

Évaluation du travail et reconnaissance



Isabelle Gernet
Christophe Dejours

Au regard de l'analyse du travail, la notion d'évaluation est ambiguë. Évaluer renvoie à la mesure d'un objet ou d'une chose produite, mais aussi à des jugements portant sur le résultat d'une action ou du travail. Si aujourd'hui, la question de l'évaluation suscite autant de débats, c'est pour une bonne part en raison des procédures d'évaluation et de leurs effets sur les salariés, la controverse sur l'évaluation du travail scientifique n'en représentant qu'une illustration parmi tant d'autres. Toutefois, vouloir traiter de la question de l'évaluation à partir du travail apparaît comme particulièrement justifié dans la mesure où le travail représente l'occasion la plus ordinaire d'établir un rapport avec le réel et le monde. Les données issues de la clinique du travail suggèrent que l'introduction de l'évaluation individualisée et quantitative des performances, associée à la qualité totale et au management par objectifs, a des effets délétères sur le rapport individuel et collectif au travail (Dejours, 2003).

Dans cet article, nous présenterons d'abord les dimensions individuelles et collectives qui permettent de définir le travail. Nous aborderons ensuite la question de la reconnaissance, comme modalité particulière de jugement portant sur le travail, pour envisager enfin comment repenser l'évaluation à partir de la connaissance du travail.

*Isabelle Gernet, psychologue clinicienne, maître de conférences, Université Charles de Gaulle, Lille-3, isabelle.fernet@univ-lille3.fr
Christophe Dejours, titulaire de la chaire psychanalyse, santé et travail, CNAM, christophe.dejours@cnam.fr*

QUELLE DÉFINITION DU TRAVAIL ?

En mettant l'accent sur la composante humaine du travail, l'approche en psychodynamique du travail conduit à donner du travail une définition précise. Le travail désigne l'activité coordonnée déployée par celles et ceux qui travaillent pour faire face à ce qui n'est pas prévu par l'organisation du travail. Travailler signifie être confronté à des prescriptions, des procédures, du matériel ou des outils à manipuler, des personnes à accueillir ou à soigner ; mais travailler suppose également de collaborer avec une hiérarchie et des collègues, qu'il va falloir apprendre à connaître et avec lesquels il faudra pouvoir interagir pour atteindre l'objectif de production d'un bien ou d'un service. En d'autres termes, l'exercice du travail s'accompagne inévitablement de la confrontation au réel, c'est-à-dire à ce qui se fait connaître à celui qui travaille par sa résistance à la maîtrise, et pousse le sujet à penser et agir autrement que ce que l'organisation du travail a prévu. Les aménagements auxquels procède un sujet pour combler le décalage entre ce qui est prescrit et son activité effective ne peuvent jamais être intégralement anticipés, parce qu'ils sont réinventés quasiment à chaque fois. Les connaissances et les savoir-faire appris sont considérablement, voire parfois totalement remaniés au cours même de l'activité de travail et révèlent ainsi la part subjective du travail et son caractère « vivant ». Le travail réel ne peut donc s'appréhender comme une chose ou un objet séparé de celui qui le réalise.

Comment, alors, caractériser cette contribution individuelle du sujet à l'effectuation du travail ?

Les données issues de la clinique du travail contribuent à révéler que l'« ingéniosité » requise pour intervenir sur l'imprévu est d'abord une intelligence du corps. Le développement de l'intelligence au travail nécessite un rapport prolongé avec la tâche et avec la matière. Certains auteurs ont ainsi proposé la notion d'« activité subjectivante » pour rendre compte de la relation étroite entre l'expérience de la tâche et les activités perceptives, sensorielles et cognitives qui s'enracinent dans le corps (Böhle et Milkau, 1998). Les savoir-faire techniques se caractérisent par une expérience sensible qui convoque la participation des sens, mais également des sentiments et des affects dans la manipulation des machines et la réalisation des procédures de travail. On peut montrer que le travail requiert une mobilisation du corps pour sentir la résistance de la matière ou de l'outil, mais également pour éprouver la perplexité, la peur, le doute, l'angoisse, le plaisir. Ce sont les changements ressentis par le corps qui mobilisent la curiosité et guident la recherche de la solution. L'expérience du réel, qui se fait connaître lorsque les connaissances sont inefficaces ou quand les savoir-faire sont mis en échec, repose donc sur l'affectivité éprouvée dans et par le corps.

Cette intelligence du corps est en avance sur sa symbolisation et sa formulation par la parole. C'est pourquoi l'ingéniosité, qui désigne l'intel-

ligence pratique déployée en situation de travail, se laisse difficilement circonscrire à partir des modèles classiques d'une intelligence évaluée par des mesures quantitatives. La reconnaissance de ces habiletés du corps suppose au contraire une enquête et une explicitation de la manière dont est effectué le travail qui ne peut se réduire à ce qu'en dit une conceptualisation préconçue de l'intelligence, comme de la performance, élaborée à partir de référentiels plus ou moins sophistiqués des «compétences-métiers».

LE TRAVAIL COLLECTIF

Mais pour autant, la définition du travail ne peut se réduire à la description de l'activité individuelle. Comme le travail est aussi un rapport social, il engage de ce fait un ensemble complexe de relations établies entre le sujet et ceux avec et pour lesquels il travaille, en vue de coordonner les intelligences singulières. Le travail suppose l'invention et l'appropriation de savoir-faire collectifs.

Pour ceux qui sont amenés à travailler ensemble, il s'agit d'élaborer et de stabiliser des règles pratiques de travail acceptées par tous. Les règles de travail organisent et structurent le travail concret d'une part et aménagent les modalités de coopération d'autre part. En effet, le collectif de travail est toujours constitué autour de règles de travail communes dont la construction relève en propre du travail. En leur absence, il n'existe qu'un groupe ou un rassemblement de personnes pouvant éventuellement partager des intérêts communs. Chaque règle de travail, en fait, a non seulement une visée technique mais elle est également une règle «sociale» dans la mesure où elle organise le «vivre ensemble». Travailler, ce n'est pas seulement produire, c'est également vivre ensemble.

La coopération suppose l'existence de conditions spécifiques d'intercompréhension qui prennent effet dans un «espace de discussion» (Habermas, 1989). À la suite de l'analyse des distinctions entre ingéniosité individuelle et caractéristiques de l'intelligence collective, on a été conduit à invoquer une autre forme d'intelligence qu'Aristote caractérise comme «sagesse pratique» (Ladrière, 1990). La théorie en psychodynamique du travail précise que les conditions permettant à la discussion de se développer correspondent à un «espace de délibération» qui est bâti sur l'engagement libre des participants à l'intérieur d'une organisation. La sagesse pratique, qui est une intelligence délibérative, est orientée vers l'action, pour procéder à des remaniements de l'organisation prescrite du travail établis sur la base d'accords normatifs. Grâce à l'activité déontique, les accords stabilisés en règles de travail peuvent se substituer aux ordres formels de la coordination. L'activité déontique repose toujours sur une activité normative et conduit à la formulation d'un compromis instable entre le respect des règles et leur possibilité de «subversion» par chacun des membres du collectif. Cette activité repose à la fois

sur la capacité de chacun d'apporter sa contribution à l'organisation du travail et sur le fait que cette contribution soit reconnue par les autres. Finalement, le travail de délibération aboutit à un véritable travail d'élaboration collective sur la nature des participations singulière et collective à l'organisation du travail.

LA RECONNAISSANCE DU TRAVAIL

Les voies de passage de l'économie subjective à la dimension collective peuvent être saisies de manière privilégiée à la lumière de la reconnaissance du travail. Au regard de l'expérience humaine, il existe deux voies principales d'accomplissement de son identité : conquête de l'identité dans le champ érotique et de l'amour d'une part, conquête de l'identité dans le champ social d'autre part (Molinier et Dejours, 1994). La reconnaissance du travail participe électivement à l'accomplissement de soi dans le champ social. La dynamique de la reconnaissance du travail permet en particulier de comprendre comment, grâce au travail, un certain nombre de sujets parviennent à stabiliser leur identité et conjurer, parfois pendant toute une vie, le risque de maladie mentale et somatique.

La conception de la reconnaissance en psychodynamique du travail s'appuie sur la contribution de F. Sigaut, anthropologue du travail, concernant l'analyse du lien entre technique, identité, et reconnaissance par autrui (Sigaut, 1990). La reconnaissance par autrui est indispensable pour la validation d'une trouvaille mise au point dans la confrontation avec le réel. Si le sujet est coupé du réel et de la reconnaissance par autrui, il est renvoyé à la solitude de la folie, connue sous le nom d'« aliénation mentale ». Quand le sujet entretient un rapport raisonnable au réel par l'intermédiaire de son travail, cependant que son travail n'est pas reconnu par autrui, il est condamné à la solitude aliénante que Sigaut désigne par les termes d'« aliénation sociale ». Cette situation est périlleuse et non tenable à long terme pour celui qui s'y trouve enfermé. Soit le sujet est conduit à douter du rapport qu'il entretient avec le réel, ce qui le conduit à douter de lui-même ; soit il maintient sa conviction à tout prix et le risque est alors qu'il bascule dans l'autoréférence et la mégalomanie. Ces deux situations peuvent être, on le voit, particulièrement dangereuses du point de vue de l'identité. La reconnaissance du travail peut donc être porteuse d'émancipation si et seulement si elle porte sur une épreuve dûment rapportée à l'expérience du réel.

Pour la psychodynamique du travail, la reconnaissance du travail passe par la formulation de deux formes de jugement qui témoignent de la valeur accordée par autrui à la contribution du sujet à l'organisation du travail. Le jugement d'*utilité* technique, sociale ou économique est formulé par la hiérarchie, les subordonnés ou parfois même les clients. Le jugement de *beauté* porte quant à lui sur la qualité du travail (« beau boulot », « belle présentation ») qui témoigne à la fois de la conformité du

travail avec les règles de l'art comme de son originalité par rapport aux réalisations canoniques du corps de métier. C'est en particulier par le truchement de jugements portant sur la qualité du travail que l'invention de nouvelles manières de faire, échappant aux procédures standardisées ou classiques, peuvent être ainsi intégrées dans le registre des « techniques » admises, voire institutionnalisées.

La validation du travail par la reconnaissance accordée par les autres contribue de façon majeure à la construction du sens du travail. Sans la reconnaissance, la souffrance générée par la rencontre avec le travail reste en effet dépourvue de signification. La reconnaissance permet de donner à la souffrance une signification sociale (Renault, 2008). Elle peut même permettre la transformation de la souffrance en plaisir quand l'ingéniosité déployée pour dépasser les difficultés qui se présentent n'est pas mise en impasse par l'organisation du travail et est reconnue par les autres comme une contribution à part entière. On comprend mieux pourquoi, en l'absence de reconnaissance, le doute quant au rapport entretenu avec le réel par l'intermédiaire du travail peut apparaître. Et comment, quand ce doute s'installe, l'identité tout entière peut se trouver déstabilisée.

DYNAMIQUE DE LA RECONNAISSANCE ET ÉVALUATION

Cependant toutes les situations de travail ne sont pas équivalentes au regard de la dynamique de la reconnaissance. Il existe en effet des professions prestigieuses et valorisées et d'autres méconnues ou dévaluées. Mais surtout, le travail est traversé et structuré par les rapports sociaux de domination qui pèsent sur la subjectivité de ceux et celles qui travaillent. L'énoncé de points de vue différents sur le travail contribue à révéler les divisions technique, sexuée et morale du travail qui vont avoir des effets sur la dynamique de la reconnaissance.

Par ailleurs, certaines tâches ne produisent pas d'objets visibles. Les économistes emploient l'expression de « tâches immatérielles » pour désigner un ensemble de tâches qui se déploient dans les registres relationnels de l'économie des services ou encore du soin (du Tertre, 2002). P. Molinier a par exemple montré, à partir de sa description des savoir-faire discrets chez les infirmières, comment l'efficacité de certaines activités est dépendante de leur invisibilité, ce qui soulève de sérieuses difficultés quant à leur reconnaissance (Molinier, 2006). Ces difficultés sont majorées, dans le cas où les procédures d'évaluation du travail passent par les usagers bénéficiaires des services proposés ou des soins apportés, quand cette forme de jugement condense à elle seule l'essentiel, voire la totalité de l'évaluation du travail des équipes. La substitution de l'évaluation par les usagers à la reconnaissance par les pairs, conférée par des jugements portant sur le travail, peut dans certains cas conduire à de véritables « dénis de reconnaissance », face auxquels le surinvestissement de la relation aux usagers peut devenir une modalité de défense

individuelle spécifique, par individualisation de l'activité individuelle et mise à distance du collectif. Ce type de conduite est généralement le témoin de l'altération, voire de la disparition de la délibération collective sur le travail.

La reconnaissance du travail est ce qui permet à la solidarité de fonctionner, en situant la délibération sur le travail concret, ses contradictions internes, ses ambiguïtés. C'est précisément la capacité collective de formuler les jugements les plus consensuels possibles qui sous-tend la reconnaissance du travail.

Inversement, le silence sur le travail coïncide souvent avec l'échec de la dynamique de la reconnaissance. Quand l'intelligence du corps est mise en impasse, quand la convivialité se désagrège, il ne reste que la souffrance. La non-reconnaissance de la mobilisation de l'ingéniosité et de la coopération, le recours à la «tactique du secret» et au silence conduisent à la déstructuration du collectif. Ne plus pouvoir mettre en débat les arguments techniques, pas plus que les valeurs éthiques convoquées dans l'exercice du travail, peut engendrer des défaillances dangereuses du rapport au réel. Quand les conflits suscités par la rencontre avec le travail ne peuvent plus être débattus, des distorsions importantes de la communication s'installent entre ceux qui travaillent. Les conflits de personnes s'imposent alors souvent au premier plan, les uns et les autres tentant d'attribuer mutuellement la responsabilité du travail de mauvaise qualité au «système», dans une dynamique qui évacue de la discussion ce qui, dans les difficultés rencontrées, ressortit spécifiquement au réel du travail.

Les données issues de la clinique révèlent que quand le travail est compatible avec une attente de reconnaissance, les sujets sont en mesure de mobiliser des ressources importantes en s'engageant parfois éperdument dans leur travail, mais également en déployant des défenses pour continuer à travailler.

Pour la psychodynamique du travail, l'identité est «l'armature de la santé mentale», elle n'est jamais définitivement stabilisée et reste incertaine, inaccomplie. La plupart des sujets ne peuvent tenir leur identité, uniquement, par eux-mêmes. C'est pourquoi ils ont constamment besoin de confirmation par le regard de l'autre.

L'engagement dans le travail peut donc représenter un médiateur irremplaçable pour stabiliser et accroître son identité. Celui qui a été reconnu pour la contribution qu'il a apportée à l'organisation par son travail peut éventuellement rapatrier cette reconnaissance de son savoir-faire dans le registre de son identité. Grâce à la reconnaissance, travailler n'est pas seulement produire des biens ou des services, c'est également «se transformer soi-même».

Cependant, l'investissement passionné du travail, duquel dépend le développement d'habiletés et de savoir-faire, peut également conduire à mettre en péril l'identité. En d'autres termes, les risques pour l'identité et

donc vis-à-vis de la santé mentale sont à la mesure de l'investissement subjectif du travail. L'analyse des transformations de l'organisation du travail et des nouvelles formes de psychopathologie, comme les suicides, semble aboutir à un constat paradoxal : ceux qui s'engagent le plus vis-à-vis de leur travail sont également ceux qui seraient les plus vulnérables.

Les nouvelles formes de management et notamment l'évaluation individualisée des performances, couplée à la qualité totale, ont pour conséquence la division, voire la déstructuration des collectifs de travail. En raison de l'exacerbation du « chacun pour soi », les sujets qui se retrouvent seuls face à des actes injustes à leur poste de travail sont fortement fragilisés quand ils ne peuvent plus compter sur la solidarité de leurs collègues. La psychodynamique de la reconnaissance se voit alors considérablement amputée ou bien, dans certains cas, « dévoyée », entraînant le risque de nouvelles formes d'aliénation subjective. Certains auteurs (Voswinkel, 2007 ; Kocyba, 2007) insistent notamment sur les ambiguïtés de la reconnaissance qui peuvent être suscitées par le « management par la reconnaissance » dans le contexte du néolibéralisme. Ces pratiques qui convoquent l'engagement des travailleurs (à travers l'identification de leurs qualités, de leur présentation de soi, de leurs réseaux de collaboration...) seraient en réalité des pratiques qui dénie la subjectivité de ceux et celles qui travaillent.

À partir de la psychodynamique du travail, il est toutefois possible de saisir les ambiguïtés de la reconnaissance au regard de ses rapports avec l'identité en défendant l'idée selon laquelle la forme majeure de reconnaissance porte d'abord sur le faire, c'est-à-dire sur le travail réalisé et non pas directement sur l'être. Cette remarque permet d'insister sur le fait que la reconnaissance du travail n'est pas seulement dépendante du statut social, mais résulte d'abord du rapport étroit établi entre le travail et l'expérience du corps. Les attentes de reconnaissance du travail sont donc essentiellement déterminées par l'importance du réel dans l'expérience humaine, parce que le travail consiste précisément à dépasser la résistance du réel grâce à l'expérience du corps, qui se fait connaître sur le mode premier de la souffrance (Deranty, 2008).

Du point de vue de la psychodynamique du travail, l'effort de théorisation sur le travail consiste en première intention à rendre compte des incohérences et des inédits, par rapport à ce qui était attendu, qui surgissent des enquêtes de terrain. Si la production de connaissances est seconde par rapport à l'investigation de situations cliniques, cela signifie également que la visée de transformation réside d'abord dans les ressources mobilisées par les travailleurs eux-mêmes, en particulier à travers la reprise du travail de pensée initié par la délibération sur le travail. La « mesure » ou la quantification de la performance, comme les prônent les nouvelles méthodes de gestion, reposent quant à elles sur une conceptualisation prédéfinie, déconnectée du réel.

Si l'on s'accorde sur la définition du travail comme un travail vivant, qui se caractérise par la contribution apportée par celles et ceux qui travaillent, l'évaluation objective et quantitative à travers des « mesures » laisse dans l'ombre le travail réel qui se déploie pour une grande part en marge des procédures standardisées et des prescriptions. Évaluer le travail suppose d'abord de pouvoir rendre compte du travail concret. En l'absence de délibération sur le travail réel et de prise en compte de l'engagement de la subjectivité qu'il suppose (ingéniosité, sagesse pratique et activité déontique, stratégies défensives, dynamique de la reconnaissance), l'évaluation objective et quantitative oppose un déni à la réalité du travail. La mise en délibération des contradictions inhérentes au fait même de travailler sont, dans leur principe, contradictoires avec l'évaluation objective et quantitative des performances.

Comment alors repenser les pratiques d'évaluation au regard de l'analyse du travail réel ?

L'effort devrait principalement porter sur l'évaluation du travail collectif, parce que, précisément, ce dernier pâtit sévèrement des effets pervers de l'évaluation individualisée (concurrence généralisée, chacun pour soi, déloyauté, déstructuration de la confiance et des solidarités). De nouvelles méthodes devraient être mises au point. Avant l'introduction de l'évaluation individualisée des performances et des critères de la qualité totale, bon nombre d'entreprises publiques et privées atteignaient des résultats excellents. Avec l'instauration des nouvelles méthodes de gestion, le fait est que la qualité s'est dégradée aussi bien dans les hôpitaux que dans l'Éducation nationale, dans la chimie que dans l'horlogerie. L'évaluation était bien entendu au rendez-vous du travail de qualité. Mais pas sous la forme d'un mesurage quantitatif. L'évaluation passait par des épreuves de jugement portant sur le faire et passait par les pairs, selon une dynamique qui n'était autre que celle de la reconnaissance dont les principes ont brièvement été évoqués ci-dessus.

Mais depuis une vingtaine d'années les espaces de délibération nécessaires à l'activité déontique et à la reconnaissance ont été systématiquement pourchassés et démantelés au nom de la guerre contre le gâchis, tout comme les pratiques de convivialité qui correspondent, en fait, à ce qui, doublant et complétant les espaces formels de délibération, constitue les espaces « informels » de discussion.

De fait, on ne peut pas revenir en arrière. Force est de partir de l'état existant, c'est-à-dire de situations où la confiance et la convivialité ont fondu. Procéder à l'évaluation du travail collectif constitue, pour cette raison, un investissement dans la formation, la stabilisation et la transmission de nouvelles compétences collectives en matière d'évaluation de la coopération, qui sont aussi de nouvelles compétences dans la reconstitution de relations de confiance et de loyauté.

C'est possible. Mais cela passe par un changement d'orientation en faveur des sciences du travail avec une posture plus critique à l'égard du « tournant gestionnaire » inauguré dans les années 1980.

Dans le cadre de cet article il n'est pas possible d'entrer plus avant dans l'analyse des principes de l'évaluation de la coopération. On peut toutefois affirmer que, dans ces principes, la psychodynamique de la reconnaissance qui était visée par le titre de l'article continuera de jouer un rôle de référence théorique essentiel.

BIBLIOGRAPHIE

- BÖHLE, F. ; MILKAU, B. 1988. *Vom Handrad zum Bildschirm*, Campus ISF München. Traduction française. *De la manivelle à l'écran. L'évolution de l'expérience sensible des ouvriers lors des changements technologiques*, Paris, Éditions Eyrolles, 1998.
- DEJOURS, C. 2003. *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA Éditions.
- DERANTY, J.-P. 2008. « Work and the precarisation of existence », *European Journal of Social Theory*, n° 11, p. 443-463.
- HABERMAS, J. 1989. *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard.
- KOCYBA, H. 2007. « Reconnaissance, subjectivisation, singularité », *Travailler*, n° 18, p. 103-118.
- LADRIÈRE, P. 1990. « La sagesse pratique », *Raisons pratiques*, n° 1, p. 15-37.
- MOLINIER, P.; DEJOURS, C. 1994. « Le travail comme énigme », *Sociologie du travail*, n° hors-série 94, p. 35-44.
- MOLINIER, P. 2006. « Le care à l'épreuve du travail. Vulnérabilités et savoir-faire discrets », dans P. Paperman, S. Laugier (sous la direction de), *Le souci des autres*, Paris, EHESS Éditions.
- RENAULT, E. 2008. *Souffrances sociales. Philosophie, psychologie et politique*, Paris, La Découverte.
- SIGAUT, F. 1990. « Folie, réel et technologie », *Techniques et cultures*, n° 15, p. 167-179.
- TERTRE, C. (du) 2002. « Activités immatérielles et relationnelles : quels nouveaux enjeux pour les secteurs et les territoires? », *Géographie, économie et société*, n° 4, p. 181-204.
- VOSWINKEL, S. 2003. « Bewunderung ohne Würdigung? Paradoxien der Anerkennung doppelt subjektivierter Arbeit », dans A. Honneth (sous la direction de), *Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus*, Frankfurt a.M., Campus. Traduction française. 2007. « L'admiration sans appréciation. Les paradoxes de la double reconnaissance du travail subjectivisé », *Travailler*, n° 18, p. 59-87.

ISABELLE GERNET ET CHRISTOPHE DEJOURS, ÉVALUATION DU TRAVAIL ET RECONNAISSANCE

RÉSUMÉ

Cet article aborde le thème de l'évaluation à partir de l'analyse du travail proposée en psychodynamique du travail. L'analyse des situations de travail et de la

manière dont l'expérience du travail détermine l'établissement du rapport au réel permet de développer une conception critique des fondements de l'évaluation. À partir de la référence à la dynamique de la reconnaissance du travail et de ses effets sur l'identité, les auteurs proposent plusieurs arguments en faveur de la centralité subjective du travail. Ils expliquent enfin en quoi cette thèse permet de remettre en cause les pratiques d'évaluation individualisée et quantitative du travail à partir de l'exemple de la dynamique de la reconnaissance.

MOTS-CLÉS

Travail, corps, subjectivité, évaluation, reconnaissance.

ISABELLE GERNET AND CHRISTOPHE DEJOURS, EVALUATION OF WORK AND RECOGNITION**ABSTRACT**

This article deals with the theme of evaluation based on the analysis of work proposed by the French school of work psychodynamics. Trying to analyse work situations and how the work experience determines the relationship to the real allows to developing a critical conception of evaluation's basis. Through the reference of the theory of recognition developed in work psychodynamics and its effects on identity, the authors suggest several arguments in favour of the subjective centrality of work. Finally they explain how this thesis of centrality of work leads to question the quantitative and individualized evaluation of work, based on the example of the dynamics of recognition.

KEYWORDS

Work, body, subjectivity, evaluation, recognition.