

### **Un nouveau café Travail et Politique en préparation**

J'ai pris la réunion en marche...

#### *Des procédures d'évaluation individuelles inadmissibles*

Le débat porte sur les procédures d'évaluation du travail ou des salariés ? Comment est-on passé d'une procédure individuelle et performante dans les années 80 à des critères qui rendent les personnes responsables en les culpabilisant ? C'est la qualité des personnes, leur « savoir être » qui est jugée : une attaque inadmissible portant sur l'être avec tous les impacts psychologiques, sur l'estime de soi, en lien avec l'explosion des risques psycho-sociaux, les suicides. Il y a bien un enjeu politique fort.

Comment faire le lien avec ce qui se passe dans le travail réel et l'activité humaine ?

Une première réponse peut être formulée à partir des travaux de Christophe Dejours et de Yves Clot sur le travail réel qui postulent que le travail réel comme processus psychologique n'est pas lisible à partir des seuls résultats observables : il faut prendre en compte la recherche de reconnaissance individuelle, personnalisée par l'effort de travail en lien avec la construction du psychisme sur la scène du travail.

Il y a aussi la quête de reconnaissance par les autres de son travail : par les autres, les pairs (les collègues), cela permet de tenir le coup, les gens à qui on rend service (les étudiants, les enfants... avec toute la logique du service, du don, de l'utilité sociale du travail...)

Avec la crise, on introduit la logique de concurrence, où chacun a intérêt à ce que l'autre, son semblable, se casse la figure... on devient coupable de casser les solidarités, de perdre le sens de ce qui est juste ou pas juste... c'est la bataille entre les agents qui s'installe.

La reconnaissance par les autres se trouve détruite par deux phénomènes.

D'abord la sous-traitance détruit la reconnaissance du travail par ses destinataires, en même temps on reçoit les critiques de ce que l'on produit par la société à partir des débats sur la pollution par exemple... Ensuite, l'évaluation individuelle produit ses propres dégâts. Les intéressés développent des mécanismes de défense ; ils se blindent pour éviter de se détruire ; et cela produit une crispation des rapports sociaux dans une logique de tous contre tous qui accélère les phénomènes de destruction des individus et des collectifs...

Pour rétablir des logiques de créativité dans l'activité de travail, il faut d'abord supprimer les logiques d'évaluation individuelle...

Cette analyse apparemment très cohérente s'appuie sur des outils, des méthodologies et des conceptualisations de représentations du travail réel : mais lesquels ? Ne faudrait-il pas les expliciter en partant d'expériences de travail réel ?

## La question de la reconnaissance sociale du travail

Par exemple, l'un de nous a accompagné son neveu, un producteur de lait qui un dimanche soir entre 16h et 20h a traité 82 vaches laitières : avec le temps de préparation (alimentation des animaux, nettoyages divers pour produire un lait de qualité, sans germes pathogènes), la régulation du passage des vaches pour éviter les bousculades, respecter le leadership (la psychologie des vaches... la hiérarchie dans le troupeau), le re-nettoyage de l'installation pour enlever toute trace de lait, évacuation du lisier, alimentation des veaux, renouvellement de la litière... Comment continuer à faire ce travail ? Un travail utile à la société, à la vie des gens, un travail potentiellement épanouissant, dans une conjoncture où le prix de vente du lait ne permet pas de couvrir les frais engagés... à partir de là, l'éleveur développe une analyse instruite et réaliste des conditions générales du travail agricole, les politiques à l'œuvre au niveau national (le travail des politiques), au niveau européen (le démantèlement des quotas et l'émergence de nouveaux producteurs industriels de lait... avec cette conclusion terrible : « on n'a plus qu'à crever »).

## Un autre point de vue sur l'évaluation

Une autre façon d'aborder l'évaluation et la reconnaissance du travail (par les intéressés, les pairs, les politiques, la société...) qui s'appuie à la fois sur le vécu du travail par les intéressés dans une vision microscopique en adhérence avec l'activité réelle et une mise à distance réflexive du même travail dans une vision macroscopique, politique et sociale : avec le questionnement sur les outils, méthodologiques et conceptuels qui permettent d'articuler les deux, dans une dialectique dynamique, mettant en visibilité à la fois les contraintes et pressions extérieures (les normes antécédentes) et les initiatives développées par les intéressés pour se construire des marges de liberté, rendre leur travail possible (à chaque instant, en situation concrète) et vivable (dans toutes les dimensions, y compris les polarisations en valeurs marchandes et non marchandes...).

Face à la tournure du débat, une participante tente de nous ramener à la préparation du prochain café Travail et Politique : « mais qu'est-ce que vous cherchez à faire, à produire, avec ces cafés ? »

« L'évaluation, on peut l'aborder aussi par d'autres biais ? »

Et la controverse va à nouveau se réenclencher, chacun-e tentant d'apporter sa propre contribution, (avec ses propres débats de normes et de valeurs ?).

« Tout le monde est bien conscient de la violence de l'évaluation individuelle... Les cadres par exemple qui procèdent à ces évaluations... ils savent que les entretiens sont bidon... et sont en quête d'autres façons de faire les évaluations au risque de passer à côté de cette quête de reconnaissance de la part des évalués.

Tout cela implique de se mettre d'accord sur ce qu'est le travail bien fait... les valeurs, les processus de renormalisation... la valeur du travail lui-même... moi je tiens à cela... il y a là des espaces de discussion et de débat incontournables... »

N'est-ce pas là le problème ? Il y a trop peu d'occasions de parler du travail dans l'entreprise, très peu de temps institutionnalisés où on pourrait parler du travail, comme par exemple les espaces ouverts par les entretiens individuels avec la hiérarchie.

## Des espaces de débat à instituer sur le travail

« Je n'y crois pas, il faut des espaces d'échange, des temps, des lieux d'échange collectifs hors hiérarchie ! Il y a besoin de temps institutionnalisés où la parole est libre... et ça renvoie au politique... cela permet de faire le lien avec le politique, avec la loi donnant obligation de réserver des espaces de mise en discussion du travail réel par les pairs... »

Mais peut-on échapper à l'évaluation ? Comme jugement de valeur ? Et comment « la valeur » comme concept intervient dans les processus d'évaluation ?

Le temps nous oblige à interrompre cette chaude controverse, prématurément.

La prochaine séance publique est fixée au 10 mai.

Notre Assemblée Générale devrait être programmée en juin.

On y reviendra dans nos séances des mardi 5 avril et 3 mai.

Quelles expériences on pourrait retenir pour lancer le débat sur l'évaluation en articulant le travail réel et les enjeux politiques : la scène politique, institutionnelle, le droit d'un côté, les groupes de pairs, le travail d'évaluation, le travail et les valeurs d'un autre côté, dans une approche dialectique, dynamique...

Sans oublier l'actualité du projet de loi sur le travail !

### **Conclusion**

Ces traces toujours aussi subjectives, sont bien incapables de conceptualiser et de rendre compte de ce que nos chaudes controverses, passionnées et passionnantes, produisent !

Et pourtant, elles produisent, nous transforment, soudent notre collectif, anticipent l'organisation de notre prochaine initiative publique... Est-ce cela ce que l'ergologie appelle « des entités collectives relativement pertinentes ? »

Il se trouve que je suis en train de lire le livre de Louis Durrive « L'expérience des normes : comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique ». Une plongée en profondeur dans l'épaisseur de l'activité humaine. Ça laisse des traces qui doivent déteindre sur les traces que j'ai rédigées de notre dernière réunion.

A partir de l'explicitation par L.Durrive des concepts de l'ergologie : l'usage de soi par soi et par les autres, les processus de renormalisation, les ingrédients de la compétence... on pourrait aussi aborder les questions de l'évaluation d'une autre façon.

Yves Baunay