements tirés de cette enquête ?.....	111
 3. CONTROVERSES AUTOUR DE L'ÉVALUATION DE LA RECHERCHE DANS LES UNIVERSITÉS	117
La loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) et le projet de réforme du statut des enseignants-chercheurs.....	120
Les logiques d'évaluation en vigueur dans la communauté scientifique	127
<i>L'évaluation de la recherche sur la base des indices de citations</i>	130
<i>La folie des classements en tout genre</i>	140
Les effets pervers induits par ces outils	157
Le cas des sciences économiques.....	167
 4. REPENSER LA QUESTION DE L'ÉVALUATION DU TRAVAIL.....	179
Des normes et des indicateurs qui sont le fer de lance du <i>New Public Management</i> ?.....	186
Desserrer l'étau des normes.....	199
<i>Organiser la critique</i>	200
<i>Inventer des alternatives crédibles</i>	203
<i>Rompre avec l'imaginaire véhiculé par le New Public Management</i>	212
La clinique de l'activité et la notion de « métier » .	216
Chausser les lunettes du don pour repenser l'évaluation du travail.....	227
 CONCLUSION.....	237
 BIBLIOGRAPHIE	245

Introduction

Gare TGV de Belfort-Montbéliard. Mardi 20 janvier 2016. 18 h. Une certaine agitation règne dans le hall de la gare. Le train en direction de Paris est sur le point d'arriver... Son approche est annoncée *via* la sono : « Le train en partance pour Paris, départ prévu à 18 h 04, va entrer en gare voie 4. » Le hall de la gare se vide d'un seul coup. Les gens semblent comme aspirés par l'escalier mécanique qui mène aux quais, situés juste en contrebas. La gare change soudain de physionomie. À l'agitation fébrile succède maintenant le calme. Il ne reste désormais plus que quelques voyageurs dans le hall. Certains déambulent tranquillement, téléphone portable à la main, en attendant leur train. D'autres feuilletent un journal ou un magazine, installés confortablement dans des fauteuils de couleur qui ont été regroupés à un même endroit. Lieu propice, selon l'humeur, au travail (des prises ont été installées pour que chacun puisse brancher son ordinateur portable ou recharger son téléphone...), à la lecture, à la détente, voire au vagabondage de l'esprit... La présence d'un piano dans cet espace n'y invite-t-elle pas ?

Comme tous les mardis, à cette heure-là, je me dirige vers l'enseigne où j'ai mes habitudes. Au programme : un sandwich, une bière, un dessert et un café allongé. Mais ce jour-là,

point de sandwich. J'opte finalement (pour la première fois) pour des pâtes au fromage conditionnées dans un emballage cartonné. À la caisse, je retrouve Isabelle¹, qui m'accueille avec un large sourire en me demandant de mes nouvelles. À force de fréquenter l'endroit, j'ai l'impression de bien la connaître – Isabelle –, même si nous n'échangeons à chaque fois que quelques mots. Petite femme énergique aux cheveux foncés coupés très courts, toujours vêtue de noir, elle n'a pas son pareil pour arracher un sourire au client, quelle que soit l'humeur de celui-ci. Même le voyageur pressé, préoccupé et bougon, ne lui résiste pas ! D'où lui vient cette faculté, cette « compétence », diront certains ? Je ne saurais le dire. Mais son sens de l'accueil, sa sollicitude, sa capacité à saisir l'état d'esprit du client, à répondre à ses besoins, voire à l'apaiser... m'interrogent. À n'en pas douter, l'enseigne en question a fait un très bon choix en la recrutant. Avec elle, la « relation de service » se déroule en effet sous les meilleurs auspices, sans anicroche. Un bon point, assurément, pour qui entend fidéliser sa clientèle.

Ce jour-là, donc, je demande à Isabelle si je peux réchauffer mon plat principal dans le four à micro-ondes. Elle acquiesce d'un hochement de tête, et me dit, avec sa prévenance habituelle : « Bien sûr. Je vais vous montrer comment on fait la première fois, comme ça vous saurez... Mais sachez que, comme il y a une minuterie, il faut faire réchauffer vos pâtes au moins trois fois si vous voulez manger chaud. » Puis, elle se retourne et se dirige vers le four à micro-ondes situé quelques mètres derrière elle, tout

1. Le prénom a été changé.

en me disant d'un air complice, à voix basse : « Mais c'est vrai que normalement je n'ai pas le droit... » Je marque un temps d'arrêt, songeur, surpris par cette remarque qui est, je le perçois, tout sauf anodine. Je lui demande alors : « Mais je ne comprends pas bien. Qu'est-ce que vous n'avez pas le droit de faire au juste ? » Elle me répond expressément : « En fait je n'ai pas le droit de faire réchauffer un plat pour le client. Pourtant, moi je fais ça pour le client. Comme ça je lui montre. Il sait où est le micro-ondes et le temps qu'il faut pour faire réchauffer son plat. En plus, selon les plats, il faut faire réchauffer plus ou moins... Mais la semaine dernière, j'ai été contrôlée et évaluée par une nana de Paris [une responsable du siège] qui m'a ouvertement critiquée là-dessus. Elle m'a dit que je ne devais pas faire ce genre de chose, sauf éventuellement pour une personne handicapée. Et c'est tout comme ça ! Pour les gobelets, par exemple, c'est pareil. Souvent, quand je sers un café à un client dans un gobelet, en fait, j'en mets deux pour que le client ne se brûle pas. Encore une fois c'est pour le client. Mais elle m'a dit que je n'avais pas le droit de faire ça non plus. Et il y a aussi ces clients mystères qui viennent voir si on respecte bien les normes imposées par Paris, dont certaines sont absurdes d'ailleurs. Alors, bon, les clients mystères c'est à la fois bien et pas bien... » Interpellé par un client, elle s'interrompt brusquement. Je n'en saurai pas plus ce jour-là.

Mais son discours sonne d'autant plus juste qu'à de nombreuses reprises, j'ai pu observer Isabelle évoluer dans son « milieu naturel », au contact d'autrui. Car la gare, et plus particulièrement cet espace de vente, est un véritable microcosme. Lieu de passage, pour ceux qui sont en

transit. Lieu familier et réconfortant pour les habitués, qui y trouvent convivialité et chaleur humaine... Lieu, aussi, où s'échangent de menus services et où se nouent de multiples arrangements entre les acteurs de la gare (cheminots, personnel de l'agence de location de voitures, chauffeurs de taxis, agents de propreté, etc.). Isabelle évolue au milieu de son public – de *ses* publics –, prêtant attention à chacun et passant allègrement d'une conversation à une autre, tout en servant les uns et en renseignant les autres... C'est une véritable « compétence de civilité » qu'elle déploie, au quotidien, pour le bien-être des clients – de *ses* clients.

Ce jour-là, Isabelle semble néanmoins avoir un peu perdu de son entrain habituel. La visite de cette responsable du siège parisien – qui l'a ouvertement critiquée – n'y est certainement pas pour rien... Sur quels autres critères Isabelle a-t-elle été évaluée et quelles sont les conséquences de cette évaluation ? Je ne pourrais le dire. Mais une chose est sûre. J'ai senti, au ton de sa voix, une certaine rancœur, une amertume, voire une colère rentrée, conséquence (somme toute logique) d'un déficit de reconnaissance et d'une non-prise en compte de son engagement effectif au service du client. Car pour elle – comme pour beaucoup d'autres salariés en *front office*, comme on dit dans le jargon de l'entreprise... –, répondre aux besoins du client, voire les devancer, est certes un devoir, mais aussi et surtout une source de plaisir, une occasion unique de donner un sens à son travail et d'en sortir grandie. D'autant plus quand le client manifeste – par ces petits riens qui font toute la saveur des relations humaines (léger sourire, hochement de tête, rictus de satisfaction...) – un signe de reconnaissance, même ténu...

Je retrouverai Isabelle la semaine d'après, le même jour, vers la même heure... C'est l'occasion de reprendre notre conversation là où nous l'avions laissée sept jours plus tôt. Et, pour moi, l'opportunité d'en apprendre un peu plus sur ces fameuses enquêtes client mystère diligentées par la direction parisienne. Les agents en *front office* de l'enseigne sont en effet censés respecter certaines normes de service. Elles portent, d'une part, sur la tenue vestimentaire (une tenue « correcte » est exigée de la part du personnel, de même que le port du badge nominatif) et, d'autre part, sur l'accueil de la clientèle (les agents doivent prononcer certaines formules de politesse, notamment pour ouvrir et clore l'interaction). Et, pour couronner le tout, tout contact avec un client doit obligatoirement faire l'objet d'une « proposition commerciale ». Ainsi, me dit Isabelle, « on doit systématiquement proposer un café au client, ou autre chose s'il ne prend pas un café, une viennoiserie par exemple... » Mais, ajouta-t-elle aussitôt, « moi je n'aime pas ça et donc je ne le fais pas systématiquement. Je sens quand je peux le faire et quand il ne faut pas le faire. Mais c'est vrai que cela crée des tensions dans l'équipe parce qu'une bonne évaluation de la part du client mystère, cela débouche sur une prime collective qui peut aller jusqu'à cent cinquante euros par mois, ce qui n'est pas rien quand même ! Et pour toucher cette prime, il faut que tous les éléments soient conformes, car l'enquêteur il a sa grille à remplir. Donc il faut que tout le monde rentre dans le moule ! Mais, moi, mon souci principal, c'est de satisfaire et de fidéliser le client. Et je pense vraiment que ce n'est pas en faisant du *forcing* que l'on va y arriver justement... »

J'apprendrai également, ce jour-là, qu'Isabelle est en délicatesse avec son employeur, ce dernier n'ayant répondu favorablement ni à sa demande de changement d'horaires de travail (Isabelle a quatre enfants et ses horaires actuels ne lui permettent plus de concilier contraintes professionnelles et familiales) ni à sa proposition de rupture conventionnelle de son contrat de travail. L'issue la plus probable semble donc être son départ... Mais l'enseignante ne risque-t-elle pas, du même coup, de perdre une virtuose de la relation de service ? L'organisation étant incapable d'évaluer la véritable valeur ajoutée du service rendu au client par Isabelle – du fait principalement de la rigidité de ses *process* –, il y a fort à parier qu'elle sera tout aussi incapable d'évaluer le risque induit par le départ de celle-ci. Là est bien le drame.

Isolé le cas d'Isabelle ? Nous ne le pensons pas. Car aujourd'hui, dans de très nombreux milieux de travail, on assiste à une véritable inflation des normes. Leurs finalités sont multiples : instaurer de la transparence, mieux évaluer le personnel, garantir au « client » un service de qualité, orienter et contrôler les comportements, responsabiliser les acteurs et les inciter à « l'excellence », mieux allouer les ressources de l'organisation, etc. Autant d'objectifs différents qui vont puiser au même creuset idéologique. En effet, c'est sous couvert d'« efficacité » et de « performance » que se déploient ces normes. Mais, dans le même temps, elles constituent un véritable corset, voire un carcan, qui empêche la plupart du temps les salariés de réaliser un travail de qualité et de donner le meilleur d'eux-mêmes. Elles peuvent même, dans certains cas, être une source de démotivation – voire de souffrance au travail – et fragiliser

les collectifs de travail en place. Pire, dans certains milieux professionnels, outre le fait qu'elles contribuent à renvoyer aux travailleurs une image négative d'eux-mêmes et de leur travail, elles vont parfois jusqu'à miner la coopération et fragiliser le lien social. Fort heureusement, dans le même temps, ici ou là, des actions de résistance (individuelles et/ou collectives) se mettent en place. Tantôt fragiles, éphémères et isolées, tantôt consistantes, durables et connectées, elles se dressent face au rouleau compresseur des normes pour essayer d'en dévier la trajectoire, avec plus ou moins de réussite... Mais comment en est-on arrivé à une telle situation ? Pour répondre à cette question, il nous faut essayer de comprendre pourquoi et comment de nouvelles normes ont été instaurées, et analyser de plus près, sur la base d'exemples concrets, les effets induits par celles-ci. C'est donc à un véritable « voyage au centre des organisations », pour reprendre le sous-titre d'un célèbre ouvrage d'Henry Mintzberg (1989), l'un des plus éminents théoriciens des organisations, que nous invitons le lecteur.

Tout d'abord, nous pénétrons dans les arcanes de la SNCF, au sein d'un véritable millefeuille organisationnel, pour suivre au plus près l'activité de certaines catégories de personnels au contact du public, en l'occurrence les agents d'ambiance et les agents d'escale. Nous explorerons, dans une perspective clinique, les mécanismes organisationnels qui ont favorisé le déni du travail de ces agents pour remonter aux sources de ce déni, en partant de l'exemple de deux démarches qualité qui ont été déployées à la SNCF (dans les années 2000) dans le domaine de la relation de service, et qui se sont traduites par la mise en place de normes de service

prégnantes (Collard, 2012). Après avoir présenté le cadre organisationnel dans lequel ces deux démarches ont pris place, nous étudierons les effets induits par ces démarches sur les agents en *front office* de la SNCF, puis nous discuterons le bien-fondé de ces normes de service.

Ensuite, nous présenterons les résultats d'une enquête récente menée au sein d'une préfecture auprès des agents au contact des usagers, dans le cadre de la mise en place d'un plan de prévention des risques psychosociaux (Collard et Drouard, 2015). Cette enquête a mis en évidence les effets pervers de ce type de démarche qui ne fait pas forcément sens pour les opérationnels et qui tend finalement à les déresponsabiliser. Pourtant, celle-ci révèle dans le même temps que les agents et leur encadrement ne sont pas passifs, dans la mesure où ils cultivent les « ressources psychologiques et sociales » de leur métier (Clot, 2010) pour faire face à des situations de travail difficiles. La démarche d'évaluation des risques psychosociaux étudiée pose donc au final plus de problèmes qu'elle n'en résout, et surtout, elle a pour effet principal d'occulter les ressources dont disposent les agents au contact du public pour bien faire leur travail. Or, ce sont justement ces ressources qu'il conviendrait de développer pour renforcer le « pouvoir d'agir² » de ces professionnels, et prévenir les risques psychosociaux au travail.

2. Pour Yves Clot (2017, p. 13), le « pouvoir d'agir », qui se développe (ou s'atrophie) dans l'activité de travail, « mesure le rayon d'action effectif du sujet ou des sujets dans leur milieu professionnel habituel. [...] On peut dire qu'il augmente ou diminue en fonction de l'alternance fonctionnelle entre le sens et l'efficacité de l'action où se joue le dynamisme de l'activité, son efficacité. Cette efficacité n'est pas seulement l'atteinte

Enfin, nous nous intéresserons au système universitaire français. Depuis 2007 notamment, année de la mise en place de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (dite « loi LRU » ou « loi Pécresse »), les universités françaises ont dû faire face à un vent de réformes sans précédent, comme celle qui porte sur l'évaluation des enseignants-chercheurs. Partant du principe que nul professionnel n'est dispensé de rendre des comptes, comme le veut la doctrine de la « nouvelle gestion publique » (*New Public Management* en anglais), s'est imposée l'idée, non sans résistance, qu'il convenait d'évaluer – sur des bases « objectives » – l'activité de recherche des enseignants-chercheurs ainsi que leurs performances. Après avoir rappelé le contexte général de la réforme et analysé les logiques d'évaluation et les outils mis en place, nous braquerons le projecteur sur une discipline, à savoir l'économie, pour voir de plus près ce qui s'y joue, et donner à voir au lecteur les controverses, les tensions et les conflits qui la traversent.

Dans un dernier chapitre, nous mettrons en évidence les points communs aux différentes situations évoquées, et pointerons les risques de dérive potentielle pour la société tout entière. Cependant, ne pouvant nous résoudre à terminer ce livre sur un tableau sombre, nous esquisserons quelques pistes de réflexion pour repenser la question de l'évaluation du travail.

des buts poursuivis. C'est tout autant la découverte de buts nouveaux ». Le lecteur intéressé par ce concept, ses racines philosophiques et son utilisation dans les différentes théories en analyse de l'activité pourra se reporter utilement à un article récent de Gaspard Brun paru dans la revue *Activités* (2017).

1

Emprise des normes et déni du travail : le cas des agents de la SNCF au contact du public

Les différentes recherches que nous avons menées au sein de la SNCF sur les agents au contact du public¹ nous ont conduit à analyser les effets pervers engendrés par certaines normes de service sur le travail de ces agents. La situation nous a semblé tellement dramatique pour ces professionnels que nous en sommes venus à parler de « déni du travail »

1. Dans le cadre d'une thèse de doctorat tout d'abord, menée entre 1999 et 2002. À cette occasion, nous nous sommes intéressé à une catégorie spécifique de personnel en *front office*, à savoir les agents d'ambiance qui avaient été embauchés sous statut « emploi-jeune » par l'entreprise (Collard, 2002, 2003). Puis, dans le cadre d'un contrat de recherche passé entre le CRG (Centre de recherche en gestion) de l'École polytechnique et la SNCF, qui a donné lieu à une enquête réalisée en 2007 et 2008 (Borzeix et coll., 2008). À cette occasion, nous avons notamment étudié de près l'activité du personnel d'escale de la SNCF, une autre catégorie de personnel en contact avec le public.

pour caractériser la non-reconnaissance des spécificités de leur activité induite par le déploiement dans l'organisation de normes de service rigides. Mais pourquoi parler de « déni du travail » ? Comment se manifeste-t-il ? Et puis quelles sont ses sources ? Nous allons nous efforcer de répondre précisément à ces trois questions en nous appuyant, d'un point de vue empirique, sur les enquêtes de terrain que nous avons menées au sein de la SNCF durant les années 2000, et, d'un point de vue théorique, sur la clinique du travail. Les approches cliniques du travail (Lhuillier, 2011) sont d'autant plus pertinentes pour explorer ce sujet que plusieurs cliniciens du travail se sont justement efforcés de répondre à ces questions. Que dit en substance la littérature à ce sujet ?

Pour Vincent de Gaulejac (2005), la prégnance d'une conception gestionnaire du travail favorise une méconnaissance des situations de travail réelles, le déni étant une des figures de cette méconnaissance (Lhuillier, 2009). Cette analyse est partagée par Thomas Périlleux pour qui certaines méthodes d'évaluation du travail contribuent au déni du travail car elles ne prennent pas en compte le caractère multidimensionnel de celui-ci, et occultent le « travail vivant » (au sens où l'entend Marx²) « en l'écrasant sous des mesures "indiscutables" et "exhaustives" » (Périlleux, 2005, p. 113). Dans la même veine, Amaury Grimand (2004)

2. Le thème du « travail vivant » a fait l'objet d'une importante conceptualisation ces dernières années de la part de Christophe Dejours : à travers une exploration fine des rapports entre travail, corps et sexualité (Dejours, 2013a) d'un côté ; à partir d'une réflexion sur la lutte pour l'émancipation (Dejours, 2013b) de l'autre.

souligne que les techniques d'évaluation des compétences qui sont mises en place dans les entreprises depuis la fin des années 1990, au nom de la « logique compétence » (Zarifian, 2001), marquent un déni du « travail réel » (par opposition au « travail prescrit ») quand elles ne prennent en compte que la seule performance (c'est-à-dire l'atteinte d'un résultat). Quant à Sophie Avarguez (2009), elle soutient que les prescriptions organisationnelles sont susceptibles d'alimenter le déni du travail réel et la souffrance au travail, son corollaire. « La souffrance mentale se prête [d'ailleurs] d'autant mieux au déni qu'elle a peu de signes visibles et qu'il en est souvent de même de ses causes » (Gollac et coll., 2006, p. 39). Différentes formes de déni sont mises en évidence par Avarguez dans le cas des conseillers à l'emploi de Pôle emploi, ex-ANPE (Agence nationale pour l'emploi). La dictature du chiffre et la prescription d'un idéal (Dujarrier, 2004 ; Gaulejac, 2005), l'empilement des instructions et l'injonction permanente au changement, ainsi que l'occultation du volet « social » de la relation de service contribuent, selon elle, au déni du travail de ces agents.

Tous ces travaux envisagent le déni comme un refus de reconnaître une certaine réalité. Une conception qui concorde d'ailleurs avec les définitions classiques du déni données dans le champ de la psychiatrie, de la psychopathologie et de la psychanalyse, à savoir un mécanisme de défense à l'égard d'une perception dérangeante d'une réalité externe pour Freud (1909), une « tentative de désavouer, de renier l'existence d'une réalité déplaisante » (Grangaud, 2001, p. 11), ou encore « un phénomène de refus de prendre en compte une part de réalité externe

inacceptable, c'est-à-dire non métabolisable sur le plan psychique » (Bardou et coll., 2006, p. 99). Cependant, certains cliniciens du travail prennent soin de distinguer dans leurs analyses la « réalité » du « réel » (Lhuillier, 2006). Cette distinction serait même au cœur de la clinique du travail. Ainsi, pour Christophe Dejours (1995), le fondateur de la psychodynamique du travail, tandis que la réalité est « un état de choses » (p. 42), le réel est « ce qui, dans le monde, se fait connaître par sa résistance à la maîtrise technique et à la connaissance scientifique » (p. 41). Selon lui, le réel se manifeste « sous la forme de l'expérience au sens d'expérience vécue » (p. 42), celle-ci étant toujours « une expérience subjective de l'échec, de l'incertitude, de l'impuissance, du doute » (Dejours, 2006, p. 128). Pour Dejours (1998, p. 30), le déni porte avant tout sur le « réel du travail », entendu au sens de « ce qui résiste aux connaissances, aux savoirs, aux savoir-faire et d'une façon plus générale à la maîtrise ». Autrement dit, les prescriptions organisationnelles – c'est-à-dire les consignes, les procédures, les modes opératoires, ou encore les normes de qualité, etc. – sont souvent inopérantes pour faire face au « réel du travail ». Tout comme d'ailleurs les diverses méthodes d'évaluation des compétences et des performances qui, sous couvert d'objectivité, laissent dans l'ombre le travail effectif (Dejours, 2003). Ce constat est partagé par d'autres chercheurs, à commencer par Yves Clot et Dominique Lhuillier, pour qui « le monde du travail témoigne massivement d'un processus de réduction symbolique et de pratiques managériales de plus en plus déconnectées des réalités, tout entières au service d'une occultation du réel,

- VYGOTSKI, L.S. 1982. *Collected works*. Vol.1 : *Problems in the Theory and History of Psychology*, Moscou, Izdatel'stvo Pedagogika.
- WEINGART, P. 2005. « Impact of bibliometrics upon the science system: Inadvertent consequences? », *Scientometrics*, vol. 62, n° 1, p. 117-131.
- WELLER, J.-M. 1999. « Les compétences de l'agent de bureau dépendent aussi de son guichet », *Éducation permanente*, n° 141.
- WELLER, J.-M. 2010. « Comment les agents se soucient-ils des usagers ? », *Informations sociales*, n° 158, p. 12-18.
- WILLIOT, J.-P. 2005. « Un nouveau chantier d'archives orales : l'histoire des décisions stratégiques de la SNCF et de leur application depuis les années 1970 », *Revue d'histoire des chemins de fer*, n° 31, p. 29-61.
- WILSON, A. 1998. « The role of mystery shopping dans the measurement of service performance », *Managing Service Quality*, vol. 8, n° 6, p. 414-420.
- ZARIFIAN, P. 2001. *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Paris, Éditions Liaisons.
- ZARKA, P.-Y. 2009. « Éditorial. Qu'est-ce que tyranniser le savoir ? », *Cités*, n° 37, p. 3-6.

