

CHRISTOPHE
DEJOURS

L'ÉVALUATION DU TRAVAIL À L'ÉPREUVE DU RÉEL

Critique des fondements
de l'évaluation

Christophe Dejours

L'évaluation du travail à l'épreuve du réel

Critique des fondements
de l'évaluation

Une conférence-débat organisée par le groupe Sciences en questions, Paris, Inra, 20 mars 2003

La collection «Sciences en questions» accueille des textes traitant de questions d'ordre philosophique, épistémologique, anthropologique, sociologique ou éthique, relatives aux sciences et à l'activité scientifique. Elle est ouverte aux chercheurs de l'Inra mais aussi à des auteurs extérieurs.

Raphaël Larrère, Françoise Lescourret,
directeurs de collection

Le groupe de travail «Sciences en questions» souhaite favoriser la réflexion critique des acteurs de la recherche sur l'activité scientifique et ses implications. Son ambition première est d'enrichir la réflexion interne à l'Inra en l'alimentant de contributions propres à éclairer, sous une forme accessible et attrayante, les débats contemporains sur la science et la recherche.

Texte rédigé par l'auteur avec la collaboration d'Isabelle Savini à partir de l'enregistrement de la conférence et mis en forme par Patricia Perrot.

©INRA, Paris, 2003 ISSN : 1269-8490 ISBN : 978-2-7592-2461-6

Le code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Le non-respect de cette proposition met en danger l'édition, notamment scientifique. Toute reproduction, partielle ou totale, du présent ouvrage est interdite sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20 rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, France.

Préface

La question de l'évaluation ou du contrôle qualité est devenue omniprésente dans la plupart des organisations, qu'elles appartiennent au secteur économique ou au secteur administratif. Le domaine de la recherche lui-même, en dépit de la difficulté de cette tâche, n'y échappe plus désormais. Si le principe en soi de l'évaluation n'est pratiquement jamais contesté et est même jugé indispensable, sa mise en œuvre est par contre l'objet de bien des critiques.

Il y a quelques années, Pierre Bourdieu, lors de la conférence qu'il donna dans le cadre de *Sciences en Questions*¹, conférence qui portait sur "*Les usages sociaux de la science*", avait, lui aussi, mais alors de manière incidente, abordé la question de l'évaluation des chercheurs. Il l'avait fait en sociologue du champ scientifique, sans langue de bois, de la manière suivante : "*Si je pense que des mesures administratives visant à améliorer l'évaluation de la recherche et à mettre en œuvre un système de sanctions propres à favoriser les meilleures recherches et les meilleurs chercheurs, seraient au mieux inefficaces, et qu'elles auraient pour effet plus probablement de favoriser ou de renforcer les dysfonctionnements qu'elles sont censées réduire, c'est que j'ai des doutes sérieux, et sérieusement fondés, sur la capacité des instances administratives à produire des évaluations réellement objectives et inspirées. Et cela, fondamentalement, parce que la fin réelle de leurs opérations d'évaluation n'est pas l'évaluation elle-même, mais le pouvoir qu'elle permet d'exercer et d'accumuler en contrôlant la reproduction du corps, notamment à travers la composition des jurys*". Et il poursuivait par cette observation critique : "*Il est remarquable que ces responsables, qui ne parlent que critères d'évaluation, qualité scientifique, valeur du dossier*

1. Bourdieu P., 1997. *Les usages sociaux de la science*. Coll. "Sciences en questions", INRA Editions, Versailles, 80 p.

scientifique, qui se précipitent avec avidité sur les méthodes scientométriques ou bibliométriques, et qui sont friands d'audits impartiaux et objectifs sur le rendement scientifique des institutions scientifiques, s'exemptent eux-mêmes de toute évaluation et se mettent soigneusement à l'abri de tout ce qui pourrait conduire à appliquer à leurs pratiques administratives les procédures dont ils préconisent si généreusement l'application". Qu'on ne s'y trompe pas. Loin de refuser l'évaluation, Pierre Bourdieu proposait, au contraire, de l'étendre, mais de l'étendre aux évaluateurs eux-mêmes afin que l'évaluation soit faite par des chercheurs ayant les qualités spécifiques pour la faire, qui sauraient aider et non sanctionner les personnes évaluées, qui sauraient entraîner et inciter les personnels plutôt que les décourager et les démoraliser.

Bien que ce diagnostic ne concernât pas spécifiquement l'INRA, mais plus généralement la recherche publique, bien des chercheurs de notre institution s'y étaient peu ou prou reconnus. Tous les organismes de recherche publics connaissent en effet ce problème : ces interminables sessions d'évaluation plus ou moins formelles, qui mobilisent nombre de chercheurs, les inévitables piles de dossiers qui leur sont données, soigneusement préparées par des chercheurs à l'intention des évaluateurs qui peinent à tout lire parce que les dossiers sont souvent épais, et qui parfois, parce que les évaluateurs sont loin de ceux qu'ils sont censés évaluer, ont du mal à se faire une opinion sur la valeur de la recherche entreprise et sur celle du chercheur qui s'y consacre.

Ce problème est plus que jamais d'actualité. C'est pourquoi il nous a semblé utile de revenir plus spécifiquement aujourd'hui sur cette question mais à partir d'un autre point de vue, celui de la psychologie du travail, et dans une appréhension plus large que le seul secteur de la recherche, afin de poser dans toute sa généralité cette difficile question de l'évaluation du travail.

Pour traiter ce thème, nous sommes heureux que Christophe Dejourné, l'un des rares spécialistes en ce domaine, ait

accepté de venir nous livrer ses réflexions, lesquelles reposent sur une longue expérience en la matière, et notamment sur de très nombreuses enquêtes menées dans des contextes de travail très différents. Entre autres, docteur en médecine, psychanalyste, professeur titulaire de la chaire de psychologie du travail depuis 1990 et directeur du Laboratoire de psychologie du travail et de l'action du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), Christophe Dejours est l'auteur d'ouvrages² désormais classiques : *Travail : usure mentale*, qui date de 1980 mais en est à sa troisième édition ; *Le facteur humain*, paru en 1994, et plus récemment *Souffrance en France*, publié en 1998 et réédité en l'an 2000. Christophe Dejours, donc, nous a semblé être particulièrement compétent pour revenir en détail sur cette question et pour nous faire réfléchir sur les multiples variables qui interviennent dans les processus de travail et donc dans ceux qui visent à l'évaluer.

Il n'est pas question de présenter en quelques minutes les nombreux travaux menés par Christophe Dejours. Je voudrais juste indiquer sommairement quelques thèmes de ses recherches, qui ont à voir avec notre problème. J'en ai retenu trois qui sont récurrents, et qui interfèrent avec le problème de l'évaluation.

Le premier est celui de la discordance qui existe entre deux modalités de description du travail, l'une qui émane des gestionnaires et des économistes et qui repose sur une approche objectiviste et macroscopique ; l'autre, qui émane des travailleurs eux-mêmes et aussi des chercheurs en sciences humaines du travail, et qui repose sur une approche compréhensive et intersubjective. Autrement dit, il existe un décalage entre l'organisation du travail qui est prescrite et l'organisation du travail réelle, avec ses accommodements, ses arrangements, son bricolage, ses ficelles, etc. Les blocages engendrés par les grèves du zèle, application mécanique et irréprochable des consignes, montrent que le travail, quel

2. Voir références en fin d'ouvrage : "Pour en savoir plus".

qu'il soit, n'est jamais pure exécution. Il existe, autrement dit, un décalage entre l'officiel et le réel, entre par exemple l'impeccabilité des dossiers de candidature ou d'avancement et la réalité des recherches faites ou en projet.

Le deuxième thème sur lequel Christophe Dejours a écrit des pages éclairantes est celui "du mensonge institué", pour reprendre l'intitulé d'un des chapitres de son livre *Souffrance en France*. Il montre comment l'écart entre le réel et l'officiel est géré par les acteurs, par des stratégies de mensonge qui ne trompent que ceux qui ont intérêt à être trompés ; par des stratégies de présentation de soi, des personnes ou des laboratoires qui pratiquent la déformation publicitaire, les formules toutes faites, la valorisation hyperbolique, etc. Même dans le secteur de la recherche, les logiques de la communication d'entreprise sont à l'œuvre aujourd'hui. Or, dissimuler la réalité ne peut que conduire à terme à des dysfonctionnements majeurs.

Le dernier thème est celui de l'individualisation croissante du contrôle dans les collectifs de travail. Le travail a, certes, une dimension individuelle, mais il s'inscrit aussi dans des collectifs, ceux des groupes de production, et leur doit beaucoup. Mieux, le produit final de l'activité de travail est en fait un produit collectif, celui du groupe de production, atelier, laboratoire avec ses solidarités, ses échanges, les soutiens des collègues en cas de pépin ou de passage à vide, etc. L'évaluation individuelle tend à détruire les solidarités locales, à faire de chacun le concurrent de tous, pour la promotion ou pour le licenciement.

Christophe Dejours étudie depuis longtemps l'évolution qui s'est progressivement opérée dans l'organisation du travail, le taylorisme ayant été abandonné sous l'effet des impératifs de compétitivité et de concurrence, exigés désormais par le système néolibéral qui est explicitement désigné dans ses travaux.

Bien que le secteur public échappe, pour l'instant encore, à la précarisation des emplois, source importante des pressions qui s'exercent sur les travailleurs, notamment par la

peur du chômage qu'elle engendre, on voit cependant s'introduire, sous des formes diverses, les modes d'évaluation qui ont cours dans le secteur privé. C'est pourquoi les exemples qui vont être analysés, même s'ils ne portent pas spécifiquement sur notre secteur, nous concernent cependant, la séparation entre le privé et le public, comme d'autres conférences faites dans le cadre de *Sciences en Questions* l'ont montré, étant de moins en moins étanche.

S'agissant de l'évaluation de la recherche, comment échapper aux deux obstacles majeurs que sont d'une part ce que j'appellerais "l'effet Prix Goncourt" et, d'autre part, ce que, en suivant le sociologue Erwin Goffman, on pourrait appeler "le paradigme de l'acrobate de cirque" ?

L'effet Prix Goncourt d'abord. En effet, de même que ce prix, qui était censé récompenser à l'origine un jeune romancier novateur, a surtout engendré une littérature pour Prix Goncourt, on voit apparaître des stratégies plus ou moins cyniques d'hyper-adaptation individuelle aux critères d'évaluation, et cela d'autant plus lorsque l'évaluation est destinée à sanctionner et non à faire en sorte que les choses simplement se passent mieux dans les groupes de travail.

Le paradigme de l'acrobate de cirque, ensuite. En effet l'artiste, on le sait, est obligé de dépenser autant d'énergie à faire savoir à son public que ce qu'il fait est difficile, qu'à faire ce qu'il fait. Les roulements de tambour sont généralement là pour le montrer. Cette pratique a également cours dans le domaine de la recherche. Pour prendre un seul exemple, tous ceux qui ont travaillé sur les contrats européens savent de quoi il retourne : les formulaires interminables à remplir, la multiplicité des rapports intermédiaires à rendre, etc., bref tout un ensemble de travaux qui viennent peser sur le travail de recherche à proprement parler.

Patrick Champagne
Directeur de recherche INRA

L'évaluation du travail à l'épreuve du réel

Critique et fondements de l'évaluation

L'évaluation : une problématique hésitante

Contrairement à l'usage académique, je n'aborderai pas le thème de mon exposé par l'analyse lexicale ou sémantique du terme d'évaluation. La difficulté, voire la dimension tragique, de la question que je souhaiterais soulever impose un retournement de la démarche intellectuelle. C'est à la fin de mon propos seulement que je pourrai en venir aux questions posées par la définition du terme d'évaluation.

À l'issue d'un travail, l'évaluation passe en général pour une opération allant de soi. Elle est tenue par tout être raisonnable pour légitime et souhaitable. 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. Il y a pourtant, de longue date, des raisons d'adopter en la matière une position plus circonspecte.

L'évaluation du travail rapportée au temps de travail

L'évaluation du travail est en fait, depuis longtemps déjà, source de controverses. Au XVIII^e siècle, elle est discutée dans des textes qui sont au fondement de l'économie : comment évaluer la valeur relative des marchandises ? Selon quels principes déterminer les prix relatifs des marchandises sur un marché concurrentiel ? La théorie dite objective de la valeur repose, pour les économistes classiques à partir d'Adam Smith, sur le travail. Je cite Smith lui-même : *"L'homme est riche ou pauvre selon la quantité de (...) travail qu'il peut se permettre d'acheter. La valeur de toute marchandise pour la personne qui la possède (...) est donc*

égale à la quantité de travail qu'elle lui permet d'acheter ou de commander. (...) Le travail est la mesure réelle de la valeur échangeable de toutes les marchandises" (La richesse des nations, 1776).

Dans l'analyse de la valeur donc, c'est au travail qu'est assignée la fonction d'étalon. Soit ! Mais comment mesurer le travail lui-même pour en faire un étalon ?

Dans ses écrits philosophiques – je pense important de le souligner – Marx soutient déjà que le travail n'est pas mesurable, car il procède d'une expérience subjective qui est fondamentalement incommensurable à tout autre chose. Et c'est par défaut que l'on passe de l'évaluation du *travail* à l'évaluation du *temps de travail*, et que l'on tient les deux dimensions pour équivalentes.

Ce compromis, bien que contestable, est acceptable tant que le temps de travail constitue une référence commune plausible à tous les travailleurs : le temps de l'atelier, de la manufacture, de la fabrique, de l'usine et, plus tard, le temps de la chaîne de montage, celui des temps et mouvements, des cadences, etc., c'est-à-dire le temps de la production industrielle de marchandises. Mais ce compromis est tout de même bancal, car le temps de travail ne mesure que la durée de l'effort et ne restitue rien de son intensité, ni de sa qualité, ni de son contenu.

"Adam Smith place le travail au fondement de l'économie politique", commente le philosophe Michel Henry³, "mais il ne s'interroge pas sur l'être du travail, sur l'essence même de la production". C'est cet impensé que l'on va retrouver aujourd'hui encore, non seulement chez les économistes mais, je pense, chez les tenants les plus enthousiastes de l'évaluation du travail. L'intensité de l'effort est pourtant hautement variable pour un même travail, selon qu'il est

3. Henry M., 1973. Le concept de l'être comme production. In Michel Henry, *Vie et révélation*, Publications de la Faculté de Lettres et de Sciences humaines de l'Université Saint-Joseph, 21-46 (Beyrouth, 1996).

effectué par un homme, une femme ou un enfant, selon la taille, la corpulence, l'état de santé, l'âge, les conditions de récupération, etc., de chacun. L'intensité, toutefois, n'est pas la seule dimension à prendre en considération conjointement avec le temps de travail. Il y a aussi la dimension qualitative de l'effort avec, en son centre, la souffrance et ses destins dans le travail. Pour le même temps de travail, l'un découvrira la réjouissance et le plaisir en échange de sa souffrance, l'ingénieur par exemple ; l'autre n'aura que de la frustration en échange de sa souffrance, l'ouvrier aux pièces par exemple. Les conséquences de la souffrance, c'est-à-dire de la dimension qualitative de l'effort sur la santé, peuvent être très contrastées d'un individu à l'autre.

Il faudra attendre l'ergonomie, c'est-à-dire deux siècles si l'on se réfère aux travaux d'Adam Smith, dans les années 1960, pour que les discordances dans l'évaluation du travail, en fonction des caractéristiques physiologiques de chaque travailleur, puissent être ressaisies, conceptuellement. Je pense en particulier aux recherches menées autour d'Alain Wisner⁴ sur l'évaluation de la charge de travail. Le concept de *charge de travail* connote les caractéristiques individuelles et singulières de l'effort, qu'on oppose à la *tâche* qui, quant à elle, connote le résultat matériel de l'effort en termes de production. La charge de travail renvoie à l'homme – à la femme peut-être –, la tâche renvoie à la matérialité du travail.

Nous en sommes encore dans les années 1960-1970 à l'analyse et à l'évaluation du travail dans un univers où le modèle de référence est, pour les chercheurs, la production industrielle de masse, avec en son centre la chaîne de montage automobile fordienne. Je pense en particulier aux travaux de

4. Wisner A., 1986. *Textes généraux IV* (1981-1985). *Ergonomie, travail mental, santé au travail*. Collection Ergonomie et Neurophysiologie, n°84, Ed. CNAM, Paris. Monod H., Lille F. *et al.*, 1976. L'évaluation de la charge de travail, *Arch. Mal. Prof.*, 37, 1-96.