

Revue de l'Association Francophone Internationale de Recherche Scientifique en Education  
www.la-recherche-en-education.org

N° 4 (2010), pp. 60-75

## **L'évaluation du travail : une question revisitée chez les assistants d'université**

*Germain Fabrice Menye Nga*

ENS Maroua

[menyegermain@yahoo.fr](mailto:menyegermain@yahoo.fr)

### **Résumé**

L'étude traite de la qualité d'enseignement des assistants d'universités à partir de l'évaluation du travail. Des méthodes d'évaluation dites objectives ont été mises sur pied pour augmenter la qualité du rendement. Cependant, ces méthodes ne s'avèrent pas toujours aussi efficaces car les conséquences sur les plans économique et social sont parfois désastreuses. L'université n'échappe à cette évaluation lorsque l'on s'intéresse à son personnel, notamment ses assistants, des enseignants recrutés et en début de carrière. En réalité, le fond du problème réside sur l'objet et la finalité de l'évaluation : l'on met l'accent sur le travail et la production en lien avec le statut social et la rétribution économique faute de quoi le travailleur se trouve sanctionné. A cet effet, les sciences du travail proposent de s'intéresser à l'« être » en situation de travail, à la dimension subjective dont l'élément principal est la reconnaissance à partir de laquelle le sujet peut tirer des bénéfices de son effort. Cette reconnaissance porte sur le jugement d'utilité et non plus de performance ou de rentabilité et le jugement de beauté qui se fonde sur la conformité avec les règles de l'art. Cela nous a amené, par rapport aux assistants nouvellement recrutés à l'Ecole Normale Supérieure de l'Université de Maroua, à émettre l'hypothèse générale suivante : « plus la reconnaissance est accordée aux assistants d'université, plus la qualité de leur enseignement s'améliore ». Elle a été opérationnalisée en deux hypothèses de recherche qui ont été testées expérimentalement sur deux catégories de groupes chargées de les évaluer : les étudiants et leurs collègues enseignants. Les résultats ont été confirmés et permettent de relever que cette nouvelle approche évaluative pourrait contribuer à améliorer le rendement de bon nombre d'enseignants au sein des universités camerounaises.

**Mots-clés** : Evaluation du travail – Evaluation formative – Qualité de l'enseignement

### **Introduction**

La question de l'évaluation est présente dans plusieurs organisations, qu'elles relèvent du secteur économique, administratif ou éducatif. A l'issue d'un travail, l'évaluation passe en général pour une opération tout à fait normale. Dejours (2003 : 3) affirme à ce propos que

*se dérober à la procédure d'évaluation est une attitude suspecte, qui dissimulerait un pacte inavouable avec l'obscurantisme ou l'intention coupable de protéger un secret sur la médiocrité, éventuellement sur la fraude, des travailleurs impliqués.*

Dès le début des années 1960 – 1970, le modèle de référence de l'évaluation du travail met l'accent la production industrielle de masse en fonction des critères de performance, de compétitivité, et de compétence qui doivent caractériser les individus chargés d'en accroître la production. Dans une organisation telle que l'université, l'objectif ne consiste pas en la production de masse des produits, mais plutôt en « la formation et le perfectionnement des cadres ; la recherche scientifique et technique, l'appui aux activités de développement, la promotion sociale » (Mbede, 2008 : 44). Avec l'avènement du système LMD, l'objectif est de mutualiser les ressources humaines et les compétences scientifiques et techniques en vue de former dans un même esprit les cadres et les concepteurs du développement socio-économique (Mbede, *ibid.*). Par conséquent, dans le souci de vérifier si la formation des cadres est de bonne qualité à travers les enseignements dispensés, l'évaluation y est pratiquée sur le personnel enseignant. A cet effet, Centra, Murray, Doyle, McKeachie cités par Postiaux et Bernard (2000) se sont prononcés sur les buts de l'évaluation de l'enseignement et tous s'entendent sur les deux critères les plus importants : l'évaluation formative, faite à des fins d'amélioration de l'enseignement et l'évaluation administrative, faite à des fins de promotion, permanence et renouvellement de contrats. Ces méthodes d'évaluation concourent-elles vraiment à améliorer la qualité de l'enseignement ? Ne relèvent-elles pas quelques limites auquel cas il faudrait intégrer une tout autre dimension afin de vérifier la pertinence de l'évaluation du travail, et précisément de l'enseignement à l'université ? ces questions constituent les fondements de ce travail.

## 1. Problématique

Dejours (op. cit.) affirme que, selon l'esprit du temps, tout en ce monde serait évaluable. Ce qui se dérobe à l'évaluation serait donc suspect de collusion avec la médiocrité. Le travail n'échappe à cette logique et son évaluation objective est à la base de nouvelles méthodes de gestion, de management et d'organisation de travail. Toutefois, est-on vraiment sûr de mesurer le travail même ou simplement l'un de ses aspects ? La caractéristique majeure du travail, c'est que même s'il est bien conçu, si l'organisation du travail est rigoureuse, si les consignes et les procédures sont claires, il n'est pas toujours possible d'atteindre la qualité en respectant scrupuleusement les prescriptions. Daniellou, Teiger et Dessors (1988) démontrent que ce décalage entre le prescrit et l'effectif se retrouve à tous les niveaux de l'analyse entre tâche et activité. En effet, pour eux, les situations de travail ordinaires sont grevées d'événements inattendus, de pannes, d'incidents, d'anomalies de fonctionnement, d'incohérences organisationnelles, d'imprévus provenant aussi bien de la matière, des outils et des machines que des autres travailleurs, des collègues, des chefs, des subordonnés, de l'équipe, de la hiérarchie, des clients eux-mêmes. Il en résulte donc que travailler, c'est combler un écart entre le prescrit et l'effectif. Or, ce qu'il faut mettre en œuvre pour combler cet écart ne peut pas être prévu à l'avance. Travailler suppose ainsi de passer par des chemins qui s'écartent des prescriptions. Comme ces prescriptions ont en général, pas toujours mais presque, un caractère normatif, bien travailler c'est toujours faire des infractions. Si l'encadrement est bien intentionné, l'on fera l'éloge de ces « excursus » et parlera alors de sens de l'initiative, de capacité d'innovation, de savoir-faire. S'il est mal intentionné et quelque peu porté à un style de commandement disciplinaire, l'on parlera d'infraction aux procédures, voire de transgression. Et si l'organisation tout entière campe sur des positions

réglementaires au nom de la sécurité, de la qualité ou de la sûreté, on exercera sur ceux qui travaillent une surveillance tatillonne. Travailler convenablement dans ces conditions devient parfois difficile.

Il en ressort que si l'on voulait vraiment évaluer le travail, il faudrait rendre visible la partie immergée de l'iceberg, c'est-à-dire non pas les éléments prévisibles et attendus mais plutôt les éléments imprévisibles innovants. Pour Du Tertre (1999), le gisement principal d'emploi se situe dans les activités de service. Parmi ces activités, la majorité implique ce qu'on appelle « une relation de service, c'est-à-dire une relation directe entre le producteur et le client. C'est le cas dans beaucoup d'activités du secteur public comme dans la santé, les services commerciaux, à la poste. On retrouve les mêmes caractéristiques dans le travail social, qui est essentiellement une activité de services, dans l'enseignement et la formation. Les différentes méthodes d'évaluation qui y sont élaborées permettent de ressortir les difficultés rencontrées dans le cadre de l'évaluation.

L'évaluation des performances se réfère à l'effort, à l'habileté, au savoir-faire, à l'ingéniosité de l'agent d'une part et ce qui est visible d'autre part à savoir le chiffre d'affaires, le nombre d'utilisateurs reçus et informés, ou encore le nombre de dossiers traités d'autre part. Or, Dejours (op. cit.) démontre qu'il n'y a strictement aucun effort entre ces habiletés. Il montre qu'il arrive même souvent que les tâches qui impliquent le plus d'efforts soient celles dont les résultats matériels sont les moins flatteurs. Par exemple, l'agent à l'ANPE qui reçoit les cas sociaux les plus difficiles passe beaucoup plus de temps avec l'utilisateur que celui qui réussit à se garder les dossiers des techniciens et des cadres bien intégrés socialement. Si l'on compare le nombre de dossiers traités ou le volume de prestations fournies, c'est celui qui travaille le plus qui a les résultats les plus médiocres. L'évaluation des performances devient ici totalement aberrante et déconnectée de la réalité du travail.

Pour ce qui est de l'évaluation par le temps de travail, notons qu'avec le développement des activités de service, les méthodes d'évaluation par le temps de travail posent elles-aussi des problèmes. Le travail ne se déroule plus seulement durant le temps imparti. Les enquêtes en milieu hospitalier montrent les difficultés que rencontrent les personnels soignants à cesser de penser à leurs malades quand ils quittent l'hôpital (Molinier, Scheller & Ritz, 1998). En effet, l'emprise du travail de services sur la vie privée est sans doute un des ressorts de l'efficacité technique de ces agents. Le travail se fait tout autant quand on dort, quand on rêve que quand on est en situation de travail.

Les difficultés rencontrées dans l'évaluation du temps de travail et celles des performances est sans doute la raison principale vers ce qu'il est convenu d'appeler l'évaluation des compétences (Merchiers, 2000). Marbach (2000 : 193) affirme que

*la visée de l'évaluation caractérise le mode de régulation ou l'ajustement préconisé entre l'individu et la situation de travail, depuis la plus stricte adéquation jusqu'à la possibilité d'interactions dynamiques entre les deux parties [...] Avec l'évaluation des compétences, la valeur du travail n'est plus définie indépendamment de la personne.*

Malheureusement, l'évaluation des compétences dérive vers l'évaluation de la personne, et s'éloigne d'autant de l'évaluation du travail proprement dit. Or l'analyse du travail montre qu'on ne peut pas définir, caractériser, saisir, ni évaluer une compétence sans en passer par la connaissance du travail dans lequel elle s'actualise. L'un des points forts sur lesquels cette évaluation pose problème porte sur la question salariale. Supiot (1993) montre qu'en dépit des

tentatives faites, la fixation des salaires ne correspond pas du tout à l'effort ni à la contribution effective qu'apporte chaque salarié à l'entreprise, à l'administration ou à la cité, avec des discordances criantes que l'évaluation des compétences n'arrive pas à solder, quand elle ne participe pas, plus malheureusement encore, à générer des sentiments d'injustice, voire des injustices réelles.

Enfin, l'évaluation de la qualité, encore dénommée « démarche de qualité » ou qualité totale s'intéresse à l'analyse sur le travail effectif. Malheureusement, l'analyse rigoureuse de la qualité a rapidement cédé la place dans les usages à une démarche de marketing et de concurrence commerciale. La question de n'est pas la qualité, mais comme le démontre Roqueplo (1997), l'obtention de certifications et de labels. C'est ainsi qu'à l'évaluation de la qualité, s'est peu à peu substitué une démarche dite de « qualité totale » qui place le résultat avant le travail et non après ce dernier. De sorte que la qualité totale ne renvoie plus à l'évaluation totale. Elle se transforme en prescription. C'est dire ainsi, avec Roqueplo (ibid.) que la démarche qualité vient ajouter des contraintes du côté du travail prescrit, rigidifie encore les procédures et les contrôles, rend encore plus difficile que naguère le travail proprement dit. Or, la qualité totale n'existe pas. On peut en rêver, la souhaiter, on peut essayer de l'atteindre, mais on n'obtient jamais la qualité totale.

Toutes ces évaluations sont généralement réalisées par un ou des experts. L'expertise est sans valeur, si l'on ne prend pas en considération la connaissance spécifique du réel qui n'est accessible que par l'expérience du travail. En méconnaissant les problèmes de travail propres à l'évaluation, les experts commettent parfois des erreurs d'appréciation. (Dejours, op. cit.).

Les conséquences, décrites par Sigaut (1991), de ces types d'évaluation mis en pratique s'expriment souvent en termes de catastrophes du réel. Bon nombre de catastrophes financières de ces dernières années peuvent être analysées de façon convaincante par la référence à ces modes d'évaluation. On peut penser à d'autres exemples : les certifications étaient toutes au rendez-vous dans l'affaire des pneus de ces voitures 4\*4 de General Motors aux Etats-Unis qui ont fait tant de morts ; la qualité totale et tous les critères de l'évaluation étaient présents chez Toyota quand ils ont rapelé un million de véhicules dispersés dans le monde pour défauts de sécurité (Dejours, op. cit.). En outre, l'évaluation du travail a également des conséquences dommageables sur la santé des hommes et des femmes qui travaillent. L'évaluation individualisée des performances fait peur car contient une grande part d'arbitraire et suscite des sentiments d'injustice à propos des appréciations portées sur les travailleurs qui se retrouvent tous seuls, d'où l'assertion selon laquelle cette évaluation est une cause de déstructuration de la solidarité, de la loyauté, de la confiance, de la convivialité car source de concurrence et de conflit (Dejours, op. cit.). L'on ne saurait oublier des cas de suicides de travailleurs et de pathologies mentales qui ne cessent de s'accroître sous l'influence des nouvelles formes d'évaluation et de gestion (ASMT, 1994). Si l'évaluation du travail à travers les performances, le temps de travail, les compétences et la qualité ont des limites en entreprise et dans les services publics dans la mesure où elle est essentiellement prescriptive sur la manière dont doit être fait le travail, comment se caractérise-t-elle à l'université dans le cadre du système LMD ?

L'évaluation, précisément, de l'enseignement se fait presque automatiquement dans les universités nord-américaines. Plusieurs auteurs dont Centra, Murray, Doyle, McKeachie cités par Postiaux et Bernand (2000) se sont prononcés sur les buts de l'évaluation de l'enseignement et tous s'entendent sur les deux plus importants : l'évaluation formative, faite à des fins d'amélioration de l'enseignement à travers un questionnaire soumis aux étudiants, et

l'évaluation administrative, faite à des fins de promotion. L'évaluation formative, en ce qui la concerne est « [...] censée contribuer à la régulation des apprentissages en cours dans le sens des maîtrises visées. » (Perrenoud, 1988 : 203). Cette régulation passe par des interventions correctrices fondées sur une appréciation des erreurs et des progrès. L'enseignement, comme il le souligne est

*[...] une action partiellement finalisée. Sa pure et simple description exige qu'on prenne cette caractéristique au sérieux et qu'on se demande par conséquent : a. comment l'enseignant contrôle, en fin de parcours, qu'il atteint des buts qu'il se fixait ; b. quels moyens il se donne, en cours de parcours, pour vérifier que les apprentissages progressent et pour « rectifier le tir ». Ayant répondu à cette seconde question, on saura dans quelle mesure souhaite ou prétend optimiser les apprentissages de sa classe ou de chacun de ses élèves (Perrenoud, ibid. : 206)*

Malheureusement, il démontre lui-même que la définition retenue de l'évaluation formative se réfère plus à ses intentions qu'à ses effets attestés ; il parle ainsi de l'écart entre ce qu'on veut faire et ce qu'on fait réellement. Pour savoir si la régulation est effective, il ne suffit pas d'interroger l'enseignant sur ses pratiques. Il faut saisir leur rétroaction sur les apprentissages. Ce n'est possible, en toute rigueur qu'en situation quasi expérimentale. Tel que nous pouvons le constater, même en ce qui concerne l'évaluation formative, il n'est pas vraiment évident de cerner, de manière effective le travail effectif réalisé par l'enseignant dans la mesure où ce qui est prescrit n'est pas toujours strictement. Est-ce donc parce qu'il ne respecte pas scrupuleusement les consignes qu'il doit obligatoirement être qualifié de mauvais enseignant ? En, plus d'un autre côté, il peut même apparemment respecter les consignes mais au final, l'enseignement n'est pas toujours bien assimilé par les apprenants. D'autre part, dans le cas d'espèce, les évaluateurs que sont les étudiants sont considérés comme inaptes à évaluer leurs enseignants car ils ne maîtrisent pas le contenu à enseigner, ce qu'ils devraient évaluer, c'est le type de pédagogie (Bernard, Postiaux & Salcin, 2000).

A l'université de Maroua, créée en par décret N° 2008/281 du 09 août 2008, un questionnaire a été soumis à des étudiants pour évaluer les enseignants de l'Ecole Normale Supérieure en juin 2009, dont la plupart, notamment 155 sont des assistants en début de carrière et qui s'adaptent encore au fonctionnement de l'Enseignement Supérieur. Les principales rubriques portaient sur le nombre d'heures prévues de cours ; les informations sur le cours dont les indicateurs précis se référaient à l'identification de l'enseignement ; au plan ; à la bibliographie ; au déroulement des enseignements c'est-à-dire la manière dont le cours est dispensé ; des informations sur la manière pour l'enseignant d'évaluer et de corriger ; les informations sur les relations avec les étudiants, la ponctualité, l'assiduité et la tenue (manière dont l'enseignant s'habille). Après avoir mené une pré-enquête basée sur des entretiens avec 65 assistants pour savoir ce qu'ils en pensaient, il faut avant tout souligner que les résultats à cette évaluation sont jusque là restés inconnus. En plus, toutes ces informations traduisent un contrôle qui, bien que nécessaire, ne peut à lui seul permettre de savoir si l'enseignement est dispensé avec qualité. En effet, le nombre d'heures allouées à un enseignement est émis. Seulement, l'évaluation du temps de travail ne saurait, comme démontré antérieurement se limiter à cette charge horaire puisque des cours sont dispensés en dehors cet horaire et de manière parfois plus intense. L'évaluation des performances qui correspond à l'habileté, à la manière dont l'enseignant dispense son cours et qui est en rapport avec les résultats peut aussi poser un problème dans la mesure où l'enseignant peut bien faire son travail mais les étudiants obtiennent de mauvaises notes parce qu'ils n'ont pas le niveau requis de la classe ou parce qu'ils sont distraits et négligent l'enseignement. La critique de l'évaluation de qualité

peut aussi trouver ses fondements ici parce que l'évaluation que fait l'enseignant peut n'être pas à la hauteur du niveau de ses apprenants ou encore peut en être carrément au dessus, et les notes obtenues à l'issue de l'évaluation à un test peut ne pas refléter le niveau réel des étudiants. Si l'enseignant est très rigoureux, ses apprenants peuvent obtenir de mauvaises notes en désaccord avec leurs aptitudes. S'il est très laxiste, les notes peuvent traduire une certaine légèreté dans la correction. Enfin, l'évaluation formative peut rencontrer des difficultés en ce sens que le fait de donner des objectifs ne va pas forcément de pair avec le fait d'expliquer ou vice-versa.

Un tout autre élément est important à relever. Des 65 assistants que nous avons interrogés, relevons que 54 ont avoué avoir des maux de tête, des douleurs musculaires et éprouvé un stress en ce sens qu'ils subissent une forte pression de travail. Non seulement, ils doivent achever leurs enseignements qui sont régulièrement contrôlés par les responsables administratifs qui entrent dans les salles de classe pour les suivre, contrôlés aussi au niveau du département, parachever leurs thèses de doctorat pour les assistants sans thèse, mais en plus d'aucuns ont déclaré se sentir, malgré le travail fourni, inutiles et ne servir à rien malgré ce qu'ils faisaient.

En réalité, toute cette argumentation vise à démontrer que l'évaluation du travail dans toute organisation même à l'université ne peut se targuer le luxe d'être objective et fiable de manière permanente et définitive. Ce sont certes des points d'ancrage sur lesquels on se base, mais qui eux-mêmes, souffrent de limites et peuvent biaiser l'évaluation authentique du travail. Faut-il par conséquent renoncer à l'évaluation ? Toutes ces objections aux concepts et aux méthodes d'évaluation, que l'on peut formuler n'empêchent nullement que l'évaluation s'impose dans tous les secteurs du travail. Malgré ces critiques, notre propos ne vise pas à récuser l'évaluation du travail. Il consiste à en montrer les difficultés, sinon les impasses dès lors que l'on commence à en brandir l'aspect rationnel et objectif. En fait, cette rationalité, comme le démontre Dejours (2000) met l'accent sur le travail, ses prescriptions et la rentabilité qu'il rapporte et non pas sur l'homme, l'être au travail. Pourtant, l'évaluation porte en elle la possibilité d'un retour à celui qui travaille sur l'utilité et la qualité de ce qu'il donne de lui-même, de ce qu'il offre de lui-même. Comment peut-on démontrer cela ?

## **2. Orientation théorique et formulation des hypothèses**

Dejours (op. cit.) affirme que le but le plus ambitieux que l'on puisse se donner est celui d'une évaluation équitable, celui de rendre à chacun ce qu'il est en droit d'attendre compte tenu des imperfections que toute évaluation du travail implique. L'évaluation équitable est tendue vers un idéal et cet idéal est davantage celui de la justice que celui de la vérité. En d'autres termes, une évaluation équitable suppose que soient pris en compte non seulement des critères relatifs à la vérité des choses dans le monde objectif, mais aussi des critères de justice et des critères relatifs à la santé de chaque individu qui travaille. En échange de la contribution qu'il apporte à l'organisation du travail, chacun attend une rétribution. Contrairement à ce que l'on pense communément, la composante de la rétribution qui compte le plus n'est pas sa dimension matérielle (salaire, primes, avancements), mais sa dimension symbolique. Cette dimension symbolique, celle qui nous fait travailler, s'exprime sous une forme majeure : la reconnaissance avec deux dimensions : la reconnaissance comme gratitude et la reconnaissance comme accusé de réception de la contribution (Dejours, op. cit.). La reconnaissance du travail, reconnaissance par autrui dans le registre du faire, peut éventuellement dans un deuxième temps être rapatriée par le sujet lui-même dans le registre de la personne, dans le registre de l'être. Grâce au travail et à sa reconnaissance, le sujet peut tirer des béné-

fices de son effort, cette fois-ci pour son identité. Travailler alors n'est pas seulement produire, c'est aussi se transformer soi-même. Le ressort fondamental dans la mobilisation du travail, c'est l'attente du sujet par rapport à l'accomplissement de soi. La reconnaissance, ce n'est pas l'évaluation objective, mais c'est une forme de jugement qui contient effectivement une part d'évaluation, évaluation équitable précisément, condensant à la fois des critères de justice et d'efficacité. Si l'on bénéficie de cette reconnaissance, le travail devient un médiateur entre décisif de la construction de l'identité et, par conséquent de la santé mentale, voire de la santé physique. En revanche, faute de reconnaissance, le travail, au-delà de la souffrance inévitable qu'il occasionne, peut le pousser à la décompensation psychopathologique et à la maladie (Dejours, 1997). L'analyse plus approfondie de la psychodynamique de la reconnaissance montre que celle-ci passe par des jugements extrêmement précis. Le premier est le jugement d'utilité, et non de performance de rentabilité, proféré par les supérieurs hiérarchiques, éventuellement les subordonnés. Il porte sur l'utilité technique, sociale ou économique de la contribution. Le second est le jugement de beauté, qui porte cette fois sur la conformité avec les règles de l'art, et est proféré avec ceux-là mêmes qui connaissent le travail de l'intérieur. Ce jugement, est bel et bien fondé sur la référence au réel du travail et suppose une certaine dose de confiance et de loyauté de la part de ceux qui jugent. A partir de cette reconnaissance du travail, peut-on donc par conséquent affirmer qu'elle puisse contribuer à l'amélioration du rendement de l'enseignement au sein des universités ? De cette question, nous formulons l'hypothèse générale suivante : « plus la reconnaissance est accordée aux assistants d'université, plus la qualité de leur enseignement s'améliore ». L'objectif général de ce travail est de démontrer que la dimension subjective, notamment la reconnaissance faite à l'individu par rapport à son travail peut également servir d'élément pour apprécier son travail, dans le cas d'espèce, l'enseignement réalisé par l'assistant en début de carrière. A partir de cet objectif général, nous pouvons formuler les hypothèses de recherche suivantes :

Hr1 : « plus les étudiants montrent à l'enseignant qu'il est utile rapport à ce qu'il fait, plus ce dernier augmente la qualité de son enseignement »

Hr2 : « plus les collègues émettent un jugement de beauté sur son travail, plus l'assistant augmente la qualité de son enseignement »

La variable indépendante est la reconnaissance accordée à l'enseignant. Elle sera manipulée en fonction des modalités liées à l'utilité de l'enseignant et au jugement de beauté. La variable dépendante est la qualité de l'enseignement dont le principal indicateur portera sur l'explication détaillée du cours qui sera évalué à partir d'une échelle allant de 0 à 4 (explication acceptable) et de 5 à 10 (bonne explication).

### 3. Méthodologie

La méthodologie pour laquelle nous avons optée relève de la psychologie expérimentale. Nous abordons un échantillon, un objet d'étude, des variables, le montage de scénarii, proche de des expériences de laboratoire, un protocole et une procédure expérimentale suffisamment précis, mais qui nécessite la participation de quelques collaborateurs aux expériences.

#### *Le site de l'étude*

Notre étude se déroule à l'Ecole Normale Supérieure de Maroua. Cet établissement a été choisi parce que la majorité du personnel enseignant est constitué par des assistants en début de carrière, du fait de la création nouvelle de l'Institution.

### ***Objet et populations d'étude***

Les assistants qui travaillent à l'École Normale Supérieure sont répartis en deux catégories : ceux titulaires d'une thèse de doctorat d'une part et ceux titulaire d'un Diplôme d'études approfondies ou d'un Master. Notre intérêt s'est focalisé sur les assistants sans thèse parce que, contrairement à leurs collègues qui en sont investis, ces derniers entrent dans le monde universitaire, et dispensent des enseignements avec un diplôme que bon nombre d'étudiants possèdent et, à cause de cela, ont tendance à les considérer comme leurs camarades. Par contre, avec les docteurs, la situation est différente. Pourtant, le diplôme peut-il constituer le baromètre de la qualité d'un enseignement ? Ou alors le plus important réside dans la reconnaissance à exercer ce métier malgré le diplôme ? De ce fait, la variable diplôme a été circonscrite pour éviter des biais dans l'analyse en ne nous intéressant qu'aux assistants sans thèse. Nous avons ainsi mené notre étude dans un département qui comporte douze enseignants dont un maître de conférences, deux docteurs chargés de cours, un docteur assistant et 9 assistants sans thèse. Les populations chargées de les évaluer ont été réparties comme suit : parmi les étudiants conseillers d'orientation dont nous avons, parmi les 96, sélectionné 60 répartis en deux groupes distincts de 30 étudiants. Le premier groupe ne connaissait pas l'existence du second et vice-versa. Pour les enseignants dix (10) collègues ayant accepté de participer répartis en deux groupes dont quatre (4) enseignants gradés d'une part, et six (6) collègues assistants non gradés.

### ***Matériel***

Le matériel expérimental que nous avons conçu était constitué de la manière suivante : deux enseignants sans thèse qui devaient avant tout faire l'objet de la reconnaissance des collègues gradés et la reconnaissance des étudiants, dans un premier temps ; puis des formats sur lesquels étaient inscrits les noms des assistants qui devaient effectivement faire l'objet d'une évaluation.

### ***Protocole et procédure***

Le protocole expérimental prévoit des manipulations avec des conditions expérimentales. Dans le cadre de notre étude, nous avons déterminé deux manipulations : l'une relative au jugement d'utilité pour les étudiants et l'autre s'inscrivant dans le cadre du jugement de beauté pour les collègues gradés. Les conditions expérimentales quant à elles ont été définies selon les critères d'évaluation de l'assistant n° 1 et de l'assistant n° 2. Aussi, est-il important de souligner que nous étions en face deux catégories de groupes d'étudiants pour la première manipulation et deux catégories d'enseignants pour la seconde manipulation. Ces catégories, en fonction de chaque manipulation étaient réparties en groupe expérimental et groupe témoin. Les groupes que nous avons constitués ne savaient aucunement qu'ils étaient répartis de la sorte. Il leur a simplement été donné un ensemble de consignes qu'ils devaient appliquer une fois le moment venu. L'objectif que nous leur avons donné était que nous cherchions à voir comment se comporte un enseignant lorsqu'il est accueilli ou motivé d'une certaine manière, cela aiderait l'administration à élaborer des prises de contact entre enseignants et étudiants pour une meilleure convivialité. Il s'agissait d'un objectif en réalité détourné. La raison en était que tout devait se passer dans des conditions apparemment banales afin d'obtenir plus tard des informations pertinentes. L'expérience a été réalisée en deux temps. La première phase, appelée phase de mise en condition s'est déroulée le 26 novembre 2009 en début d'année académique de la manière suivante : pour la première manipulation, chaque groupe avait une tâche particulière. Les membres du premier groupe (groupe expérimental) des conseillers d'orientation du niveau 4 reçurent pour consigne de faire savoir à l'assistant n° 1 qu'ils avaient entendu dire qu'il était très compétent et que son expérience leur serait utile

pour acquérir une très bonne formation. Ils ont également commencé à le qualifier de « grand professeur ». Cette consigne leur a été donnée indépendamment des performances réelles de cet assistant n° 1 qu'ils ne connaissaient pas encore. Nous tenons à rappeler ici qu'il a certes été recruté, mais avec une mention assez bien. L'assistant n'était aucunement informé qu'il aurait à être chaleureusement accueilli de cette manière au début de son cours. Ils le firent naturellement dans la matinée de cette journée à l'entrée de l'assistant n°1 qui était accompagné de l'assistant n° 2. Et tout au long du semestre, à chaque fois que l'un des membres de ce groupe aurait à rencontrer les deux assistants ensemble, il devait faire des éloges à l'assistant n°1, toujours en lui faisant savoir que les étudiants comptaient sur lui. Le second groupe, quant à lui avant reçu comme consigne de ne pas s'exprimer, n'émettre aucun jugement d'utilité sur l'assistant n°2, qui avait obtenu son DEA avec une mention « Bien ». Pour la seconde manipulation, les différentes catégories d'enseignants étaient avisés, mais chacune à l'insu de l'autre. La consigne qui avait été donnée aux enseignants gradés consistait à dire à l'assistant n°1 qu'il était apprécié et encouragé à respecter la méthodologie de l'enseignement : introduction, bibliographie, explications, couverture totale du programme et qu'ils comptaient vraiment sur lui à cet effet. Ils devaient très régulièrement, à chaque fois que cela serait possible le faire en la présence de l'assistant n°2, c'est-à-dire au moment où les deux étaient supposés être ensemble. Les moments étaient par conséquent soigneusement choisis. Ce qu'ils firent, en surprenant l'assistant n° 1 qui ne s'y attendait pas. Par contre, les collègues non gradés reçurent comme consigne de faire savoir, de manière très fine à l'assistant n°2 que son travail posait quelques difficultés méthodologiques en lui objectant, sans avoir eu à le vérifier sa manière de dispenser les cours, ceci également à la grande surprise de l'assistant en question. Ces consignes visaient à étudier, tout au long du semestre, le comportement des enseignants sans thèse sans qu'ils le sachent. Ces dispositifs avaient été mis en place le 18 novembre 2009 à l'université de Maroua, précisément au département des sciences de l'Education et constituaient la première phase de l'expérience en vue d'observer le comportement académique des assistants n°1 et n° 2.

La seconde phase consistait en l'évaluation proprement dite de la mise en condition simulée depuis novembre 2009. Après avoir recontacté l'assistant n° 1 et l'assistant n° 2, les groupes initialement constitués et d'étudiants, et de chargés de cours, nous avons repris l'expérience cette fois-ci, sous une autre dimension, celle-ci évaluative, à la fin du semestre, le 22 mars 2010. Pour la première manipulation, nous avons travaillé avec les deux groupes que nous avons reconstitués : le premier était celui qui avait positivement jugé l'utilité de l'assistant n°1, et le second était celui qui avait contrôlé le travail de l'assistant n° 2. Il était à présent question pour ces groupes d'évaluer les enseignements dispensés des deux assistants tout au long du semestre, de la manière la plus objective afin de voir si ces jugements avaient porté des fruits. La consigne était la suivante : « sur deux formats blancs, les noms de deux enseignants vont vous être présentés, ils sont respectivement qualifiés d'assistant n°1 et assistant n° 2. Il vous incombe d'évaluer leurs méthodes d'enseignement respectives à partir des explications que vous avez reçues et de la compréhension que vous en avez eue, ceci sur une feuille vierge. Vous utiliserez une échelle allant de 1 à 4 (explication acceptable) et de 5 à 10 (bonnes explications) pour marquer votre insatisfaction ou votre satisfaction par rapport à leurs enseignements, en essayant de justifier pourquoi si possible sur votre feuille. Cette manipulation s'est déroulée dans leur salle habituelle de cours, après les examens le 22 mars 2010. La seconde manipulation avait lieu avec les enseignants et la consigne consistait à évaluer le jugement de beauté sur une échelle allant, elle aussi de 0 à 4 (méthodologie d'enseignement acceptable) et 5 à 10 (bonne méthodologie) pour marquer leur insatisfaction ou satisfaction par rapport aux enseignements prodigués par les assistants n° 1 et n° 2. Les deux manipulations comportaient chacune deux conditions relatives à l'évaluation de l'assistant n°1 et

l'évaluation de l'assistant n°2. Pour ce qui est de la seconde manipulation, avec les enseignants gradés, il était question de vérifier le jugement de beauté basé sur la conformité de l'enseignement avec les prescriptions du système LMD. Cette expérience fut réalisée du 02 au 04 avril 2010. Vu qu'il était difficile de les regrouper tous ensemble, le travail fut fait patiemment avec chacun d'entre eux.

#### 4. Présentation et analyse des résultats

Dans le but de vérifier nos hypothèses, et en fonction des données dont nous disposons, nous avons utilisé le test du « t de student ». Il est utilisé pour vérifier si la différence entre les réponses moyennes des deux groupes est significative. Le travail statistique que nous avons élaboré nous a permis d'obtenir les résultats suivants.

##### 4.1. Manipulation 1 : réponses en fonction du jugement d'utilité de l'assistant par les étudiants

**Tableau 1.** Résultats moyens des variations de la qualité d'enseignement en fonction du jugement d'utilité de l'enseignant par les étudiants

	Evaluation de l'assistant n°1		Evaluation de l'assistant n°2	
	Bonnes explications	Explications acceptables	Bonnes explications	Explications acceptables
Groupe de co expérimental	6.5	2.5	2.941	7.076
Groupe de co témoin	6.173	1.571	2.555	7

Ce tableau présente les résultats relatifs aux moyennes d'évaluation de la qualité d'enseignement de l'assistant n°1 et de l'assistant n°2 produites par les groupes expérimental et témoin d'étudiants conseillers d'orientation à partir de la modalité liée au jugement d'utilité. Il est question de voir si la valorisation faite à l'assistant n°1 aura porté ses fruits et si l'absence de valorisation a eu un impact sur la qualité d'enseignement de l'assistant n°2 malgré ses aptitudes intellectuelles. En ce qui concerne l'évaluation de l'assistant n°1, notons au niveau de la modalité bonnes explications que le groupe expérimental d'étudiants conseillers d'orientation l'a évalué favorablement avec une moyenne de 6.5. Cette évaluation relative aux bonnes explications émises par l'assistant tout au long du semestre se justifie par le fait, d'après eux, que ce dernier ne se contentait pas de dicter, il commentait abondamment le cours, faisait référence à nombreux auteurs, revenait régulièrement sur les concepts et s'assurait toujours que tout le monde avait compris avant de progresser. Le groupe témoin obtient une évaluation moyenne de 6.173. Ce qui revient à dire que même ceux là qui ne l'ont pas encouragé tout au long du semestre ont apprécié la manière dont était dispensé l'enseignement. La comparaison entre les deux groupes démontre enfin que c'est le groupe expérimental qui obtient la plus grande moyenne. Pour ce qui est des explications acceptables, le groupe expérimental a obtenu une évaluation moyenne de 2.5. Le groupe témoin a obtenu 1.571, ce qui signifie que la différence entre les bonnes explications et les explications acceptables relatives à l'assistant n° 1 est grande et permet de se rendre compte que la plus grande partie d'étudiants ont apprécié ses explications.

L'évaluation de l'assistant n°2, quant à elle révèle que le groupe expérimental, au niveau de la modalité bonnes explications obtient un score moyen est 2.941, et le groupe témoin obtient 2.555 d'où une différence d'avec l'assistant n°1. La modalité acceptable, dans laquelle se retrouve avec une moyenne de 7.076, ce qui nous amène à dire que la moyenne d'appréciation

de l'enseignement dispensé par celui-ci, malgré sa mention « Bien » en DEA est jugée très modeste par les étudiants. Ce commentaire des différents scores moyens obtenus peut dès lors nous permettre de passer au calcul du t de student proprement dit dont voici présentés les résultats.

**Tableau 2.** Résultats au t de student

Conditions expérimentales	Modalités des conditions expérimentales	Groupes soumis à l'expérience	Moyenne	T calculé	T tabulé
Evaluation de l'assistant n°1	Bonnes explications	Groupe expérimental	6.5	3	1.309
		Groupe témoin	6.173		
	Explications acceptables	Groupe expérimental	2.5	1.63	1.069
		Groupe témoin	1.571		
Evaluation de l'assistant n°2	Bonnes explications	Groupe expérimental	2.941	1.45	1.309
		Groupe témoin	2.555		
	Explications acceptables	Groupe expérimental	7.076	1.21	1.319
		Groupe témoin	7		

Les résultats montrent que pour l'évaluation de l'assistant n°1, le t calculé (3) est supérieur au t tabulé (1.0309). Les explications acceptables ont un score moyen relativement bas qui démontre que la modalité n'a pas été autant appréciée que la précédente. Toutefois, son t calculé (1.63) est également supérieur au t critique (1.069) et permet effectivement de démontrer que les bonnes explications sont prégnantes lorsque les deux catégories de moyennes sont comparées. Les résultats de l'assistant n°2 montrent que ses explications ont été jugées acceptables à travers le niveau moyen des résultats. Le t calculé le montre en partie à ce niveau, et ne le comparant à l'assistant n°1, il en ressort une différence d'évaluation. Tandis que ce dernier est doté d'un DEA avec mention « assez bien », son enseignement est clairement expliqué comme le montrent les résultats tandis que le précédent, nanti de son diplôme avec une meilleure mention, accuse plutôt une évaluation jugée acceptable. Ce qui démontre que la variable jugement d'utilité a eu un effet considérable sur l'amélioration et l'acharnement dans le travail de l'assistant n°1.

#### 4.2. Manipulation 2 : réponses émises en fonction du jugement de beauté par les enseignants gradés

**Tableau 3.** Résultats moyens du jugement de beauté d'enseignement par les enseignants gradés

	Evaluation de l'assistant n°1		Evaluation de l'assistant n°2	
	Méthodologie d'enseignement conforme	Méthodologie d'enseignement approximative	Méthodologie d'enseignement conforme	Méthodologie d'enseignement approximative
Groupe des enseignants gradés	7.5	2.60	3.254	6
Groupe témoin des enseignants non gradés	6.5	1.30	3	5.75

Les résultats moyens de ce tableau nous permettent de constater que les enseignants de rang magistral ont positivement apprécié la méthodologie d'enseignement adoptée par l'assistant n°1. Ils le justifient en affirmant, qu'après avoir examiné les fiches de suivi cours et après l'avoir observé en salle de classe, l'assistant n°1 a pris le soin au début de son cours de donner des objectifs généraux et spécifiques du cours, d'annoncer le plan, de proposer aux étudiants une bibliographie sommaire, puis dans le cadre de son enseignement, de toujours commencer

en discutant avec les étudiants sur des points clé avant d'en opérer la synthèse. Ce qui n'est le cas avec la modalité approximative qui a obtenu un score moyen médiocre de 2.60 Les collègues non gradés, qui constituent le groupe témoin, ont eux aussi obtenu un bon score moyen de 6.5 au terme de l'évaluation de l'assistant n°1, tandis que la modalité approximative a obtenu un score de 1.30.

Pour ce qui est de l'évaluation de l'assistant n°2, notons que les enseignants gradés l'ont noté dans le cadre de la méthodologie conforme avec un score de 3.254, et il obtient plutôt un score dans le cadre de méthodologie approximative (6). Ce score signifie, pour ces enseignants que ce dernier ne respecte pas vraiment les prescriptions élaborées dans le cadre du système d'enseignement LMD. Avec le groupe témoin, il obtient une note de 3 pour la méthodologie conforme, donc en deça de la moyenne requise (5) et 5.75 pour ce qui est de la méthodologie approximative, ce qui confirme toujours qu'il ne se conforme pas. Nous allons, à la suite de ce propos, faire état des résultats au té de student.

**Tableau 4.** Résultats au t de student

Conditions expérimentales	Modalités des conditions expérimentales	Groupes soumis à l'expérience	Moyenne	T calculé	T tabulé	df
Evaluation de l'assistant n°1	Méthodologie conforme	Groupe expérimental	7.5	4.355	3.078	
		Groupe témoin	6.5			
	Méthodologie approximative	Groupe expérimental	2.60	4.120	3.078	
		Groupe témoin	1.30			
Evaluation de l'assistant n°2	Méthodologie conforme	Groupe expérimental	3.254	3.100	3.078	
		Groupe témoin	3			
	Méthodologie approximative	Groupe expérimental	6	3.090	3.078	
		Groupe témoin	5.75			

Les résultats de test démontrent que tous les t calculés sont supérieurs aux t tabulés. Pour être plus précis, le t calculé de la méthodologie conforme de l'assistant n°1 est supérieur au t tabulé, le t tabulé de la méthodologie approximative de l'assistant n°2 est supérieur au t tabulé, mais plus encore, le t calculé de la méthodologie conforme de l'assistant n° 1, par comparaison est supérieur à celui de l'assistant n°2, ce qui fait ressortir une différence entre les deux enseignants dans leurs manière de dispenser le cours, imputable à la motivation et l'encouragement qui a été fait l'assistant n°2, résultat qui lui est favorable, toujours malgré le niveau de son diplôme inférieur à celui de l'assistant n° 2. L'évaluation de l'assistant n°2 permet de ressortir également que les résultats en faveur de la méthodologie approximative dont il fait usage sont supérieurs à ceux de la méthodologie conforme, ce qui démontre effectivement qu'il n'a pas respecté les prescriptions.

## 5. Interprétation et discussion

La notion d'évaluation que nous avons abordée dans le cadre de ce travail consistait, non pas à nous inscrire dans la perspective de la gestion et de la rentabilité, mais plutôt dans celle du jugement. En effet, comme le souligne Dejours (2000), toute l'ambiguïté, résulte de l'écart entre jugement et mesure. D'après les questionnaires, évaluer le travail consiste à mesurer, à déterminer la valeur de certaines grandeurs avec une grandeur constante de même espèce prise comme étalon ou unité. Ce qui pose généralement des problèmes tels que nous l'avons vu avec les différents types d'évaluation. Par contre, juger, c'est se faire une idée, ou une appréciation sur le résultat d'un travail en tenant compte, en plus de la mesure, d'une dimension subjective qui porte sur la reconnaissance. Ce sur quoi a porté ce travail, selon une

orientation expérimentale afin de l'éprouver. Il n'a point été question de suggérer la suppression des méthodes classiques de l'évaluation, mais d'en voir les limites et de vérifier si la dimension subjective pouvait servir d'élément pour voir comment des travailleurs se comportent. Ce qui a été mis en exergue permet de dire qu'en plus des compétences, du temps imparti à un travail, la reconnaissance est un catalyseur susceptible d'augmenter la qualité du rendement. Comme nous l'avons étudié, le fait pour un individu de se sentir utile, estimé l'amène à mettre en œuvre des stratégies de travail dans le but d s'améliorer et de prouver qu'il mérite la confiance qui lui est faite. Par conséquent, le travail accompli qui est évalué et dont on constate l'amélioration n'est rien d'autre que le reflet de cette marque d'attention liée à la reconnaissance de ce qu'il fait. Nous ne pouvions pas expliquer les objectifs détaillés de la recherche à l'assistant n°2, au risque de la voir inefficace. Toutefois, à la fin du semestre, nous avons procédé à ce que Drozda-Senkowska (2006) appelle le debriefing. Il s'agit d'une séance qui a lieu une fois l'expérience terminée et lors de laquelle l'expérimentateur dévoile aux sujets les objectifs de son étude qui ne sont pas toujours explicités avant la passation, fournit toutes les explications concernant la procédure et le matériel utilisé. Cette procédure, qui est fondée sur la déontologie expérimentale, est obligatoire. Cependant, le problème qui se pose avec ces résultats est qu'ils émanent d'une étude type expérimentale. Comment peut-on les exploiter sur le plan pratique ? Pour y répondre, il ne serait par conséquent plus question de travailler avec des scénarii, mais plutôt de transposer ces situations dans le réel en montrant de la reconnaissance aux travailleurs en début d'activité. Cette dimension serait par la suite intégrée au profil d'évaluation qui permettrait de voir si la motivation aura joué un rôle dans l'amélioration de la qualité du travail. Un autre problème peut se poser avec ce type d'évaluation : celui des évaluateurs, notamment les étudiants et les collègues pour le cas d'espèce car il n'est pas rare que certains, ayant des velléités vis-à-vis d'un enseignant ne traduisent pas de manière concrète la qualité du travail qu'il aurait fourni. A ce problème, nous affirmons que sa résolution pourrait se trouver dans le type de relation que l'enseignant entretiendrait avec ses étudiants. Il est important d'éviter de susciter l'angoisse chez ceux avec lesquels on travaille. L'angoisse fait partie de la souffrance psychique, qui est considérée comme une atteinte subjective dont les manifestations s'expriment en termes de colère, de frustration, de tristesse. Si un étudiant est victime de l'angoisse générée par un enseignant, il n'aura pas l'objectivité nécessaire pour l'évaluer. Raison pour laquelle il est toujours important de maintenir un climat sain. Car comme l'affirme Dejours (op. cit.), les règles de travail associent deux choses : la manière de travailler et la manière de vivre ensemble. Travailler c'est aussi vivre ensemble et développer cette dimension morale et sociale, en insistant sur la convivialité de l'espace de travail.

## Conclusion

Le présent travail avait pour principal objectif de faire ressortir l'importance de la dimension subjective dans l'amélioration du travail, dimension qui est, la plupart du temps, reléguée au second plan par les spécialistes de la gestion et du management. Pourtant, les méthodes prônées par ces derniers ne s'avèrent pas aussi objectives tel qu'elles le prétendent dans la mesure où non seulement le travail réel se caractérise toujours par des dysfonctionnements, un écart entre les prescriptions et le réel, mais en plus parce que le véritable travail qui est effectué, la plupart du temps n'est pas évalué. Ce sur quoi ils mettent l'accent, c'est les compétences, le temps de travail, les performances, la qualité. Si ces éléments ont pour principal avantage de servir de points de repère, il n'en demeure pas moins qu'ils saisissent quelques aspects du travail et non son entièreté. En outre, ces quelques aspects sont souvent saisis avec des erreurs d'appréciations. Il n'était point question de les supprimer, mais plutôt de faire ressortir une tout autre dimension pouvant renforcer la qualité de l'évaluation : la recon-

naissance. Pour y parvenir, nous avons dû opter pour la méthode expérimentale avec le montage de scénarii appliqués à des enseignants de l'École Normale Supérieure de Maroua. Les résultats issus de cette expérimentale ont permis de confirmer nos hypothèses. Par conséquent, la dimension subjective être un élément supplémentaire pour améliorer l'évaluation des enseignants.

### **Bibliographie**

- ASMT. *Souffrance et précarités au travail, Paroles de médecins du travail*, ouvrage collectif, Paris : La Découverte, 1994.
- DANIELLOU F., TEIGER C., DESSOR D. Formation à l'analyse de l'activité et rapport au travail. Dejours C. (Sous la direction de), *Plaisir et souffrance dans le travail*. Tome I, Editions CNAM, 77-94, 1998.
- DEJOURS C. *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, Paris : Inra, 2003.
- DODIER N. Exploits, protestations, expertises : les formes d'expression de l'impératif de sécurité dans une entreprise, *Prévenir*, 19, 71-88, 1989.
- DROZDA-SENKOWSKA E. *Psychologie sociale expérimentale*, Paris : Armand Colin, 2006.
- DU TERTRE C., Intangible Interpersonal Services, Adjointment and reduction of working hours. Toward New Political Economy tools, the French case, *Services Industries Journal*, 19, 18-44, 1999.
- MARBACH V. *Evaluer et rémunérer les compétences*, Paris : Ed. D'organisation, 2000.
- MBEDE R. Le système LMD, le regain de l'Enseignement Supérieur au Cameroun, *Sup infos, Revue mensuelle bilingue du Ministère de l'Enseignement Supérieur*, n° 008, 44-45, 2008.
- MERCHERS J. A-t-on besoin de compétences pour travailler ?, *Travailler*, n°4, 43-71, 2000.
- MOLINIER P., Scheller L., Rizet C. *Enquête de psychodynamique du travail auprès des cadres informers et des cadres supérieurs infirmiers de l'AP-HP*, ronéo (Rapport confidentiel), 1998.
- PERRENOUD P. La part d'évaluation formative dans toute évaluation continue, *Evaluer l'évaluation*. Dijon : INRAP, 203-210, 1998.
- POSTIAUX N., Bernard H. Les paradoxes de l'évaluation de l'enseignement universitaire, *Revue des sciences de l'éducation*, volume 26, n°3, 625-650, 2000.
- ROQUEPLO P. *Entre savoir et décision, l'expertise scientifique*, Collection sciences en questions, Versailles : INRA Editions, 1997.
- SIGAUT F. Aperçus sur l'histoire de la technologie en tant que science humaine, *Actes et communications*. Paris : INRA, 6, 67-79, 1991.
- SUPIOT A. Le travail, liberté partagée, *Droit social*. 9/10, 715-724, 1993.
- WISNER A. Ergonomie, travail mental, santé au travail. *Collection Ergonomie et Neurophysiologie*. n. ° 84, Paris : Ed. CNAM, 1-96, 1986.

### **Resumen**

El estudio se centra en la evaluación de la calidad de la enseñanza de los asistentes de universidad a través de un modelo de evaluación del trabajo. Los métodos de evaluación, considerados como objetivos, se han puesto en marcha para aumentar la calidad del rendimiento. No obstante, estos métodos no parecen siempre tan eficaces, pues las consecuencias sobre los planos económicos y sociales son a veces desastrosas. La universidad no escapa a esta evaluación cuando se interesa por su personal, y en especial por sus asistentes, profesores contra-

tados que están en el comienzo de sus carreras. En realidad, el fondo del problema reside en el objeto y la finalidad de la evaluación: habitualmente se pone el acento sobre el trabajo y la producción en relación con el estatus social y la retribución económica, utilizada esta última como sanción ante posibles faltas del trabajador. En este sentido, las ciencias del trabajo proponen centrarse en el «estar» en situación de trabajo, en la dimensión subjetiva, entendiéndola como elemento fundamental desde la que el sujeto puede obtener beneficios de su esfuerzo. Este reconocimiento se formula desde el valor de la utilidad y no de la prestación del servicio o de la rentabilidad, así como desde el valor de belleza que se funda en la conformidad con los protocolos de acción. En esta línea, un estudio de evaluación de los asistentes contratados por la Escuela Normal Superior de la Universidad de Maroua nos conduce a afirmar la siguiente hipótesis general «a mayor reconocimiento de los asistentes de universidad, mayor calidad de su labor docente». Esta hipótesis se ha hecho operativa mediante dos hipótesis de investigación que han sido validadas experimentalmente por dos grupos encargados de evaluarlas: los estudiantes y los profesores colegas. Los resultados han sido confirmados y permiten defender que esta nueva aproximación evaluativa podría contribuir a mejorar el rendimiento de un buen número de profesores de las universidades cameruneses.

**Palabras-clave:** Evaluación del trabajo – Evaluación formativa – Calidad de la enseñanza

### **Abstract**

This study analyzes the quality of university teaching assistants through evaluation products. The so-called "objective" evaluation methods were created to increase the quality of performance. However, these methods are not always effective, due to the sometimes disastrous consequences at an economic and social level. The university is no exception to this assessment when it comes to evaluating its staff, including assistants, professors and teachers in early career. In fact, the real problem lies in the object and purpose of the evaluation: the emphasis on labour and production, its relationship to social status and its economic return, without which the employee does not feel rewarded. Accordingly, the Labor Sciences argue that we should be interested in the labour situation of the "being", that is, the subjective dimension, whose main element is the recognition that the subject can benefit from the spent effort. This recognition focuses on evaluating the usefulness of the decision (not in performance or profitability) and the assessment of savouring based on the values the profession of teaching. These assumptions led us in relation to newly recruited assistant at *Ecole Normale Supérieure*, University of Maroua, to advance the following general hypothesis: the more importance college assistants give to their work, the better the quality of their teaching. This hypothesis was operationalized in two research hypotheses that were tested experimentally in two groups responsible for evaluation of assistants and pupils. The results were confirmed and argue that this new approach to evaluation can improve the performance of many teachers in Cameronese universities.

**Key-words:** Job evaluation – Formative evaluation – Quality education

### **Resumo**

O estudo analisa a qualidade do ensino dos assistentes universitários, a partir de trabalhos de avaliação. Foram criados métodos de avaliação ditos «objectivos», para aumentar a qualidade do desempenho. No entanto, estes métodos nem sempre são eficazes, porque as consequências ao nível económico e social são por vezes desastrosas. A universidade não escapa a essa avaliação quando se trata de avaliar o seu pessoal, incluindo os assistentes, os professores contratados e os professores em início de carreira. Na realidade, o verdadeiro problema reside no objecto e na finalidade da avaliação: a ênfase no trabalho e na produção, na sua relação com o estatuto social e com a sua retribuição económica, sem a qual o trabalhador não se sente

recompensado. Nesse sentido, as Ciências do Trabalho defendem que nos devemos interessar pelo «ser» na sua situação laboral, pela dimensão subjectiva, cujo elemento principal é o reconhecimento de que o sujeito pode tirar benefícios do esforço que despende. Este reconhecimento incide na avaliação sobre a utilidade da decisão (e não no desempenho ou na rentabilidade) e na avaliação sobre o gosto pela profissão baseado nos valores da docência. Estes pressupostos levaram-nos, em relação aos assistentes recém-recrutados na Escola Normal Superior da Universidade de Maroua, a formular a seguinte hipótese geral: «quanto mais importância se der ao trabalho dos assistentes universitários, melhor será a qualidade do seu ensino». Esta hipótese foi operacionalizada em duas hipóteses de investigação que foram testadas experimentalmente em dois grupos responsáveis pela avaliação dos assistentes e dos alunos. Os resultados foram confirmados e permitem defender que esta nova abordagem da avaliação pode contribuir para melhorar o desempenho de muitos professores nas universidades camaronesas.

**Palavras-chave:** Avaliação do trabalho – Avaliação formativa – Qualidade de ensino