

Conférence-débat du 20 mars 2003

## Réévaluer l'évaluation à l'aune du travail

**Christophe Dejours**

*La souffrance, la souffrance au travail ont fait l'objet de publications et d'ouvrages encore peu nombreux. Cependant ces derniers mois la presse en a fait échos en associant ces thèmes avec la notation, l'évaluation des salariés souvent en lien avec des difficultés dans de grandes entreprises ou des protestations des salariés. On trouvera ci après 2 textes de C. Dejours qui peuvent faciliter la compréhension de l'approche du conférencier.*

*Le premier est un extrait d'une intervention de Christophe Dejours lors d'un débat sur « un regard de psychanalyste sur la guerre économique » qui s'est déroulé le 31 janvier 2000 sous l'égide de l'association des amis de l'école de Paris du management. Le deuxième est un article du supplément économique du journal Le Monde paru sur son site Internet le 30/08/01.*

### **1 Le travail : une expérience affective** **Qu'est-ce qui pousse les gens à travailler ?**

Le point de vue du psychanalyste diffère ici notablement de celui de l'économiste, qui pense généralement que l'on travaille simplement pour gagner de l'argent. Quand on travaille, on doit généralement suivre certaines consignes, mais le plus souvent les choses ne se déroulent pas comme le supposent lesdites consignes. Des pannes et des anomalies de toute sorte se présentent : ça résiste, ça casse, ça s'emballa, ça explose ; les clients changent d'avis, les subordonnés n'obéissent pas ou ne comprennent pas, les outils ne répondent plus, la machine-outil

### **Comment l'intelligence mobilise le corps ?**

Comment faire face à cette épreuve ? Là encore, le regard du psychanalyste est différent du regard conventionnel et notamment de celui de la psychologie expérimentale classique.

Face à une difficulté de ce genre, il ne s'agit plus de suivre une consigne : il faut inventer un chemin nouveau, différent de ceux qu'on connaissait jusqu'alors, en faisant jouer son

se met à chauffer, l'avion se met à vibrer anormalement, le malade fait un état de choc à la suite d'une injection, etc.

Travailler, c'est faire l'expérience de la résistance du réel, expérience fort désagréable et irritante, voire désespérante quand l'épreuve se répète indéfiniment ; mais paradoxalement, c'est aussi au moment où les choses résistent le plus à la connaissance, au savoir-faire, à l'expérience, qu'on a la certitude d'être vraiment face au réel. Travailler permet d'accéder à un monde inédit, inconnu : le vrai monde. Pour un psychanalyste, l'expérience du travail, qui commence toujours par l'épreuve de l'échec et de l'impuissance, est d'ordre affectif.

intuition ; mais celle-ci ne donnera de résultat que s'il existe déjà une certaine familiarité avec les objets techniques, la matière, ou encore les clients avec lesquels on va travailler.

Et c'est alors qu'intervient le corps : pour pouvoir faire face aux situations imprévues grâce à l'intuition, il faut que le corps soit entré dans un rapport affectif avec les objets techniques, selon une forme d'intelligence qui était déjà connue par les Grecs sous le nom de *métis*, et qui est redécouverte actuellement, notamment par des

pour avoir de la valeur, la reconnaissance doit prendre la forme d'un jugement porté sur la beauté et sur l'utilité du travail accompli, et ce jugement doit émaner des personnes capables d'apprécier le travail de l'intérieur, c'est-à-dire des pairs. L'agent acquiert ainsi l'appartenance au groupe : « *ce gars-là est un vrai chaudronnier, celui-ci est un vrai chercheur, cet autre est un vrai psychanalyste* » (la reconnaissance est plus difficile à obtenir dans ce métier là que dans tous les autres...).

Ce qui est essentiel dans ce processus de reconnaissance, c'est qu'elle porte sur le travail, et non sur la personne en général, sinon cela s'appelle une "note de gueule" et cela déclenche les pires sentiments d'injustice et d'amertume. Ce n'est qu'après ce premier stade de l'identité, celui de l'appartenance, qu'on peut passer à un deuxième type de reconnaissance, celui de l'identité au sens propre, c'est-à-dire le fait qu'on est un être unique, semblable à nul autre : en s'efforçant de continuer à mériter toujours plus de reconnaissance, on se perfectionne, on se transforme, on se construit soi-même. Et c'est ainsi que l'identité naît du travail.

## Le travail est la deuxième chance de l'homme

On pourrait objecter que l'identité d'une personne existe bien avant qu'elle se mette à travailler. Mais la particularité des hommes, c'est que leur identité est toujours un peu inachevée, incomplète : comme vous le savez, chacun de nous aurait été un génie si ses parents n'avaient pas étouffé ses richesses intérieures avec leur névrose.

Le travail apparaît ainsi comme la deuxième chance de l'homme. Bien sûr, on pourrait penser que c'est l'amour qui constitue cette deuxième chance ; mais les histoires de couples sont très complexes et beaucoup de gens s'avèrent immatures et/ou malchanceux dans leur vie affective. Le travail offre des possibilités beaucoup plus considérables de construire ou de reconstruire son identité. La reconnaissance qu'on trouve dans le travail transforme la souffrance du travail en plaisir parce qu'elle permet l'accomplissement de soi.

## 2 Le plaisir au travail

Même si son impact sur l'économie d'une nation est difficile à prouver, on peut raisonnablement faire l'hypothèse qu'à l'échelon d'une entreprise particulière le plaisir au travail est sans doute un adjuvant de sa productivité et de sa compétitivité. C'est en tout cas, sûrement, un témoin de la convivialité d'une organisation et un élément pronostique favorable de sa pérennité. Mais il ne faut pas confondre le plaisir avec la "satisfaction au travail". Parmi les cadres bien notés, par exemple, on voit des sujets s'effondrer et se laisser aller à des discours autocritiques dont leur propre hiérarchie s'étonne et qu'elle ne comprend pas. Même ceux qui affichent la bonne humeur et l'optimisme tiennent de plus en plus souvent des propos discordants et beaucoup moins enjoués sur leur rapport au travail, dès lors qu'ils sont dans le secret du cabinet médical.

De quoi se plaignent-ils donc ? D'un sentiment lancinant de doute sur le sens de leurs efforts et de l'intime conviction de travailler mal. Pourquoi ? Parce que le travail est expédié à toute vitesse, parce qu'il faut zapper d'une activité à l'autre sans possibilité de revenir en arrière, parce qu'il faut rendre des résultats à la date butoir quitte à les faire à la six-quatre-deux, parce qu'en somme il faut souvent bâcler la tâche. Une bonne évaluation soulage de l'inquiétude mais ne trompe pas celui qui en bénéficie, parce que cette dernière est, elle aussi, souvent bâclée. On oublie trop souvent que l'évaluation comme les contrôles techniques de qualité, n'ont rien d'évident et passent par un travail souvent très complexe qui demande, lui aussi, du temps.

L'inconvénient d'une évaluation flatteuse, c'est qu'elle condamne au non-dit tout ce qui a échappé à ses fourches Caudines. En parler, ce serait risquer de compromettre trop de monde. Et dans un, contexte d'appel généralisé à l'autonomie et à la responsabilité, il paraît téméraire de révéler ses propres incertitudes et, a fortiori, les défaillances personnelles. Alors on se tait, et l'on ne commence à parler que dans le cabinet du médecin, ou encore chez le psychanalyste, à distance de l'entreprise. A condition d'être patient et de savoir écouter le clinicien entend, après les plaintes usuelles sur la fatigue, la déception, le désenchantement et la morosité, s'ébaucher une critique du travail mal fait..., par celui-là même qui a commencé à parler. Et l'on comprend qu'il soit impossible d'éprouver du plaisir au travail, si la discordance est patente entre la réussite aux épreuves d'évaluation (d'où procède la fameuse « satisfaction au travail ») et le savoir intime sur le travail bâclé.

Cette chape de silence en public sur la critique du travail effectif est dommageable. L'organisation du

chercheurs allemands, sous le terme d'*activité subjectivante* (Böhle F., Milkau B., *Subjektivierendes Handeln*).

Par exemple, si vous conduisez une voiture en essayant de suivre le mode d'emploi du véhicule et les règles du code de la route, vous serez un danger public : vous n'aurez pas le temps de vérifier avec un double-décimètre si votre voiture va passer entre l'autobus et le camion, et vous irez droit à l'accident. Pour conduire

### **On ne sait mesurer ni l'invisible, ni le travail**

Or cette familiarisation ne se fait pas en un jour : il faut pour cela que vous ayez été confronté souvent à des difficultés, et que vous vous soyez engagé tout entier dans ces épreuves. Il faut que vous ayez enragé sur cette machine, que vous y ayez pensé en dehors du travail, qu'elle vous ait donné des insomnies, que vous en ayez rêvé. Alors seulement vous deviendrez capable de trouver des solutions en cas de panne inexplicable. Travailler, c'est "trouver", c'est

### **Coordination versus coopération**

Par ailleurs, on ne travaille généralement pas seul, et si chacun se contentait de développer ses trouvailles de son côté, celles-ci risqueraient d'être contradictoires entre elles. Mais la mise en commun des trouvailles individuelles ne va pas de soi ; elles sont plus ou moins condamnées à la clandestinité, précisément parce qu'elles consistent souvent à enfreindre des procédures, des règles, des consignes : vous trichez pour bien faire, mais vous trichez quand même. C'est pourquoi la coordination mise en place par l'entreprise n'est, par définition, pas capable de pallier cette difficulté : elle ne saurait prendre en compte tout ce qui relève de la *tricherie* et des infractions.

Un deuxième type d'organisation se constitue alors, la coopération : les acteurs mettent en commun leurs trouvailles, leurs ficelles, leurs

### **La construction de l'identité**

La question qui se pose alors est de savoir pourquoi ceux qui travaillent se donnent tant de mal et prennent tant de risques. On croit généralement que c'est simplement pour gagner leur vie. Pour un psychanalyste, la rétribution financière n'est qu'un aspect secondaire de la question. Ce qui mobilise les gens au point qu'ils en rêvent la nuit, c'est une rétribution symbolique : le besoin de reconnaissance, au sens de *gratitude*,

correctement, il faut sentir sa voiture avec son corps, la connaître jusqu'au bout des ailes : au moment où vous passez, vous sentez les clignotants qui frottent presque ; vous en avez un frisson dans le dos. Il en est de même si vous pilotez un avion de chasse, une machine-outil ou une centrale nucléaire : toutes ces activités exigent une familiarisation préalable et cette implication du corps.

faire des trouvailles continues, ce qui suppose l'engagement de la personnalité tout entière.

Mais rien de tout cela ne se voit. La subjectivité n'appartient pas au monde visible, ce qui a des conséquences majeures pour notre objet de réflexion : comme on ne peut évaluer quantitativement et objectivement que ce qui se voit et appartient au monde visible, on ne sait pas, dans l'état actuel des sciences, évaluer le travail, parce qu'on n'a pas accès à cette dimension intrasubjective du travail par la méthode expérimentale.

manières de faire, afin de les confronter, de les critiquer, de les faire progresser. C'est ce que nous appelons l'"activité déontique", c'est-à-dire la production, à partir de la base, de règles qui viennent parfois contredire et concurrencer les règles de coordination imposées par la hiérarchie. Ces règles sont à la fois des règles techniques et des règles sociales, car travailler n'est jamais uniquement produire, c'est aussi vivre ensemble ; les règles de la coopération tiennent compte de ces deux dimensions.

Prendre part à cette coopération présente un certain nombre de risques : non seulement vous rendez plus visibles vos infractions clandestines, mais vous risquez de vous faire *piquer* vos trouvailles par quelqu'un qui en aura compris, peut-être avant vous, tout l'intérêt.

mais aussi de *re-connaissance*, c'est-à-dire de ce qui vient *après la connaissance* ; les gens veulent qu'on ait conscience de tout ce qu'ils ont mis d'eux-mêmes dans leur travail - leur intelligence, leur intuition, et aussi leurs efforts et leur souffrance.

S'ils attachent tellement d'importance à cette reconnaissance, c'est qu'elle leur apporte quelque chose d'essentiel qui participe à la construction de leur identité, notamment en signant leur appartenance à une communauté :

travail, en effet, est toujours un compromis entre les objectifs et les prescriptions d'un côté, la réalité des imprévus, des incidents et des chemins inventés pour les surmonter, de l'autre. Ce compromis peut évoluer s'il fait l'objet d'une délibération. Parmi les dirigeants d'entreprises et d'administrations il y en a, et ils ne sont pas si rares qu'on veut bien les croire, qui souhaiteraient lutter contre la dégradation des rapports entre subjectivité et travail. Mais l'expérience montre que leurs bonnes intentions sont suffisantes car ils sont trop éloignés de la réalité ordinaire du travail pour imaginer à eux seuls des solutions idoines.

Il faut, pour nourrir la délibération, que se forge un pouvoir de négociation des salariés sur l'organisation du travail elle-même. Précisons les choses : depuis quelques mois, on assiste en France à une réapparition des mouvements de protestation dans les entreprises et à l'émergence de thèmes mobilisateurs sur les atteintes à la santé tant physique que mentale, dans le monde du travail. Mais bien souvent ces mouvements s'abîment dans la protestation ou dans la dénonciation. Résultat : on n'aboutit guère qu'à des concessions sur la durée du travail ou les salaires. A cela rien d'étonnant, tant qu'on ne parle que d'évaluation, de contrôle de qualité, de normes et de certifications, mais pas du travail ni de ses difficultés, ni des tricheries, des bidouillages et des fraudes grâce auxquels on obtient ces résultats brillants.

Si l'on veut effectivement développer le pouvoir de transformer l'organisation du travail, il faut plus que la « bonne » volonté des dirigeants et la protestation des salariés. Il faut en passer par une étape intermédiaire : développer le pouvoir de penser et surtout de parler en public du travail, aussi bien chez les ouvriers, les employés et les techniciens que chez les personnels d'encadrement. Et ce pouvoir de penser ne peut se développer que sur la base d'une critique du travail réel. Or cette critique n'est pas impossible, puisqu'elle se formule d'ores et déjà dans les espaces confidentiels comme celui du cabinet du médecin du travail.

On sait aussi depuis plusieurs années, que des pratiques, comme la socio-psychanalyse initiée par Georges Mendel ou la psychodynamique du travail, sont capables de catalyser la critique du travail, le pouvoir de penser collectivement sa transformation et de restaurer la convivialité. Il n'est pas impossible d'agir pour retrouver le plaisir dans le travail, mais il faut pour cela revoir les principes de l'action et de ses liens avec la capacité de penser le travail et son organisation, d'une part, les objectifs de la mobilisation, d'autre part. Ce sont là des expériences limitées, certes, mais significatives. Elles suggèrent d'abord qu'existent plusieurs manières de pratiquer la médecine du travail et la psychiatrie : pas seulement surveiller et soigner mais écouter et chercher à saisir la partie non explicite de l'expérience du travail. Et ensuite qu'il y a peut-être plusieurs manières aussi, pour ceux qui sont préoccupés par l'action, de tirer parti de ce que les nouvelles pratiques de la médecine et de la psychologie, qui se développent ici et là, nous apprennent sur la façon d'écouter la critique du travail.

## Eléments bibliographiques

### Recherches en psychopathologie et psychodynamique du travail

- C. Dejours : « *Travail : usure mentale* ». Essai, Editions du Centurion, 1980, 150 pages ; 3<sup>ème</sup> édition, Bayard, 1998
- C. Dejours (sous la direction de). « *Plaisir et souffrance dans le travail* ». (Séminaire Interdisciplinaire de Psychopathologie du travail). Publié avec le concours du CNRS. Edition de l'AOCIP. 1988, Tome I, 147 pages. Tome II, 210 pages. Nouvelle Edition en 2001
- C. Dejours : « *Le facteur Humain* », Que sais-je ? PUF. , 1994, 127 pages ; 3<sup>ème</sup> édition, 2002.
- C. Dejours : « *Souffrance en France* ». Editions du Seuil. L'histoire immédiate, 1998, 200 pages ; 2<sup>ème</sup> édition, 2000

### Recherches en psychosomatique

- C. Dejours : « *Le corps entre biologie et psychanalyse* ». Essai d'interprétation comparée. Préface de François DAGOGNET, Edition PAYOT, 1 Vol, Paris, 270 pages. 1986
- C. Dejours : « *Recherche psychanalytique sur le corps* ». Répression et subversion en psychosomatique, Editions PAYOT, 1 vol, Paris, 182 pages. 1989
- C. Dejours : « *Le corps, d'abord* ». Payot, Paris, 215 pages. 2001.
- C. Dejours : « *Psychopathologie de l'expérience du corps* ». Ouvrage collectif en collaboration avec DEBRAY, R. et FEDIDA, P., DUNOD, 1 vol, Paris. 2002