

Les conditions psychosociales à l'épreuve des dispositifs quantitatifs au travail

Une étude qualitative sur l'impact psychosocial des indicateurs quantitatifs chez les inspecteurs du Contrôle du Bien-Etre au travail (CBE)

Mémoire réalisé par
Dina Bencer Alaoui

Promoteur
Jean-Luc Brackelaire

Co-promoteur
Thomas Périlleux

Année académique 2014-2015

**Master en sciences psychologiques, à finalité spécialisée
Option travail, organisation et société**

Les conditions psychosociales à l'épreuve des dispositifs quantitatifs au travail

Une étude qualitative sur l'impact psychosocial des indicateurs quantitatifs chez les inspecteurs du Contrôle du Bien-Etre au travail (CBE)

Mémoire réalisé par
Dina Bencer Alaoui

Promoteur
Jean-Luc Brackelaire

Co-promoteur
Thomas Périlleux

Année académique 2014-2015

**Master en sciences psychologiques, à finalité spécialisée
Option travail, organisation et société**

Remerciements

En premier lieu, j'adresse mes remerciements aux sept personnes interrogées
pour leur précieuse collaboration.

Je remercie monsieur Jean-Luc Brackelaire, professeur à la Faculté de
psychologie et des sciences de l'éducation à l'UCL, pour ses supervisions, sa
confiance et ses encouragements.

Je remercie monsieur Thomas Périlleux, professeur à la LSM (Louvain School
of Management) de l'UCL, pour ses supervisions et son enseignement qui
m'a considérablement sensibilisée à la question psychosociale au travail et m'a
amenée à déterminer ma problématique.

Mes remerciements s'adressent également à mesdames Anissa Azifi et Jamila
Azifi ainsi que monsieur Thierry Rouquet pour leurs corrections,
commentaires et encouragements.

Enfin, je tiens à remercier chaleureusement monsieur Ruben Moura Mendes
pour ses discussions enrichissantes sur le sujet tout au long de ce travail, de la
conceptualisation à la rédaction.

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	1
I. METHODOLOGIE	5
1.1 Population et échantillon	5
1.1.1 <u>Présentation de la population et de l'échantillon</u>	5
1.1.2 <u>Raisons du choix de l'échantillon</u>	7
1.1.3 <u>Prise de contact</u>	7
1.2 Approche qualitative	8
1.3 Phase préparatoire	8
1.4 Passation	11
II. RESULTATS ET APPORTS THEORIQUES	12
2.1 Cadre conceptuel	12
2.2 Analyse thématique verticale des entretiens	25
2.3 Analyse thématique transversale	35
2.3.1 <u>Le sens de la fonction</u>	35
2.3.2 <u>Le climat social</u>	44
2.3.3 <u>La charge de travail</u>	52
2.4 Schéma récapitulatif	55
III. DISCUSSION	58
3.1 Interprétation des résultats	58
3.2 Limites et biais	60
3.3 Ouvertures	61
3.3.1 <u>Plan de prévention et d'intervention</u>	61
3.3.2 <u>Le Slow Management</u>	64
3.3.3 <u>Normalité et souffrance</u>	65
3.3.4 <u>Télétravail et isolement social</u>	67
CONCLUSION GENERALE	69
BIBLIOGRAPHIE	72
Annexe n°1 : Grille d'entretien	82
Annexe n°2 : Florence.....	84
Annexe n°3 : Jean.....	90
Annexe n°4 : Paul.....	95
Annexe n°5 : Jacques.....	100
Annexe n°6 : Julie.....	106
Annexe n°7 : Charles.....	110
Annexe n°8 : Pierre.....	114

INTRODUCTION GENERALE

Le sujet de mon mémoire a pour origines certaines interrogations concernant le phénomène d'accélération. Dans son ouvrage sur *l'accélération de la modernité*, Rosa (2010) définit ce phénomène comme une accélération des innovations techniques, des rythmes de vie et du changement social. En nous intéressant de plus près à ce phénomène, un paradoxe a retenu notre attention : l'accélération technologique qui serait censée nous faire gagner du temps aurait pour effet pervers de le limiter davantage. Nous effectuons nos actions en moins de temps mais, au bout du compte, nous avons plus d'actions à accomplir par unité de temps. L'e-mail semblerait parfaitement représenter ce paradoxe.

Rosa (2010) explique que les rythmes des enseignants, des médecins, des chercheurs et tant d'autres professionnels se compresseraient produisant ainsi chez certains un désintérêt pour les exigences qualitatives ou un sentiment de surcharge. Force est de constater que « ne pas avoir le temps » est devenu l'un des principaux marqueurs symptomatique de notre époque. Cet auteur ajoute que l'accélération technologique produit des outils de contrôle et d'évaluation toujours plus quantifiés, digitalisés, numérisés afin de justifier l'activité et pouvoir la contrôler plus efficacement.

Par conséquent, le phénomène d'accélération nous amène à nous interroger sur l'ampleur des quantifications dans les systèmes organisationnels.

Nous appuyant sur les travaux de Jany-Catrice (2012), Dejours (2003), de Gaulejac (2012), Aubert (2003) et bien d'autres, nous pouvons légitimement affirmer que l'idéologie du « chiffrage » connaît une nette progression dans les organisations privées comme publiques. La réification comptable de l'activité professionnelle deviendrait un référent incontournable du management contemporain en vue de réduire les incertitudes, d'objectiver, de justifier et de contrôler le travail plus efficacement. Nombreux sont les dispositifs quantitatifs qui tentent de mesurer l'activité afin d'établir un lien entre la production et le travail salarié. Le chiffre apparaît donc omniprésent dans des secteurs d'activités parfois très différents (commercial, soins de santé,

éducation, service sociaux, etc.).

Qu'en est-il alors des conditions psychosociales au travail dans des systèmes organisationnels pilotés, ou « gérés » selon des indicateurs quantitatifs ?

Les conditions psychosociales, ou plus exactement les aspects psychosociaux, sont définis par le SPF Emploi, Travail et Concertation Social comme des aspects cognitifs, émotionnels et relationnels qui peuvent intervenir dans l'exercice de la fonction (SPF, 2015). Les aspects psychosociaux ne doivent pas être confondus avec les risques psychosociaux. Bien qu'ils soient intimement liés, les risques psychosociaux sont définis comme *« la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique ou physique suite à l'exposition à des facteurs de risque comme l'organisation, le contenu du travail, les conditions de travail et de vie au travail ainsi que les relations interpersonnelles au travail »*. Ces facteurs de risques doivent comporter objectivement un danger. Or généralement, les enquêtes portant sur les aspects psychosociaux se concentrent davantage sur des perceptions personnelles et/ou individuelles. Ces enquêtes et leur apparence subjective révèlent toutefois que les résultats sont proches des mesurages objectifs.

Dans notre étude, nous parlerons alors davantage de conditions ou des aspects psychosociaux puisque nous utiliserons une approche qualitative permettant de recueillir des perceptions, des points de vue et des ressentis.

Pour répondre à notre problématique, nous nous intéresserons aux inspecteurs du Contrôle du Bien-être au travail (CBE). Ces professionnels doivent répondre à des politiques de chiffres qui se traduisent par des objectifs à atteindre et essentiellement quantitatifs. Afin de contrôler ces objectifs, les inspecteurs sont tenus d'enregistrer et de quantifier toutes leurs activités dans un dispositif de mesure (nombre de visites, de documents communiqués, de personnes rencontrées, etc.). Le but étant de transformer les activités de chacun en statistiques de performance individuelle. L'évaluation annuelle basée sur ces statistiques est alors strictement quantitative.

Des études portant sur la situation des assistants sociaux et des infirmiers (Aurenche, 2012 ; Clemens-Carpiaux, 2005) ainsi que des indications sur celles des policiers (Cornevin, 2012) démontrent que les objectifs quantitatifs tendent à dénaturer la raison d'être de la fonction. Les acteurs seraient incités à orienter leurs implications vers la satisfaction du système plutôt que vers celle du public concerné. Se pose alors la question du « sens » de la fonction dans des professions soumises à des exigences quantitatives.

La « doctrine » du chiffrage, accompagnée de l'émergence du télétravail, conduit à isoler les performances, l'objectivité sous forme de statistiques de performance individuelle (Chemin, 2013), aux dépens des comportements d'entraides et de la qualité globale du service. D'autres références telles que Aubert (2003) et de Gaulejac (2012) évoquent le fait que les statistiques individuelles profitent à un climat compétitif dans les organisations, ce qui détériorerait la qualité des relations de travail. Le dogme du chiffrage et du contrôle ainsi imposé par les statistiques de performance individuelle et son évaluation nous mènent à nous interroger sur la qualité du « climat social ».

Enfin, d'après la littérature et de manière générale, nous apprenons que le management par objectifs, les évaluations chiffrées des performances accompagnées du *culte de l'urgence* (juste in time, zéro délai, TTU (Très Très Urgent)), évoqué par Aubert (2003), auraient pour conséquence directe d'intensifier le travail. Nous nous intéresserons alors également aux indicateurs quantitatifs et leurs effets sur la « charge de travail ».

Ces différentes sources précisent les aspects psychosociaux qui vont orienter notre étude. C'est pourquoi nous poserons comme hypothèse de réflexion :

Les objectifs et les évaluations strictement quantitatives auxquelles sont soumis les inspecteurs du Contrôle du Bien-Être dégraderaient leurs conditions psychosociales en termes de sens accordé à la fonction, de climat social et de charge de travail.

Afin d'éviter une stricte dichotomie entre la théorie et notre étude de cas, nous

confronterons directement la littérature aux données recueillies. Nous commencerons par présenter la méthodologie de notre étude dans un premier chapitre. En guise d'introduction au second chapitre porté sur les résultats, nous présenterons un cadre conceptuel visant à explorer la problématique de manière générale. Suivra une analyse thématique verticale qui permettra de personnaliser le cadre de chaque entretien en soulignant les points de vue de chacun sur les trois thématiques de notre étude : le sens, le climat, social et la charge de travail. Ensuite, nous procéderons à une analyse thématique transversale afin d'étudier chaque thème et de les confronter aux sources théoriques. Nous conclurons le second chapitre en présentant un schéma récapitulatif de l'analyse des résultats. Enfin, un troisième chapitre sera consacré à la discussion, à l'interprétation des résultats, aux limites de notre étude, mais aussi aux perspectives qu'elle pourrait permettre d'explorer.

I. METHODOLOGIE

La méthodologie de cette étude reprendra la présentation de la population et de l'échantillon ainsi que les avantages de l'approche qualitative. Il s'agira également de présenter la préparation des entretiens et les conditions de passation.

1.1 Population et échantillon

La population ciblée dans cette étude, est représentée par des inspecteurs du service public dont l'activité consiste à promouvoir et améliorer le bien-être au travail. Nous allons exposer une présentation de la population ainsi que de l'échantillon choisi. Il s'agira également d'expliquer les raisons du choix de l'échantillon et le déroulement des prises de contact.

1.1.1 Présentation de la population et de l'échantillon

Population :

Les inspecteurs du Contrôle du Bien-être au travail (CBE) ont pour mission principale d'encourager les employeurs et les travailleurs à améliorer le bien-être au travail de manière continue. Ils assurent la prévention à travers le contrôle des procédures et des conditions de travail. Ils conseillent et accompagnent tant les employeurs que les travailleurs dans l'amélioration des aménagements techniques (assurer le bien-être physique et éviter les accidents de travail) et psychosociaux (assurer le bien-être social et psychologique des agents). Les inspecteurs, contrairement aux conseillers en prévention, ont un pouvoir d'injonction. Ils peuvent communiquer des avertissements, imposer des mesures, voire rédiger des citations à comparaître. Dans certaines circonstances, l'inspecteur peut imposer l'arrêt de production d'une organisation si les risques pour les travailleurs sont jugés trop conséquents ou que les mesures imposées n'ont pas été appliquées. Les inspecteurs sont également tenus, dans le cas d'une enquête, d'auditionner les travailleurs concernés tout comme l'employeur. Concrètement, ils sont tenus d'effectuer des visites d'inspections « proactives » dans la

zone communale dont ils sont respectivement responsables ou des visites « réactives » (suite à une plainte relative au bien-être au travail). L'expertise des inspecteurs se veut soit orientée vers le contrôle technique du bien-être (inspection de l'ergonomie et des risques techniques sur le lieu de travail), soit psychosocial (inspection des procédures spontanées ou suite à des plaintes de harcèlement moral ou violence au travail). Chaque direction régionale du CBE compte entre 15 et 20 inspecteurs. Ces derniers ont le statut de fonctionnaire de l'Etat. Certains d'entre eux sont nommés. Le travail d'inspection se veut majoritairement autonome.

Échantillon :

Caractéristiques de l'échantillon	Nombre de personnes présentant les caractéristiques sur N=7
Sexe F	2
Sexe M	5
Âgé < 40	2
Âgé < 50	2
Âgé < 60	2
Âgé < 65	1
Spécialisé dans les conditions de travail psychosociales (PSY)	3
Spécialisé dans les conditions de travail techniques et environnementales (TECH)	3
Membre de la direction générale	1
En exercice depuis < 5 ans	3
En exercice depuis < 10 ans	2
En exercice depuis < 15 ans	2

Six inspecteurs du contrôle du bien-être exerçant dans le même service, ainsi qu'un membre de la direction générale ont été interrogés. L'échantillon a été composé de façon à garantir une certaine représentativité. Ainsi, la disparité homme-femme, l'âge, la disparité des orientations de chacun et le nombre d'années en service respectent les proportions des caractéristiques présentes dans le service investigué.

Néanmoins, il se peut que d'autres directions présentent des proportions quelques peu différentes, excepté pour l'équilibre entre les spécialités. En effet, chaque direction comprend le même nombre d'inspecteurs PSY et TECH, c'est pourquoi il semblait important de respecter cet équilibre dans notre échantillon. De plus et au moment de la construction de l'échantillon, nous avons fait l'hypothèse que la façon de penser le système pouvait dépendre des spécialisations. Un nombre égal d'inspecteurs PSY et TECH permettait donc de prévenir ce biais.

1.1.2 Raisons du choix de l'échantillon

Suite à un stage effectué au sein du Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale, des relations ont été établies avec les inspecteurs du Contrôle du Bien-Être en vue de développer des connaissances autour des procédures à appliquer en matière de bien-être au travail. Ce stage prévoyait l'observation et l'accompagnement des activités d'inspections sur le terrain. A ces occasions, plusieurs inspecteurs évoquaient leur mécontentement concernant le système d'évaluation exclusivement porté sur des critères quantitatifs. Les inspecteurs sont en effet tenus d'enregistrer quotidiennement leurs activités dans un système électronique appelé « CAVIAR ».

D'une part ce système permet la traçabilité des activités et des données ; d'autre part, il permet d'évaluer le travail d'inspection sur base des statistiques individuelles. L'évaluation des inspecteurs dépend donc uniquement de la correspondance entre les chiffres attendus et ceux enregistrés par chacun. L'objectif de ce mémoire a donc pour objectif d'investiguer cette population en vue de comprendre les enjeux de ces plaintes mais aussi et surtout d'analyser les conséquences d'un tel système sur le rapport au travail. De plus et à la manière d'une méta-analyse, il semblait également pertinent d'analyser une profession au plus proche de la question du bien-être psychosocial et dont le sens de la fonction est fondamental et prioritaire.

1.1.3 Prise de contact

Plusieurs inspecteurs du CBE ont été contactés par emails en présentant le sujet (de la façon la plus neutre possible) et en sollicitant leur collaboration. Six d'entre eux

ont communiqué un réel enthousiasme à pouvoir s'exprimer sur la question. Le chef de service a également été contacté. Cependant celui-ci n'a explicitement pas souhaité nous rencontrer en raison de la nature du sujet. Le n+2 (membre de la direction générale) a, quant à lui, répondu positivement à la demande. Les résultats de cette rencontre seront repris dans l'analyse.

1.2 Approche qualitative

Afin de permettre aux sujets de s'exprimer le plus librement possible, l'approche utilisée est essentiellement qualitative et semi-directive. Le but de l'entretien semi-directif est d'approcher le contenu manifeste ou conscient de la problématique choisie, et ce, dans une relation de libre-échange. Les questions ne sont pas standardisées afin de personnaliser chaque entretien en fonction des propos exprimés et de pouvoir rebondir sur certaines situations. Selon une étude portant sur les différentes techniques d'entretiens (Imbert, 2010), l'entretien semi-directif nécessiterait un discours orienté par différentes thématiques préétablies à l'aide d'une grille d'entretien. Les entretiens semi-directifs supposent également une écoute attentive et soutenue sans inférer, c'est-à-dire en évitant d'apporter des éléments pouvant influencer les réponses. La grille d'entretien a permis de conserver un fil conducteur commun. Toutes les questions reprises dans cette grille sont présentées en annexe n°1. Cette annexe reprend également les finalités de chaque question.

De plus, il paraissait tout à fait cohérent de choisir cette approche compte tenu du sujet traité dans ce travail. L'intention était également de redonner une place à la parole et à la vérité subjective de chacun. A ce propos, Dejours (2003) nous apprend que la compréhension du travail ordinaire n'est accessible que par le biais de la parole car celle-ci est porteuse de subjectivité, une dimension indispensable à l'exercice de l'activité.

1.3 Phase préparatoire

Avant de commencer la passation des entretiens, nous avons cherché à repérer

différents thèmes. Nous nous sommes alors posé la question suivante : qu'est-ce qui pourrait être altéré, modifié ou dégradé lorsque le système d'évaluation repose sur des critères strictement quantitatifs ?

D'après certaines références françaises (Aurenche, 2012 ; Cornevin 2012), les assistants sociaux et les policiers seraient depuis plusieurs années soumis à des politiques de chiffre. Ces politiques dégraderaient le sens même de la fonction, au détriment du public et du bien-être au travail. Ce constat, qui sera analysé plus en détails dans le chapitre suivant, nous permet de comparer légitimement ces deux professions au métier d'inspecteur du CBE car tous incarnent un rôle fondamentalement social. Nous avons donc souhaité savoir si le sens de la fonction d'inspecteur se voyait dégradé par leur système d'évaluation strictement porté sur des critères quantitatifs. Autrement dit, les demandes quantitatives pourraient-elles empêcher l'amélioration des conditions de travail dans les entreprises ? Ainsi se dégage le premier thème de notre étude : le sens.

D'autres références telles que Aubert (2003) et de Gaulejac (2012) évoquent le fait que les statistiques individuelles profitent à un climat compétitif dans les organisations, ce qui détériorerait la qualité des relations de travail. Nous avons donc souhaité observer l'état du climat social au CBE et si celui-ci pouvait être expliqué par l'application des statistiques de performance individuelle. Le second thème de notre étude se concentre donc sur le climat social de l'organisation.

Enfin, est-ce qu'un système d'évaluation quantitative basé sur des statistiques individuelles augmenterait la charge de travail des inspecteur du CBE ? Outre le sens et le climat social, il s'avérerait intéressant de s'interroger sur les conséquences d'un tel système sur la charge de travail.

Trois thèmes se sont donc avérés déterminants pour la méthodologie de notre étude : le sens, le climat social et la charge de travail. Ces différents thèmes constitueront la trame de nos entretiens.

Bien que les questions varient en fonction des discours, les questions portant sur

ces trois thèmes sont constantes. Un entretien exploratoire a été effectué afin d'ajuster la grille si nécessaire. Suite à cet entretien, nous avons constaté que la première question : « pouvez-vous me présenter la mission principale de votre fonction ? » permettait aux sujets de commencer l'entretien en utilisant le « nous » et donc de ne pas poser des questions qui soient directement portées sur des points de vue et ressentis personnels. Nous avons également remarqué que la simplicité et la facilité de cette question mettait l'interviewé à l'aise. Cette question se retrouve donc dans tous les entretiens. Bien que l'intention de cette question ne fasse initialement pas l'objet d'une analyse, elle s'est révélée pertinente dans les résultats car la façon de présenter la mission du CBE présentait des différences entre les inspecteurs et la hiérarchie (N+2).

Il s'est également avéré pertinent d'avoir un aperçu des améliorations que pouvaient envisager les sujets en fin d'entretien afin de proposer un plan de prévention et d'intervention dans la discussion.

Pour résumer notre méthodologie, les différentes étapes de la réalisation de la grille d'entretien comprenaient :

- Une partie d'observation préalable sur le terrain grâce à un stage effectué aux côtés des inspecteurs du CBE,
- Une recherche bibliographique sur les problématiques évoquées pendant le stage,
- Un repérage des thèmes principaux abordés pendant l'entretien,
- Un entretien exploratoire permettant d'ajuster la grille d'entretien définitive.

La grille d'entretien (annexe n°1) se compose de :

- Une phase de début d'entretien,
- Une phase d'introduction,
- Une phase de réponse reprenant les trois thèmes de notre étude,
- Une phase de conclusion.

1.4 Passation

Au cours de cette étude, l'ensemble des données ont été recueillies sur rendez-vous soit au domicile des personnes, soit sur leurs lieux de travail (dans une pièce fermée). Les entretiens se sont déroulés en avril 2015 sur une période de trois semaines. Le sujet de l'étude a été rappelé avant chaque entretien, sans connotation quelconque, afin de ne pas influencer les réponses. Les entretiens ont duré, en moyenne, trente à quarante-cinq minutes, selon le temps qui nous était accordé. Avec l'accord des sujets au préalable, l'utilisation d'un dictaphone a permis de retranscrire fidèlement les propos échangés ainsi qu'une écoute plus attentive lors de l'entretien. Nous sommes convenus de respecter la confidentialité et l'anonymat en utilisant des noms d'emprunts pour ce travail.

II. RESULTATS ET APPORTS THEORIQUES

Tout d’abord, nous introduirons ce chapitre en posant un cadre conceptuel et théorique. Nous présenterons ensuite une analyse thématique verticale des entretiens afin de proposer aux lecteurs un aperçu des points de vue de chacun sur les thèmes de notre étude : le sens, le climat social et la charge de travail. Ces entretiens, enregistrés, feront également l’objet d’une analyse thématique transversale. Dans cette analyse, nous effectuerons un parallèle entre les propos exprimés sur chaque thème et les apports théoriques qui permettront d’argumenter, d’approfondir ou de nuancer les données recueillies. Enfin et en guise de conclusion de ce chapitre, nous présenterons un schéma récapitulatif de l’analyse des résultats.

2.1 Cadre conceptuel

Cette introduction permettra d’explorer la littérature en lien avec notre sujet d’étude avant d’aborder les résultats.

Les inspecteurs sont soumis à des dispositifs quantitatifs afin de quantifier leur travail. Mais que signifie « quantifier » ? Que quantifions-nous dans le travail ? Pourquoi quantifions-nous ? Nous tenterons de répondre à ces questions en nous aidant de différentes sources théoriques.

« Quantifier revient à traduire quelque chose en une donnée mesurable, attribuer une quantité, une valeur quantitative à une chose concrète ou abstraite. Il s'agit d'évaluer, mesurer, d'exprimer en chiffre » (Larousse, 2015). Pour rendre notre approche plus pertinente nous reprendrons l'exemple de la distinction entre le travail abstrait et le travail concret (De Nanteuil, 2014). Selon Adam Smith, le travail ne peut être divisé et mesuré que si nous le réduisons à une activité objectivable et visible : le temps de travail.

Adam Smith traduit donc le travail en une donnée temporelle, soit quantitative

(travail abstrait). Cette mesure du temps de travail permettra d'une part de diviser et d'organiser le travail « rationnellement », et d'autre part d'évaluer la valeur monétaire du bien de production (« le rendement »). La transformation des valeurs en coût apparaît donc comme une *preuve d'existence* (Marx, K. In Dostaler, 1995). Cependant, en évaluant le travail quantitativement, l'économiste Adam Smith négligerait cependant l'expérience humaine dans le travail. En réponse à cela, Karl Marx nous explique qu'en divisant le travail en terme de temps (donnée mesurable), nous fermons les yeux sur les réelles conditions, la considération, le traitement des travailleurs, l'expérience concrète du travail (travail concret). Karl Marx exprime pour la première fois la notion de « travail vivant » qui correspond à l'expérience subjective du sujet. Il pose alors « l'incommensurabilité » de l'expérience subjective (Rebeyrat, 2005). « *D'individu à individu, il n'y a pas de commune mesure* » (Marx In Jorland, 1995, p.199).

Karl Marx dénonce, en partie, l'extrême réification dans le travail. Selon le dictionnaire Larousse (2015), « *la réification consiste à transformer une abstraction en une chose concrète* ». Cette définition rejoint quelque peu celle du verbe « quantifier » définit précédemment. Petitet (2008) exprime plus spécifiquement la réification par le chiffre comme *une résurrection artificielle du réel* ou encore comme un *artefact non humain*. Selon Honneth (2007), la réification serait vue comme un oubli des moments qualitatifs que possèdent toutes actions. Il explique que les ressentis et l'engagement précèdent l'action. Ces tonalités affectives de l'action mériteraient d'être reconnues et ainsi redonner place à la dignité de chaque individu. Il ajoutera que le non-reconnaissance des mécanismes subjectifs par la réification objective peuvent conduire à de réels frustrations mais elle peuvent aussi empêcher l'individu de se constituer comme personne. La réification représenterait donc un désintérêt du rapport à l'autre, au monde ou à soi-même.

En théorie, quelles sont les éléments qui sont mesurés dans le travail ? Premièrement, le travail mesure le temps de travail depuis Adam Smith jusqu'à nos jours. « *La mesure du travail en tant que facteur de production est pratiquement liée à celle du nombre d'heures de travail* » (Vincent, A., 1968, pp.89). Nous parlerons alors de « quantité de travail » pour désigner « *la somme des heures de travail de l'ensemble*

du personnel impliqué dans la production » (Durr, J., 2011, p.2). En effet, pour de nombreux travailleurs et depuis des décennies, « pointer » fait partie du quotidien professionnel. Nous pouvons apercevoir cet objet emblématique qu'est la « pointeuse » (ou « badgeuse », également appelée « timbreuse » en Suisse), tant dans le privé, comme dans des enseignes de restaurations rapides (Altbach, 2013) que dans la fonction publique. La pointeuse sert non seulement d'indicateur sur les horaires prestés afin d'adapter les rémunérations mais aussi de contrôler les absences (Delcoprs, 2012). Il y a donc deux groupes de travailleurs : ceux qui pointent et ceux qui ne pointent pas. En effectuant quelques recherches nous avons pu constater que certaines innovations sont en cours de distribution telle que la pointeuse mobile (système de pointage à distance grâce à diverses technologies d'information et de communication) (Pointeuse mobile, 2015). Ces innovations servent à pallier des difficultés de mesures liées au télétravail ou aux postes dits « nomades » (Fernandez, 2014).

Deuxièmement, l'évaluation est elle aussi de plus en plus estimée et mesurée quantitativement. L'évaluation est devenue l'élément incontournable du management. Elle est devenue cet objet central qui accompagne l'individu et les structures dans leurs réalisations. (Ashworth et al., 2009). *« Née aux États-Unis dans les années 1970, la vogue de l'évaluation des salariés a atteint l'Europe dans les années 1980, puis 1990. Aujourd'hui, elle a gagné l'ensemble du monde du travail : selon une étude européenne de 2010, plus de 80 % des entreprises françaises la pratiquent. Elle est partout »* (Chemin, 2013). Bons nombres de pratiques professionnelles se servent donc de différents outils de mesure afin d'évaluer (Alalouf et al., 2012) :

- **Les compétences.** Elles peuvent être mesurées au moyen de tests psychotechniques ou de personnalité, notamment lors du recrutement. Elles sont également évaluées (partiellement quantitativement) par le service de la gestion des compétences à la suite d'une formation par exemple (Antoine et al., 2006).
- **La performance.** L'évaluation des performances, le plus souvent annuelle, est désormais de plus en plus quantifiée à l'aide de logiciels adaptés en fonction du poste et du lieu de travail. Certains auteurs notent que l'évaluation des performances n'est, dans la plupart des institutions, qu'un support quantitatif à l'évaluation qualitative du chef de service. (Antoine et al., 2006). L'évaluation qualitative des performances correspondrait

plus exactement à une *appréciation* incluant une démarche plus globale en considérant la dimension humaine liée à l'ensemble du travail (Ashworth et al., 2009). Notons que l'évaluation des performances, selon Dejours (2008), peut conduire à des aberrations. L'auteur explique que les tâches devenant de plus en plus immatérielles (relationnelles) ne peuvent plus se prêter à des observations directes. Le travail tient donc aujourd'hui sur la mobilisation subjective des acteurs et ne peut être mesuré par de simples observations.

– **Les objectifs.** Pour certaines fonctions, il ne s'agit pas de mesurer le temps de travail mais bien d'évaluer les objectifs fixés et ainsi contrôler leurs réalisations. Au même titre que les performances, la mesure des objectifs prend souvent la forme de statistiques individuelles. Au cours de l'évaluation annuelle, le responsable le plus proche de l'activité (n+1) vérifie que les objectifs chiffrés ont bien été atteints. Peu importe la forme de l'entretien, tous ont le même objectif : « *isoler la performance du salarié, l'objectiver, si possible, sous la forme d'indicateurs mathématiques* » (Chemin, 2013). Le management par objectif serait également une solution qui accompagnerait l'émergence du télétravail. En effet, pour répondre à la question des rémunérations des télétravailleurs, le management par objectif (ou par projet) semble le plus approprié (Bobillier-Chaumon, 2003). L'individu peut gérer en toute liberté son temps à condition toutefois qu'il atteigne ses objectifs ou achève ses projets dans les délais impartis.

Dans notre étude, l'évaluation porte non plus sur le temps de travail mais bien sur la performance et l'atteinte des objectifs fixés. Posons-nous alors la question de savoir pourquoi ces facteurs sont « quantifiés ».

Quantifier une valeur permet de l'objectiver (Jany-Clartice, 2012) et donc de la rendre indiscutable (De Gaujelac, 2012). Pour reprendre l'analyse d'Adam Smith, « *la valeur du travail est purement quantitative car elle est l'objectivation du travail abstrait* » (Postone, 2009, p.72). Dans certains manuels de gestion des ressources humaines, nous retrouvons ce type de credo : « *Dans une organisation, (...) tout doit être fait pour objectiver le travail* » (Moulette, 2014, p.34). Pourquoi ? Pour standardiser certains aspects du travail tels que la quantité des tâches, les objectifs et les évaluations tant pour les évaluateurs que les évalués. Standardiser quantitativement

permet de pallier les biais de subjectivité lors des évaluations par exemple. Cela permet d'installer un traitement juste et égal des travailleurs, c'est ce qu'on appelle la justice procédurale (Guerrero, 2006), chère aux études sur le comportement organisationnel.

A ce propos, Jean-Pierre Mercier (2002) nous dit ceci : « *On sait que le jugement de valeur dépend éminemment de celui qui le porte. Se pose alors la question de savoir comment il est possible de rendre plus fiable un jugement de valeur indépendamment de son auteur. Une des manières est de l'étayer par des chiffres* ». Cette idée se retrouve également chez Jany-clatrice (2012) qui souligne l'intérêt des modalités quantitatives pour dépasser les multiples représentations possibles. Or, Sutter (2009) dénonce l'utilisation du langage mathématique à propos du comportement humain. D'après l'auteur, les chiffres n'ont qu'une *apparence* objective, ils ne mesurent pas toujours ce que l'on prétend mesurer. Quantifier le qualitatif serait extrêmement réducteur.

Force est de constater que le comportement humain, fait social par excellence, serait régulièrement étayé par des chiffres car cela rejoindrait le principe d'exactitude (Sutter, 2009). Cependant et selon l'expression de l'artiste Henri Matisse : « l'exactitude n'est pas la vérité ».

Bien que cette expression donne lieu à de nombreuses interprétations, nous pouvons suggérer que l'exactitude reflète le caractère objectif des choses alors que la vérité serait de nature subjective. Pour en revenir à notre sujet, nous pourrions interpréter cette citation comme si la prétention à représenter exactement la *vérité* (par le chiffre) serait déjà une manière de la transformer. Un des risques de cette transformation, réification, de la vérité par le chiffre peut être présenté par Baudrillard (1981, p.13): « *Le territoire ne précède plus la carte, ni ne lui survit. C'est désormais la carte qui précède le territoire-précession des simulacres, c'est elle qui engendre le territoire* ». Autrement dit, cela ne serait plus la valeur intrinsèque de la chose (ou l'essence, le sens) qui serait représenté par un chiffre mais le chiffre qui prétendrait donner un sens aux choses...

Les chiffres contribuent à la rentabilité. L'entreprise contemporaine, guidée par l'idéologie de la performance et du rendement, utilise les chiffres car ils détiennent les caractéristiques suivantes (Petitet, 2008): le chiffre permet la description, l'organisation, la coordination, la décision. Il permet aussi la prévision. A ce sujet, Porter (1986), dans son travail sur l'histoire de la statistique, montre bien qu'une des plus importantes extensions des mathématiques dès le début du XXe siècle réside dans l'émergence de la statistique. Celle-ci se construit peu à peu comme objet de calcul et de codage, mais surtout comme moyen scientifique de prévision. Son utilisation dans les organisations est un garant incontournable de la justification de toute prise de décision.

Les chiffres sont un moyen de contrôle efficace. D'une part, les chiffres permettent le contrôle rapide et efficace des flux. Depuis l'introduction du Total Quality Control de William Deming après la seconde guerre mondiale (Ashworth et al., 2009), le contrôle chiffré s'effectue sur l'évolution de la production industrielle. D'autre part, le contrôle chiffré a pour objectif d'optimiser la concordance entre le rendement et l'activité humaine.

Le contrôle des données quantitatives est représenté par les services de comptabilité et de gestion. Ces services se prêtent à un contrôle scientifique de la productivité et du rendement. Petitet (2008) surnomme ces activités de contrôle : *l'orthopédie du chiffre*. Autrement dit, une vérification tatillonne, presque obsessionnelle, des chiffres. Concernant l'évaluation de l'efficacité humaine du travail, l'auteur nous dit ceci : « *le langage de la mathesis universalis est le véhicule idéal de ce type de contrôle dans l'entreprise et par l'entreprise, instaurant une nouvelle forme de gouvernamentalité – on dirait aujourd'hui volontiers une gouvernance – qui est aussi une orthopédie du chiffre* ». Notons que la mesure strictement quantitative de l'efficacité humaine du travail connaîtrait inexorablement des dysfonctionnements due à la discordance entre le travail prescrit et le travail réel. Nous y reviendrons dans le second chapitre.

Par ailleurs, la finalité et la forme des chiffres dépendent de l'histoire de chaque société. Comme l'exprime Alain Desrosières (2006), administrateur de l'INSEE (Institut

National de la Statistique et de l'Etude Economique française), « *les façons de penser la société, de la gérer et de la quantifier sont indissociables* » (Desrosières In Moatti, 2006). Sur le plan politique et public, les statistiques et leurs formulations dépendent donc des événements, de l'histoire connue par chaque société. Alain Desrosières nous explique, par exemple, que c'est avec l'ampleur de la pauvreté à la fin du 19ème siècle que se créent des bureaux statistiques et, plus tard, favorisera la construction de l'Etat-providence. Cet État se construit parallèlement à une nouvelle façon de penser les statistiques qui établira des catégories (l'emploi, le chômage, les salaires, etc.), des classements, des hiérarchisations et des prévisions. Alain Desrosières terminera son entretien en évoquant le fait qu'aujourd'hui, « *les politiques sont de plus en plus inscrites dans des instruments quantitatifs. C'est une tendance de fond* ». Autrement dit, l'ampleur des statistiques n'est pas propre au domaine politique. Pour et dans l'entreprise, les statistiques représentent également un outil indispensable. Nous parlons de statistiques individuelles, de rendement, de rentabilité, afin de poursuivre les mêmes buts qu'en politique : catégoriser, classer, hiérarchiser, comparer, prévoir, définir les tendances et les stratégies d'actions. En bref, les statistiques résument et rendent intelligible des séries de données.

D'après Sutter (2009), psychologue du travail, les pratiques de management contemporaines cherchent l'efficacité en allant vers une « *scientifisation* » des méthodes de gestion : « *Objectifs comptables, budgets, ratios, résultats chiffrés* ». Le management contemporain se base sur des indicateurs chiffrés afin d'atteindre une efficacité qui soit calculable et contrôlable. Il s'agit de contrôler au mieux les travailleurs. Plus exactement l'attention sera portée sur la mesure de leur employabilité à l'aide de techniques (Petitet, 2008) telles que le *reporting* (contrôle financier de l'activité individuelle), le *time reporting* (contrôle du temps cumulé par les salariés) et le *banding* (évaluation des salariés).

A propos du time reporting, Dejours (2008) souligne le caractère inadaptable de ce contrôle aujourd'hui car les acteurs seraient amenés à travailler bien au-delà du temps professionnel. La mobilisation subjective consacrée hors des heures de travail ne serait donc pas prise en compte. Notons que le *time reporting* ne correspond pas uniquement

à la quantité de temps de travail journalier ou mensuel mais aussi à la quantité de temps passé sur une tâche (Lavitry, 2012). Selon Vandramin (2005), dans un chapitre intitulé le « fantôme de Taylor », « *le management mesure le temps nécessaire pour traiter un dossier dans une compagnie d'assurance, pour répondre à une demande en ligne, pour qu'un employé de banque reçoive un client, pour faire les soins quotidiens d'un malade, pour qu'un facteur distribue son courrier, etc* ». Il s'agit donc de mesurer pour contrôler et rentabiliser le temps de travail en supprimant les temps-morts entre deux opérations. La suppression des temps-morts est sous-tendue par deux formules évoquées par Aubert (2003) : *flux tendu* et *juste à temps*.

« *La notion de flux tendus renvoie à l'image d'une corde tendue qui transmet les vibrations, au lieu d'une corde lâche, susceptible de laisser passer du "mou". Elle correspond bien à l'esprit de cette méthode qui a pour objectif de générer un processus de production extrêmement rapide avec un minimum de coûts et qui nécessite, pour ce faire, de coordonner très étroitement les flux de production afin de ne laisser aucun temps mort dans leur déroulement, aucun « mou ».* (Aubert, 2003, p.78). Le « *juste à temps* » renvoie, quant à lui, à la production faite sur commande, évitant ainsi les stocks non productifs. Tout doit arriver et être produit juste à temps.

Bien que ces formules s'appliquent sans complexe dans le secteur industriel depuis des décennies, elles s'implantent également dans les activités de service tels que les banques, la Poste, les caisses d'allocations familiales etc. En effet, dans le cas des services de guichet, la présence des agents seraient ajustée en fonction des « passages-clients » (Aubert, 2003 p.80). Le but étant encore et toujours le même : rentabiliser le temps, faire du chiffre.

Le *juste à temps* nous amène à un chiffre particulièrement recherché depuis les méthodes de gestion japonaises des années 80 jusqu'à nos jours : le zéro. Dans la continuité du toyotisme, sous le nom du Lean management (approche consistant à tendre vers l'excellence) le zéro stock, zéro retard et zéro défaut se transforme en zéro stock de main-d'œuvre, zéro délai et zéro erreur d'encodage (vandramin, 2005). Notons que le « zéro » correspond plus précisément à un écart à ne pas dépasser et fixé

préalablement (Boéri, 2003).

Le zéro stock de main-d'œuvre consiste à ajuster le besoin de personnel en fonction de l'action économique de l'entreprise. Il s'agit de se *désencombrer* de ce qui aura été jugé comme non-indispensable, comme surplus. Ce phénomène, bien connu du management contemporain, est appelé : « Less is more » (Brown, 2008). Cela correspondrait à ce que de Gaulejac (2012) appelle : « La culture de la haute performance ». Autrement dit, « *il faut faire plus, mieux et plus vite avec moins (moins d'effectifs, moins de moyens et au moindre coût)* » (De Gaulejac, 2012, p.14). Les effectifs (les individus!) seraient donc considérés comme des coûts financiers que l'organisation chercherait à diminuer au maximum. Le « Less is more » symbolise parfaitement l'ampleur des visions comptables dans les organisations. Notons qu'être plus performant, plus rentable et, ce, avec moins de temps, moins de moyens matériels ou humains, « *devoir faire plus avec moins* » représenterait une injonction, par nature, extrêmement paradoxale comme le souligne Poisson et Jardé (2009).

Le zéro délai consiste à rapprocher les échéances afin de satisfaire le client dans les plus brefs délais (Boéri, 2003). A ce propos, le TTU (Aubert, 2003) évoque le fait que les délais deviennent non plus urgents mais Très Très Urgent.

Le zéro erreur d'encodage correspond au fait de devoir « *faire bien du premier coup* » (Boéri, 2003, p.99).

Par ailleurs, la communication paraît être le vecteur entre le travailleur et les normes exigées (Charron, 2014). Mais que contient cette communication ? Petitet (2008) évoque des slogans *mobilisateurs* aux consonances quantitatives telles que : « *faire du chiffre* », « *accumuler les missions* », « *se mesurer à la concurrence* ». Nous avons vu précédemment que le contrôle des travailleurs s'effectuait généralement sur la mesure du temps de travail. Cependant, le management contemporain et ses slogans tels que « *accumuler les missions* » déplacent le contrôle et sa mesure vers le nombre de projets ou d'objectifs réalisés. Pour des professions à horaires flexibles ou à statut particulier, les objectifs fixés dans les délais imposés doivent primer sur le temps de

travail (Vendramin, 2005).

Par ailleurs, bon nombre d'informations sont communiquées aujourd'hui sous forme iconographique (parfois, disons-le, à la prétention scientifique) de type : graphes, courbes, tableaux etc. Ces supports permettent d'argumenter et d'imposer des évidences, indiscutables car mathématiques. Ce type de communication tenterait, certes, de synthétiser et clarifier les faits (ce qui paraît tout à fait indispensable dans certaines situations et au regard de la complexité du monde actuel), mais nous pourrions également penser que, dans d'autres situations, l'utilisation de tableaux, graphes et schémas en tout genre correspondrait à un moyen rhétorique, un moyen de crédibiliser au mieux le discours managérial et ainsi captiver pour convaincre plus aisément un public non-initié.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication, ce que nous appelons communément les NTICs, assurent au management contemporain la propagation et l'extension du chiffre. Les NTICs correspondent, par exemple, aux micro-ordinateurs, aux logiciels, à Internet, aux courriers électroniques, aux réseaux et plateformes d'échanges etc. Ces nouveaux modes de communications utilisent plus aisément les chiffres afin que les données soient interprétées rapidement et dans un langage mathématique universel, une même *vulgate techno-planétaire* (Petitet, 2008). Grâce aux NTICs et leur hyper-connectivité, les chiffres sont transmis instantanément, ce qui profite à une accélération des échanges entre les organisations. Le chiffrage des données combiné aux NTICs permet donc aux organisations d'accélérer leurs dynamiques et de rester compétitives, « *être dans le monde* » comme l'exprime très justement Hartmut Rosa dans son ouvrage sur l'accélération sociale (2010, p.11).

Les liens de causalité entre l'accélération et l'importance du quantitatif étant complexe à élucider, nous dirons que le phénomène d'accélération *accompagne* l'ampleur de la place (et de l'emprise) du quantitatif dans nos sociétés et dans le travail. Comme nous l'explique Rosa (2010) et Jany-Clartice (2012), la suppression des temps-morts participe considérablement au phénomène d'accélération au nom de la *performativité* du chiffre.

La propagation instantanée des chiffres à l'aide des nouveaux modes de communication oblige donc les travailleurs à s'adapter en se soumettant aux fluctuations toujours plus mouvantes et aux chiffres toujours plus exigeants.

Quantifier, rappelons-le, consiste à estimer, juger et mettre de la valeur sur une « chose ». L'évaluation quantitative des performances n'est pas toujours transparente et acceptée par les acteurs. Jany-Catrice (2012) surnomme ces dérives de « *ratiocratiques* » (pouvoir de la mesure, du chiffre). De Gaulejac (2011, p.15) dénonce, quant à lui, les dérives de la « *calculocratie* » (dictature de la mesure) ou la frénésie de la quantification comme des « *comportements quantophrénétiques* ».

Dans le cas de notre étude, les données quantitatives permettent de justifier les activités des inspecteurs du bien-être aux citoyens et à l'État. En tant que fonctionnaires, leurs activités sont reprises dans les questions parlementaires et dans un rapport annuel librement accessible sur le Net (Tousseyn, 2013). Leurs activités doivent donc être mesurables, calculables et contrôlables. Pour ce faire, les inspecteurs utilisent un logiciel interne, appelé « CAVIAR » dans lequel ils doivent enregistrer le nombre de leurs visites, le nombre de document envoyés aux tiers (employeurs, travailleurs, syndicats, service externe en prévention etc.) ainsi que le nombre de personnes rencontrées lors des visites. Les objectifs sont caractérisés SMART, c'est-à-dire qu'ils doivent être Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporels. CAVIAR comptabilise ainsi les objectifs pour les transformer en statistiques de performance individuelle.

Nous constatons, dans le rapport annuel du CBE, qu'en 2010, la direction générale a obtenu pour toutes les directions régionales un certificat ISO 9001. Ce rapport indique également que tous les efforts sont mis en place pour conserver ce certificat à l'aide de différents dispositifs. Ce certificat ISO 9001 a retenu notre attention. De quoi s'agit-il ? Est-ce en lien avec le système CAVIAR et ses critères strictement quantitatifs ?

D'après l'étude de Rolland (2009) sur les certifications, les normes ISO 9001

(International Standards Organisation) correspondraient à des pratiques managériales diffusées au niveau mondial et qui présenteraient les caractéristiques essentielles que doit posséder un système qualité pour garantir l'efficacité de toute organisation. Les normes ISO 9001 fournissent en fait un modèle à suivre standardisé afin de satisfaire au mieux les exigences réglementaires en visant l'amélioration continue du service. La certification est délivrée par un organisme externe qui audite le système de qualité.

Alors que ces normes de qualité étaient attendues dans les entreprises offrant des biens, l'article de Campinos-Dubernet et Jogleux (2003) nous apprend qu'aujourd'hui le phénomène s'étend pour les activités de service. Ces auteurs expliquent que les normes ISO 9001 entraînent, par la standardisation, une objectivation des prestations évitant ainsi la nature subjective du service. Néanmoins, ce phénomène paraîtrait paradoxal au vu des caractéristiques intrinsèques des activités de service. En effet, une organisation qui applique les principes de l'assurance qualité se doit de faire respecter les procédures et mettre en place des dispositifs d'analyse, de contrôle et de correction des dysfonctionnement afin de garantir l'amélioration continue de la qualité recherchée par ces normes. Ces dispositifs tendent à augmenter les prescriptions et à rigidifier l'organisation. Or, dans les activités de service telles que l'inspection, les résultats sont immatériels et la composante relationnelle est forte. Nous pouvons alors nous demander si une telle standardisation des procédures profite aux premiers intéressés : les bénéficiaires, le public.

D'après Campinos-Dubernet et Jogleux (2003) les normes ISO 9001 appliquées dans des activités de service ne profitent pas à la qualité des interactions et à la qualité globale du service dû à certaines standardisations abusives. Cependant, d'autres études (Cochey et al., 1998 ; Segrestin, 1997) nuancent toutefois cette position en soulignant l'impact positif des normes ISO sur la participation, l'implication et la motivation du personnel.

Dans notre étude, tous les efforts sont orientés sur l'optimisation du système CAVIAR afin qu'il puisse remplir les attentes de l'ISO 9001 en termes de traçabilité et de contrôle. Cependant, cela ne peut qu'augmenter l'utilisation des critères quantitatifs

car, comme nous l'avons vu précédemment, l'abstraction par les chiffres permet de faciliter les contrôles et l'analyse des systèmes. De plus, nous verrons par la suite que cela peut avoir des conséquences importantes sur la charge de travail administrative des inspecteurs.

L'utilisation des chiffres permet d'objectiver, de rentabiliser, de contrôler et de standardiser (à travers les normes ISO) afin de prouver l'activité. Cependant, quantifier le qualitatif pourrait s'avérer extrêmement réducteur en dénaturant la vérité des choses ou en ne la reconnaissant tout simplement pas. Cette idée a conforté notre réflexion sur le sens de la fonction. Nous savons que les inspecteurs du CBE sont soumis à des évaluations basées sur des objectifs strictement quantitatifs. Une de nos idées principales serait alors qu'un tel système organisationnel – en ne considérant pas les aspects qualitatifs – aurait comme effet pervers de pousser l'individu à atteindre les résultats (pour le système) et non l'objectif fondamental de la fonction (pour le public concerné). Nous nous sommes également intéressés à la qualité des relations de travail ainsi qu'à la charge de travail que pouvait impliquer les instruments de mesure. Le guide d'entretien (annexe n°1) se construit autour de ces trois thèmes : le sens, le climat social et la charge de travail. Les perceptions, les avis et les ressentis recueillis sont présentés dans le sous-chapitre suivant.

2.2 Analyse thématique verticale des entretiens

Le contenu des entretiens sera analysé dans le sous-chapitre suivant. Toutefois, il semblait nécessaire de présenter une analyse thématique verticale afin de savoir quelles ont été les réponses de chaque individu pour l'ensemble des thèmes donnés et ainsi contextualiser l'analyse thématique transversale.

- FLORENCE (Cfr. Annexe n°2) :

Florence travaille pour le CBE en tant qu'inspectrice spécialisée dans les conditions psychosociales (PSY) au travail. Elle se perçoit comme quelqu'un de franc et honnête.

Au CBE, elle regrette les objectifs collectifs d'application avant l'arrivée de CAVIAR et ses statistiques de performance individuelle. Selon elle, cela dégraderait considérablement l'entraide et la communication dans le service. Elle dénonce assez fermement le manque de feed-back qui permettrait un espace d'échange avec le chef de service. Florence reproche au chef de service ne pas avoir conscience des difficultés qu'implique la spécialisation psychosociale.

Florence porte beaucoup d'importance à la qualité de ses inspections et l'implication dans le traitement de ses dossiers. D'ailleurs, c'est bien dans l'intérêt pour sa fonction et le sens fondamental de celle-ci qu'elle puise toute sa motivation.

Elle critique la hiérarchie et son manque d'intérêt pour l'investissement dans le traitement des dossiers. Elle tente de faire du chiffre pour le système, dans la mesure du possible. Cependant, elle dira faire de la qualité pour elle et pour le public. Florence réalise toutefois que certaines de ses visites sont inutiles et cela semble affecter son identité professionnelle. En effet, elle regrette que certaines personnes qu'elle a rencontrées lors d'une visite ultérieure ne se souviennent plus de son prénom quand elle les contacte par téléphone. Florence dira que, parfois, elle n'a plus le temps de discuter avec le public et ne marque alors plus les esprits. Or, l'un des objectifs de la fonction est

bien de sensibiliser tant les travailleurs que les employeurs, dira-t-elle.

La standardisation des objectifs représenterait une injustice car Florence dira ne pas pouvoir faire le même nombre de visites qu'un jeune de 30 ans. De fait, elle exerce maintenant à mi-temps, ce qui semble ne pas la satisfaire. Elle aurait préféré que les objectifs s'adaptent à chacun et non l'inverse.

Florence a parfois l'impression d'être assise entre deux chaises : « *parfois je suis un inspecteur du CBE et parfois je suis un travailleur malheureux* ». Cette expression révèle que Florence tente de préserver un rapport au travail sain néanmoins, quand elle ne peut faire de la qualité, il semblerait qu'elle en soit affectée.

Synthèse thématique verticale de Florence :

Selon Florence, les dispositifs quantitatifs détérioreraient le sens de la fonction et les relations de travail. Cependant, qu'importe le nombre d'objectifs fixés, elle ne s'adaptera pas aux demandes quantitatives et ne changera pas sa manière de travailler. En d'autres termes, son choix se portera toujours sur la qualité et non la quantité.

- **JEAN (Annexe n°3)**

Jean a été engagé en tant qu'inspecteur spécialisé dans la sécurité technique (TECH) du bien-être au travail. En début d'entretien, des silences et un comportement non-verbal laissent entendre un certain embarras à l'idée de remettre en question le système. Par la suite, Jean s'est senti plus à l'aise. Peut-être avait-il compris que nous n'attendions que des opinions et non une prise de position particulière.

Jean estime que CAVIAR constitue une base de données indispensable et efficace dans l'exercice de sa fonction. Les critères objectifs permettraient aussi de justifier le travail des inspecteurs et de rendre l'évaluation plus juste. Cependant, il dénonce la charge administrative de travail qu'impliquent les enregistrements des activités. Jean semble avoir bien compris comment le système fonctionne. Il nous confie toutes les combines possibles dans les enregistrements des données, ce qui pousserait à

la tricherie qu'il condamne formellement.

Le travail étant très autonome, Jean ne perçoit pas une mauvaise ambiance de travail. En revanche et lors de l'évaluation, il parlera de *frictions*, de *tensions* et, surtout, de *frustrations*. L'évaluation ne représentant pas la réalité du travail effectué en négligeant les critères qualitatifs. Certains inspecteurs seraient d'ailleurs frustrés d'obtenir une évaluation moindre que d'autres tout en étant convaincus de la qualité de leur travail.

Jean dit en avoir assez que la qualité soit pénalisée par les chiffres. Il dira se sentir obligé de vérifier des toilettes pour remplir les chiffres. Or, il dira aussi ne pas avoir fait six années d'études pour cela. Il a d'ailleurs demandé sa mutation dans un service qui semble valoriser davantage sa formation.

Synthèse thématique verticale :

Jean insiste sur l'utilité des critères objectifs pour justifier les activités de l'inspection. Cependant, cela impliquerait une charge administrative conséquente. Lors des périodes d'évaluations, Jean perçoit des tensions, des frictions au sein du service. Il attribue cela à la frustration de ne pas être évalué à sa juste valeur. Jean insiste sur le fait que les objectifs quantitatifs fixés pousseraient à effectuer de simples visites. Il aurait l'intention de changer de service.

- PAUL (Annexe n°4)

Paul travaille au CBE en tant qu'inspecteur spécialisé dans la sécurité technique (TECH) du bien-être au travail.

Pour Paul, CAVIAR peut conduire à des effets pervers. En négligeant la qualité, l'inspection peut se réduire à de simples visites. Cependant, Paul insiste sur une nécessité de contrôle et de justification de l'activité. Il propose un score de complexité sur chaque dossier traité. Cela représenterait une alternative et un juste milieu entre les exigences quantitatives et l'introduction de critères qualitatifs.

Paul a obtenu la mention « excellent » lors de la dernière évaluation. Il dit avoir travaillé très dur pour atteindre ce résultat mais explique également qu'il aurait peut-être mieux compris comment fonctionne le système. Il dit alors être mal à l'aise par rapport à certains de ses collègues qui font autant, voire plus que lui. Bien que cette mention soit la seule qui lui permette de monter en grade et qu'il avait besoin de cette reconnaissance, il aurait préféré obtenir une évaluation moindre pour ne vexer personne.

Paul estime que, si les chiffres augmentent, il ne pourra pas continuer à ce rythme. Il sera contraint de négliger la qualité. Or, nous dit Paul, la qualité de travail est indispensable car sinon, il s'identifierait comme un banal contrôleur.

Synthèse thématique verticale de Paul :

Le sens de la fonction peut être altéré si les demandes quantitatives continuent d'augmenter. Les statistiques individuelles ne permettent pas, selon Paul, de déterminer fidèlement l'implication de chacun. De fait, cela peut entraîner des tensions relationnelles au sein du service. Paul dit avoir bien compris le système, ce qui peut lui permettre d'alléger sa charge de travail.

- **JACQUES (Annexe n°5)**

Jacques fut engagé au CBE en tant qu'inspecteur spécialisé dans l'amélioration du bien-être psychosocial (PSY).

Jacques se plaint que la plus-value de son travail ne soit pas reconnue. Il dit effectuer le travail d'un niveau A (Master) mais l'évaluation quantitative et son système CAVIAR ne sont pas conçus pour prendre en considération son implication dans le travail.

Atteindre des chiffres ne serait pas l'objectif principal de sa fonction. En réalité, il dira qu'il y a une différence de taille entre les objectifs chiffrés et l'amélioration du bien-être. Pour lui, les deux « activités » n'ont aucun lien, si ce n'est que les objectifs

chiffrés peuvent nuire à l'utilité même de la fonction. Pour Jacques, cela représente une incohérence totale et complètement « stupide », pour reprendre ses propos. Le problème résiderait dans la définition des critères. Pour Jacques, « *mettre du quantitatif sur du quantitatif* » n'a absolument aucun sens et inciterait à la fraude. Il dénonce les actes de tricherie mais cela resterait inévitable tant que l'évaluation serait essentiellement quantitative.

Jacques semble soucieux à l'idée que les enjeux de la problématique et ses ressentis soient bien compris. Pour cela, il imagine une situation qu'il juge, non sans un certain humour, comparable : celle de l'évaluation du mémoire. Selon lui, si le mémoire était évalué quantitativement sur des critères essentiellement quantitatifs (comme le nombre de pages par exemple), cela ne profiterait pas au sens fondamental d'un apprentissage de qualité. Tout étudiant motivé se sentirait donc frustré à l'idée de répondre à des attentes strictement quantitatives.

Par ailleurs, Jacques explique que la charge administrative des enregistrements dans CAVIAR est énorme. Il utilisera des termes très évocateurs comme : « *ce truc* », « *ces carabistouilles* ». Jacques explique qu'il porte beaucoup d'intérêt à sa fonction mais, si les objectifs augmentent et le personnel est encore réduit, il ne restera pas longtemps.

Tant qu'il n'y aura pas de juste milieu entre le quantitatif et le qualitatif, Jacques dit devoir faire un choix entre l'atteinte de ses résultats ou la qualité de ses services. Son choix est clairement porté sur l'utilité de la fonction, au détriment de ses résultats annuels.

Selon Jacques, nous ne pouvons parler de compétition dans le service. Il parlera plutôt d'isolement. Jacques dira que si une collègue a besoin de lui sur une visite, son accompagnement ne sera pas comptabilisé dans ses statistiques individuelles. Or, cela profiterait pleinement à la qualité du service proposé. Les accompagnements de visite seraient alors de moins en moins sollicités or, selon Jacques, cela représenterait des occasions d'établir des liens sincères entre collègues. Jacques constate donc une dégradation de l'esprit d'équipe dans le service depuis l'arrivée de CAVIAR et ses

statistiques de performance individuelle.

Synthèse thématique verticale de Jacques :

Jacques tente de préserver le sens de sa fonction en se concentrant sur l'utilité fondamentale du CBE. Jacques adopte une position assez critique envers le système. Il dénonce des phénomènes d'isolement et la dégradation de l'esprit d'équipe depuis l'application de CAVIAR. De plus, ce système d'évaluation conduirait à une charge administrative considérable.

- JULIE (Annexe n°6)

Julie travaille en tant qu'inspecteur (TECH). Depuis l'application de CAVIAR il y a quatre ans, elle juge très perturbant que les inspecteurs soient tenus de faire du chiffre et non de la qualité.

Elle dira faire du chiffre pour le système mais de la qualité pour elle-même. A choisir, cela sera toujours la qualité qui primera. Julie a prêté serment. Elle estime donc devoir respecter les valeurs qu'incarne la fonction avant tout. De plus, elle précise que, étant payée par le citoyen, elle se doit de rester investie et professionnelle.

Elle compare la situation de la police à la sienne concernant la charge administrative imposée par CAVIAR. Pour parler du système, elle utilise (tout comme Jacques et Florence) le terme de « *truc* ». Un truc qui n'aurait pas de lien avec le réel du métier.

Travailler pour les chiffres conduirait, nous dit-elle, à effectuer des visites faciles et sans intérêt. Elle exprime qu'elle pourrait vivre un ennui profond en ayant ce type de rapport au travail. Elle tente d'éviter cela en travaillant les week-ends, si cela est nécessaire et si cela peut profiter à la qualité de ses services.

Elle qualifie le climat de social de « *tendu* ». Avant l'application de CAVIAR comme outil d'évaluation, elle appréciait la bonne ambiance, l'esprit d'équipe et la cohésion de groupe grâce à des petits moments qu'ils pouvaient s'accorder ensemble.

Maintenant, nous dit Julie, c'est « *boulot, boulot, boulot* » et c'est à celui qui fait les meilleurs chiffres.

Julie estime qu'il est indispensable que le travail soit contrôlé mais pas avec un système comme CAVIAR qui ne serait pas cohérent et insuffisant avec ce qu'il faudrait réellement mesurer dans le travail.

Synthèse thématique verticale de Julie :

Julie tente de préserver le sens de sa fonction en faisant de la qualité sa priorité principale et, ce, coûte que coûte. Elle dénonce le manque de cohérence du système et la charge administrative qu'il implique. Julie regrette l'ambiance qui régnait dans le service avant l'application de CAVIAR.

- CHARLES (Annexe n°7)

Charles travaille en tant qu'inspecteur PSY.

Charles n'est pas contre l'idée d'être évalué quantitativement mais il dénonce un manque considérable de normes qualitatives. Il critique assez vivement le fait que son implication personnelle (invisible) ne soit pas prise en compte dans ses résultats. Avec un système comme CAVIAR, la tricherie serait un acte bien connu et courant dans le service car l'évaluation ne vérifie que les chiffres enregistrés en non le travail effectué. Il dira que pour satisfaire la hiérarchie, il suffit finalement de satisfaire les chiffres. Le système inciterait à la tricherie mais les directives du chef de service aussi. Charles explique que le chef recommanderait à certains dont les chiffres sont faibles, d'effectuer de « petites visites ».

En tant qu'inspecteur PSY, il trouve injuste d'être évalué selon les mêmes critères que les inspecteurs TECH. Selon lui, les dossiers portant sur les conditions psychosociales au travail impliquent énormément d'activités informelles. Cela représenterait un manque à gagner en termes de points dans CAVIAR. Or, ces activités informelles semblent indispensables au bon traitement des dossiers.

Charles constate qu'auparavant il n'y avait pas autant de pressions liées aux demandes quantitatives et que cela profiterait à la dégradation de l'atmosphère dans le service. Il dira que les statistiques individuelles conduisent chacun à travail pour soi, au détriment de la communication et de l'entraide. Le « chacun pour soi » perçu par Charles serait dû aux mentions attribuées lors des évaluations et qui permettent à ceux qui obtiennent les meilleures scores de monter en grade. Il attribue également ce phénomène à la négligence portée sur la qualité dans les critères d'évaluation car si la hiérarchie était plus regardante sur la qualité, l'entraide et la collaboration deviendraient des éléments indispensables à la qualité globale du service. En effet, Charles explique que le métier d'inspecteur demande une certaine polyvalence que seule la communication peut satisfaire.

Charles dira que les demandes, parce qu'elles sont quantitatives, pèsent davantage sur la charge de travail ; qu'elles rajoutent une pression supplémentaire. De plus, l'autonomie dont bénéficient les inspecteurs, conduirait Charles à devoir d'autant plus justifier administrativement ses activités, même s'il admet ne plus pouvoir prester des horaires de bureau.

Synthèse thématique verticale de Charles :

Ce qui prime pour Charles, c'est la qualité de l'inspection. Il estime donc qu'en négligeant les critères qualitatifs dans l'évaluation, la fonction d'inspection perd de son sens fondamental. De plus, le système inciterait les inspecteurs à gonfler leurs chiffres ce qu'il critique largement mais souligne le caractère inévitable de ces pratiques. Parallèlement, les statistiques individuelles dégraderaient l'entraide, la communication et, par conséquent, la qualité globale de l'inspection. Charles explique que les demandes quantitatives et le travail autonome augmenteraient la charge de travail administrative.

- PIERRE (Annexe n°8)

Pierre est membre de la direction générale des différentes directions du CBE. Il a commencé comme inspecteur TECH avant d'être responsable des différents chefs de

service.

Pierre explique que CAVIAR est un bon outil de traçabilité et que, par la suite, ce système s'est avéré être un outil d'évaluation efficace. Cependant, il admettra que CAVIAR peut être utilisé différemment et que cela peut nuire à la significativité de l'outil. La plupart du temps, Pierre estime que les chiffres des différentes directions se trouvent dans la moyenne attendue. Cependant et quand cela n'est pas le cas, il dit pouvoir identifier assez facilement « *les individus problématiques* », pour reprendre ces propos.

Selon Pierre, les objectifs fixés sont largement réalisables car les attentes actuelles ne correspondent pas à un traitement en « profondeur » des dossiers. Raison pour laquelle il estime que la réduction du personnel est nécessaire. A ce propos, il ne juge pas que la réduction des effectifs puisse conduire à une charge de travail supplémentaire. Selon lui, les inspecteurs en font « trop ». Il admet toutefois que CAVIAR implique une charge administrative mais insiste sur le fait que l'enregistrement des activités est indispensable.

Afin de favoriser l'implication dans le travail, il propose parfois des missions de campagne de prévention. Ces campagnes permettraient aux inspecteurs d'avoir un but bien précis et de ne pas se préoccuper des chiffres. Cependant, la coordination de ces campagnes représenterait une charge de travail conséquente.

Pierre tient à l'objectivité dans l'évaluation et ses critères. Il dira que l'objectivité n'empêche pas la considération de la qualité. Le tout est de pouvoir « justifier » (en insistant sur ce terme) la qualité. Pour lui, justifier reviendrait inexorablement à établir des critères objectifs. De plus, il estime que les critères objectifs permettent de maintenir une certaine justice entre les inspecteurs. La subjectivité dans l'évaluation conduirait à des contestations. Le chef de service, selon Pierre, doit pouvoir faire abstraction de ses propres ressentis pour ne pas être influencé et ne pas être discrédité aux yeux des autres.

Il semble également insister sur la notion de contrôle du bien-être. Pierre estime qu'il n'est pas demandé aux inspecteurs d'étudier les problématiques dans les détails mais bien de vérifier et de contrôler. A ce propos, il dira que les universitaires sont les « *plus difficiles à gérer* » car ils s'investissent trop dans leur travail et peuvent se sentir « *dépassés* ». D'ailleurs, Pierre envisage d'engager dorénavant des niveaux B plutôt que A.

Pierre considère que pour « *motiver les troupes* », il est important d'accorder la mention « excellent » à ceux qui le mérite et, en même temps, à ceux qui sont reconnus par leurs paires.

Pour terminer, Pierre propose de simplifier CAVIAR qu'il juge trop complexe actuellement. Il insiste également sur une clarification des missions d'inspection afin d'éviter des comportements trop « tatillons » dans le traitement des dossiers. Enfin, il propose d'organiser un groupe de travail pour réfléchir à l'introduction de critères qualitatifs dans l'évaluation.

Synthèse thématique verticale de Pierre (membre de la direction générale) :

Pierre admet, à demi-mot, que les demandes quantitatives actuelles conduisent les inspecteurs à effectuer des visites avec une moindre implication. Il estime que CAVIAR est un bon outil d'évaluation, cependant il reconnaît les actes de tricherie dans l'enregistrement des activités et condamne ceux-ci. Selon Pierre, les objectifs sont en fait largement réalisables car le but est de répondre aux prescriptions liées au contrôle et non de s'impliquer en profondeur dans le traitement des visites. Pierre tient aux critères quantitatifs que reprend CAVIAR car cela permet d'objectiver la qualité, de justifier les activités et de rendre le système plus juste. Par ailleurs, il reconnaît la dégradation de l'ambiance dans les différentes directions mais, selon lui, cela ne peut être attribué au système mais plutôt à la relation qu'entretiennent les inspecteurs avec leur chef de service respectif.

2.3 Analyse thématique transversale

Après avoir posé un cadre conceptuel, nous allons maintenant analyser les résultats obtenus dans notre étude, argumentés de sources théoriques. Nous tenterons de répondre aux questions que sous-tendent les trois thèmes de notre étude : La fonction conserve-t-elle son sens fondamental ? Ces dispositifs ont-ils un impact sur le climat social du service ? La charge de travail augment-elle ?

2.3.1 Le sens de la fonction

Tout d'abord, les résultats de notre étude démontrent une différence, pour le moins surprenante, entre les termes utilisés par les inspecteurs et par le n+1, dans la façon de présenter la mission principale de l'inspection du bien-être. Les inspecteurs expriment des verbes tels que : améliorer ou veiller au bien-être, suggérer, faire respecter, aider et sensibiliser. Le n+2, quant à lui, parlera uniquement de contrôle.

Pour la majorité des inspecteurs, le sens de la fonction réside dans la qualité du service d'inspection. Avant, nous dit Florence, « *c'était plus profond (...) tandis que maintenant, on est plus sur de la quantité* ». D'après l'entretien de Jean et Florence, le sens serait entretenu intimement. Il ne s'agirait pas de satisfaire les chiffres. Florence expliquera que le système ne peut changer, du jour au lendemain, les principes qui guident leurs rapports au travail : « *(...) nous ne sommes pas des commutateurs, on ne sait pas nous tourner comme un interrupteur (...)* ». Autrement dit, il y aurait une certaine résistance aux changements organisationnels, si ceux-ci mettent à mal le sens fondamental de la fonction.

Pour certains inspecteurs, le système serait totalement incohérent. Pour Jacques et Julie, entre autres, les objectifs sont parallèles au travail. Ils n'ont même rien à voir avec la fonction. L'effet pervers du système serait que l'atteinte des résultats pourrait ne pas améliorer le bien-être, voire l'empêcher. Les inspecteurs seraient tentés de se préoccuper des « petites » visites et des problématiques faciles (Cfr. Paul).

D'après la littérature, les objectifs chiffrés peuvent créer un *effet pervers* (Aurenche, 2012) au détriment du sens du travail, notamment dans le domaine social pour des activités dites d'accompagnement. Ces activités nécessitent, comme nous l'explique Aurenche (2012) : « *une écoute, un soutien, de faire du cas par cas, de prendre le temps et de se réserver un espace pour échanger* ». Selon l'auteur, les politiques de chiffre de l'action politique et administrative entraîneraient les travailleurs sociaux (dans le domaine de l'insertion professionnelle par exemple) à négliger ceux qui en ont le plus besoin. En effet, afin de faire baisser le taux des demandes d'emploi, les assistants sociaux seraient enclins à se charger de ceux qui ont le plus de qualifications, donc ceux qui ont plus de chances de trouver un emploi. Quant à ceux qui sont confrontés à des difficultés plus profondes, ils seraient, paradoxalement, négligés car demanderait plus d'énergie et plus de temps, une attention soutenue et individualisée. Or, pour atteindre leurs objectifs chiffrés, les assistants sociaux ne peuvent s'y attarder. L'exemple que présente l'auteur sur l'effet pervers des objectifs chiffrés, et des politiques de chiffres, semble bien illustrer les effets du pilotage par les chiffres sur le sens même du travail d'accompagnement. Il ne s'agit plus d'accompagner les plus nécessiteux mais bien de se préoccuper de ceux qui se trouvent finalement au plus proche de l'emploi et ainsi respecter les *quotas de sorties positives* imposés.

L'auteur dénonce également les mêmes dérives concernant les pratiques de la police : « *la police fait du chiffre. Dérive de l'action publique, le but de la police devrait être de garantir la sécurité, et non de soigner des statistiques. Cette police doit donc s'attaquer à la délinquance et à la criminalité la plus dangereuse, et non pas à celle qui est la plus facile à comptabiliser* ». A ce propos, le ministre de l'intérieur français, Manuel Valls (In Cornevin, 2012), tire la sonnette d'alarme sur les *travers statistiques*. D'après le ministre, les pourcentages de baisse de la délinquance exigés en début d'année conduiraient non seulement à des stratégies d'action discordantes avec les vraies priorités de terrain mais aussi à transformer les impératifs et entacher le sens du métier de policier. Les premiers à avoir constaté les dérives et à s'en plaindre sont bien les policiers eux-mêmes qui surnomment leurs objectifs de « *bâtonite* » (la quantité prime, faire du rendement pour les statistiques, faire du chiffre).

Un témoignage publié par le journal Le Figaro (Cornevin, 2012) nous éclaire plus concrètement sur leurs pratiques : « *«L'interpellation d'un fumeur de joints équivaut certes à une infraction constatée, une garde à vue éventuelle et un dossier élucidé, mais, pendant ce temps, on n'a plus le temps de travailler sur les réseaux, admet un gradé de Seine-Saint-Denis. De la même manière, trop de collègues en tenue considèrent le ramassage des étrangers en situation irrégulière comme un moyen facile de doper l'activité des services...»*. Ce que l'on cherche à mesurer dans l'activité peut donc avoir des conséquences sur l'activité elle-même.

Au vu de l'accroissement naturel des besoins en soins, le secteur de la santé se voit inéluctablement contraint de maîtriser au plus juste ses moyens et son budget (Clemens-Carpiaux, 2005). Cette maîtrise des coûts ne peut se faire qu'à certaines conditions : celles de justifier les activités, notamment chez les infirmiers. C'est d'autant plus vrai pour les hôpitaux publics qui voient leurs déficits pris en charge par les pouvoirs publics. Calculé en fonction de la performance, le budget des moyens financiers est réparti sur base de normes et de standards (Clemens-Carpiaux, 2005). De fait, les infirmiers doivent, entre autres, compléter un Résumé Infirmier Minimum (RIM) pendant deux semaines et quatre fois par année.

Le RIM se compose de 23 items représentatifs des soins prodigués (Houpe, 2009 ; Clemens-Carpiaux (2005). Excepté quelques items à question fermée (oui-non) sur les soins, le RIM reprend essentiellement des items portés sur la fréquence des soins. Autrement dit, l'infirmier doit enregistrer principalement le nombre de fois qu'il prodigue les soins repris dans le RIM.

Les avantages que présente le RIM sont repris généralement dans l'étude de Clemens-Carpiaux (2005). L'auteur explique que le RIM permet d'effectuer des analyses de tendance et des comparaisons entre les hôpitaux. Les données objectives s'avéreraient nécessaires pour justifier les performances de chaque service et donc de pouvoir justifier les subsides de l'État.

Houpe (2009) interroge les infirmiers sur l'efficacité du RIM. Il en ressort que,

d'une part, le personnel voit en cet outil un vecteur de l'amélioration de l'informatisation des dossiers infirmiers mais que d'autre part, bon nombre estiment que trop d'activités ne sont pas reprises dans le RIM. Le personnel interrogé dans cette étude exprime que cela biaiserait la mesure de la charge réelle.

Dans ce contexte, Clemens-Carpiaux (2005) nous explique que ce n'est pas le contenu même de la fonction qui constitue une source d'insatisfaction ou d'épuisement chez le personnel mais bien le contexte dans lequel il doit accomplir sa mission. Le facteur relevé (par l'étude) comme contribuant énormément à l'insatisfaction provient de l'omniprésence des considérations économiques dans le secteur des soins hospitaliers. L'auteur souligne donc que l'approche qualitative du RIM reste très limitée car le RIM n'est en fait qu'un reflet de l'activité. Il n'évaluerait pas la charge de travail de manière exhaustive car il ne prendrait pas en compte les soins indirects (le relationnel, les activités logistiques et administratives). Or, l'auteur explique que les soins indirects représentent 40 à 70 % du temps de travail du personnel. Ce qui ressort de cette étude, c'est que le RIM apporte encore trop peu de données qui permettent de mesurer la qualité des soins prodigués par les infirmiers.

Le RIM pourrait légitimement être comparé au système CAVIAR car ils représentent tous deux des outils d'enregistrement des activités reprenant les prescriptions attendues et permettent de justifier des activités dont le financement est politiquement discuté. Aucune étude n'a pu établir un lien entre le RIM et le sens de la fonction d'infirmier. Nous faisons l'hypothèse que si la qualité n'est pas assez considérée, les infirmiers peuvent être tentés de répondre davantage aux demandes de fréquence de soins, et donc de satisfaire les chiffres qui permettront à l'unité de conserver ses subsides, plutôt que de répondre qualitativement aux demandes des patients (ce qui demanderait du temps et de l'énergie qui ne seraient pas repris dans le RIM). Cela pourrait être d'autant plus vrai dans les cas où la charge de travail était importante. Or, le sens de la fonction d'infirmier ne peut se dispenser de son caractère qualitatif, tout comme les policiers, les assistants sociaux et les inspecteurs du bien-être car tous incarnent, d'une façon ou d'une autre, un rôle social.

Revenons à notre étude de cas : Comment les inspecteurs font-ils pour composer entre des prescriptions quantitatives et un objectif final et social, par nature, qualitatif ?

Certains inspecteurs disent ne pas changer de ligne de conduite pour préserver le sens de leur fonction et ce, même si les objectifs continuent à augmenter : « *Je vais être franche, j'enregistre mes chiffres dans CAVIAR, j'essaye vraiment de remplir mes objectifs mais pour moi, c'est la qualité qui continue à primer et tant pis si je n'atteins pas mes objectifs* » (Cfr. Julie). Julie rajoutera qu'elle a prêté serment et, de fait, elle se doit d'assurer ses engagements en terme de qualité de service. Florence exprime également le fait qu'elle ne changera pas sa façon de travailler même si les chiffres venaient à augmenter : « *Tu me mets 20,30 objectifs en plus ou 40 en moins, je ne ferais pas plus. Bon pour les 40 en moins ça ne s'est jamais vu ici qu'on se le dise (rires). Je ferai toujours la même chose, de la même façon et quoi qu'il en soit* ». D'autres expriment que si les objectifs continuent à augmenter, ils se sentiront obligés de négliger la qualité du travail, au détriment du sens : « *Si un jour je sens que je ne pourrais pas atteindre mes objectifs alors le sens de ma fonction sera remis en question puisque je vais être obligé de faire des petites visites inutiles* » (Cfr. Jean).

Ce qui nous amène à aborder la question du sentiment d'utilité et d'ennui. Dejours (2008) dans son ouvrage *Travail et usure mentale* parle du *sentiment d'inutilité* qui renvoie à l'absence de désignation et de destination du travail. Selon cet auteur, seul l'appréciation du travail final, de l'œuvre, permet de donner une signification à l'accomplissement des tâches. Or, le travail final – parce que devenu inutile – peut-il encore être apprécié ? De plus, si la tâche perd de sa signification, la subjectivité du travailleur serait directement atteinte, voir éteinte, laissant place à l'ennui puisque la mobilisation subjective dans le travail ne serait plus sollicitée.

Au vu des résultats, nous pouvons mettre en lien le sentiment d'inutilité et l'identité professionnelle. Selon Claude Dubar (1994), les individus pourraient s'identifier davantage aux valeurs de l'organisation, à la culture d'entreprise, plutôt qu'aux valeurs intrinsèques du métier. Nous pourrions alors penser qu'un service tel que le CBE porté sur une exigence de résultats chiffrés amènerait les inspecteurs à

s'identifier comme de bons *performeurs* plutôt que de bons professionnels. Si les qualités professionnelles n'étaient plus attendues, il semblerait logique que, pour certains, l'identité professionnelle se construise qu'autour des résultats. La souffrance qui en découlerait dépendrait bien évidemment de chacun et de la confrontation vécue entre le sens que l'on souhaiterait donner à son activité et ce qui nous serait demandé implicitement ou explicitement. Clot (2010) explique à ce propos que l'identité professionnelle dépend du rapport que chacun entretient avec son activité et qui dépend elle-même de sa propre sensibilité et de son propre vécu. La façon dont nous nous reconnaissons dans ce que nous faisons serait à la base du sentiment professionnel et constitutif de la santé.

Pour Florence, il ne s'agit pas de se reconnaître comme un bon performeur, bien au contraire. Celle-ci exprime qu'elle a parfois l'impression de faire un travail inutile et que cela l'affecte dans son identité professionnelle et peut-être dans son identité tout court: « (...) *le public se souvient de moins en moins de moi. Pourquoi ? Parce qu'inconsciemment certainement je bâcle, je fais plus vite, je ne prends pas le temps. Or je pense avoir une certaine prestance et finalement ça m'affecte quand même pas mal quand je me rends compte qu'on ne se souvient pas de moi. En fait, quand je sors d'une entreprise, si je leur ai appris une seule chose, je suis satisfaite* ».

La souffrance dépendrait également de la façon dont chacun définit un travail « bien fait » (Dejours, 2008 ; Clot, 2010). La qualité du travail ne pourrait donc se définir essentiellement par des bénéfices de rentabilité produits ou par l'atteinte des résultats chiffrés. Elle est aussi et surtout définie subjectivement et est porteuse du sens que l'on accorde à son activité. Si nous considérons cela, la qualité devrait alors tout d'abord être estimée et considérée par les acteurs eux-mêmes. Il se pourrait alors que la place abusive des données quantitatives dans le travail affecterait le jugement subjectif sur la qualité (ne plus avoir le temps de « bien faire »). Nous pourrions aller jusqu'à imaginer que la qualité pourrait être *empêchée*, pour reprendre l'expression de Clot (2010). Dans ce cas, les travailleurs deviendraient les simples exécutants d'une *machine intelligente*, pour reprendre cette fois Sennett (2000). En effet, si les acteurs n'étaient plus impliqués dans la qualité de leur travail, ils travailleraient de manière machinale au

risque de souffrir d'un ennui profond. Pour Paul, négliger la qualité reviendrait à exercer son métier et à s'identifier comme un *banal contrôleur*.

Par ailleurs, le système CAVIAR n'aurait pas de sens en lui-même. Il inciterait donc à la *fraude* dans l'enregistrement des activités. Les inspecteurs parlent de tricheries, de chipotages, de combines dans la manière d'enregistrer les chiffres pour atteindre les objectifs fixés. CAVIAR inciterait à la tricherie puisque la façon d'introduire les chiffres peut influencer l'évaluation, une évaluation qui se fait uniquement sur la base des statistiques individuelles de chacun. Notons qu'aucun sujet ne dit *tricher* mais certains laissent entendre qu'ils ont bien compris le fonctionnement du système plus que d'autres. Toutefois, tous dénoncent cette pratique et admettent que c'est un comportement connu du service d'inspection, tentant, voire inévitable si les chiffres continuent à augmenter.

Revenons un instant sur le RIM chez les infirmiers dont le système peut être comparé à celui de CAVIAR. Certaines études (Clemens-Carpiaux, 2005 ; Carton, 2003 ; Houppe, 2009) démontrent que la fiabilité dans l'enregistrement sur le terrain reste un problème malgré les contrôles. Les infirmiers seraient tentés de compléter frauduleusement leur RIM soit personnellement pour éviter certains reproches, soit collectivement afin que cela n'affecte pas le montant des subsides.

Dejours (2008) nous explique que, pour satisfaire les résultats demandés, il ne suffit pas de respecter à la lettre les prescriptions (la grève du zèle), ce qui d'ailleurs s'avérerait contre-productif. Pour atteindre ses objectifs, le travailleur trouve des techniques, ce qu'on appelle les *ficelles* du métier. Ces comportements profiteraient au bon fonctionnement de l'organisation même s'ils peuvent être dissuadés, voire interdits. Travailler convenablement peut donc mener à des situations paradoxales comme le fait de tricher pour satisfaire les résultats. D'après Dejours (2008), c'est parce que les résultats importent plus que la qualité du travail que les individus peuvent être incités à tricher.

Selon Peze (2012), l'écart entre le travail prescrit et le travail réel serait

immense. Le sentiment d'incompétence serait donc extrêmement présent. Pour éviter ce sentiment, les personnes devraient inventer, ruser et parfois même fauter pour atteindre les objectifs exigés. Clot (2010) nous explique que les agents utiliseraient leurs expériences, leurs connaissances de l'entreprise et des produits pour rester *maître*. Le fait est que les agents, ne parviennent humainement pas à respecter le travail prescrit, remettraient constamment leurs expériences professionnelles en question. Afin d'éviter cela, ils mettraient à profit leurs expériences en détournant parfois les règles pour atteindre leurs objectifs. Ceci pourrait à long terme nuire à leur intégrité et à leur estime de soi.

Selon Salais (2011), l'omniprésence du chiffre risquerait de faire perdre de vue l'essence même du métier, sa raison d'être, touchant ainsi les représentations cognitives de l'activité. Nous pourrions penser que cet effet pervers qui toucherait le sens pourrait être accompagné, pour certains, d'une désillusion vocationnelle. Le risque serait de ne plus savoir pourquoi travailler ou pourquoi avoir choisi ce domaine d'activité. L'écart entre la conception que l'on peut se faire d'un métier, ses valeurs, ses finalités peuvent donc être remises en question empêchant ainsi l'accomplissement de soi. Or, l'homme contemporain est en quête de sens, d'investissement et d'accomplissement de soi. Le travail devient un lieu où l'on cherche du plaisir, où l'on cherche à investir de l'imaginaire et lutter contre l'angoisse (Aubert, 2007).

Pour Pierre (n+2), l'objectif n'est pas de « *chercher la petite bête* » comme il dit mais plutôt de pouvoir travailler avec les moyens disponibles et le plus efficacement possible. Or, cela reviendrait à dévaloriser l'expertise des inspecteurs. A ce sujet, Pierre dira que les universitaires représentent le personnel le plus difficile à gérer car ils auraient des attentes bien particulières et qu'ils souhaiteraient mettre à profit leurs connaissances. Selon Pierre, les inspecteurs universitaires se sentiraient dépassés par leur implication et, de fait, seraient trop « tatillons » sur les détails. Or, nous l'avons vu, cela serait justement cette implication qui maintiendrait le sens de la fonction, l'identité professionnelle et éviterait des sentiments d'inutilité et d'ennui.

Au vu des résultats, nous pouvons conclure que les demandes et mesures

quantitatives affecteraient bien le sens de la fonction. Les objectifs quantitatifs peuvent nuire, voir empêcher, l'utilité même de la fonction. Néanmoins, l'intérêt porté sur la qualité et la motivation à l'entretenir préserverait, protégerait le sens de la fonction.

2.3.2 Le climat social

La totalité des sujets interrogés constate une dégradation du climat social. Cette constatation est d'autant plus marquée pour ceux exerçant depuis plus de cinq ans dans le service. Pouvons-nous mettre en lien cette dégradation avec l'application des dispositifs quantitatifs, notamment l'implantation de CAVIAR il y a cinq ans ?

Certains inspecteurs regrettent les objectifs collectifs qui favorisaient la solidarité dans le service. En effet, afin de satisfaire ces objectifs, ils se consultaient davantage et s'entraidaient mutuellement. A ce sujet, la littérature (Poisson & Jardé, 2009 ; Linhart, 2002) nous apprend que le taylorisme impliquait certes une organisation stricte dans des conditions de travail souvent plus difficiles qu'aujourd'hui mais valorisait davantage les résultats collectifs. Le taylorisme a permis l'apparition de solidarités dans le collectif de travail accompagnée de la diffusion d'un certain « paternalisme », le patron dirigeant son entreprise comme un père : *avec autorité, mais aussi avec bienveillance*. Le management contemporain serait plus souple qu'avant, moins décloisonné, moins hiérarchisé, favorisant la polyvalence, l'enrichissement des tâches et l'autonomie. Cependant, les risques de l'individualisation renverraient au seul salarié la responsabilité de sa réussite ou de ses échecs, pouvant entraîner une pression constante. Le management contemporain chercherait constamment à mesurer le travail individuel au détriment de la recherche de la collectivité, comme si le travail collectif ne représentait qu'une variable mineur dans les résultats.

Aubert (2003), met en avant la corrélation entre la disparition du lien social et la disparition des temps morts. Selon l'auteur, le lien social se serait perdu parce qu'il n'y aurait plus de temps pour échanger avec les autres. Les travailleurs seraient trop focalisés sur la nécessité de venir à bout de leur propre travail. Un responsable commercial explique, dans l'ouvrage de Aubert (2003), qu'il y aurait une perte des *petits liens* de tous les jours tels que prendre un café, fêter un anniversaire, ou encore féliciter une réussite. Tous ces petits liens permettaient de diminuer les conflits car les travailleurs pouvaient échanger sur les difficultés que chacun pouvaient rencontrer. Or maintenant, nous dit le responsable, nous n'aurions plus le temps d'écouter, de discuter,

d'échanger ni de parler. C'est la pression de rentabilité qui pousserait les travailleurs à vouloir absolument gagner du temps pour arriver à remplir leurs objectifs. « *Du coup, la communication passe à la trappe* ».

Les résultats de notre étude rejoignent les propos de Aubert dans l'idée que plus les travailleurs seraient focalisés sur leurs objectifs et plus le climat social serait affecté. En effet et selon plusieurs inspecteurs, le travail s'individualise car chacun serait trop préoccupé par l'atteinte de ses propres résultats. Jacques dira que la plupart du temps on lui dit : « *Je n'ai pas le temps de t'aider, j'ai encore ça à faire* ».

D'après Paillé (2007), l'entraide ainsi que les vertus civiques et l'esprit d'équipe formeraient les principales formes de comportements de citoyenneté organisationnelle. Ceux-ci sont définis par Organ (1988, In Paillé, 2007, p.60) comme « *des conduites individuelles de type discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnus par le système formel de récompense contribuant au bon fonctionnement général de l'organisation qui ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites de l'emploi occupé, c'est-à-dire des termes spécifiques du contrat passé entre un employé et son organisation ; ces comportements relèvent plutôt d'un choix personnel, de sorte que leur omission n'implique pas de sanction* ». L'entraide, plus précisément, consiste à fournir une assistance à un collègue en vue de permettre de résoudre un problème ou de lui épargner certaines difficultés rencontrées dans l'exercice de son travail.

Dans cette optique, adopter un comportement citoyen consiste pour un agent à réaliser volontairement des efforts au-delà des consignes et de la prescription des tâches liées à son travail. Nous pourrions alors penser qu'une forte demande quantitative, dans le cas des inspecteurs, pourrait empêcher la volonté d'assister son collègue car le temps passé dans la résolution des problèmes d'autrui représenterait alors un manque à gagner sur d'autres activités qui pourraient être enregistrées dans CAVIAR.

De Gaulejac et Aubert (2007) soulignent la contradiction des valeurs qu'entraîne le modèle managérial contemporain, en particulier dans les services publics. En effet, les valeurs du service public sont fondées sur des principes tels que la solidarité, la

gratuité et la fraternité. Or, le management contemporain prônerait, entre autres, des valeurs de performance et de compétition. Les institutions publiques seraient alors en proie à des tensions entre les salariés et leurs employeurs, mais aussi entre les salariés eux-mêmes.

Palpacuer et ses compères (2010) viennent confirmer cette tendance. Ils démontrent la globalisation des anciens et nouveaux modes de gestion. Certaines entreprises feraient coexister des valeurs du *marché* (performance et individualisation) avec des valeurs du *social* (valorisation de l'esprit d'équipe). Cela placerait les agents au centre de tensions parfois très contradictoires.

Le « chacun pour soi » peut amener les salariés à tricher et « *présenter des résultats chiffrés qui n'ont plus rien à voir avec l'activité réelle* » (Aubert, 2007, p.17). Chez Hewlett Packard, les qualités morales sont mises au service de l'objectif numéro 1 : le profit. En précisant qu'il s'agit là de « *l'unique étalon de mesure véritablement essentiel de la performance de la société* » (p. 119, Aubert, 1991). De Gaulejac et Aubert (2007) ajoutent que c'est bien la course aux résultats qui conduirait à justifier des comportements contraire à la morale comme le fait de maquiller des chiffres pour afficher de bons résultats. Les salariés seraient tiraillés entre des valeurs moralement bonnes, les prescriptions qui leurs sont imposées et leurs inadaptations sur le terrain.

Pouvons-nous parler de compétitivité dans notre échantillon ? D'après Julie, « *maintenant c'est boulot, boulot, boulot, c'est à celui qui fait les meilleurs chiffres* » dit-elle. Julie estime que cette mentalité serait due aux mentions accordées suite à l'évaluation. Il y aurait quatre mentions différentes : « excellent », « répond aux attentes », « à améliorer » et « insuffisante ».

A ce propos, Aubert et de Gaulejac (2007, p.130) nous expliquent que les tensions ressenties reposeraient, entre autre, sur cette compétition généralisée dans les organisations. La compétition permettrait de stimuler les travailleurs. Le climat de compétitivité serait alimenté par les classements et l'affichage des chiffres d'affaires mensuels pratiqués dans certaines entreprises. Les auteurs soulignent alors l'aspect

déshumanisant de l'individualisation, de la performance et de l'évaluation. Le collègue de travail ne serait plus un partenaire mais un concurrent, voire un adversaire.

Le risque d'un climat compétitif est abordé par Hirigoyen (1998, p.98): « *Dans un système de concurrence acharnée, la froideur et la dureté deviennent la règle. La compétition, quels que soit les moyens utilisés, est réputée saine et les perdants sont jetés. Les individus qui craignent l'affrontement n'utilisent pas des procédés directs pour obtenir le pouvoir. Ils manipulent l'autre de façon sournoise ou sadique afin d'obtenir sa soumission. Ils rehaussent ainsi leur propre image en disqualifiant l'autre* ». Aubert et de Gaulejac (2007) parlent même de culture du harcèlement dans la mesure où celui qui est sous pression met à son tour ses subordonnés et ses collaborateurs sous pression.

Selon Pierre (n+2), la mention « excellent » devrait être attribuée à ceux qui font de bons chiffres mais surtout à ceux qui sont *reconnus par leurs pairs*. Autrement dit, la mention excellente dépendrait des chiffres atteints mais aussi de l'influence que certains auraient sur la motivation générale.

D'après Dejours (2003), la mobilisation subjective individuelle et collective reposerait sur un couple contribution-rétribution. La reconnaissance du travail représenterait la rétribution la plus attendue et la plus fondamentale. Dejours parle alors de jugement d'utilité ou de beauté. Ce dernier est estimé par les pairs et serait le plus précieux. Or, dans des contextes de compétition, ce jugement serait-il encore possible ? Cela nous semblerait difficile à croire.

Pendant les périodes d'évaluations, d'autres inspecteurs parlent néanmoins et davantage de *frictions*, *tensions*, *frustrations* ou *vexations* plutôt que de compétition. Pour Jacques, nous ne pouvons pas parler de compétition dans le service : « *Il faudrait qu'on soit plusieurs prédateurs sur le même animal or nous sommes affectés sur des zones différentes et nous avons des compétences différentes donc non, il n'y pas de sentiments de compétition* ». Jacques dira que le système entraînerait non pas de la compétition mais plutôt un isolement. En effet, il explique que CAVIAR ne

comptabilise pas les visites accompagnées. Autrement dit, si Jacques accompagne Julie dans une entreprise qu'elle doit visiter, Jacques n'obtiendrait pas de point. Or, il explique que c'est lors des accompagnements que peuvent se créer des *liens sincères*. Nous pouvons donc dire que non seulement la qualité est punie par les chiffres mais l'entraide et les rencontres aussi.

A ce propos, nous citerons Pierre-Yves Gomez (2013, p.9) qui analyse la problématique avec finesse et justesse : *« Les travailleurs sont solidaires d'autres travailleurs. Ainsi entendue, la solidarité, n'a rien à voir avec un vague sentimentalisme ou un esprit de camaraderie ou de combat. Elle permet de dégager la valeur d'un travail parce qu'il est entrepris collectivement. Deux raisons à cette valorisation : d'une part, la solidarité décuple les interactions entre les travailleurs et, d'autre part, elle les sécurise. Dépendre des autres, c'est ne pas dépendre de soi seul pour l'obtention des résultats ; c'est savoir que l'on peut compter sur l'effort et l'apport d'autres compétences ; que l'on est protégé dans une communauté de travail, dans une histoire, dans un projet qui nous dispense de devoir tout maîtriser, au risque de n'avoir aucun recours en cas de défaillance. La conscience de la solidarité des travailleurs crée une confiance nécessaire à la poursuite de leur travail dans la durée. Sans elle, le réseau d'efforts se tarit et le travailleur isolé s'épuise. Au contraire, lorsqu'il fait l'expérience de riches solidarités, il s'en nourrit pour les poursuivre et accomplir, à la place qui est la sienne, sa part dans l'activité collective ».*

Paul évoque un point qui semble important. D'après cet inspecteur, la différence en la mention « à améliorer » et « répond aux attentes » serait moindre que la différence entre « répond aux attentes » et « excellent » qui, d'ailleurs, semblerait augmenter chaque année. Cela démotiverait les inspecteurs de monter en grade puisque seule l'obtention de deux mentions « excellent » le permet. Le système pousserait donc les inspecteurs à faire toujours plus. La doctrine managériale du « toujours plus » s'inscrit dans ce que Aubert et de Gaulejac (2007) appellent le principe d'excellence. Ce principe serait au fondement même des organisations et, tout comme les chiffres, l'excellence se situe « *dans l'absolu et non dans le relatif* » (p.117). Soumis à ce principe, le travailleur n'aurait plus le temps de se reposer, diminuant ainsi la maîtrise de lui-même. Fragilisé,

l'individu deviendrait plus facilement dépendant de l'organisation et son système (de Gaulejac, 2012 ; Aubert, 2007).

A ce propos, les travaux de Palpacuer et ses compères (2010) dans une étude portant sur les performances individuelles démontrent que les bons et les excellents résultats supposent un dépassement des objectifs. L'atteinte des objectifs fixés correspondrait en fait à un niveau moyen de performance. Nous pourrions alors penser que si l'écart entre la mention « correspond aux attentes » et « excellent » est plus distant que les autres c'est parce qu'implicitement la mention « excellent » suppose un dépassement des objectifs et donc de soi. Le problème, dans le contexte du CBE, c'est qu'ils sont déjà nombreux à exprimer leur peine à atteindre la moyenne attendue. De plus, seule la mention « excellent » permet de gravir les échelons dans un service où les perspectives de carrière sont difficiles. Nous comprenons peut être mieux maintenant pourquoi certaines tensions sont palpables pendant les périodes d'évaluations.

D'après les travaux de Aubert et de Gaulejac (2007), nous pourrions penser que si les valeurs d'une entreprise sont particulièrement portées sur l'idéologie du chiffre, ces valeurs peuvent être intériorisées par les travailleurs et peuvent se retrouver *sous tension* permanente où toute leur énergie psychique est mobilisée au service du système. L'idéologie du chiffre et de la rentabilité peuvent sous-entendre l'exigence implicite du « toujours plus » (la moyenne obtenue étant estimée comme insuffisante) et peuvent susciter de la culpabilité, de l'angoisse. Pour lutter contre cette angoisse les individus pourraient être amenés à faire encore plus créant ainsi une *spirale infinie du toujours plus*.

Nous avons évoqué l'importance de la reconnaissance des pairs mais qu'en est-il de la reconnaissance de la hiérarchie ? Nous apprenons, dans plusieurs entretiens, que le chef de service ne saurait apprécier le travail des inspecteurs PSY. Le chef de service, étant un ancien inspecteur technique, n'aurait pas conscience des difficultés liées à ce domaine d'activité. De fait, les inspecteurs PSY se sentiraient incompris. Florence a l'impression qu'elle travaille contre son chef de service or elle souhaiterait travailler *avec* lui ou *pour* lui. Étant donné qu'il ne connaît pas la « substance », le réel du métier

il ne peut que contrôler et non évaluer le travail effectué. Charles signalera que l'inspection PSY implique énormément de contacts informels qui ne sont pas repris dans CAVIAR. Ces contacts informels représentent une charge de travail qui n'est donc pas reconnue. Pour lui, CAVIAR doit être utilisé comme base de données et non comme support à l'évaluation. D'après Florence, auparavant les inspecteurs bénéficiaient de feed-back oraux sur la qualité de leur travail : « (...) *le chef nous sentait (...)* ». Elle pouvait donc situer la qualité de son travail, ce qui n'est plus le cas avec CAVIAR qu'elle surnomme d'ailleurs comme : « *ce truc* ».

Nous terminerons ce point en évoquant le lien entre la politique du chiffre, le climat compétitif et l'insécurité professionnelle. Nous situons l'insécurité professionnelle comme modérateur. Autrement dit, l'insécurité, ou le sentiment d'insécurité de chacun modérerait le climat compétitif. Or, contrairement à la période des Trente Glorieuses, les organisations ne garantissent plus une carrière complète et un poste pour chacun. « *Le salarié peut donc avoir le sentiment que l'entreprise ne tient plus ses promesses, qu'elle ne peut ou ne sait plus le protéger. Le contexte professionnel devient anxiogène. La peur du déclassement apparaît. C'est la peur de la disgrâce, d'une sorte de mort sociale, conduisant parfois, dans les cas extrêmes, à une mort physique : l'anomie, déjà pressentie par Durkheim au tournant du siècle précédent, est devenue notre réalité* » (Poisson & Jardé (2009). De fait, l'insécurité professionnelle actuelle inciterait les travailleurs à atteindre leurs objectifs coûte que coûte même dans des conditions de travail douteuses. Nous retrouvons alors certaines tentatives d'intimidation telles qu'elles sont rapportées par Peze (2012) : « *si vous n'êtes pas content, la porte est ouverte, il y en 200 qui sont prêts à prendre votre poste* », « *si vous ne pouvez pas atteindre vos objectifs, c'est que vous ne correspondez pas à l'entreprise* ».

Les inspecteurs bénéficient d'une stabilité professionnelle qui n'est qu'apparente. En effet, bien que fonctionnaires, tous ne sont pas encore nommés. Deux mentions « insuffisante » consécutives peuvent donc justifier un licenciement (Cfr. Paul ; Jacques).

Pour conclure sur ce thème nous avancerons que les demandes et les mesures

quantitatives dégraderaient la solidarité et la cohésion du service. La pression qu'impliquent les demandes quantitatives pousserait les inspecteurs à se préoccuper de leurs chiffres, négligeant ainsi l'esprit d'équipe au détriment de l'entraide et de la qualité globale du service.

2.3.3 La charge de travail

D'après la littérature et de manière générale, nous apprenons que le management par objectifs, les évaluations chiffrées des performances accompagnées du *culte de l'urgence* (juste in time, zéro délai, TTU), évoqué par Aubert (2003), auraient pour conséquence directe d'intensifier le travail. En effet, l'intensification du travail serait caractérisée par une extrême *compression du temps* (Rosa, 2010) alimentée par les NTICs qui participent au sentiment d'être pris dans un mouvement constant « *dominé par la dictature du temps réel* » (Aubert, 2007, p.15). L'absence de délais, de temps-morts, mettrait les travailleurs dans des situations où ils ne peuvent plus rattraper leurs tâches. Ils peuvent alors se sentir *dépassés*, autrement dit, trop lents et incapables de pouvoir faire toujours plus (Rosa, 2010).

Une personne surchargée par d'éventuels objectifs chiffrés n'aurait, en tout état de cause, pas le temps de *bien faire*. Celle-ci pourrait se retrouver en souffrance éthique (Dejours, 1998). La souffrance éthique est définie comme « *un ressenti douloureux qui survient lorsque le travailleur se trouve confronté à l'impossible arbitrage entre d'une part, ce que sa conscience professionnelle lui dicte de faire en fonction des exigences de la situation et, d'autre part, ce que les ressources dont il dispose lui permettent de faire. La notion de ressources couvre ici non seulement les personnes sur qui il peut compter ou encore le matériel mis à sa disposition, mais également le temps qu'il faut pour faire un travail de qualité, c'est-à-dire un travail qui respecte les normes professionnelles ou les règles de métier en pareilles circonstances.* » (Bourgeois et al., 2008, p. 8)

Le travail administratif qu'implique CAVIAR intensifierait la charge de travail des inspecteurs. Pour Pierre (n+2) et plusieurs inspecteurs, CAVIAR permet une traçabilité des données et serait indispensable au bon fonctionnement du service. Néanmoins, cela prendrait un temps considérable de tout enregistrer quotidiennement. Remplir CAVIAR représenterait un manque à gagner pour effectuer le *vrai* travail d'inspection. Bien que, pour Jean, les objectifs soient « supportables », d'autres admettent que faire du quantitatif et du qualitatif serait impossible.

Les inspecteurs seraient tentés de faire un choix pour ne pas subir une surcharge

de travail et ne pas tomber dans la souffrance. Florence nous dira, que si elle devait faire du quantitatif et du qualitatif, elle tomberait en *Burn-out*. Bien que le mot soit dit sur le ton de la plaisanterie, il est toutefois porteur de sens. Les inspecteurs doivent faire un choix entre la qualité et la quantité, grâce auquel ils trouveront un équilibre. Le choix que font la majorité des inspecteurs se porte sur la qualité des services. Leur motivation à préserver le sens de la fonction maintiendrait le sens éthique de l'activité.

Par ailleurs et au vu de la littérature, l'intensification du travail induite, en partie, par les nouvelles politiques de chiffre, les objectifs chiffrés et la pression d'évaluation quantitative ferait déborder le travail sur la vie privée de manière inquiétante d'après Aubert (2003). La réalisation des objectifs serait de plus en plus difficile à finaliser pendant les heures de travail. Le soir, les week-ends, pendant les vacances etc., certains travailleurs répondraient à leurs mails, aux appels téléphoniques, en profiterait pour prendre de l'avance, ou tout simplement, se remettre à niveau. Or, d'après l'auteur, *ce sont les temps libres qui permettent de prendre du recul, de se soulager de toutes les pressions ressenties. En ce sens, être déconnecté du travail dans la vie privée favoriserait le bien-être au travail.*

D'après les résultats de l'enquête menée par le laboratoire du stress au travail (Venin, 2010), nous apprenons que 82 % des sondés jugent que les outils électroniques accroissent le volume d'informations à traiter. Pour 86 %, ces mêmes outils imposent des temps de réponse toujours plus courts et, pour 77 %, ils amènent à travailler de plus en plus en dehors de leur lieu de travail et des horaires de travail, c'est-à-dire à la maison.

90 % des cadres jugent aussi qu'ils doivent travailler « trop vite » et 56 % que le temps disponible pour accomplir leur travail est insuffisant. Certains professionnels parlent d'un phénomène de désynchronisation (séminaire, 2012). Autrement dit, l'activité s'inscrirait dans des temps qui ne seraient pas prévus à cet effet. Ce phénomène participerait à un sentiment d'usure profond.

Dans notre étude, les inspecteurs travaillent de façon tout à fait autonome et sont

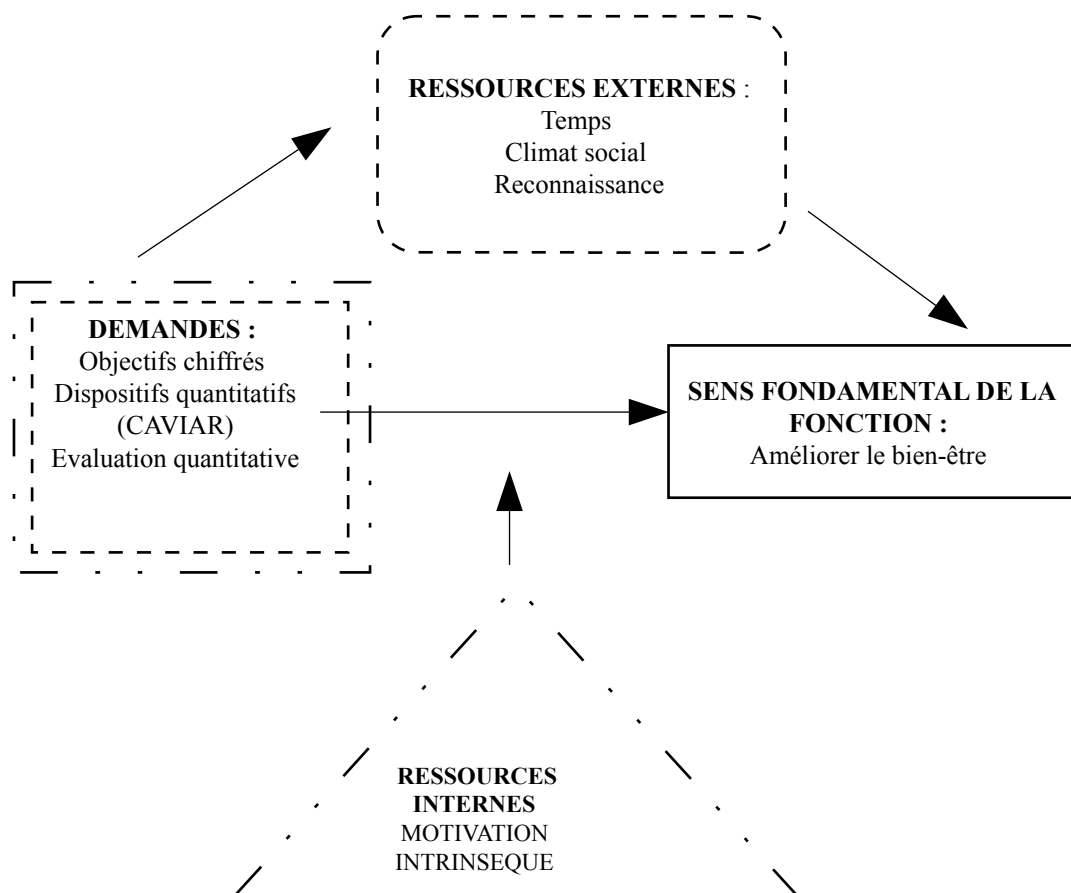
assez satisfaits de pouvoir gérer leur rythme de travail. La vie professionnelle et privée se confondent. Julie dira qu'elle fait certainement plus d'heures que ces honoraires prévues. Elle explique que c'est parce qu'elle aime son travail et que ces heures profitent à la qualité de son activité.

Par ailleurs, les effectifs se sont réduits ces dernières années. Les inspecteurs à la retraite ne sont pas remplacés. De fait, la charge de travail de l'agent sortant est redistribuée. Cela nous ramène à la fameuse doctrine « Less is more » intensifiant forcément la charge de travail des agents. Pierre (n+2) explique ces aménagements par le fait qu'il faut « *faire avec ce qu'on a et donner au personnel un travail sensé* ». Nous pouvons interpréter le terme « *travail sensé* » comme un travail qui correspond aux attentes de la hiérarchie. Autrement dit, un travail sans trop de profondeur, une simple activité de contrôle. Un travail qui permet d'atteindre les objectifs quantitatifs efficacement. Or, nous savons que la mobilisation subjective des inspecteurs représenterait leur principale source de motivation et préserverait le sens de la fonction.

Au vu des résultats, nous pouvons conclure que les demandes administratives qu'implique l'enregistrement des activités dans CAVIAR représentent une charge de travail supplémentaire. Quant aux objectifs chiffrés et imposés (nombre de visites par exemple) nous ne pouvons conclure que cela entraînerait une intensification de travail pour tous. En effet, certains font un choix : de la quantité ou de la qualité. Si ce choix porte sur la qualité de l'inspection, le travail ne sera pas intensifié, au risque d'obtenir une évaluation moindre. Si ce choix porte sur la quantité des objectifs, le travail ne sera également pas intensifié car l'activité sera concentrée sur des « petites » visites, au risque de tomber dans une souffrance éthique.

2.4 Schéma récapitulatif

Afin d'éclaircir les liens entre les sens de la fonction, le climat social et la charge de travail, nous proposons un schéma récapitulatif inspiré du modèle Job-Demandes-Ressources (Demerouti et al., 2001 ; Van den Broek et al., 2008). Ce modèle démontre que plus les demandes augmentent et moins les travailleurs disposent de ressources pour y arriver. Il distingue le processus énergétique (lien entre demandes et ressources motivationnelles externes) du processus motivationnel (lien entre demandes et ressources motivationnelles internes). En adaptant les résultats de notre étude au modèle du JDR, nous obtenons le schéma suivant :



----- = Processus énergétique

- . - . - = Processus motivationnel

Explications :

Les résultats de notre étude semblent démontrer que : plus les demandes (imposées par le système) augmentent, moins les inspecteurs disposent de ressources externes pour répondre à ces demandes. Les ressources externes sont déterminées par le temps disponible, le climat social et la reconnaissance. En effet, suite aux données d'entretien, l'augmentation des objectifs quantitatifs réduirait le temps disponible pour les atteindre. Nous avons également vu que les statistiques individuelles conduiraient à une dégradation du climat social (moins de solidarité et plus d'isolement). Enfin, la mobilisation subjective ne serait pas totalement reconnue par la hiérarchie, notamment pour les inspecteurs PSY. De plus, l'isolement que produirait le système conduirait également à un manque de reconnaissance des pairs. Or, nous avons vu que la reconnaissance est une source de motivation externe à part entière.

Les résultats nous apprennent que les demandes peuvent avoir un effet sur le sens si les ressources que nous avons abordées sont diminuées. Autrement dit, moins les inspecteurs disposeraient de ces ressources et moins la fonction aurait de sens. Il y aurait donc une « corrélation positive » (bien que la connotation soit négative) entre les ressources et le sens fondamental. Nous rappelons que le sens fondamental de la fonction correspond à l'utilité du travail, c'est-à-dire : l'amélioration du bien-être au travail pour le public.

Les demandes peuvent donc, via la médiation des ressources, dégrader le sens fondamental de la fonction. Cependant, la motivation intrinsèque des inspecteurs peut modérer ce lien. En effet, nous constatons que la majorité des inspecteurs sont motivés à préserver le sens de leur fonction en accordant une importance certaine à la qualité de leur travail. Leur source de motivation principale serait : l'amélioration du bien-être et non l'atteinte des résultats.

Ce schéma démontrerait donc que le processus énergétique s'affaiblirait en raison des demandes quantitatives et que celles-ci aurait un impact négatif sur le sens de la fonction. En revanche, le processus motivationnel pourrait avoir un effet

protecteur.

Nous précisons qu'il ne s'agit pas d'un schéma établi sur base d'une étude quantitative qui aurait permis des données statistiques. Si nous évoquons dans ce modèle des termes tels que « modérateur », « corrélations » et « médiateur » c'est parce que nous souhaitons mettre en évidence des liens et des tendances en dépit du nombre assez restreint de sujets interrogés dans notre étude.

III. DISCUSSION

Dans la discussion, nous tenterons de répondre tout d'abord à la question de recherche : Quel est l'impact d'un système porté sur des critères qualitatifs (évaluation et objectifs quantitatifs) sur le rapport au travail ? Ensuite, nous aborderons les limites et les biais de notre étude. Enfin, il s'agira de proposer une réflexion sur différents sujets en lien avec notre étude.

3.1 Interprétation des résultats

L'objectif de cette recherche était de recueillir des données qualitatives sur base d'entretiens semi-directifs en vue de répondre à notre question de recherche. Il s'agissait de savoir si le système organisationnel du CBE pouvait avoir un impact sur le rapport au travail et, plus particulièrement, sur les trois thèmes qui ont orienté notre recherche.

Les données recueillies révèlent qu'un système organisationnel qui néglige les considérations qualitatives de la fonction dans ses critères d'évaluation et dans la fixation des objectifs pourrait conduire à dénaturer et dégrader le sens de la fonction. En effet, les objectifs ne pourraient être atteints si et seulement si les inspecteurs effectuaient des visites qui satisfassent les chiffres, aux dépens de la qualité. L'implication personnelle (en termes de temps, de recherches, d'approche relationnelle, etc.) ne serait pas considérée or cela profiterait considérablement à la qualité de service qu'offre les inspecteurs au public. La problématique sous-jacente serait que l'atteinte des objectifs fixés impliquerait inexorablement à devoir bâcler la qualité, voire l'empêcher.

Afin de préserver le sens de la fonction qui réside dans son utilité sociale et publique, certains inspecteurs font un choix porté sur la qualité de leur service, au risque d'obtenir une évaluation moindre. D'autres, tentent d'appriivoiser le système et d'en comprendre les failles afin d'éviter une évaluation insatisfaisante tout en continuant à s'impliquer dans la qualité de leur service. Il s'agirait d'un compromis en vue de satisfaire les chiffres (pour le système) et satisfaire la qualité (pour soi).

Dans le même ordre d'idée, cette étude a également mis en évidence le fait qu'une évaluation portée exclusivement sur des données quantitatives poussait les inspecteurs à « gonfler » leurs chiffres. Les inspecteurs parlent alors de tricheries, de combines. Bien que ces comportements soient dénoncés par tous, ils admettent que ces actes ne peuvent être évités, voire être de plus en plus fréquents si les objectifs continuent d'augmenter.

Les résultats concernant le climat social révèlent que depuis l'application des statistiques individuelles, l'entraide s'est fortement dégradée dans le service. Les inspecteurs n'auraient plus le temps de se préoccuper des problématiques rencontrées par d'autres. Cela aurait pour effet d'altérer directement la qualité globale du service. De plus, certains constateraient un climat très tendu lors de l'évaluation. Cela s'expliquerait par un manque de considération de l'implication personnelle dans l'évaluation. Certains se sentent donc injustement sous-évalués par rapport à d'autres.

Enfin, nous constatons que les objectifs quantitatifs n'ont que peu d'effet sur la charge de travail. En effet, soit les inspecteurs décident de ne pas travailler pour satisfaire les chiffres – et de fait conservent un rythme de travail satisfaisant – soit ils font un compromis qui leur permettent de ne pas se surcharger. Les inspecteurs diront également que si les objectifs augmentent, ils seront contraints d'effectuer de simples visites, ce qui soulagerait la charge de travail, certes, mais cela pourrait en retour suggérer une souffrance éthique.

Néanmoins, il paraît tout à fait clair et unanime que le système d'enregistrement quantitatifs des activités impliquerait une charge de travail considérable. Ce système, utilisé comme outil de traçabilité mais aussi comme support d'évaluation fut largement critiqué dans les entretiens car il manquerait de réalisme et d'objectivité.

3.2 Limites et biais

Notre étude est principalement centrée sur une méthodologie qualitative. Malgré la richesse indéniable de cette approche, elle comporte toutefois certains biais. Un des biais propre à la démarche qualitative est la subjectivité du chercheur lors de l'analyse des données. Malgré la conscience de ce biais et la vigilance quant à la posture réflexive à privilégier, cela n'empêche pas la possibilité d'avoir été influencée par nos propres représentations dans le cadre de cette recherche. De fait, l'interprétation des résultats ne peut être totalement « objective ».

Nous soulignerons également que ce travail de recherche repose sur 7 entretiens (échantillon restreint) ne concerne de fait, qu'une faible part des personnes exerçant comme « inspecteurs du bien-être » sur le territoire belge. Il est vrai que, contrairement aux sondages, l'étude qualitative ne nécessite pas un nombre important de sujets mais cela ne permet pas une généralisation des résultats obtenus. En effet, un seul établissement fut sollicité. Il est donc possible que les témoignages puissent être différents d'une direction à l'autre et d'un secteur à l'autre (marchand VS non-marchand). Nous ne pouvons que constater, expliquer puis supposer.

Le nombre restreint de sujet constitue une limite importante dans cette étude car aucune comparaison pertinente et valide ne peut être analysée. En effet, il aurait été intéressant d'observer un effet de genre ou d'âge dans notre étude. Bien que l'approche qualitative semble tout à fait cohérente avec le sujet traité, nous pensons qu'une étude quantitative pourrait permettre d'apporter des conclusions enrichissantes. Peut-être faudrait-il, dans le meilleur des cas, combiner les deux approches dans de prochaines études.

Enfin, nous regrettons que le chef de service direct n'ait pas souhaité nous rencontrer sur le sujet. Étant chargé de l'évaluation annuelle, son point de vue aurait été très enrichissant. Nous aurions pu alors avoir un regard intermédiaire, entre les inspecteurs et la hiérarchie. Cela nous aurait peut-être permis de nuancer et d'approfondir davantage nos résultats.

3.3 Ouvertures

3.3.1 Plan de prévention et d'intervention

Les propositions d'améliorations ont été exprimées pendant les entretiens. Nous considérons donc avec attention leurs propos afin d'établir un plan de prévention et d'intervention.

Pour certains inspecteurs, il faudrait revenir à des objectifs collectifs. Les résultats collectifs favoriseraient la solidarité tandis que les statistiques individuelles poussent au « chacun pour soi ». Les inspecteurs ont proposé que certains soient assignés aux traitements profonds des dossiers pendant que d'autres ne feraient que des contrôles simples. Dans une logique collaborative, les déficits des uns seraient comblés par les autres.

D'autres insistent sur un juste milieu entre les critères quantitatifs et qualitatifs. Le mieux serait que le chef de service administre un score sur la complexité des dossiers. Ce score aurait une influence sur l'évaluation annuelle. Cependant, pour cela, il faudrait que le chef de service se familiarise avec la spécialité PSY. Un proverbe de Narada exprime très bien cette logique : « *Il faut apprendre pour connaître, connaître pour comprendre, comprendre pour juger* ».

Une des améliorations qui semble redondante est celle portant sur la diminution des demandes quantitatives pour améliorer la qualité du service ainsi que ne plus diminuer les effectifs. De plus, le système CAVIAR, très critiqué, devrait être utilisé comme une base de donnée et non comme un outil d'évaluation.

Le feed-back du chef de service manque. Or, il s'agirait là d'un espace de discussion qui laisserait place à l'écoute mais aussi et surtout à la parole et l'échange. Les inspecteurs pourraient ainsi se justifier et s'expliquer sur ce qui paraît « invisible ». Le feed-back permettrait au chef de service d'avoir un meilleur aperçu sur les activités réelles de son personnel et les inspecteurs bénéficieraient d'une évaluation complète et d'une reconnaissance plus humaine de leur travail.

Pierre (n+2) propose, quant à lui, de simplifier CAVIAR, de repenser l'inspection et de clarifier les nécessités sur le terrain afin d'éviter les pertes de temps dans le traitement des problématiques. Un groupe de travail devrait s'organiser afin de réfléchir à la façon dont la qualité peut être considérée et donc évaluée.

PREVENTION	INTERVENTION
• Favoriser la solidarité et l'entraide dans le service • Valoriser l'investissement personnel dans le traitement des dossiers • Diminuer les critères et demandes quantitatives • Diminuer la charge de travail administrative • Vieller à ne pas surcharger le personnel en diminuant les effectifs	✓ Fixer des objectifs collectifs ✓ Attribuer un score de complexité pour chaque dossier traité ✓ Permettre un espace de discussion (feed-back) lors de l'évaluation ✓ Évaluer la charge de travail des inspecteurs et anticiper un effectif suffisant ✓ Simplifier le système d'enregistrement CAVIAR ✓ Organiser un groupe de réflexion autour des critères qualitatifs

Si certaines propositions sont appropriées et répondent aux inconvénients qui ont été relevés, d'autres semblent plus difficiles à envisager. Revenir à un système d'évaluation sur les objectifs collectifs impliquerait de prendre une direction à contre-courant des perspectives managériales actuelles qu'inspirent largement des pratiques anglo-saxonne, bien que le travail en équipe soit valorisé et reconnu comme facteur motivationnel (Defélix et al., 2014).

Outre le fait que les objectifs collectifs limitent la capacité de contrôle de chaque individu, Melnik et ses compères (2010) évoquent deux risques principaux :

- le syndrome que Maya Beauvallet appelle le « *passager clandestin* ». Certains

peuvent se demander pourquoi s'impliquer dans un contexte où ils peuvent se fondre discrètement sans trop s'investir et sans risque.

- la « *rétrogradation* ». Les meilleurs peuvent être démotivés à l'idée que le système ne reconnaisse que la moyenne. De fait, leurs performances pourraient être volontairement ou non diminuées.

Nous nuancerons ces risques perçus des objectifs collectifs en rappelant que le « chacun pour soi », appelé par certains le « *syndrome du chacun pour soi* » (Vassal, 2008) ne présente pas de meilleures conséquences sociales puisque l'acteur peut se demander pourquoi aider un collègue à atteindre son objectif si la seule dimension visible pour lui est l'optimum de sa performance individuelle.

En France, Bessire et Fabre (2011) se sont intéressés aux enjeux et limites du pilotage par les indicateurs en management public. Ils concentrent leurs études sur le cas des chercheurs universitaires en science de gestion. Les auteurs critiquent le passage de « chercheur-publiant » à « chercheur-produisant ». Pour ces auteurs, les principales précautions à prendre – quant à l'utilisation d'indicateurs – est de s'assurer de leurs cohérences. Il conviendrait également de combiner les indicateurs collectifs et individuels ainsi que les indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Les auteurs expliquent, à titre d'exemple, que le pourcentage de trains qui partent en temps et en heure devrait être évalué parallèlement au taux de satisfaction des voyageurs. Il s'agirait alors de différencier clairement les résultats des impacts. Les résultats seraient plus faciles à saisir car ils seraient empreints d'objectivité (résultats accomplis : oui-non). Les impacts seraient, quant à eux, plus diffus car ils représenteraient la réaction de l'environnement.

Nous constatons que les indicateurs d'impacts sont totalement absents dans les critères d'évaluation au CBE. Or, l'objectif principal des fonctions publiques réside bien dans l'impact sur les tiers et non dans les résultats.

3.3.2 Le Slow Management

Le plan de prévention et d'intervention nous amène à aborder un concept managérial original : le slow Management. Ce type de management fait écho avec le phénomène d'accélération évoqué en introduction. Si l'idéologie du quantitatif est intimement lié à l'accélération des rythmes de travail, les solutions qui permettent de déjouer cette accélération peuvent également jouer un rôle dans la (re)valorisation du qualitatif.

Dans l'article de Roche (2011), l'auteur s'adresse aux cadres. Il leur propose un management différent mais qui peut être efficace et, surtout, plus humain. En effet, le slow Management ambitionne de remettre les acteurs au centre des organisations. Il permettrait l'inscription de chacun dans un projet collectif et ainsi de redonner sens à l'activité. Comment ? En incitant les cadres à prendre du temps pour comprendre les difficultés auxquelles le personnel peut être confronté et du temps pour les écouter. C'est qui semble manquer au CBE. Les difficultés des inspecteurs ne semblent pas être assez entendues.

L'auteur explique que savoir prendre du temps pour son personnel, cela n'est pas toujours naturel, ça s'apprend. Il démontre que « *prendre l'escalier plutôt que l'ascenseur* » permet des temps de réflexion qui profitent à la rentabilité du service à long terme. Cela permet également de voir les choses différemment et remettre intelligemment le système en question, si nécessaire. L'auteur cite alors Saint-Exupéry dans Le Petit Prince : « C'est le temps que tu as perdu pour ta rose qui fait ta rose si importante ». Apprendre à perdre son temps pour son personnel permet de lui accorder l'importance qu'il mérite, permet de le valoriser et de se familiariser avec lui.

Prendre le temps avec chacun pour diriger l'ensemble permettrait de répondre à deux besoins fondamentaux que nous avons abordé dans notre étude : le besoin de sens et le besoin de reconnaissance. Or, l'insatisfaction de ses deux besoins fondamentaux pourrait avoir des effets extrêmement délétères pour l'individu. L'auteur cite, à ce propos, Nietzsche : « si l'on est clair sur le pourquoi, on fait bon ménage du comment ».

Le slow Management permettrait de contourner le besoin (presque obsessionnel) de contrôle aujourd'hui puisqu'il créerait un environnement où chacun pourrait s'investir réellement et instaurer un climat de confiance sincère.

Par ailleurs, ce type de management insiste sur l'action de la cause et non l'effet. Si nous nous intéressons uniquement à l'effet du stress par exemple, cela serait faire porter la seule responsabilité aux salariés alors que si nous proposons des solutions de fond, nous agirions sur du long terme et plus efficacement. Cependant, la remise en question du système n'est pas une tâche facile pour tous.

Nous pensons que, malgré son apparence utopique, le slow Management serait un outil de management puissant pour travailler au bien-être des personnes. Ce type de management répondrait en fait à de nombreux problèmes soulevés dans notre étude (manque de considération et de reconnaissance, perte de sens lié à l'activité, manque d'écoute sur les difficultés rencontrées etc.)

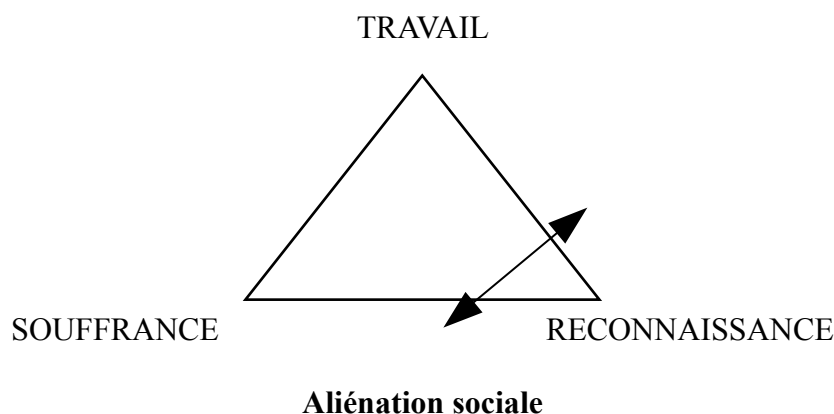
3.3.3 Normalité et souffrance

Au vu des résultats, nous ne pouvons en conclure que les sujets sont en souffrance. Se pose alors la question de la normalité et ses enjeux. Nous posons l'hypothèse suivante : les moyens utilisés par les inspecteurs pour préserver le sens pourraient représenter une stratégie de défense individuelle, notamment contre la souffrance éthique. D'après Dejourn (2008), les stratégies de défense permettent d'occulter les contraintes du travail qui accroissent la vulnérabilité des sujets. Les stratégies de défense constitueraient une sorte de compromis pour continuer à travailler et rester dans la « normalité ». Nous identifions la motivation des agents à préserver le sens – au risque d'en arriver à des actes de fraudes pour continuer à faire de la qualité tout en atteignant leurs chiffres – comme une stratégie de défense contre la souffrance. D'après Molinier et ses collègues (2012), tant que le travail donne du sens et malgré les désagréments, la souffrance ne serait pas pathogène. Autrement dit, cet auteur rejoint l'idée que le sens aurait un effet protecteur contre la souffrance.

Suivant l'étude de Boivin-Desrochers et ses compères (2014) sur la santé mentale des infirmières, les demandes quantitatives et les exigences émotionnelles constituent une source de souffrance importante. Afin de « tenir bon », certaines infirmières tentent de maintenir le sens de leur fonction en centralisant, coûte que coûte, leurs soins sur les patients et en maintenant une attitude empreinte de compassion. Les auteurs identifient ces comportements comme des stratégies de défense individuelles contre la souffrance. Cette étude démontre que la préservation du sens et les comportements qui en découlent permettent de maintenir l'intégrité et la maîtrise de soi. L'idée étant que les individus ne restent pas passifs devant la souffrance. Ils composent avec les contraintes de travail afin de préserver leur santé mentale ou physique.

Dejours (2008) ajoutera que ces stratégies sont sensibles et fragiles. Le risque de tomber dans la souffrance est bien présent. L'étude de Boivin-Desrochers et ses compères (2014) démontre que lorsqu'une personne n'est plus en mesure de faire face et de mobiliser des stratégies de défenses, la santé mentale peut se détériorer. Alderson (2004) précisera que les stratégies de défense ne permettent pas de transformer les contraintes de travail ou les situations difficiles mais bien de s'y adapter. Autrement dit, si les forces contre lesquelles les individus se protègent prennent le dessus, l'adaptation devient impossible et l'individu s'affaiblit.

Dans notre étude, nous pourrions identifier un risque de souffrance éthique. En effet, si les objectifs augmentent encore, l'amélioration du bien-être dans les entreprises peut être empêchée, au détriment de l'éthique même de la fonction. De plus et d'après Rebeyrat (2005), la pression induite par l'évaluation des statistiques de performance individuelle pourrait occasionner des effets délétères sur la santé des travailleurs en les isolant toujours plus. L'érosion sociale des solidarités pourrait conduire à des pathologies dites de « solitude ». Nous avons vu que l'isolement et le manque de solidarité pouvait conduire à un manque de reconnaissance. A ce sujet, Dejours (2008) propose une psychodynamique entre le réel, autrui et ego.



Si le sujet entretient par son travail un rapport avec le réel, mais que son travail n'est pas reconnu par autrui, même si ce travail est dans un rapport de vérité avec le réel, il devient condamné à une solitude aliénante.

3.3.4 Télétravail et isolement social

Comme nous l'avons vu, les statistiques de performance individuelle dégraderaient l'entraide et plus généralement le climat social au sein du CBE. Les inspecteurs pourraient alors ressentir un isolement social. Nous pourrions penser que le télétravail, parallèlement aux statistiques individuelles, amplifierait le sentiment d'isolement social.

Le télétravail est, sans nulle doute, porteur d'opportunités : autonomie, souplesse du rythme de travail, liberté d'organisation, diminution des coûts et du temps liée aux trajets quotidiens, réduction de l'absentéisme, etc. (Dumas et al., 2014). Le télétravail permettrait alors de s'affranchir des contraintes traditionnelles liées à l'activité.

Toutefois et dans un sens plus pessimiste, le télétravail comporterait néanmoins des conséquences en termes d'isolement social. Outre les difficultés à séparer la vie professionnelle de la vie privée et la dépendance aux NTICs (Dejours, 2007, Taskin, 2003), ce risque d'isolement et ses effets semble le plus étudié et cité dans la littérature.

Bon nombre de télétravailleurs reconnaîtraient un manque de relationnel dû au télétravail (Peyrat-Guillard, 2012). Selon Bobillier-Chaumon (2003), ce sentiment serait l'expression directe de la disparition du collectif de travail et des relations sociales qu'il implique. Le télétravail limiterait les contacts professionnels aux stricts besoins de coopération ou de coordination.

Nous avons abordé ces risques dans notre étude mais nous nuancions la seule responsabilité des statistiques individuelles dans le sentiment d'isolement social. L'idée étant que le télétravail pourrait amplifier, exacerber ce sentiment.

CONCLUSION GENERALE

L'objectif de cette étude était de recueillir des informations qualitatives sur les conditions psychosociales en termes de sens accordé à la fonction, du climat social et de la charge travail chez les inspecteurs du CBE soumis à un système organisationnel géré par des indicateurs quantitatifs.

Il s'avère que les demandes quantitatives, les statistiques de performance individuelle et l'évaluation quantitative affecteraient le sens de la fonction et dégraderaient le climat social du service. Cependant, certains inspecteurs tiennent à la qualité de leurs activités. De fait, leur motivation à préserver la qualité protégerait le sens fondamental de la fonction, au détriment de leurs résultats annuels.

Concernant la charge de travail, nos résultats sont plus nuancés. Sans aucun doute, l'enregistrement des activités dans les dispositifs de mesure représente une charge administrative supplémentaire. Cependant et relativement aux objectifs chiffrés, les inspecteurs semblent faire un choix entre la qualité et la quantité des inspections, ce qui permettrait d'éviter une surcharge de travail. En effet, une intensification de la charge de travail ne pourrait être vécue que si les inspecteurs tentaient de faire de la qualité et de la quantité. Faire un choix porté sur la qualité permettrait aux inspecteurs de lutter contre une souffrance éthique et une surcharge de travail.

Nous ne pouvons parler de souffrance en tant que telle car il semblerait que les inspecteurs utilisent des stratégies de défense individuelles contre la souffrance en maintenant, coûte que coûte, la qualité de leur service. Il est possible que les pratiques de tricheries dans les statistiques de performance individuelle constituent également un moyen de pouvoir continuer à faire de la qualité tout en évitant une menace de licenciement.

Cette recherche nous permet donc de souligner le fait que les acteurs ne sont pas dupes. Ils trouvent des solutions pour préserver l'intérêt de la fonction, l'intérêt qu'il

porte aux bénéficiaires et celui de leur intégrité, leur sens du devoir et du travail « bien fait ». En effet, nous pourrions penser que les actes de tricheries vont à l'encontre de l'éthique, mais si ces actes sont posés afin de préserver l'utilité sociale de la fonction, il paraît tout à fait légitime de croire à leur sens éthique (à défaut de pouvoir changer le système).

Ce travail ne prétend pas faire une analyse critique des indicateurs quantitatifs car il serait totalement illusoire de penser que nous pourrions nous dispenser de l'utilisation des chiffres dans le monde professionnel. Nous avançons qu'il faut pouvoir utiliser toutes les nouvelles technologies qui permettent de catégoriser, hiérarchiser, classer et prévoir. Cela permet donc de simplifier tout bonnement un monde professionnel de plus en plus complexe. Le problème n'est pas tant les mesures quantitatives mais plutôt ce que l'on en fait et l'utilisation abusive des formes comptables qui peuvent conduire à une surcharge de travail, à une érosion des solidarités ainsi qu'à des incohérences entre le sens de la fonction et les objectifs qu'on lui impose. Ces incohérences sont d'autant plus graves dans des fonctions qui incarnent un rôle social dans le secteur non-marchand. Le fait étant que les fonctions orientées vers des objectifs sociaux ne peuvent se limiter au simple respect des prescriptions et des attentes quantitatives. Si les exigences quantitatives compromettent la qualité des services dans le secteur non-marchand, c'est le sens même de la fonction qui sera directement atteint.

Il convient de noter que nous n'avons raisonné ici que dans une perspective plus au moins statique or, les objectifs chiffrés semblent augmenter au Contrôle du Bien-Être. Il serait alors nécessaire de mesurer des évolutions plutôt que des situations. Une analyse longitudinale permettrait d'explorer l'évolution des conditions psychosociales en lien avec l'ampleur des dispositifs quantitatifs.

Le nombre de sujets interrogés dans notre étude ne permet pas d'aboutir à des comparaisons valides. Or, des comparaisons de genre, d'âge et d'années en service auraient permis d'observer des tendances intéressantes. Nous recommandons pour les

prochaines recherches sur le sujet, la combinaison d'une approche qualitative et quantitative afin de recueillir davantage de donnée et d'apporter des conclusions plus objectives.

Les recherches ultérieures pourraient également s'orienter vers une comparaison du rapport au sens entre le secteur marchand et non-marchand. L'analyse des données entre ces deux secteurs permettrait éventuellement d'approcher la problématique dans sa généralité.

Au terme de cette étude, nous pouvons nous interroger sur la notion d'évaluation qui est censée, par définition, déterminer la valeur de quelque-chose. Néanmoins et au regard de l'ampleur des critères quantitatifs dans les pratiques managériales actuelles, la sémantique de l'évaluation semble malheureusement se dissiper au profit des mesures quantitatives. Pouvons-nous encore parler d'évaluation ? Il semblerait que la notion de contrôle soit de plus en plus utilisée et appliquée, au détriment de la reconnaissance de la vraie valeur des choses.

Le problème que nous abordons dans ce travail est important et actuel. Nous ne prétendons pas apporter de réponses définitives mais susciter un questionnement et alerter sur les limites, les incohérences et les dérives, que peut présenter un système piloté par les chiffres, sur les aspects psychosociaux au travail.

BIBLIOGRAPHIE

- Alalouf, M., Desmarez, P. & Stroobants, P. (2012). *Mesures et démesures du travail*. Bruxelles : Editions de l'Université de Bruxelles.
- Alderson, M. (2004). La psychodynamique du travail : objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques. *Santé mentale au Québec*, 29 (1), 243-260. En ligne <http://scddm.quosavl.com.proxy.bib.ucl.ac.be:8888/ddm/scopus.jsp> (consulté le 15 mars 2015).
- Altbach, P. (2013). Franchising—The McDonaldization of Higher Education. *The International Imperative in Higher Education*. 111-113. Doi: 10.1007/978-84-6209-338-6_24.
- Antoine, M., Deflandre & D., Naedenoen, F. (2006). *Faut-il brûler la gestion des compétences ? Une exploration des pratiques en entreprise*. Bruxelles : De Boek.
- Ashworth, M., Bakus, M., Dubois, J., Roperch, C. & Ruthardt, O. (2009). *Quelles finalités pour l'évaluation des salariés dans l'entreprise ?* Paris : Dauphine Université. Mémoire En ligne http://mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Quelles_finalites_pour_l_evaluation_des_salaries.pdf (page consultée le 25 mars 2015).
- Aubert, N. (2003). *Le culte de l'urgence : la société malade du temps*. Paris : Flammarion.
- Aubert, N., de Gaulejac, V. (2007). *Le coût de l'excellence*. Paris : Seuil.
- Aurenche, G. (2012). *Nous pouvons (vraiment) vivre ensemble*. Paris : les éditions l'Atelier.

- Baudrillard, J. (1981). *Simulacres et simulations*. Paris : Galilée collections
« Débats ».
- Bessire, D., Fabre, P. (2011). Enjeux et limites du pilotage par les indicateurs en management public, l'exemple de la recherche en sciences de gestion. *Comptabilités, économie et société*. HAL Archives-ouvertes. En ligne <https://hal-archives-ouvertes.fr/hal-00646755> (page consultée le 16 juillet 2015).
- Bobillier-Chaumon, M-E. (2003). Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité. *Le travail humain*, 66(2), 161-192.
Doi :10.3917/th.662.0161
- Boéri, D. (2003). *Maîtriser la qualité: Tout sur la certification et la qualité totale, Les nouvelles normes ISO 9001* (Vols. 2000). Paris : Maxima.
- Bourgeois, F., Dubé, N., Tremblay, J., & Martineau, S. (2008, mars). *Conflits de temporalités et conflits éthiques : perspectives de recherche et pistes d'intervention pour le traitement des risques psychosociaux en EHPAD*. Communication présentée au 46^{ème} congrès international, Québec. En ligne http://www.researchgate.net/profile/Christine_VidalGomel/publication/264540925_Conflits_de_temporalits_et_conflits_thiques_perspectives_de_recherche_et_pistes_dintervention_pour_le_traitement_des_risques_psychosociaux_en_EHPAD (page consultée le 4 avril 2015).
- Boivin-Desrochers, C., Alderson, M. (2014). Les difficultés/souffrances vécues par les infirmières stratégies permettant de préserver leur santé mentale, le sens au travail et leur performance au travail. *Recherches en soins infirmiers*, 118(3), 85-96. Doi : 10.3917/rsi.118.0085.
- Brown, J. (2008). Less is More: Decluttering the State Action Doctrine, *Missouri LawReview*, 73(8), 5-22. En ligne <http://heinonline.org/HOL/LandingPage?>

handle= hein.journals/molr73&div=2&id=&page=. (page consultée le 30 décembre 2014).

Campinos-Dubernet, M., Jogleux, M. (2003). L'assurance qualité : quelles contributions à la qualité des services ? *Revue française de gestion*, 146(5), 81-98. Doi : 10.3166/rfg.146.81-98.

Carton, J. (2003). La réforme du financement des hôpitaux : la notion d'activité justifiée. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 1, 39-46. Doi : 10.3917/rpve.421.0039.

Charron, J-L., Separi, S. (2014). *Management. Manuel et applications* (4è éd). Paris : Dunod.

Chemin, A. (2013). *L'entreprise, machine à évaluer*. Magasine Culture, le Monde. En ligne http://www.lemonde.fr/culture/article/2013/03/14/l-entreprise-machine-a-evaluer_1847945_3246.html (page consultée le 22 mars 2015).

Clemens-Carpiaux, A. (2005). La gestion du soin dans le management hospitalier : Approche d'indicateurs d'activité infirmière en Belgique et en France. *Recherche en soins infirmiers*, 81(2), 6-20. Doi :10.3917/rsi.081.0006

Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.

Cochoy, F., Garel, J-P. & Terssac, G. (1998). Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes Iso 9000. *Revue française de sociologie*, 39(4), 673-699. En ligne http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsoc_0035_2969_1998_num_39_4_4837 (page consultée le 15 juillet 2015).

Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M. & Porter, C. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 424-445. En ligne <http://search.proquest.com>

.proxy.bib.ucl.ac.be:8888/docview/213940198?accountid=12156 (page consultée le 20 avril 2015).

Cornevin, C. (2012). *Valls abandonne la politique du chiffre*. Le Figaro.fr. En ligne <http://www.lefigaro.fr/actualite-france/2012/06/01016-valls-adandonne-la-politique-du-chiffre.php> (page consultée le 30 mars 2015).

Defélix, C., Le boulaire, M, Monties, V & Picq, T. (2014). La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance. *@GRH*, 11(2), 31-50. Doi : 10.3917/grh.142.0031.

De Gaulejac, V. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Paris : Seuil.

De Gaulejac, V. (2012). *La recherche malade du management*. Paris : Quae.

Dejours, C. (1998). *Souffrance en France*. La banalisation de l'injustice sociale. Paris : Seuil.

Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critiques des fondements de l'évaluation*. Paris : INRA.

Dejours, C. (2007). Vulnérabilité psychopathologique et nouvelles formes d'organisation du travail (approche étiologique). *L'information psychiatrique*, 83(4), 269-275. Doi : 10.3917/inpsy.8304.0269.

Dejours, C. (2008). *Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail*. Paris : Bayard.

Delcorps, V. (2012). *Le retour de la pointeuse ? Travail & vivre*. En ligne <http://www.references.be/carriere/travailler-vivre/Le-retour-de-la-pointeuse> (page consultée le 15 mars 2015).

- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86,499-512. Doi: 10.1037//0021-9010.86.3.499.
- De Nanteuil, M., Ferreras, I. (2014). *Sociologie du travail*. Notes de cours non éditées, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Desrosières, A. (2006) In Moatti, S. *La démocratie fait ses comptes*. Alternatives économiques, 245. En ligne www.cairn.info/magazine-alternatives-economiques-2006-3-page-52.htm. (page consultée le 6 mars 2015).
- Dostaler, G. (1995). Les paradoxes du capital. *L'actualité économique*, 72(1),103-108. Doi : 10.7202/602198a.
- Dubar, C. (1994). *Identités collectives et individuelles dans le champ professionnel*. Bruxelles : De Boeck.
- Dumas, M., Ruiller, C. (2014). Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? *Management & Avenir*, 74(8), 71-95. Doi : 10.3917/mav.074.0071.
- Durr, J. (2011). *Déterminants quantitatifs du travail*. En ligne [http://ressourceco.free.fr/cours/FICHES%20SYNTHESE/025 %20.%20DETERMINANTS%20QUANTITATIFS%20DU%20TRAVAIL.pdf](http://ressourceco.free.fr/cours/FICHES%20SYNTHESE/025%20%20DETERMINANTS%20QUANTITATIFS%20DU%20TRAVAIL.pdf) (page consultée le 10 mars 2015).
- Fernandez, V. (2014). Télétravail et « travail à distance équipé ». Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles. *Revue française de gestion*, 238(1), 101-118. Doi : 10.3166/RFG.238.101-118.
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherches en soins infirmiers*, 102(3), 23-34. Doi :

10.3917/rsi.102.0023.

Gomez, P-Y. (2013). Rendre le travail tangible dans ses trois dimensions,
L'Expansion Management Review, 150(3), 32-40. Doi :10.3917/emr.150.0032.

Guerrero, S., El Akremi, A. & Neveu, J-P. (2006). *Comportement Organisationnel*.
(Vols.2). Bruxelles : De Boek.

Hirigoyen, M-F. (1998). *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*.
Paris : La Découverte.

Honneth, A. (2007). *La réification. Petit traité de théorie critique*. Paris : Gallimard.

Houpe, J-P. (2009). *Analyse qualitative de l'emploi du DI-RHM par les hôpitaux généraux*, SPF Santé Publique. En ligne http://www.google.be/url?sa=t&rct=j&q=&e src=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fhealth.Belgium.be%2Finternet2Prd%2Fgroups%2Fpublic%2F%40public%2F%40dg1%2F%40data management%2Fdocuments%2Fie2divers%2F19069652_fr.pdf&ei=UOmivaeTM-GeygOs7ofwBQ&usg=AFQjCNGuLh4 LhrR7tYe WhR rBPs_qyfcV6A (page consultée le 7 juillet 2015).

Jany-Catrice, F. (2012). *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?*
Paris : Presses Universitaires du Septentrion.

Jorland, G. (1995). *Les paradoxes du capital*. Paris : Erudit.

Larousse. (2015). *Encyclopédie et dictionnaires gratuits en ligne*.
<http://www.larousse.fr/> (page consultée le 14 février).

Lavitry, L., Djelloul B. (2012, avril). *Séminaire Pôle Emploi RPS*. En ligne
<http://rps.hypotheses.org/seminaires-2/cas-dentreprise/avril-2012> (page consultée le 8 février 2015).

- Legendre, P. (2007). *Dominium Mundi : l'Empire du management*. Paris : Mille et une nuits.
- Melnik, E, Guillemot, D. (2010). Vers une convergence du management public-privé ? Une revue de littérature économique. *Revue française d'économie*, 2(25), 167-225. Doi : 10.3917/rfe.102.0167.
- Mercier, J-P. (2002). *Evaluation des politiques publiques. Faut-il quantifier pour évaluer ?* Compte rendu de la journée du 19/06/02 du réseau évaluation CETE/CERTU, cahier n°6. En ligne <http://lara.inist.fr/handle/2332/922> (page consultée le 6 février 2015).
- Molinier, P., Flottes, A. (2012). *Travail et santé mentale. Approche clinique. Emploi et travail*. En ligne <http://travailemploi.revues.org/5547> (page consultée 10 février 2015).
- Moulette, P., Roques, O. (2014). *Maxi fiches de gestion des ressources humaines*. Tome 1. Paris :Dunod.
- Paillé, P. (2007). La citoyenneté dans les organisations. Validation française des échelles de mesure de Podsakoff et MacKensie. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 74(2), 59-66. Doi : 10.3917/cips.074.0059.
- Palpacuer, F., Vercher, C., Tessier, N. & Bourdon, I. (2010). Sous l'épée de Damoclès : l'évaluation des cadres, entre performance individuelle et esprit d'équipe. *Management & Avenir*, 35(5), 15-32. Doi : 10.3917/mav.035.0015.
- Petitet, V. (2008). *L'organisation, charnier de chiffres*. In La communication nombre. L'harmattan : Paris, 28,119-127.
- Peyrat-Guillard, D. (2012). Le respect de la vie privée des salariés. Quels enjeux pour

les entreprises et les organisations syndicales ? *Revue française de gestion*, 224(5), 153-172. En ligne <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-5-page-153.htm> (page consultée le 14 juillet 2015).

Peze, M. (2012). *Souffrance au travail : Les nouvelles organisations du travail*. En ligne <http://www.millenaire3.com/marie-peze-les-nouvelles-organisations-du-travail.html>. (page consultée le 22 octobre 2014).

Pointeuse mobile. (2015). *Prenez le contrôle de vos activités*. En ligne mobile.fr/ (page consultée le 20 février 2015).

Poisson, J., Jadré, O. (2009). *Commission de réflexion sur la souffrance au travail*. En Ligne http://www.lasouffranceautravail.fr/tl_files/telechargement/rapport%20final-2pdf. (page consultée 12 mars 2015).

Porter, T-M. (1986). *The Rise of Statistical Thinking, 1820-1900*. Princeton: Princeton University Press. En ligne [https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=5a2_a3jIBNb0C&oi=fnd&pg=PR10&dq=Porter+\(1986\),The+Rise+of+Statistical+Thinking&ots=-RNREdPmpA&sig=NzPpTty_6A8RBXA1FZv4_wgElBs#v=onepage&q=Porter%20\(1986\)%2CThe%20Rise%20of%20Statistical%20Thinking&f=false](https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=5a2_a3jIBNb0C&oi=fnd&pg=PR10&dq=Porter+(1986),The+Rise+of+Statistical+Thinking&ots=-RNREdPmpA&sig=NzPpTty_6A8RBXA1FZv4_wgElBs#v=onepage&q=Porter%20(1986)%2CThe%20Rise%20of%20Statistical%20Thinking&f=false) (page consultée en juillet 2015)

Postone, M. (2009). *Temps, travail et domination sociale*. *Revue Française de Socio Économie*, 6, 175-182. Doi : 10.3917/rfse.006.0175.

Rebeyrat, J-F. (2005). Évaluation et santé mentale : Diptyque pour poser la question du travail. *ERES*, 71(1), 269-282. Doi : 10.3917/cm.071.0269.

Roche, L. (2011). Le slow management, antidote au stress. *L'expansion Management Review*, 141(2), 42-49. Doi : 10.3917/emr.141.0042.

Rolland, S. (2009). Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : Les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers.

Management & Avenir, 29, 31-51. Doi : 10.3917/mav.029.0031.

Rosa, H. (2010). *Accélération. Une critique sociale du temps*. Paris : La Découverte.

Salais, R. (2011). Indicateurs et conduite des politiques publiques : où sont les problèmes ? *Informations sociales*, 167(5), 156. CNAF. En ligne <http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2011-5-page-60.htm>. (page consultée le 20 mars 2015).

Segrestin, D. (1997). L'entreprise à l'épreuve des normes de marché. Les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie. *Revue française de sociologie*, 38(3), 553-585. En ligne http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsoc_0035-2969_1997_num_38_3_4647 (page consultée le 5 juillet 2015).

Sennett, R. (2000). *Un travail sans qualité : Les conséquences humaines de la flexibilité*. Paris : Albin Michel.

SPF Emploi. (2015). *Bien-être au travail*. En ligne <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=564> (page consultée le 19 juillet 2015).

Sutter, P-E. (2009). *Management des hommes par les chiffres : limites et dangers*. Observatoire de la Vie Au Travail. En ligne <http://blog.marslab.com/Dossiers/2009/fev09managementparchiffresvolet1.php> (page consultée le 30 mars 2015).

Taskin, L. (2003). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 1 (Tome XLII), 81-94. Doi : 10.3917/rpve.421.008.

Tousseyn, P. (2013). Rapport annuel 2012. Direction générale du Contrôle du Bien-être au Travail. En ligne http://www.google.be/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.emploi.belgique.be%2FWorkArea%2FDownloadAsset.aspx%3Fid%3D40512&ei=C5GeVc_DC4GiU4v0vLAL&usg=AFQjCNEEPz22G1kL5Kf4pr2Kcof-7sTMxQ (page consultée le 8 juillet 2015).

- Vassal, O. (2008). Remettre le travail au cœur du changement. *L'Expansion Management Review*, 3(130), 10-20. Doi : 10.3917/emr.130.0010.
- Van den Broek, A., Vansteenkiste, M., De Wittte, H. & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Stress & Work*, 22(3), 277-294. Doi : 10.1080/02678370802393672.
- Vendramin P., Valenduc, G. (2005). *Les tensions du temps*. Dossier éducation permanente. Association pour une fondation travail-Université : Namur. En ligne <http://www.google.be/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ftu.be%2Fdocuments%2Fep%2FEPetudetemps.pdf&ei=qrk3VcamBsipygPNkYHgCw&usg=AFQjCNFoJcoprwTgpUV5BIU0bP0S3YhPA&bvm=bv.91071109,d.bGQ> (page consultée le 2 février 2015).
- Vincent, A. (1968). *La mesure de la productivité*. Paris : Dunod.
- Venin, T. (2011). *Déconnexion*. Laboratoire du stress au travail. En ligne <http://anr.devotic.univpau.fr/?tag=acceleration> (page consultée le 30 octobre 2014).

Annexe n° 1

GRILLE D'ENTRETIEN : Sujet n°
PHASE DE DEBUT D'ENTRETIEN : Cette phase a pour but de mettre l'interviewé en confiance et de le faire s'exprimer sur un sujet qui, même s'il n'a pas réellement de lien avec le sujet de l'entretien, a pour principale vocation de libérer l'interviewé des freins éventuels qui l'empêcheraient de s'exprimer librement. ◆ Présentation de la fonction. Cette question « brise-glace » permet au sujet de parler en « nous » avant d'aborder les ressentis et points de vue personnels. ◆ Quels sont les dispositifs de mesure et pourquoi ? Si cela n'a pas été abordé dans la première question, il semble nécessaire de savoir de quoi nous parlerons.
PHASE D'INTRODUCTION : Il s'agit ici d'introduire le corps de l'entretien en observant d'ores et déjà quelques points de vue. ◆ Quels sont les dispositifs de mesure et pourquoi ? Si cela n'a pas été abordé dans la première question, il semble nécessaire de savoir de quoi nous parlerons. ◆ Provenance des chiffres. Il s'agissait d'en savoir plus sur les objectifs chiffrés et leurs origines. ◆ Regard et ressentis général sur les statistiques individuelles. Amener, avec neutralité, les avis de chacun sur les statistiques individuels.
THEME 1 : LE SENS ◆ Les dispositifs quantitatifs ont-ils un impact sur le sens de la fonction ? ◆ Pourquoi et comment ? THEME 2 : LE CLIMAT SOCIAL ◆ Quels sont les enjeux sociaux liés aux dispositifs quantitatifs ? ◆ Comparaison avant/après. ◆ Peut-on parler de compétitivité ?

THEME 3 : LA CHARGE DE TRAVAIL

- ◆ Les dispositifs quantitatifs auraient-ils un effet sur la charge de travail ?
- ◆ Pourquoi et comment ?

PHASE DE CONCLUSION :

Cette phase permet de créer des ouvertures et d'alléger l'entretien.

- ◆ Propositions d'améliorations. Il s'agissait d'entendre leurs propositions et enrichir les résultats ainsi que d'envisager un plan de prévention et d'intervention.

Annexe n°2 : Florence

Pourriez-vous présenter les objectifs de la fonction d'inspecteur du bien-être au travail ?

« On est chargé de veiller à l'application de la réglementation du bien-être au travail. On donne des avis, des conseils. L'objectif, c'est vraiment l'amélioration du bien-être dans toutes ses dimensions : psychosociale, sécurité, technique. On n'est pas tous spécialisés dans tous ces domaines mais on tente quand même d'être un minimum polyvalent. Faut avoir l'œil mais ça vient avec l'expérience. »

Vos objectifs sont-ils de nature qualitative ou quantitative ?

« Nos objectifs sont essentiellement quantitatifs. Il faut, en fait, atteindre un nombre bien particulier de visites et de produits pour être évalué positivement. »

Ces objectifs de chiffres répondent-ils à une politique de chiffre ?

« Les objectifs sont fixés par le ministre du travail. Donc, les objectifs dépendent de chaque ministre qui est en place. Ils ont chacun des envies différentes. On a eu des ministres qui se souciaient plus de la qualité de nos réponses et on a eu aussi des ministres qui se soucient uniquement du nombre de visites faites dans les entreprises sans évaluer, du tout, la qualité de ces visites. Cela consisterait uniquement à démontrer que tel inspecteur a effectué tel nombre de visites. »

Si vous me le permettez, cela fait combien d'années que vous travaillez en tant qu'inspectrice ?

« Comme inspectrice, cela fait 12 ans. »

Et avant cela ?

« J'ai commencé comme secrétaire de direction au SPF Emploi. J'avais été engagée, à

l'époque, comme niveau C mais cela m'allait très bien. Le métier m'intéressait et j'étais, je pense, appréciée pour mon travail et mon franc-parler. »

Avez-vous l'impression, en 12 ans d'exercice, que les facteurs quantitatifs sont de plus en plus présents avec le temps ?

« Oui, avant c'était plus profond. Ce qu'on faisait était plus dans la profondeur tandis que maintenant, on est plus sur de la quantité. »

Comment le vivez-vous ?

« Mal (rires). Non je plaisante. Disons que je me dépatouille avec ça. Je fais du chiffre pour le système on va dire et de la qualité pour moi et pour le public. »

Etes-vous évaluée que sur base des statistiques individuelles ou y'a-t-il des mesures plus qualitatives comme des feed-back ?

« Non. Nous sommes évalués que sur base des statistiques individuelles. La part qualitative peut provenir uniquement de notre chef de service pour autant qu'il y accorde une importance naturellement. Mais ça, c'était le cas avant. Avant on avait que ça. On avait que des feed-back donc comment notre chef nous sentait au travail, si on était assidu, si on était impliqué et puis le public aussi évaluait la qualité de travail puisqu'on a fatalement des retours positifs ou négatifs. Donc, on n'avait que ça pour se situer en tant que bonne ou mauvaise travailleuse. Maintenant, il y a ce machin en plus, auquel à vrai dire je ne m'habitue pas. Mais bon en même temps, j'ai fait plus de ma carrière sans ça qu'avec ça donc disons que je ne suis pas la plus à plaindre. Le truc c'est qu'on n'est pas des commutateurs, on ne sait pas nous tourner comme un interrupteur avec ou sans les chiffres, avec ou sans la qualité. »

Donc pour résumer, quelle serait votre opinion sur ces statistiques individuelles et est-il possible de faire autrement ?

« Pour moi, le seul moyen de faire autrement, c'est que ton responsable sache ce que tu

fais et comment tu le fais, ça c'est le meilleur retour que tu peux avoir. Mais, pour cela, il faut que ton chef de service connaisse ton travail or ce n'est plus du tout dans l'air du temps puisque il n'est pas rare que ton chef ne sache pas du tout ce que tu fais. Qu'est-ce qu'un dossier de harcèlement ? Questionne le chef et tu verras, il ne le saura pas. Tout simplement parce que tout ce qui concerne les relations interpersonnelles, c'est ce qui le fait le plus fuir. C'est un inspecteur technique de base. Et même s'il était à l'aise avec ça, on ne lui demande plus de connaître la réalité du métier. On lui demande de contrôler. Et c'est réellement une tendance générale. J'ai dû suivre des conférences et des séminaires à sujet pour me rendre compte que ce genre d'attitude de la part du chef n'était pas propre à notre service. Même s'il le voulait, il ne pourrait pas. On ne leur demande plus ça. Les responsables ne sont là que pour faire des évaluations. En fait, il n'est plus là pour répondre à nos questions, il ne travaille plus avec nous. Et puis, tu sais, on en n'avait marre de se faire taper sur la tête tout le temps pour des questions de chiffre et d'entendre dire qu'on était une des plus mauvaises directions du pays. On a dit à notre chef : « ça, ça ne va pas, on a l'impression de travailler contre toi et non avec toi ou pour toi ». Par rapport à ça, on a organisé une réunion avec le chef de service et tous les inspecteurs de la direction pour essayer de savoir pourquoi finalement on était la direction avec une moyenne insuffisante. On a donc réfléchi à la façon de remplir CAVIAR, donc qui est l'outil de mesure statistiques de contrôle, parce qu'on est convaincu que notre travail n'est pas différent que nos collègues dans les autres directions. Donc peut-être que la façon d'introduire les chiffres doit être différente. Ce n'est donc pas être honnête et introduire les chiffres tel qu'on les pense dans CAVIAR, c'est plutôt avoir les chiffres et se servir de CAVIAR pour dire : « on est dans nos chiffres ». Je dirais que tout ça est très pervers mais tu sais c'est dommage pour eux parce qu'ils mettent des systèmes en place pour emmerder les gens donc après il ne faut pas se fâcher parce que les gens les utilisent mal. Ce qu'il faudrait faire et j'insiste là-dessus, c'est que notre chef devrait vraiment travailler avec nous et ça, ça veut dire connaître un minimum les activités qui sont effectuées par son personnel. En fait, le chef, il ne veut pas sanctionner. Ce n'est pas son but. Il n'a juste pas les moyens et pas le choix de faire autrement je pense.

Pensez-vous que les statistiques individuelles sont justes ?

« On pourrait croire que oui parce que ce sont des données objectives mais ça dépend alors comment est-ce qu'on définit ce qui est juste ? Je ne peux pas faire le même nombre de visites qu'un jeune de 30 ans. Donc, d'accord on veut standardiser les mesures et les objectifs mais je trouve que ça frise l'indécence. Mais je n'ai pas l'intention de changer. J'ai dit encore au chef : « que tu me mettes 20,30 d'objectifs en plus ou 40 en moins, je ne ferais pas plus. Bon pour les 40 en mois cela ne s'est jamais vu ici qu'on se le dise (rires). Je ferai toujours la même chose de la même façon quoi qu'il en soit. »

Avez-vous l'impression qu'on vous demande toujours plus avec moins ?

« Ah oui puisque cette année-ci, les chiffres étaient censés encore augmenter et on n'a pas forcément plus de moyens pour les atteindre. »

Sentez-vous que votre travail s'intensifie à mesure que le nombre d'objectifs augmentent ?

« Le problème, c'est que les chiffres et la direction, ne peuvent pas comprendre que je travaille pour la gestion des connaissances. Au moins 50 % de mon travail y est consacré alors que je n'y suis autorisée qu'à 5 %. »

Vous le faites par pure plaisir alors ?

« Ah oui parce que j'adore ça. J'aime les gens avec qui je travaille là mais je suis obligée de garder du terrain pour savoir encore comment ça se passe et comment j'applique les règles qu'on met en place. Du coup non, si j'ai envie d'atteindre les chiffres, c'est moi qui serai en burn-out (rires). Et en fait, j'ai l'impression aussi qu'on ne tient absolument pas compte de l'âge des gens. Et ce qui paraît tout à fait étonnant c'est que dans notre fonction, on traite aussi des dossiers concernant la gestion des âges dans les entreprises et ici c'est vraiment quelque chose. Tu dois savoir que cette organisation fonctionne comme n'importe quelle organisation or on est censé, tout de même, donner l'exemple en matière de bien-être. Le problème c'est qu'on va recommander des choses qu'on n'applique pas ici. J'ai l'impression, parfois, d'être

assise entre deux chaises. Parfois je suis un inspecteur du CBE et parfois je suis un travailleur malheureux. Donc moi je dois dire au public : « faites ce que je dis mais ne faites surtout pas ce que je vis ». Est-ce que tu te rends compte que cette année, chaque inspecteur aurait 260 visites d'entreprise à faire à mon âge comme à 30 ans. Moi je ne sais plus faire ça. Je suis à mi-temps mais c'est bien parce que je n'ai plus les jambes et l'énergie. J'aurais bien aimé gagner mon salaire complet mais tout de même je n'aurais pas su. Et c'est bien parce que mon chef ne tient pas compte du fait que je sois plus fatiguée que les autres. Et je vais te dire : même à mi-temps, cela n'est pas évident. Ça ce n'est vraiment pas juste. »

Comment jugeriez-vous le climat social de l'organisation, la qualité des relations entre collègues, depuis l'ampleur des chiffres de ces dernières années ?

« Pour moi et depuis l'application de CAVIAR et la pression des chiffres, je trouve qu'il y a eu beaucoup de démotivation. Il y a des gens qui étaient extrêmement motivés en arrivant ici. Tu sais encore une fois, moi j'évite de trop réfléchir sur mon métier sinon je tombe en dépression. Le problème c'est que je n'ai pas l'impression de faire un travail utile parfois. Pour te donner un exemple très concret, le public se souvient de moins en moins de moi. Pourquoi ? Parce qu'inconsciemment certainement je bâcle, je fais plus vite, je ne prends pas le temps. Or, je pense avoir une certaine prestance et finalement ça m'affecte quand même pas mal quand je me rends compte qu'on ne se souvient pas de moi. En fait, quand je sors d'une entreprise, si je leur ai appris une seule chose, je suis satisfaite. Le problème, c'est que j'ai l'impression que cette démotivation est contagieuse. On ne se voit pas beaucoup mais on est censé faire appel aux collègues constamment pour des renseignements. Et puis, le problème aussi c'est qu'une évaluation chiffrée, même si ça paraît objectif, peut être remise en question pour un oui et pour un non. Ça sera à celui qui arrive à convaincre puisque forcément personne ne connaît la qualité de travail de chacun. Donc j'en ai vu certains qui avaient une évaluation « à améliorer » qui sont montés à « excellent ». Tu te rends compte ? Alors oui bien sûre que ça n'arrange pas l'ambiance dans le service. »

Est-ce que les objectifs chiffrés peuvent impacter sur la qualité du travail ?

Qualité, tel que vous l'entendez.

« Oui absolument car on n'a pas le temps. Vu le nombre d'objectifs qu'on nous impose, tu ne sais pas faire connaissance, tu ne sais pas apprendre à l'employeur ou aux salariés des choses. Mais tu sais quand je fais des visites de satisfaction, je ne suis absolument pas fatiguée. Par contre, quand je fais une visite par rapport à une plainte de harcèlement où il faut discuter d'un dossier et où je vais rester des heures, je sors de là je suis crevée. Mais ça me fait plaisir, je suis très satisfaite quand ça m'arrive. A ce moment-là, j'ai l'impression d'avoir fait quelque chose d'utile. Donc, d'accord je suis épuisée mais je rentre contente de mon travail et ça c'est important. »

Donc cette politique de chiffre touche bien le sens du métier.

« Oui, disons qu'il y'a certains inspecteurs qui se satisfont de faire plaisir au ministre. Alors il en faut tout même mais le mieux ce serait de désigner ceux qui veulent faire des visites de satisfaction et d'autres qui s'occuperaient de dossiers plus complexes, plus profonds. Et eux ne seraient pas soumis cette politique de chiffre. Ceux qui feraient beaucoup de visites compenseraient ceux qui en font moins et d'ailleurs dans le temps c'était comme ça. Les objectifs étaient collectifs. Mais si les chiffres étaient raisonnables, peut-être que le système ne serait pas autant remis en question. En fait, dans tous les boulots que j'ai pu faire, j'ai toujours essayé de les rendre intéressants. Mais, faire des trucs pour remplir mes journées, ça je ne sais pas faire. »

Par rapport à votre vision d'expert en matière de bien-être, comme sentez-vous la problématique ?

« En fait, le sujet est pour le moins (silence) tabou. L'employeur n'en parle jamais. C'est vraiment un sujet tabou et j'ai l'impression qu'ils ne se disent pas qu'on vit la même chose. On a la réputation qu'on connaît des fonctionnaires. Mais tu sais je pense qu'il n'y a pas que les salariés qui peuvent souffrir de ça, je pense aussi que cela ne doit pas être évident, pour le chef, d'être amené à mal évaluer quelqu'un en fonction des statistiques mais de savoir pertinemment que la personne en question fait du bon boulot. »

Annexe n°3 : Jean

Quelles sont les objectifs ou la mission principale de la fonction d'inspecteur ?

« La mission principale, c'est faire respecter la législation du bien-être dans les entreprises ou dans les chantiers. Ça, c'est la première mission. La deuxième mission c'est aussi aider les employeurs à faire respecter la législation du bien-être dans leurs entreprises. La troisième mission, c'est de faire des suggestions à la direction générale pour adapter ou améliorer la législation concernant le bien-être. La mission finale c'est donc de sensibiliser au bien-être dans les entreprises. On a besoin de voir que la sécurité au travail et le bien-être au travail augmentent. Pour y arriver, on a certains objectifs à atteindre. Par exemple, un inspecteur à temps-plein doit faire environ 250 visites par an. En fait, c'est une moyenne. Ça correspondrait à 2 visites par jour. En plus, une visite chantier ça compte pour 0,6 donc même pas une visite entière. »

Un chantier serait moins complexe à traiter, prendrait moins de temps, qu'une visite d'entreprise ?

« Oui la direction a estimé que les visites de chantier seraient plus rapides. »

Et vous, qu'est-ce que vous en pensez ?

« Ça dépend de la façon dont on inspecte les chantiers. Si je veux vraiment faire une enquête sur la structure et la coordination ça peut me prendre une journée. Dans une entreprise, c'est vrai qu'il y a beaucoup d'arrêtés royaux qu'on doit vérifier mais on vérifie l'essentiel sinon ça peut me prendre 2,3 jours. Je vais me concentrer sur les risques qui sont mentionnés dans les arrêtés royaux et ce qui me semble important. »

Vos objectifs, soit les 250 visites par an, correspondent-ils à une politique de chiffre établie par le ministre du travail ?

« Oui en fait c'est plus subtil. C'est la direction générale du CBE qui décide le nombre de visites par an mais ce nombre dépend des exigences du ministre. En fait, je crois que

le ministre dit : « il faut faire plus » et la direction générale élève alors ses moyennes en conséquence. Comme la direction générale met des chiffres, il peuvent se défendre et se justifier plus facilement. Les objectifs peuvent être relativement réduits en fonction de ce qu'on fait à côté aussi. Par exemple, 20% de mon temps devrait être consacré à la gestion de connaissance. Moi je suis un expert en électricité, ça veut dire que si un inspecteur est confronté à un problème ou un danger électrique, il peut me poser ses questions et je suis censé répondre. Pour mon travail d'inspection en tant que tel, pour 66% de mes visites, je dois avoir un produit écrit. Donc, il y a les visites et la gestion des connaissances mais aussi un travail administratif énorme. Mais ça c'est bien parce qu'il y avait beaucoup d'inspecteurs qui faisaient des visites de chantier et qui donnaient juste un avertissement oral et donc il n'y avait aucune trace de ce qui était fait. Ça on cherche à éviter. Donc maintenant on nous demande de faire des produits, parfois pour tout et n'importe quoi mais je pense que c'est normal. »

Tous ces produits sont repris dans CAVIAR ?

« Oui c'est ça. »

Est-ce que CAVIAR prend en compte la complexité des produits rédigés ?

« Non, CAVIAR mesure le nombre seulement, pour tirer des statistiques et contrôler l'atteinte des objectifs quantifiés. »

Quel est votre opinion sur ce système ?

(Silence). « CAVIAR, c'est un système qui permet d'enregistrer les activités. En fait, CAVIAR permet la traçabilité des données. Je peux aller voir le CAVIAR de mes collègues et ça c'est intéressant parce qu'avant de faire une visite de chantier, je peux aller voir si un collègue a déjà rentré un produit, donc un avertissement ou autre, et ça peut m'aider dans les décisions que je vais prendre. Si une entreprise n'a jamais été soumise à une visite, je vais être plus flexible mais si c'est la troisième fois et que sur place je constate que rien n'a été aménagé, je serai moins tendre. Le désavantage de CAVIAR c'est que ça prend énormément de temps à remplir parce qu'il faut enregistrer

toutes les visites, tous les produits, les infractions constatées et tout mais, une fois qu'on a l'habitude, ça va. »

Est-ce que pour vous, CAVIAR représente justement le travail réalisé ?

« Non parce que la seule chose qu'on va évaluer, c'est le nombre de visites, le nombre de produits, mais jamais le contenu des dossiers. Donc ce qui est en fait très bizarre c'est que je peux faire 10 visites où je constate une infraction comme le fait qu'il n'y ait pas d'extincteur par exemple. Et bien je peux très bien trouver une combine pour faire 10 avertissements sur les 10 visites alors qu'il n'y avait qu'une seule réelle infraction constatée. Et bien dans ce cas, je suis tranquille toute la semaine. Donc c'est ça le risque de ne pas prendre en compte le contenu des dossiers dans l'évaluation, c'est que ça peut pousser certains à travailler qu'en surface. Mais je pense que notre chef a une petite idée des personnes consciencieuses ou pas et je crois bien que ça joue un rôle dans l'évaluation, enfin je pense et je l'espère. Mais tu sais pourquoi on nous fout des chiffres et des chiffres ? Parce que pour la fonction d'inspecteur, on a besoin de critères objectifs. Pour le moment je pense que les chiffres, si on travaille bien, sont réalisables mais si on nous demande plus, et je pense que ça va se passer comme ça, je serai obligé de faire des visites sans intérêt vraiment. »

Est-ce CAVIAR, tel qu'il est aujourd'hui, a une influence sur le sens que vous portez à votre travail ?

« CAVIAR ne va pas m'aider à bien inspecter les entreprises, ça c'est certain mais je pense que cet outil est tout de même intéressant parce qu'autrement on n'aurait aucune trace des visites. Mais là où il y a une incohérence c'est que CAVIAR, encore une fois, ne mesure pas la qualité mais la quantité de travail. Donc si un jour, je sens que je ne pourrai pas atteindre mes objectifs alors le sens de ma fonction sera remis en question puisque je vais être obligé de faire des petites visites inutiles. La qualité de travail dépend en fait des formations qu'on a eues. Donc le chef pense que tout inspecteur, par sa formation, est censé être soucieux de la qualité de son travail. »

Est-ce que vous auriez l'impression que les objectifs chiffrés ont une influence sur la charge de travail ?

« Pour moi c'est supportable. »

Travaillez-vous le soir ou les week-ends ?

« Oui mais je le fais volontairement. On travaille de façon autonome ici donc parfois je sais que si je n'en ai pas assez fait la semaine, je vais me rattraper le soir et le week-end. Mais ce n'est pas tout le temps comme ça. »

Y'aurait-il un lien, selon vous, entre les objectifs, l'évaluation chiffrée et le climat social, l'ambiance interne ?

« Je pense que l'appréciation de la qualité des relations de travail dépend de chaque inspecteur. On ne se voit pas beaucoup donc bon. Par contre, quand le moment de l'évaluation arrive, là il y a certaines frictions, une tension entre nous. »

Pour des raisons de compétitivité entre vous ?

« Non pas vraiment, je dirais que c'est plus des frustrations vécues personnellement que l'envie d'être le meilleur. Pour beaucoup d'entre nous la qualité de travail importe beaucoup et donc quand elle n'est pas évaluée à sa juste valeur, c'est mal vécu. Et d'ailleurs, ma principale source de stress c'est bien de manquer de formation. Je n'ai pas le temps pour ça alors que parfois je suis confronté à des dossiers complexes. Je ne suis pas le seul à penser ça donc c'est la preuve qu'on accorde beaucoup d'importance à la qualité de travail. Et une autre source de stress pour moi, je dois dire, parfois je dois vérifier les toilettes d'une entreprise juste pour dire quelque chose mais je n'ai pas étudié 6 ans pour ça. »

Vous avez l'impression que les attentes du service ne correspondent pas à vos attentes.

« Oui et non, je ne suis pas déçu de ce que je fais, je dirais, en général mais parfois je me sens obligé de faire des trucs qui servent à rien. En fait, j'en ai marre aussi qu'une

visite où je me suis investis pendant beaucoup de temps soit punie par les chiffres. Et franchement, avec CAVIAR, on sait chipoter donc je n'aime pas l'idée que certains de mes collègues chipotent pour remplir leurs chiffres. En fait, une visite d'entreprise a la même valeur, dans CAVIAR, qu'une visite de consultation, c'est un appel téléphonique. Donc tu vas passer 10 minutes au téléphone et ça a la même valeur que de te rendre sur le terrain qui peut te prendre la journée. Certains encodent même des visites qui n'ont jamais été faites sans aucun risque d'être pris. Notre chef n'a pas le temps de vérifier, une par une, toutes les visites qui ont été faites. J'ai d'ailleurs demandé ma mutation dans un service spécifique sur les risques chimiques et qui a un système d'évaluation très différent de CAVIAR. »

Et du coup quelle est, ou quelle a été, votre principale source de motivation ?

« J'aime bien le boulot d'inspecteur. J'apprends des trucs tous les jours. Pas plus tard qu'hier, sur un chantier, j'ai découvert un nouveau système de sécurité. Ma motivation c'est aussi qu'en tant qu'inspecteur, tu as un rôle social : faire baisser les accidents de travail par exemple. »

Quelles seraient les améliorations que vous proposeriez par rapport au système actuel ?

« Je dois dire que c'est assez facile de trouver des critiques, ça l'est beaucoup moins pour trouver des solutions. Il faut trouver un équilibre, je crois, entre les objectifs quantitatifs et qualitatifs et une évaluation qui ne soit pas trop objective ni trop subjective. Pas évident... Le problème c'est que si c'est subjectif, tout le monde va se plaindre et peut aller en recours et c'est donc pour ça qu'on veut des chiffres. Un autre problème, c'est qu'une fois qu'un inspecteur est nommé, il est presque impossible de le licencier donc une raison de plus d'être contrôlé peut-être plus qu'ailleurs. »

Annexe n°4 : Paul

Pouvez-vous me présenter brièvement les objectifs de la fonction ?

« On doit assurer le bien-être des travailleurs. On est compétent pour les travailleurs donc toute personne ayant un contrat de travail. On regarde alors si le code du bien-être est respecté ou pas. On s'intéresse à la santé, à la sécurité, aux problématiques psychosociales. On peut intervenir tant pour des plaintes que pour des accidents. On fait des visites proactives ou réactives et certaines campagnes axées sur certaines problématiques bien précises. »

Les objectifs que vous devez atteindre sont-ils essentiellement chiffrés ?

« Oui nous avons un certain nombre de visites à effectuer et ce nombre-là représente nos objectifs annuels. »

Ces objectifs sont-ils établis par le ministre ou par la direction générale ?

« C'est une question intéressante. Je ne suis même pas sûr que pouvoir te répondre avec certitude. L'opinion publique demande plus en plus que les fonctionnaires soient plus efficaces. La société aujourd'hui veut que tout soit rentable donc on doit pouvoir prouver au citoyen qu'on ne fait pas n'importe quoi avec son argent. Donc, le ministre impose des chiffres à notre président qui lui-même l'impose à notre chef de service. »

CAVIAR est-il le seul outil de mesure des performances ?

« Oui parce que nous sommes maintenant évalués uniquement sur base d'objectifs quantifiables et CAVIAR représente un outil de mesures de statistiques individuelles. Donc on va devoir enregistrer le nombre de visites, de produits qu'on a rentrés, le nombre de patron qu'on voit ou autre. CAVIAR correspond aux caractéristiques de SMART. Le M c'est pour mesurable, pour objectiver, parce qu'à l'Etat, si on n'est pas d'accord avec une évaluation, on peut faire un recours. »

Quelle est votre opinion sur CAVIAR ?

« D'un côté c'est très bien. On doit bien avoir des choses pour se justifier. D'un autre, c'est bien dommage que la qualité ne soit pas mesurée parce que tu peux mettre beaucoup de temps à travailler sur un dossier une semaine alors qu'un dossier qui te prend un demi-jour ça va déjà te rapporter un point. Mais bon, on doit quand même se justifier par rapport au citoyen. Je comprends bien qu'on doit chiffrer les choses par moment. En fait, le problème de CAVIAR c'est qu'il risque de punir les gens qui veulent bien faire leur boulot. »

Ça peut être démotivant ?

« Oui tout à fait. Mais il ne faut pas oublier que, nous les inspecteurs, on peut travailler de chez nous. Dans ce cas, comment contrôler ceux qui font et ceux qui ne font rien. On doit quand même avoir un outil pour aller vérifier ça. Et d'un autre côté, ça peut être aussi très démotivant de voir que d'autres ne font rien et qu'ils ne sont pas rappelés à l'ordre. »

Pensez-vous que CAVIAR et les objectifs chiffrés peuvent avoir un effet sur le sens que vous porté en votre travail ?

« Ça peut avoir un effet très pervers en fait. On peut être tenté de travailler uniquement sur les visites faciles et les dossiers faciles et qu'on va traiter en 2 heures puis basta parce que justement la qualité ne compte pas. Imaginons que j'atteigne mes objectifs au mois d'octobre et bien je ne devrais plus travailler jusque décembre. Je trouve que ce n'est pas tout à fait correct. D'un autre côté, j'insiste sur le fait qu'il faut pouvoir se justifier. Il faudrait trouver le juste milieu entre qualité et quantité. Pour l'instant ce n'est pas l'idéale. »

Il y aurait trop de données quantifiées ?

« Oui la qualité n'est pas assez valorisée, pour moi. »

Comment se porte l'ambiance de travail depuis que les objectifs sont chiffrés ?

« Les évaluations ne sont pas censées être communiquées mais ça sort d'une façon ou d'une autre. Donc, il y'en a qui vont se sentir un peu vexé. Et ça a tendance à me mettre mal à l'aise d'avoir une meilleure évaluation que d'autres qui ont plus d'expérience. Je sais finalement que c'est parce que j'ai peut-être mieux compris CAVIAR que mes collègues. J'avais presque envie d'aller voir mon chef et de lui demander de me mettre l'appréciation en dessous. En plus, ça ne me rapporte pas un sous d'avoir ce type d'évaluation. Tout ce que ça peut me rapporter, c'est que mes collègues vont vouloir me déléguer des dossiers, sous prétexte que j'ai eu une bonne évaluation. Donc à choisir, j'aurais préféré la mention « correspond aux attentes » plutôt que « excellent ». Ça crée donc des conflits beaucoup plus qu'autre chose. Mais je comprends ceux qui ne sont pas satisfaits de leur évaluation tout simplement parce que nos évaluations sont le seul et unique moyen d'avoir des perspectives de carrière. Il faudrait avoir 3 « excellent » en 4 ans pour être compétent au poste au-dessus. Une autre chose, avec CAVIAR, je peux contrôler moi-même ce que chacun a fait. Donc si je soupçonne quelqu'un de ne pas travailler, il va être d'autant plus stigmatisé parce que tout le monde pourra en être témoin. »

Témoin des chiffres de chacun ?

« Oui mais on peut voir aussi le nom de l'entreprise qui a été visitée. Le chef ne vérifie pas tout mais nous on connaît les entreprises « faciles ». Un truc aussi qui met des tensions entre nous et avec le chef c'est que entre la mention « à améliorer » et « répond aux attentes » il n'y a pas tellement de différences mais entre « répond aux attentes » et « excellent » la différence est super grande. Ça peut démotiver certains de monter en grade. Je veux dire que ça devient presque inaccessible comme ça. Moi c'est vrai que j'ai vraiment eu envie cette année d'avoir la mention « excellent » parce que, à l'Etat, il n'y a pas beaucoup d'opportunités donc j'ai tout fait pour l'avoir cette année mais je ne sais pas si je pourrais travailler comme ça si ça augmente encore, ce n'est pas possible. C'est ça le problème. Moi j'aime bien me dire que je fais du bon boulot mais que je suis aussi bien évalué. J'étais satisfait de cette mention et vu le travail que

j'avais fait, j'en avais besoin. »

Pensez-vous que les objectifs chiffrés remettent en question la qualité du travail ?

« Imagine que je n'atteins pas mes chiffres au mois de novembre et qu'il me reste 50 visites. Ce que je vais faire c'est que je vais clôturer vite fait mes objectifs et je ne vais plus faire de la qualité. »

Est-ce que vous pensez que la qualité dans ce métier est indispensable ?

« C'est indispensable parce que sinon nous ne serions que de banals contrôleurs or pour chaque dossier et pour chaque visite, il y a une réelle implication de notre part. Mais c'est ce sur quoi on va parce qu'on nous demande de faire toujours plus objectifs avec moins de personnel. On tape un peu pour le moment sur les fonctionnaires. Donc il arrivera un moment où la qualité n'aura vraiment plus aucun sens. »

Est-ce que vous avez l'impression d'avoir le temps dans votre travail ?

« En fait, je travaille de façon tout à fait libre donc je ne sais même pas si je fais plus ou moins que mes heures de travail. Ma vie privée et ma vie professionnelle sont tellement mélangées que je ne sais plus. »

Comment le vivez-vous ?

« Très bien. Si je dois aller chez le coiffeur pendant mes heures, je vais y aller et je rattraperais ce temps chez moi. Je ne dirais pas que j'ai trop de travail, je dirais plutôt que j'ajuste mon temps en fonction des objectifs que j'ai à faire. »

Cela fait combien de temps que vous travaillez pour le CBE ?

« 4 ans. »

Avez-vous l'impression qu'on demande davantage de quantitatif qu'avant ?

« A oui bien sûr. Quand j'ai commencé, les deux premières années, il n'y avait pas d'évaluation, il n'y avait rien. CAVIAR existait mais c'était à peine contrôlé. »

Auriez-vous une amélioration à proposer ?

« Je pense que le chef de service devrait attribuer un score de complexité pour tous les produits qu'il vérifie. Un score de 1 à 10 par exemple mais qui soit finalement qualitatif et qui puisse avoir une influence sur l'évaluation finale. Imaginons qu'une personne a fait 120 visites, donc moins de la moitié de nos objectifs, et bien elle pourra justifier ce nombre par le score qualitatif qui sera disons de 9/10. De toute façon, notre chef lit tout ce que nous produisons donc il pourrait évaluer la qualité des travaux. Pour te donner un exemple, il y a des lettres qui sont vraiment travaillées et personnalisées, ça prend beaucoup de temps et d'énergie mais ce sont de bons documents. Il y a d'autres lettres où c'est juste du copier-coller pour chaque employeur donc, à un moment donné, il faut faire la différence. Ou bien la direction pourrait aussi créer un groupe de travail « qualité » pour réfléchir à ce qu'on pourrait faire pour intégrer la qualité dans nos objectifs et en tirer des conclusions. »

Annexe n°5 : Jacques

Pouvez-vous présenter les objectifs, la mission principale de la fonction d'inspecteur ?

« Notre mission principale devait être d'améliorer le bien-être des travailleurs. Comment est évaluée la bonne pratique de cette mission ? Nous avons nombre de visites à effectuer et des nombres de projusticias ou avertissements ou autres à rentrer. Donc c'est en fonction du nombre que le chef de service peut juger le travail effectué. »

Est-ce que ces objectifs correspondent à une politique de chiffre ?

« Oui je crois bien. Je ne suis pas sûr parce qu'à vrai dire tout ça manque de transparence mais je pense bien que les 250 visites, qui ne correspondent à rien et qu'on doit faire annuellement, viennent d'une décision de la ligne hiérarchique et beaucoup plus haut encore jusqu'au ministre compétent. Donc par jour de travail, il m'est demandé de faire au moins une inspection. 250 visites par an, si tu réfléchis bien, c'est incohérent avec ce qu'ils demandent. Fais le compte, tu as 365 jours dans l'année, tu as donc 52 semaines sur une année, tu enlèves une centaine de jours pour les samedis et dimanches, j'ai mes jours de congés légaux. Donc oui, ça fait effectivement 1 visite à faire par jour. Je pourrais, dans ma zone, faire une visite dans un shopping et enchaîner les magasins. Faire enregistrer une centaine de visite dans ce shopping et voilà la moitié de mes objectifs seront atteints et je peux me prendre des vacances quand j'en ai envie et tout le temps qu'il me plaira. C'est totalement incohérent et ça n'a plus rien à voir avec mon travail qui est d'améliorer le bien-être des travailleurs. Dis-toi qu'un seul courrier envoyé à un hypermarché peut avoir plus d'impact qu'une dizaine de visites dans des entreprises où il y a 2 ou 3 salariés. »

Quelle est votre opinion sur ces objectifs chiffrés ?

« Le problème se situe à la base. Les objectifs sont mal définis. Je trouve que c'est faire du quantitatif pour du quantitatif et l'année prochaine ça sera pire encore. J'ai eu des échos sur le plan opérationnel et ça ne promet rien de bon et c'est complètement

stupide. »

Comment ça ?

« On est en train de mettre des chiffres partout et pour n'importe quoi. Les chiffres doivent être là pour illustrer la qualité du travail mais si la qualité de travail n'est pas évaluée, dis-moi à quoi servent ces chiffres ? A rien. On nous met du chiffre sur du chiffre et on doit suivre un truc que personne comprend. Pour que tu comprennes bien, imagine que ton mémoire soit évalué sur le nombre de page. Alors ? »

Seulement sur le nombre de pages ?

« Oui. Bon je t'explique. Soit ça n'aurait aucun sens pour toi et tu ne répondras pas aux attentes, soit tu vas le faire mais tu ne seras pas contente de ce que tu as fait si t'es vraiment motivée. Donc, les attentes n'auront plus rien à voir avec ton apprentissage et ça peut demander énormément d'énergie pour trouver du sens à tout ça en plus. »

La comparaison est intéressante. En parlant d'énergie, avez-vous l'impression que votre travail s'est intensifié depuis que les objectifs sont chiffrés ?

« En fait, CAVIAR en lui-même me prend un temps fou. Le temps que je passe à tout enregistrer m'empêche de faire mon travail. Remplir ces carabistouilles, c'est une perte de temps. Donc l'évaluation en tant que telle va diminuer mon efficacité sur le terrain. Et forcément, si on continue à augmenter les chiffres, je ne vais pas faire long feu ici moi. »

Vous pensez à quitter ?

« Pour le moment j'aime encore beaucoup ce que je fais, ça me parle. »

Dans quel sens ?

« J'ai commencé comme éducateur puis j'ai touché un peu au métier d'assistant social.

L'inspection PSY ça reste dans mon domaine et dans mes intérêts mais trop de chiffres, tue le chiffre. »

Dans quelle mesure pensez-vous que le CBE pourrait améliorer le système ?

« Le problème c'est qu'on est fonctionnaire, c'est un drôle d'Etat, où je suis quasiment intouchable. Il faudrait que je fasse un truc horrible pour être renvoyé ou alors que j'ai « insuffisant » plusieurs fois de suite. Moi je sais que je fais mon travail parce que j'y mets un sens et que ces évaluations-là n'ont aucun sens dans mon travail. C'est comme si tout ça était parallèle à mon travail. Ça n'a rien avoir avec mon travail. C'est comme ce que je te disais sur ton mémoire. Si ton évaluation est quantitative sur du quantitatif ça n'aura rien à voir avec ce que tu es censée apprendre. »

Je comprends bien que pour vous les statistiques n'ont pas de sens mais le sens de votre travail est-il touché actuellement? Sinon, comment faites-vous ?

« Pour préserver le sens de ton travail, t'es obligé de te préoccuper de ton travail et non de tes objectifs. En gros, tant qu'il n'y aura pas de juste milieu, ça sera ou l'un ou l'autre. »

Où le sens ou les résultats ?

« Oui c'est ça. C'est un avis personnel mais c'est ça. En plus, faut savoir que CAVIAR ne tient pas compte des plus-values qu'on peut apporter au service. Par exemple, je fais parfois le travail d'un A2 alors que je suis un niveau B. Le fait que ce système soit hyper objectif ne m'arrange pas du tout. Et, bien que je ne fasse pas partie de ceux-là, mais je sais bien que certains trichent sur leurs statistiques. Je peux commander une pizza chez pizza Hut et faire passer ça comme une visite de consultation, ça me fera un point de gagné. C'est stupide, ça n'a rien à voir avec le travail, mais y'en a qui le font. »

Un appel téléphonique revient à une visite ?

« Oui ça contient les mêmes valeurs quantitatives, raison pour laquelle certains

seraient tentés de tricher. »

Comment qualifiez-vous le climat social, l'ambiance entre vous ?

« Nous travaillons dans un contexte particulier puisque chacun est affecté à une zone bien précise. Et même si parfois, on peut se retrouver à deux sur le même territoire, on sera toujours très différent dans nos spécialisations. Je suis spécialisé dans le harcèlement et mon collègue dans les produits chimiques et bien si elle a besoin de moi, pour une affaire de harcèlement, je vais lui proposer de l'accompagner. Seulement, les accompagnements ne peuvent pas être enregistrés dans CAVIAR donc le problème c'est que ça n'encourage personne d'accompagner un collègue sur le terrain. Mais c'est ridicule, de un, et de deux, finalement c'est en s'accompagnant les uns les autres qu'on crée des liens sincères entre nous. »

Vous ne ressentez donc pas de compétition.

« Il faudrait alors qu'on soit plusieurs prédateurs sur le même animal or nous sommes affectés sur des zones différentes et nous avons des compétences différentes donc non pas de sentiments de compétition. Je dirais que CAVIAR, comme je l'ai expliqué, crée en fait un isolement plus qu'autre chose. Tout le monde cherche à faire ses chiffres et on s'oublie. On n'oublie qu'on est une équipe et qu'on devrait marcher ensemble. Ce n'est pas juste une question de personnalité des uns et des autres. Comme je t'ai dit pour les accompagnements par exemple, le système pousse à faire son petit chemin tout seul sinon tu peux perdre du temps et donc ce sont des objectifs en moins. »

Ça fait combien de temps que vous travaillez en tant qu'inspecteur ?

« 4 ans. »

Avez-vous l'impression que les objectifs augmentent chaque année ?

« En fait, il y a de plus en plus de chiffres pour rien. J'essaye de faire mon travail mais ces objectifs sont une nuisance dans mon travail. Encore une fois, y'a mon travail et y'a

les objectifs, les deux n'ont rien à voir. Tout comme il y a une différence entre contrôle et évaluation. Pour moi le contrôle c'est juste vérifier que tu as bien rempli tes chiffres, est-ce que tu es bien arrivé à tes 250 visites ou pas. Alors que l'évaluation inclue une part de subjectivité, de discussion, d'échanges. Mais l'expression d'évaluation maintenant est moins utilisée, parce que la notion de contrôle ça fait plus sérieux. Et le gros problème, encore une fois, c'est qu'atteindre mes objectifs pourrait ne pas améliorer le bien-être des travailleurs. Personnellement, j'essaye de maintenir une certaine ligne de conduite mais ce n'est pas toujours évident parce qu'il y'a plein de contradictions, la hiérarchie estime qu'une présence maximum sur le terrain soit d'application or je n'ai pas l'impression que ça soit le fait de se montrer qui soit important. Mais eux pensent que oui donc forcément certains peuvent être tentés de répondre à leurs attentes et faire des visites de petits magasins. »

Le temps que vous mettez par dossier est-il évalué ?

« Non le temps n'est pas évalué mais le chef lit quand même nos dossiers donc il peut avoir une idée, parfois faussée parce qu'il n'est pas familiarisé à toutes les spécialisations représentées dans le service, mais bon. Officiellement la qualité, à travers le temps qu'un dossier nous a pris, n'est pas évaluée. »

Auriez-vous des améliorations à proposer ?

« Moins de statistiques possibles. Ils rajoutent toujours plus de statistiques sans expliquer pourquoi donc on doit remplir des objectifs de 250 visites mais en plus on ne sait pas sur quoi ils se basent. Et puis, le terme d'évaluation n'est pas adéquat. Qu'on soit bien clair entre nous, il s'agit d'un contrôle et peut être que si on distinguait bien clairement les deux termes, il y aurait moins de critiques. Je pense aussi que le problème c'est que les chiffres ne sont pas flexibles. On te dit que tu dois faire 250 et tu reçois ça dans les dents sans pouvoir faire grands choses. Je dois m'écraser et sans explication. En plus, mon travail devrait être SMART, sauf que les objectifs que je reçois ne sont pas SMART. La définition des objectifs n'a rien à voir avec ce qui est SMART. Donc je proposerais d'avoir une explication qualitative aux données quantitatives, si tant est qu'il y en a une et je ne pense pas qu'il y en a toujours. Selon

moi aussi, pour améliorer le quantitatif, il faut aussi le minimiser alors que, chaque année, ils nous rajoutent des objectifs en plus et on perd un inspecteur presque tous les 4-5 ans sans qu'il soit remplacé.

Annexe n°6 : Julie

Pouvez-vous me présenter la mission principale de votre fonction ?

« Les inspecteurs du bien-être au travail sont chargés de veiller à ce que les employeurs appliquent la législation qu'ils doivent respecter donc ça concerne le bien-être et la sécurité de leurs travailleurs dans tous types d'entreprises confondues, publiques ou privées. »

Vous avez, par rapport à cette mission, des objectifs chiffrés.

« On a des objectifs chiffrés, des objectifs individuels donc on est tenu d'avoir la même quantité de travail. Tout ça est enregistré dans un système qu'on appelle CAVIAR. »

Qui décide de la quantité de ces objectifs ?

« On est tenu de faire 250 visites pour un équivalent temps-plein et par chaque inspecteur. Ça correspond à 1,5, 2 visites par jour ouvrable. Donc c'est la direction générale qui établit les chiffres mais il est fort probable que ces décisions viennent de pressions exercées par le ministre du travail qui n'a finalement aucune idée des difficultés du métier et du temps que peut prendre le traitement des dossiers. »

Cela fait combien de temps que vous exercez en tant qu'inspectrice ?

« Environ 8 ans maintenant. »

Voyez-vous une augmentation des données quantitatives dans votre fonction depuis 8 ans ?

« Avant on n'avait pas ça. Ça fait peut-être 4 ans, à vue de nez, qu'on est tenu de faire du chiffre. Je trouve que la situation des inspecteurs s'est dégradée à cause du fait qu'on soit tenu de faire X nombre de visites, qu'on a des exigences quantitatives et donc que la qualité est moindre qu'avant finalement. Maintenant, nous sommes jugés sur la quantité, ça c'est très embêtant. »

Quel serait votre opinion, votre regard sur ces statistiques individuelles ?

« Je vais être franche, j'enregistre mes chiffres dans CAVIAR, j'essaye vraiment de

remplir mes objectifs mais pour moi, c'est la qualité qui continue à primer et tant pis si je n'atteins pas mes objectifs. L'important, c'est de bien ficeler un dossier parce que le dossier en question peut ressortir de l'auditorat du travail et si tu n'as pas bien ficelé un dossier d'accident grave au travail au moment où tu as fait l'enquête, comment vas-tu expliquer à l'auditeur du travail que tu n'avais pas vu telles ou telles infractions. Donc c'est vraiment au moment où tu fais le dossier que tu dois prendre le temps de bien faire et tant pis si ce dossier te prend une semaine et que pendant ce temps tu n'es pas sur le terrain ou tu ne peux pas faire autre chose. Mais au moins la qualité y est. »

Au risque d'obtenir une évaluation moindre ?

« Oui tout à fait mais tant pis. Au pire j'essayerais de m'expliquer. »

Est-ce que vous auriez l'impression que, d'années en années, votre travail s'intensifie ?

« Oui parce qu'on nous demande de plus en plus de rendre des comptes, c'est-à-dire d'enregistrer administrativement nos activités et ça prend beaucoup de temps. Donc, le temps qu'on remplisse les données dans CAVIAR, on ne sait pas faire autre chose pendant ce temps-là. On a, en fait, de plus en plus de travail administratif et c'est en lien avec les données quantitatives parce que les chiffres permettent de prouver plus facilement ce qui a été fait. Donc quand je me rends dans une entreprise où il y a eu un accident grave, je dois remplir plein de documents pour ensuite les enregistrer dans CAVIAR donc garder une trace tangible et atteindre mes objectifs. Mais le problème, c'est comme on a pu le voir à la police : Ils se sont plaints d'avoir trop de travail administratif sur les routes et bien pour nous c'est pareil. On nous donne trop de travail administratif et le temps qu'on prend pour remplir CAVIAR n'est pas pris en compte justement dans CAVIAR alors que ça fait partie du métier maintenant. Et on nous donne de plus en plus de points à introduire, de chiffres à remplir donc ça n'arrange pas la situation. C'est très lourd en fait. »

Donc pour vous, CAVIAR n'a pas de sens ?

« Non vraiment pas, ça ne représente pas ce qu'on fait tout simplement. J'ai l'impression que ce truc n'a rien à voir avec ce que je fais. »

Et est-ce que les objectifs chiffrés et les évaluations sur bases de données quantitatives ont une influence sur le sens que vous portez à votre profession ?

« Le problème c'est que pour remplir les chiffres, tu vas avoir tendance à faire, sur une matinée, 5 petites boutiques pour remplir tes chiffres et tu vas regarder que des petites choses, souvent insignifiantes. Mais je déteste faire ça personnellement. Ça m'ennuie. Alors c'est vrai que ça va vite mais ça n'a pas de sens de travailler pour s'entendre dire : « l'extincteur est mal accroché » ou « la porte de secours est mal fermée ». J'aime aussi regarder les aspects techniques d'ailleurs c'est ma spécialité mais j'aime aussi voir comment ça se passe au niveau organisationnel. Mais ça demande plus de temps parce que tu dois rencontrer plus de gens. »

Comment qualifieriez-vous le climat social depuis que les objectifs chiffrés ont été implantés ?

« C'est tendu. C'est beaucoup plus tendu maintenant qu'il y a 4-5 ans. Avant, on était vraiment une équipe, on mangeait ensemble après les réunions de service, il y avait une très bonne ambiance. Maintenant c'est « boulot boulot boulot », c'est à celui qui fait les meilleurs chiffres. Pourquoi ? Parce qu'on est évalué et si tu as eu la mention « excellent » c'est que tu es mieux que ton collègue. »

Avez-vous l'impression que votre travail s'est intensifié ?

« Avant je travaillais les week-ends puis mon mari m'a dit qu'il ne souhaitait plus me voir ouvrir mon PC et traiter des dossiers. Parfois, je suis obligée de le faire parce que je vais avoir une réunion le lundi et que j'ai peut-être reçu un mail important entre temps, je dois peut-être lire des choses avant la réunion. Ce qui est sûr c'est qu'on fait plus d'heures que pour lesquelles on est payé. Mais si je dois bosser plus pour lire des choses intéressantes parce que j'ai vu quelque chose de douteux dans une entreprise, je ne compte pas mes heures et ça ne me dérange pas au contraire, si ça m'intéresse, je vais le faire avec plaisir. »

Vous le faites pour prendre de l'avance ?

« Je le fais surtout parce que j'aime mon travail. Par souci de bien faire mon travail. »

Donc pour bien faire, vous devez faire plus.

« Ça c'est sûr. Parce que tu dois remplir tes objectifs chiffrés mais le temps que prend un travail de qualité, tu vas le chercher hors des heures de travail. Faire du quantitatif et de la qualité, le tout pendant les heures de travail, crois-moi, c'est impossible. D'ailleurs on fait non seulement plus mais avec moins d'inspecteurs. Depuis que je suis ici, on n'a jamais renouvelé un poste. Donc forcément la charge de travail est répartie entre ceux qui restent et parfois, oui, tu te trimballes avec plus de travail à la maison mais bon. »

Quelle est la source de votre motivation, quelques soient les circonstances ?

« Tout d'abord, j'ai prêté serment et c'est super important pour moi. Je suis fonctionnaire statutaire donc c'est vraiment important pour moi. J'aime l'idée de bien faire mon travail parce que je veux être satisfaite de mon travail. Si je ne travaille pas bien, ça me pèse vraiment sur le cœur. Et je me dis toujours, c'est le citoyen qui me paye, c'est avec son argent qu'on me paye et je me dois de faire les choses bien. »

Auriez-vous des améliorations à proposer ?

« Je pense que, oui les inspecteurs doivent être contrôlés, mais pas avec un système comme CAVIAR. Le chef de service le dit souvent, je n'ai pas besoin de CAVIAR pour savoir qui travaille. C'est bien la preuve que ce système n'est pas cohérent. Donc, oui, le nombre de dossiers est peut-être représentatif du travail effectué mais ce n'est pas suffisant, c'est même insuffisant. Et voilà que chaque année on complique encore CAVIAR. »

Pourquoi selon vous ?

« Pour avoir toujours plus de statistiques ou alors ça permettrait à certaines personnes de s'occuper. Je veux dire que certaines personnes auraient comme principale activité d'optimiser CAVIAR. Donc d'années en années, ils compliquent la chose. C'est possible. Il faudrait trouver un système où on serait évalué sans trop de chiffres. »

Annexe n°7 : Charles

Pouvez-vous me présenter la mission principale de l'inspection au contrôle du bien-être ?

« Notre mission principale c'est d'améliorer le bien-être des travailleurs, suivant trois piliers. Premièrement, le travail proactif. Il s'agit de visiter des entreprises spontanément et vérifier que la législation soit bien respectée. Deuxièmement, le travail réactif. Donc, réagir à une plainte. Troisièmement, on peut aussi réagir à la demande de l'Auditorat du travail, suite à une plainte qu'ils ont reçue ou des événements précis qui ont eu lieu comme un accident mortel. »

Vos objectifs correspondent-ils à une politique de chiffre ?

« Oui, donc c'est notre direction générale qui détermine les chiffres à atteindre mais les décisions sont influencées par d'autres aussi. Nos objectifs doivent, en fait, satisfaire le ministre et le parlement puisque chaque année il y a des questions parlementaires sur le nombre d'objectifs. Chaque année, il y a aussi le rapport annuel qui lui aussi détermine chaque année nos objectifs. »

Quelle est votre opinion sur ces objectifs chiffrés ?

« D'un côté, je ne suis pas contre parce que j'estime que c'est normal. Lorsqu'on travaille, on doit gérer des dossiers donc il faut, quelque part, avoir des chiffres mais le problème que j'ai avec les chiffres avec lesquels on travaille pour le moment, c'est qu'il n'y a que des normes quantitatives et pas de norme qualitative. Cela veut dire que la hiérarchie ne va pas regarder si on a fait une inspection dans telle société et si on a simplement vérifié les extincteurs ou si on a fait une enquête où on a vraiment vérifier toute la législation. Dans le cas où tu vérifies un fait, ça peut te prendre dix minutes et dans le cas où tu vérifies tout, ça peut te prendre trois, quatre heures. »

Par quel moyen êtes-vous évalué ?

« On est évalué à partir d'un outil informatique qu'on appelle CAVIAR. Chaque visite doit être enregistrée dans le système, chaque dossier et chaque lettre qu'on rédige, ce qu'on appelle des produits, doit être repris aussi. Donc, notre chef de service reprend toutes ces données et regarde combien de visites on a faites et combien de lettres on a rédigées, combien de personnes on a rencontrées, combien de syndicats, d'employeurs, de services externes on a rencontrés. »

Quelle est votre avis sur cet outil ?

« Le même que pour les chiffres. Mais j'insiste sur le fait que c'est strictement quantitatif tout ça. Donc, c'est très facile de tricher là-dedans. Il suffit de noter X délégation syndicale et le système va comptabiliser une visite syndicale. Personne ne va contrôler ça. Le système en lui-même incite à la triche. »

Le chef de service ne contrôle que vos chiffres et pas le contenu des dossiers ?

« Le chef de service est lui-même contrôlé suivant les chiffres que nous atteignons donc sa priorité c'est qu'on atteigne les chiffres rien d'autre, à priori. Si son personnel atteint les chiffres, il sera content. »

Avez-vous l'impression que CAVIAR reflète le réel du métier d'inspection ?

« Oui mais seulement si c'est utilisé comme il faut. CAVIAR était à l'époque un outil de base de données donc si tout le monde remplit CAVIAR comme un outil de base de données et non comme un outil d'évaluation alors ça peut marcher. Mais CAVIAR n'a jamais été conçu pour contrôler les inspecteurs et c'est à ce moment-là que les inspecteurs ont commencé à l'utiliser de façons différentes et ont commencé à exagérer leurs activités. Encore une fois, ce système pousse à la tricherie, y'a rien à faire. »

Si CAVIAR était utilisé uniquement comme base de données, finalement le système serait plus fiable alors ?

« Oui et plus crédible. »

Est-ce que vous pensez que CAVIAR est juste entre le personnel.

« Pas tellement parce que pour les inspecteurs PSY, il y a plus de contacts informels et ce n'est pas le cas pour les inspecteurs techniques alors que nous avons le même CAVIAR. Donc, il y a plein de choses chez les PSY qui ne sont pas mesurées. Donc, c'est un problème pour nous. CAVIAR est très bon outil si ça reste une base de données pour la traçabilité mais pas pour l'évaluation. »

Cela fait combien de temps que vous travaillez pour le CBE ?

« Cela fait 7 ans. »

Avez-vous perçu une augmentation des objectifs ?

« Oui non seulement des objectifs mais des produits aussi. Le système s'est largement dégradé. Au début, on ne parlait pas autant des chiffres. Petit à petit, ils ont introduit ça. Maintenant, tout le monde n'a que ça à la bouche. Parallèlement à ça, ce que je constate, c'est que l'atmosphère dans notre direction s'est dégradée. »

Comment vous le vivez ?

« Avant tout le monde était là pour tout monde. Tout le monde s'aidait. Moi j'aidais mes collègues pour un dossier et vis-versa. Maintenant, tout le monde travaille seul parce que tout le monde est de plus en plus concentré sur le fait de réussir à atteindre ses chiffres parce que, même si on est fonctionnaire et qu'on bénéficie d'une stabilité d'emploi, après deux mentions « insuffisantes » on peut être mis à la porte. Donc on ressent quand même une certaine pression lors des évaluations. Une chose positive, c'est que si tu as deux « excellents » consécutivement, tu peux sauter un grade donc financièrement c'est intéressant. Donc, j'ai vu s'installer une certaine tension qui fait que tout le monde pense à son propre intérêt. La mentalité c'est que tout d'abord chacun va penser à ses chiffres et puis si j'ai le temps alors oui je vais t'aider. Cela n'était pas le cas avant. »

Vous sentez un climat compétitif entre vous alors ?

« Oui, comparé à avant. Avant on était un groupe. Tout le monde travaillait ensemble. Si j'avais des problèmes, je savais que je pouvais compter sur l'un ou l'autre. Maintenant, je préfère me débrouiller seul parce que j'ai peur qu'on me voit comme celui qui ne sait pas faire son travail et de tout façon la plupart du temps on me dit que : « je n'ai pas le temps pour t'aider, j'ai encore ça à faire ».

Pensez-vous que le problème d'atmosphère que vous décrivez tient au fait que les résultats priment plus que la qualité ou voyez-vous d'autres raisons ?

« Je pense oui que c'est à cause des résultats quantitatifs. Si on portait plus d'attention à la qualité alors l'entraide serait valorisée. On aurait tout intérêt à se consulter. Par exemple, moi je n'y connais rien en électricité donc c'est plus intéressant pour moi de me concentrer sur d'autres choses et faire appel à un inspecteur technique. Au lieu de ça, soit je vais laisser tomber si je vois quelque chose, soit je vais prendre énormément de temps à me renseigner. Donc, si on valorisait plus l'entraide, la qualité de l'inspection serait aussi plus présente. »

Avez-vous l'impression que les résultats étaient auparavant davantage collectifs que maintenant et qu'en pensez-vous ?

« Ce n'est pas une impression, c'est vrai. Avant non seulement la qualité était plus importante mais les résultats étaient appréciés collectivement et c'est très logique. Si on vise que les résultats, c'est du chacun pour soi. Ou peut-être que si on nous disait : « pour notre direction, on doit avoir tel nombre de visite », on travaillerait aussi plus collectivement. Si on évalue individuellement, faut pas s'étonner que chacun soit préoccupé de ses propres chiffres. »

CAVIAR connaît quelques biais sur la réalité du métier mais est-ce que le chef du service peut combler ses biais ?

« Le chef de service était un inspecteur technique. Tout ce qui concerne le PSY, il n'y connaît rien donc non, ce n'est pas lui qui va combler les failles du système et c'est dommage parce que les dossiers PSY sont parfois très longs et très compliqués. Cela demande beaucoup de justifications, de preuves beaucoup moins évidentes à obtenir. Et le problème c'est que quand tu fais ton travail bien, donc quand tu prends le temps en consultation et que tu prends le temps d'écouter et bien tu perds du temps pour d'autres affaires qui rempliront tes chiffres. Et, tu sais, même le chef parfois nous demande de faire des « petites visites » quand il voit qu'on est un peu en retard parce que si on atteint pas nos chiffres et fait baisser la moyenne de la direction et ce n'est pas bon pour lui. Donc, lui-même nous incite à ne pas toujours faire de la qualité. »

Est-ce que cela a un impact sur le sens que vous portez à votre métier ?

« Oui parce que je préfère bien traiter un dossier plutôt qu'en faire dix n'importe comment ou pour des petits détails. Je préfère me dire que j'ai fait mon possible et j'ai vraiment fait mon possible pour aider certaines personnes et que j'ai pu résoudre un problème important plutôt que faire dix visites pour des chiffres. Ma motivation, elle est là. Ma motivation, c'est le bien-être et pas les chiffres. »

Avez-vous l'impression de devoir travailler plus qu'avant ?

« C'est vrai qu'avant on n'avait pas de chiffre et on avait un autre chef de service qui était tout le temps au courant de ce que nous faisions. On travaillait moins à la maison aussi. L'autonomie c'est bien et je ne pourrais plus avoir des horaires de bureau comme avant mais le problème c'est que plus personne sait ce que tu fais et donc c'est à toi de prouver en permanence que tu bosses dur quand même. Je dirais qu'on a toujours eu une certaine charge de travail mais avec les chiffres ça pèse encore plus lourd parce qu'on a cette pression, non plus de faire de la qualité parce que ça on a toujours fait, mais maintenant il faut aussi faire de la quantité et donc c'est plus lourd. »

Quelles améliorations proposeriez-vous ?

« Je proposerais des résultats collectifs plutôt qu'individuels. Il faudrait trouver une

solution pour la qualité. Si je fais une inspection de cinq minutes, je reçois un point et si je fais une visite d'une heure, je reçois un point aussi. Donc, ce n'est pas normal. »

Annexe n°8 : Pierre

Pouvez-vous présenter la mission principale du CBE ?

« Le CBE est un service d'inspection du travail. On doit contrôler toute la réglementation sur le bien-être au travail. Donc, la sécurité, la santé, le bien-être en général. On va visiter les gros chantiers mais aussi tout ce qui porte sur le psychosocial, maladies professionnelles, produits dangereux. C'est un service d'inspection donc on contrôle les conformités à la réglementation. »

Les inspecteurs ont des objectifs chiffrés. D'où viennent ces objectifs ?

« Nous décidons au niveau national des normes opérationnelles auxquelles doivent répondre les huit directions du pays. Ce que chaque chef de direction fait, c'est leur problème parce qu'ils sont autonomes, c'est-à-dire que les chiffres qui sont imposés peuvent être répartis comme ils veulent. A côté de ces normes opérationnelles nationales, il y a aussi des évaluations individuelles. On a remarqué que beaucoup de chefs de service reprenaient ces normes pour évaluer. Donc les normes opérationnelles qu'on demandait aux inspecteurs se sont transformées petit à petit en critère d'évaluation. La direction générale ne s'est pas mise contre ce système. On a jugé que c'était finalement un bon outil. »

Vous parlez de CAVIAR ?

« Oui »

Quelle est votre avis sur la quantification des objectifs ?

« Le problème c'est que faire que du qualitatif, ça ne va pas. Mais bien évidemment il ne faut pas le négliger parce que nous avons un ISO 9000 donc ça correspond à un système de qualité. Donc, pour l'aspect qualitatif nous essayons de mettre l'accent sur des formations donc sur des matrices de compétences. Donc, des sous domaines de compétences. Par exemple, on va valoriser des formations sur l'attitude à avoir lors

d'une inspection et ne pas susciter d'agression. »

Suite à cette formation, l'attitude est-elle évaluée lors des inspections ?

« C'est le chef de service qui est censé évaluer ça ou alors ce sont les employeurs eux-mêmes qui peuvent nous donner des feed-back. »

Quelle est votre rôle dans l'évaluation ?

« J'évalue chaque chef de service de chaque direction. »

Par quel moyen ?

« Chaque direction a des chiffres à atteindre et je vérifie si c'est le cas ou non et j'essaye de comprendre d'où vient le problème. La plupart du temps, chaque direction se trouve dans la moyenne attendue. Donc, il n'y a pas tellement de problème et quand il y en a, on se rend compte que ça vient de quelques individus problématiques. »

Est-il possible que, parmi les « mauvaises élèves », certains soient très préoccupés par la qualité de leur travail et donc ne peuvent atteindre leurs chiffres ?

« Nous ce qu'on demande c'est une moyenne de 250 visites donc ça fait 1 visite par jour en moyenne. Ce n'est pas énorme, c'est même plus que faisable. On ne leur demande pas, par exemple dans un dossier d'accident du travail, de creuser jusque dans les détails et faire des auditions à gauche et à droite. Et d'ailleurs, on diminue de plus en plus le nombre d'inspecteurs. Sur six mois, on a diminué de plus de 10%. Il faut faire avec ce qu'on a et donner au personnel un travail sensé et aborder l'inspection d'une autre façon. »

Cette réduction d'effectif a-t-elle un impact sur la charge de travail des inspecteurs ?

« Non pas du tout. La seule chose qui augmente chaque année c'est qu'on demande plus

de traçabilités des produits donc on demande de plus en plus aux inspecteurs de rédiger leurs avertissements et que la prévention ne soit plus orale. Ça c'est normal et ça contribue au bon fonctionnement du service sans aucun doute. Mais l'augmentation se fait petit à petit pour ne pas trop perturber le travail d'inspection. »

Tout ceci est enregistré dans le système CAVIAR. Pensez-vous que CAVIAR comme outil d'évaluation représente la réalité du métier d'inspection ?

« Ça dépend. On peut remarquer que parfois il y a des différences de chiffres entre les directions. CAVIAR ne représente que ce qu'on veut bien mettre dedans. Cela veut dire que si tout le monde le remplissait de la même façon, il pourrait être beaucoup plus significatif. Pour l'instant, on ne peut qu'interpréter des tendances. Ce que j'essaye de faire, c'est de ne pas comparer les chiffres entre les directions mais plutôt de comparer les chiffres dans les directions même pour voir s'il y a des différences avec les années précédentes. »

Pensez-vous que CAVIAR peut avoir un impact sur le sens que portent les inspecteurs à leur travail ?

« Y'en a qui vont visiter que de bonnes entreprises. C'est-à-dire, des entreprises où il n'y a, à priori, pas de problème. C'est pour ça qu'on incite les inspecteurs à faire des campagnes de prévention et à ce moment-là, ils n'ont pas le choix d'aller visiter des entreprises faciles ou pas faciles. Les lieux de campagne sont imposés pour éviter ce type de problématiques. Ça c'est intéressant pour nous et ça les intéresse aussi. Le seul problème, c'est pour celui qui doit coordonner les campagnes parce que c'est un peu lourd donc on essaye de changer systématiquement la personne en charge de la coordination. On essaye aussi qu'ils aient des visites proactives dirigées donc on leur impose un domaine d'activité bien précis. Par exemple, on va dire : « il faut visiter les services externes » et là aussi ils n'ont pas de choix de faciliter. Tous les services externes de la zone doivent être visités. Notre but c'est de diminuer les plaintes et les accidents. Aller trop en profondeur dans chaque dossier, ce n'est plus possible. Je suis convaincu que les chiffres en tant que tel doivent être là. Mais le tout est de rester objectif. En tout objectivité, je peux voir ce qu'il y a derrière les chiffres. Si certains

inspecteurs pensent que leurs chiffres ne correspondent pas à leur travail, c'est peut-être aussi qu'il y a eu un problème dans leur planning. On peut ajuster les chiffres en fonction du travail du niveau de l'inspecteur par exemple et dire : « voilà, on sent que tu es très bon pour les gros dossiers donc on peut diminuer tes objectifs ». Ça on devrait faire surtout pour les niveaux A. Ils sont d'ailleurs les plus difficiles à gérer. »

Pourquoi ?

« Parce qu'ils ont des attentes beaucoup plus importantes du métier. Ils ont des connaissances universitaires qu'ils veulent mettre à profit donc ils sont parfois dépassés par leurs implications. Quand ils font des inspections, ils vont aller dans les grosses entreprises. Mais le problème, c'est qu'il y a des entreprises qui se plaignent d'avoir déjà vu cinq inspecteurs. Ça c'est le problème des universitaires donc on pourrait les laisser faire et leur donner moins d'objectifs, oui, mais bon. »

Avez-vous constaté une différence d'ambiance au sein des directions depuis que les objectifs sont chiffrés ?

« L'ambiance n'est pas top c'est vrai mais ça n'a pas de rapport avec les chiffres. Je dirais que c'est en lien avec la relation chef-inspecteurs. Dans une organisation commerciale ça peut arriver mais ici les chiffres ne sont pas liés aux promotions. »

Mais la mention « excellente » permet de sauter de grade non ?

« Oui mais c'est comme la mention « insuffisante » qui peut conduire à un licenciement. Mais ça, c'est la moindre des choses. Ne pas donner un « excellent » sur base de bons chiffres, ce ne serait pas correct et puis ça permet de motiver les troupes. Le tout c'est de prendre un ou deux éléments reconnus par leurs pairs et de leur mettre « excellent » s'ils le méritent bien sûr. Parce qu'en soit, tout le monde à priori pourrait avoir la mention « répond aux attentes » mais il faut bien réfléchir aux décisions de mettre « excellent ». Pourquoi ? Sur base de critères objectifs. Pour qui ? Ceux qui sont reconnus par leurs pairs, sinon on va avoir des contestations. Donc, la mention « excellent » dépend des chiffres atteints mais aussi de critères parfois plus spécifiques. Il

faut tout de même les motiver tout en pouvant justifier chaque évaluation. Ça c'est important : justifier. Il faut tout justifier. Comment pourrais-tu justifier quelque chose sans critère objectif ? Ce n'est pas possible et les chiffres permettent d'objectiver certaines choses quand même. Mais tu peux aussi être objectif sans chiffre, mais alors il faudra quand même trouver le moyen de prouver ce que tu dis. Tu peux défendre la qualité d'un travail sans chiffre, c'est tout à fait possible mais encore une fois il faut prouver ça. Il faut savoir aussi que tout le monde veut être traité justement et pour ça tu dois être objectif avec tout le monde. Si tu dis : « celui-là, je le sens bien dans son travail, je pense qu'il est motivé et qu'il fait du bon boulot » et que tu lui mets « excellent », les autres vont se plaindre parce que ce n'est pas juste. Sur base de quoi tu vas dire qu'il a le droit d'avoir « excellent » ? Ça veut dire quoi « du bon boulot » ? Ça veut dire quoi être motivé ? C'est là où la position de chef n'est pas simple. Parfois, on sent des choses mais on doit en faire abstraction parce que cela ne serait pas objectif et on risque de perdre toute crédibilité aux yeux des autres. »

Voyez-vous des améliorations à apporter au système ?

« Il faut le simplifier je crois. Il faut qu'il soit plus opérationnel. Il est trop complexe. Le problème, ce n'est pas qu'il soit quantitatif, c'est qu'il est trop complexe à utiliser. Plus les années avancent et plus on complexifie l'outil. Il faut aussi que les inspecteurs cessent de vouloir trouver les « petites bêtes » dans les entreprises parce que c'est une perte de temps. Ils n'ont pas assez de moyens actuellement pour vérifier toute la législation à chaque visite. Il faudrait qu'on se mette bien au clair sur ce qu'il est nécessaire d'inspecter. On est aussi en train d'organiser un groupe de travail avec des inspecteurs de niveaux différents pour réfléchir aux critères plus qualitatifs de l'évaluation. Les chiffres, c'est important mais ce n'est pas la panacée, ce n'est pas le remède universel. Il faut juste savoir comment les interpréter. »

Cette étude se base sur des entretiens semi-directifs menés auprès de six inspecteurs du Contrôle du Bien-Etre (CBE) ainsi qu'un membre de la direction générale. Les résultats révèlent que les exigences strictement quantitatives tendent à dénaturer le sens même de la fonction : l'amélioration du bien-être dans les entreprises. L'évaluation quantitative de l'activité pousserait les inspecteurs à satisfaire les attentes quantitatives du système plutôt que les besoins du public, par essence qualitatifs. Cependant, la plupart tiennent à la qualité de leurs services tant que cela est encore possible, au risque de ne pas atteindre les objectifs qui leur sont fixés. Cette motivation à préserver la qualité leur permettrait d'éviter une souffrance éthique. Cette étude met également en évidence des comportements de tricherie qui permettraient à certains de gonfler leurs chiffres. Il s'agirait là d'un compromis en vue d'éviter des évaluations jugées négativement tout en continuant à proposer un service de qualité. Les indicateurs quantitatifs, représentés par les statistiques de performance individuelle, impliqueraient la dégradation du climat social dans le service. L'idée étant que les comportements d'entraide ne seraient pas considérés dans les critères d'évaluation. Les demandes quantitatives ne semblent pas intensifier le travail car les inspecteurs disent ne pas pouvoir avoir le temps de faire de la qualité et de la quantité. Ils font donc un choix qui leur permet de ne pas se sentir surchargé. Néanmoins, les demandes administratives qu'implique l'enregistrement des activités et son contrôle représentent une charge de travail supplémentaire et largement critiquée.

Mots-clefs : Travail, aspects psychosociaux, approche qualitative, indicateurs quantitatifs, évaluation quantitative, statistiques de performance, sens, climat social, charge de travail.