

Réunion du mardi 1^{er} décembre 2015 **Un drame a traversé nos échanges**

La réunion a débuté comme d'habitude. Nous sommes revenus sur la préparation d'une initiative publique de débat ouvert à un nouveau public, sur un thème en lien avec l'activité et avec l'objet de notre association : « travail et politique ». Au milieu de la réunion, l'un d'entre nous s'est levé pour exprimer un désaccord avec la façon dont le débat était engagé. Il était question des rapports hiérarchiques entre cadres et salariés. Cette dichotomie n'aurait pas sa place dans notre débat. Car « tout le monde travaille ». Cette sortie dramatique a bien sûr créé une émotion au sein du groupe. Comment l'interpréter ? Que dit-elle du fonctionnement de notre groupe ? De la place que chacun y trouve ou non ? De notre façon de construire du collectif en travaillant la thématique que nous avons choisi ?...

Initiative publique sur un thème d'actualité

Nous sommes partis d'un livre paru avant l'été, écrit par deux juristes : A. Lyon-Caen et G. Badinter, sur le droit du travail et sa capacité à protéger les travailleurs aujourd'hui. Un autre livre a été évoqué dans le débat : celui d'Alain Supiot « La gouvernance par les nombres » qui pointe une évolution vers un monde dominé par « les liens d'allégeance ». Nous sommes bien dans des problématiques articulant travail et politique, en lien avec le droit du travail. Les débats publics actuels évoquent deux sujets : le dialogue social (cf. rapport Combrexel) et les droits nouveaux à envisager si l'on considère que les droits actuels ne sont plus protecteurs, compte-tenu de l'évolution du contenu du travail et de sa condition.

Par exemple, le débat sur le temps de travail montre que le droit est décalé par rapport au travail réel ; le temps de travail sur site ne recouvre pas le temps réel de travail ; il ne prend pas en compte la question de la subjectivité qui continue à fonctionner en dehors du site, quand on est engagé dans son travail. Alors que sont en jeu des problèmes d'intensification du travail, de santé, de créativité...

Un autre exemple, celui de l'évaluation du travail, montre que les dispositifs et la réalité du travail ne sont pas tout à fait accordés. Les entretiens individuels présentent au moins trois défauts :

- Les efforts réalisés au travail et les effets ne sont pas proportionnels ; la performance centrée sur les résultats pose problème.
- Les résultats tangibles, mesurables et les résultats plus diffus non mesurables ne s'accordent pas ; l'immatériel rend l'évaluation problématique.
- L'évaluation par les chefs, l'individualisation ont des effets délétères sur les collectifs, comme les systèmes de primes qui sont liés.

Ces dispositifs pénètrent le secteur public et la fonction publique (cf. les textes envoyés par l'un d'entre nous sur l'état du droit et de la réglementation).

Les effets délétères de ces formes d'évaluation posent des questions politiques.

Un autre exemple est évoqué : l'obligation de résultats en matière de santé et sécurité du travail pose problème à propos de la santé mentale. Si ça n'est pas

pertinent, il y a des risques de retour en arrière.

Remettre le travail réel au centre : mais comment ?

Dans la suite du débat, le travail réel dans toutes ses dimensions, tend à s'effacer derrière les problématiques centrées sur le droit comme règle générale protectrice. Que conclure par exemple du débat sur les entretiens individuels ? Les supprimer comme le font certaines entreprises américaines en France au profit d'un contrôle permanent ? Envisager des propositions alternatives ? Que faire des formes souvent réductrices d'organisation et de gestion du travail importées dans les administrations ?

Il faudrait explorer plus en profondeur la transaction réellement en jeu dans le contrat de travail, entre ce qu'on achète. L'employeur : du temps de travail, de la production, de l'engagement et ce que vivent au quotidien les salariés et l'employeur. Ce que fait réellement l'employeur, le salarié... Tout cela introduit du flou dans le dispositif d'évaluation. Les réalités de comportement des uns et des autres peuvent dévoyer les dispositifs... L'entretien d'évaluation a pour objectif de mesurer la qualité du travail et aussi de le modifier à partir des initiatives du management. Les enjeux de contrôle sont imbriqués avec les enjeux des modifications des carrières. Les objets concrets du travail réel, de l'entretien, du temps de travail doivent être sortis du flou et mis en visibilité pour comprendre ce qui se passe réellement, concrètement.

Loi, travail, rapport au politique... ça ne fonctionne plus. Qu'est-ce que le droit du travail encadre ? Des salariés sont demandeurs des entretiens, c'est un retour d'expérience partagé... Il y a à la fois demande d'évaluation et de reconnaissance du travail, besoin de discussions collectives et individuelles, avec les collègues, avec les chefs, besoin de coopération... Comment inventer autre chose, des règles protectrices efficaces en tenant compte des situations réelles de travail et de son contenu... Les règles actuelles ont été inventées par les gestionnaires, pas pour améliorer la qualité de vie au travail et protéger les travailleurs. Il est vrai que dans les CHSCT les représentants du personnel peuvent demander une expertise en cas de changement des dispositifs d'évaluation, à partir de plaintes sur les effets de stress. Il y a une jurisprudence sur ce point.

Travail réel et rapports hiérarchiques : une controverse politiques

Sur le temps de travail, il y a des discussions. Du point de vue syndical et des salariés, le temps de travail est considéré comme protecteur... Quelles solutions avancer qui partent du point de vue du travail réel, sa prise en compte, sa reconnaissance, son développement et sa protection ?

On voit bien que les sujets du temps de travail et de l'évaluation sont intéressants et liés, si on les rapporte au travail réel articulé avec le politique. Mais quid des rapports hiérarchiques salariés/cadres dans cette perspective ? Et nous, le groupe du mardi de Travail et Politique, comment nous situons-nous ? Ce questionnement déclenche un drame qui devait couver depuis un certain temps. Entre évaluation prescrite et évaluation réelle, le travail réel reste enfoui là-dessous et n'arrive pas à émerger comme objet crucial pour la construction d'un cadre alternatif prescrit. Un cadre qui permette de refaire ainsi le lien avec le politique, au lieu d'en rester à l'infra-politique.

La suite des échanges tente de préciser comment dans l'organisation du débat public on pourrait articuler dans la forme et le contenu les deux sujets du temps

de travail et de l'évaluation, en partant du travail réel et de ses évolutions (l'engagement, le relationnel, l'immatériel, la reconnaissance...) en étant plus précis : « On reste dans le concept » ; il faudrait « donner de la chair », travailler le rapport au réel. Ce sont sur ces interrogations sans réponses élaborées que s'achève notre réunion, dans une atmosphère un peu tendue.

Conclusion toute personnelle

Ma tâche de rédacteur de traces s'est beaucoup complexifiée avec cette séance. Des conflits de normes, de valeurs et de critères ont irrigué nos échanges, jusqu'au drame. Comment relater tout cela dans ce que j'écris ?

Le résultat, la façon dont j'ai du trancher mes propres débats sont nécessairement encore plus sujets à controverses que d'habitude.

J'ai été tiraillé par les questionnements sur notre propre travail ensemble. La méthode qui consiste à laisser libre cours à la discussion, à permettre à chacun-e de déployer ses questionnements est la base de notre contrat explicite et implicite. Elle produit de la coopération entre nous, du collectif et des controverses productives. Mais aussi de l'insatisfaction et de l'impatience. La réduction du nombre des participants interroge aussi.

Tout cela nous amène à réfléchir sur notre propre travail politique et sur ce que nous cherchons à produire : que personnellement je formulerais ainsi : « produire un projet politique partagé qui re-inscrive le travail en son centre ».

L'un d'entre nous a proposé de travailler les chapitres 12 et 13 du livre de Alain Supiot « La gouvernance par les nombres ». Effectivement, la reprise du préambule de l'OIT évoquant « un régime de travail réellement humain » offre une perspective pour ré-articuler le travail, le droit et le politique dans un sens diamétralement opposé aux évolutions actuelles tendant à réinstaller des rapports de dépendance et d'allégeance plutôt qu'un gouvernement par la loi et le droit.

Selon ma perception, nos débats se déploient très librement sur une base de malentendus entre nous ; des malentendus inévitables compte-tenu de notre diversité professionnelle et personnelle. Et en même temps, nous construisons par les controverses des terrains partagés de compréhension mutuelle, de coopération productive, ce que Yves Schwartz nomme « entités collectives relativement pertinentes ». On avance mais il y a encore du boulot.

Yves Baunay