

Les Groupes de Rencontres du Travail pour une évaluation ergologique du travail social

Ingrid Dromard*

Le développement suivant présente une possible mobilisation de la démarche ergologique en réponse à une demande institutionnelle portant sur le thème de l'évaluation qualitative du travail social porté par la branche Famille de la Sécurité sociale. L'expérimentation, sur laquelle il s'appuie, s'est déployée sur trois années au sein d'une caisse d'allocations familiales, au moyen d'une Convention Industrielle de Formation à la Recherche en Entreprise (Cifre), ceci dans le cadre de la préparation d'un doctorat de philosophie.

Le texte présenté ci-après¹ se centre davantage sur l'aspect méthodologique de la démarche et moins sur les résultats obtenus, aussi importants soient-ils. Dès lors, cet écrit se structurera en trois temps : après avoir présenté succinctement l'objet de notre questionnement initial nous présenterons les grandes étapes de « l'évaluation ergologique », telle que nous l'avons pensée. Nous nous attacherons ici à exposer une partie de nos choix méthodologiques et épistémologiques. Nous terminerons en évoquant les impacts éventuels de l'évaluation ergologique dans notre société marchande et de droits, ainsi que les effets possibles d'un ergo-management.

1. Evaluer des activités de travail qui ne produisent pas de valeurs marchandes

Concevoir une recherche sur le thème de l'évaluation du travail social augure d'une approche à double entrée ou plutôt d'un dédoublement de celle-ci de par sa formulation. Elle concerne l'évaluation, d'une part et le travail social, d'autre part.

L'évaluation est une technique de management issue du secteur privé qui s'est progressivement étendue à l'ensemble des secteurs économiques, marchands ou non marchands. Le travail social n'échappe pas à la règle du chiffre car, comme le souligne Cyprien Avenel, au-delà de sa valeur politique, il lui incombe d'être mesurable et rentable (Avenel, 2003, p. 97). Cependant, beaucoup d'auteurs et de professionnels, à l'instar de Marie Mormesse, considèrent l'évaluation du travail social comme une nécessité impossible (Mormesse, 2014). Cet oxymore témoigne d'une opposition palpable quant aux valeurs et aux logiques qui la traversent.

* Philosophe et ergologue, Aix Marseille Université, CNRS, Centre Gilles Gaston Granger (UMR 7304).

¹ Cet article reprend, de manière synthétique, certains éléments présentés dans la thèse intitulée « *Les Groupes de Rencontres du Travail, pour une autre évaluation du travail social* », soutenue publiquement le 15 décembre 2017 à l'Université d'Aix Marseille.

1.1. Une impossible nécessité ?

Si l'on s'intéresse à la formule « évaluation du travail social », on distingue une conjonction axiologique qui induit l'assemblage de deux mondes de valeurs : celui, d'abord, relatif au monde du travail social : le bien-être de l'autre, des autres, la solidarité, la lutte contre les injustices et les inégalités, donc finalement tout ce qui n'a pas de prix ; et celui, ensuite, relatif au monde de l'évaluation dont le but est d'organiser une production en mesurant l'efficacité et l'efficience des activités qui la constituent. L'évaluation porte en elle des valeurs qui, certes, ont trait à la démocratie, à l'égalité, à l'équité, mais aussi à la transparence et à l'économie. Il s'agit de rendre visible pour justifier. Ainsi, ces deux mondes se retrouvent sous l'égide d'une formulation pour ainsi dire conceptuelle qui tend à faire oublier les possibles contradictions que leur adjonction présuppose.

L'évaluation justificative du travail social est effective depuis plusieurs années dans les Caf et des initiatives sont impulsées par la Caisse Nationale des Allocations Familiales (Cnaf)². Des outils permettant un recueil quantitatif (mesure, gestion) sont institués tant au niveau national qu'au niveau départemental, comme d'ailleurs dans toutes les institutions publiques. Les « actes professionnels » sont recensés et comptabilisés par le biais d'un logiciel. Mais le travail qui participe à « faire » le travail social peut-il être réduit à des actes quantifiés ? Peut-on apprécier l'agir au travers des faits qui en découlent³ ? Comment rendre compte quantitativement d'un service immatériel, variable, inanticipable et périssable donc invisible ? Les évaluations, qui décomposent et mesurent le travail social, interpellent. Elles interrogent parce qu'actuellement leur exercice se focalise davantage sur le dimensionnement (temps de travail, productivité : nombre de dossiers traités par agents, nombre d'appels passés, nombre de personnes reçues, etc.), sur la satisfaction de ceux qui en bénéficient et moins sur l'activité, entendue comme le débat propre à ceux qui œuvrent quotidiennement, individuellement et collectivement, à faire en sorte que le travail social ait une consistance, qu'il soit un fait. Cette négligence limite pourtant obligatoirement l'interprétation des autres procédés évaluatifs. En effet, sans attention portée à l'acte d'aider les personnes, à l'accompagnement, il est difficile de comprendre ce que signifie la satisfaction d'un bénéficiaire : est-ce la relation qui est évaluée ou l'activation d'un dispositif, d'un droit, d'un secours ? Que faut-il évaluer alors ? L'efficacité de l'action sociale du point de vue de ceux qui l'organisent et la gèrent, du point de vue de ceux qui en bénéficient ou du point de vue des travailleurs qui œuvrent dans ce champ ? Pour Brigitte Bouquet (Bouquet, Jaeger, Sainsaulieu, p. 254), l'évaluation du travail social est tout à la fois une question technique, politique (institutionnelle et publique) et une question éthique qui interroge les valeurs. Ceci parce qu'elle intervient à la croisée de trois niveaux : « *celui de l'action (pratiques du praticien, projet d'établissement, projet associatif), celui du concours à une politique publique (Etat, collectivité territoriale) et celui des personnes en difficulté (citoyen-usager)* ». Ces trois dimensions présupposent trois orientations possibles pour

² La Cog (Convention d'objectifs et de gestion) 2009-2012 invite à une participation, à l'élaboration et à l'évaluation des politiques publiques mises en œuvre par la branche. L'article 7 préconise de renforcer les capacités d'observation, d'expertise et de recherche sur les politiques mises en œuvre. L'article 8 incite à renforcer les capacités à évaluer et à assurer le suivi des politiques.

³ Renato Di Ruzza explique que « *les gestes humains engendrent des résultats sensibles : par exemple, une œuvre d'art, une marchandise, un carnage, une loi, une révolution. Ces résultats ne sont pas le tout de la réalité sociale, ils n'en sont même pas l'essentiel ; ils n'en sont que des traces, dont il faut certes tenir compte, mais qu'il ne faut pas couper des gestes qui les ont façonnés, car ils deviendraient alors proprement incompréhensibles* » (Di Ruzza, Halevi, 2003, p. 63).

apprécier l'action publique, trois points de vue prétendument tenus ensemble pour poser un jugement d'évaluation.

1.2. Une nécessité possible ?

L'hypothèse suivante est alors avancée : on ne peut pas se contenter d'évaluer le travail social au moyen d'un seul modèle évaluatif, modèle quantitatif, ceci parce que le projet politique porté par le travail social ne peut être traduit en chiffres. Il oblige à tenir compte de « *la finalité de l'action* » (Avenel, 2003, p. 97) et des conditions de son effectivité. Il faut donc réfléchir à concevoir une évaluation différente, une évaluation qui puisse mettre en lumière de nouveaux savoirs sur le travail social, des savoirs originaux parce que situationnels et étrangers à toute anticipation règlementaire, des savoirs inédits mais néanmoins présents, des savoirs méconnus parce que souvent occultés par des savoirs permettant de rendre compte quantitativement, via de multiples indicateurs et ratios, de ce travail. Des savoirs qui renseignent donc qualitativement sur le devenir de la prescription, qui renseignent aussi sur le travail entendu comme activité, comme « *usage de soi*⁴ ».

Conformément à la commande institutionnelle, le nouveau modèle évaluatif ne devait pas se substituer aux autres modèles utilisés, il devait plutôt venir les compléter. La complémentarité revêt ici une importance fondamentale parce que, d'une part, si toute évaluation propose une image caractéristique d'une situation expérimentale qui, par définition, ne reflète pas l'objet à évaluer dans son entièreté, mais révèle plutôt un aspect particulier de cet objet, alors l'exclusivité des points de vues obtenue rend leur conjonction obligatoirement nécessaire, ceci pour rendre compte, de façon exhaustive, du déploiement du travail social institutionnalisé. Son intérêt se conçoit, d'autre part, par le fait que la complémentarité suggère la commensurabilité. La complémentarité invite au dialogue, à l'instruction mutuelle, elle appelle le compromis dialectique, elle encourage la « *spirale permanente de retravail des savoirs* » (Schwartz et Durrive, 2009, p. 264).

Ici se trouve notre deuxième hypothèse. Puisque le nouveau modèle évaluatif porte à voir les savoirs narratifs issus du travail réel, alors l'évaluation produite peut permettre la transformation des activités de travail. Réfléchir ensemble à ce qu'est le travail social et à la manière dont il se fait est une évaluation qui, individuellement et collectivement, est déjà source de transformation.

Il nous fallait donc nous mettre en quête des moments singuliers de débats entre les normes antécédentes⁵ et les tentatives de renormalisation⁶ qu'admet toute situation de travail. Il nous fallait également réfléchir à la manière dont les savoirs narratifs allaient devenir commensurables aux savoirs déjà produits, savoirs théoriques, savoirs numériques, issus notamment des autres formes d'évaluations. Pour faire, nous nous sommes appuyés sur la démarche ergologique.

⁴ Faire usage de soi c'est traiter singulièrement, subjectivement les événements qui se présentent à soi (Schwartz et Durrive, 2009, p. 254).

⁵ « *Les normes antécédentes se définissent par rapport à l'agir humain, à partir de deux caractéristiques : l'antériorité et l'anonymat. Cela signifie deux choses : d'abord, elles existent avant la vie [industrielle] collective qu'elles rendront possible ; ensuite, elles ne prennent pas en considération la singularité des personnes qui vont être en charge de l'agir et s'installeront au poste de travail [pour autant que cette notion soit valide]. Or, si l'activité est bien la forme humaine de la vie, elle est toujours ancrée dans le présent (impossible de vivre à plusieurs endroits à la fois, ou dans plusieurs temps) et renvoie toujours à quelqu'un, un corps-soi singulier (impossible de vivre par procuration). Par conséquent, l'activité correspond à un essai toujours renouvelé de quelqu'un d'unique, de rejouer dans une configuration du présent des normes à la fois antérieures à l'agir et anonymes. Ainsi, en lui portant la contradiction à un certain degré, les normes antécédentes rendent possible l'activité humaine* » (Schwartz et Durrive, 2009, p. 258).

⁶ « *L'humain en activité ne cesse de renormaliser, d'arbitrer face aux « trous de normes » ou à l'inadaptation et aux rigidités des normes antécédentes* » (Schwartz et Durrive, 2009 (II), p. 256).

2. L'évaluation ergologique complémentaire aux évaluations classiques

Yves Schwartz, philosophe et chercheur à l'université d'Aix-Marseille propose, dès le début des années 1980, une approche novatrice de l'agir industriel⁷ : la démarche ergologique. Cette démarche philosophique est mue par le concept matriciel d'activité. Dans la pensée d'Y. Schwartz, l'activité est une « instance psychique » de négociation dans laquelle intervient constamment le « corps-soi⁸ », une instance qui oriente les choix en fonction des valeurs. Elle est une mise en cohérence des normes qui se présentent à soi, des normes enchâssées dans des temporalités et des collectifs qui obligent à l'arbitrage. L'activité est une instance de « *ré-usinage des normes dans leur rapport en valeur avec le milieu à vivre*⁹ ». Cette expérience abrasive, parce qu'elle résulte de l'action d'un corps-soi particulier, crée indubitablement de la connaissance, du savoir et de l'histoire. L'activité est donc la motrice d'un régime de production de savoirs originaux.

2.1. La démarche ergologique : principes d'une démarche

Si la démarche ergologique ne s'intéresse pas exclusivement au travail mais à l'activité humaine, concevoir l'activité de l'Homme au travail au moyen de cette approche, c'est reconnaître que rien ne peut être dit sur le travail sans tenir compte des points de vue de ceux qui travaillent, de ceux qui ré-usinent les normes antécédentes. Seule la personne concernée peut témoigner des raisons et des choix à l'origine de cet écart, elle seule peut expliquer la manière dont elle gère les infortunes ou les possibilités qui donnent grâce à ses initiatives. Ce sont ses ressentis puis ses explications qui constituent le point de vue de l'activité¹⁰ et c'est ce point de vue que cherche à recueillir et à valoriser la démarche ergologique¹¹. Celle-ci repose donc sur un principe épistémologique de production de savoirs (le retraitement, par l'usage de soi, des normes antécédentes, normes imposées, normes actuelles, normes endogènes, normes exogènes, dans un contexte singulier fait de variabilités objectives et subjectives), et sur un principe éthique parce que le retraitement des normes se fonde sur un jugement personnel.

⁷ Le terme est employé en référence à la définition proposée par Y. Schwartz et L. Durrive : il est « *relatif à l'acte de travail. Le terme est volontairement flou pour éviter le mot travail dont on se fait une représentation trop rapide et trop simple par rapport à la diversité des formes de travail, au plan diachronique (depuis l'aube de l'humanité) et au plan synchronique (à travers la planète)* » (Schwartz et Durrive, 2009, (II), op.cit., p. 257).

⁸ La personne toute entière avec son corps biologique, son intelligence, ses affects. « *Le corps-soi c'est l'histoire, l'histoire de la vie, du genre, de la personne, c'est l'histoire des rencontres renouvelées entre un être en équilibre plus ou moins instable et une vie, sociale, avec ses valeurs, ses sollicitations, ses drames. Mais c'est aussi histoire comme matrice, énergie productrice d'inédits : dans la mesure où la visée renormalisante est à la fois imposée à l'être (le milieu est toujours « infidèle », comme rencontre il réclame qu'on se choisisse en choisissant telle ou telle façon de la traiter) et en même temps essayer de transformer ce qui est objectivement pour lui milieu en ce qui pourrait en faire son milieu* » (Schwartz, 2000, p. 664).

⁹ Citation d'Yves Schwartz (in Dujarier et al., 2016).

¹⁰ Pour Ivar Oddone, « *une psychologie du travail qui s'assigne la tâche de récupérer le domaine tout entier de ses véritables objets doit reconnaître l'existence d'une expérience (celle des exécutants bien sûr, mais aussi celle des concepteurs) entendue comme la représentation structurée des conditions de travail. Elle doit reconnaître le développement de cette expérience et l'histoire des stratégies qui en découlent. Ce qui signifie en tout premier lieu qu'il lui faut renoncer à expliquer de l'extérieur le comportement de l'homme dans l'usine et, qui plus est, renoncer à l'expliquer comme le résultat d'une motivation économique ou de besoins humains génériques* » (Oddone et al., 1981, p. 28).

¹¹ Ce qui « *est en un sens plus riche que la seule analyse du travail ; car elle s'intéresse à tous les « usages de soi », transcendant toutes les limites sociales, temporelles, institutionnelles ; apte par là à penser les circulations et réinvestissements entre ceux-ci. L'analyse du travail salarié apparaît de ce point de vue plus pauvre, dans la mesure où seuls certains segments de la vie humaine sont concernés et où l'hétéro-détermination des normes (variable selon les époques, les formes de gouvernement du travail) restreint la sphère des conquêtes inventives* » (Schwartz, 2000, p. 422).

Ce régime de production de savoirs sur l'humain, s'établit sur la redécouverte continue des savoirs produits. La redécouverte de ces savoirs provient de la dynamique qui se joue entre d'un côté, le pôle des savoirs académiques, pôle des normes antécédentes (production anticipée des connaissances sur l'activité de travail : prescriptions, règles, règlements intérieurs, fiches de postes, etc.), et de l'autre, le pôle des savoirs issus de l'activité, des savoirs qui émanent de la réalité des travailleurs. La dynamique en œuvre entre ces deux pôles suppose un enrichissement mutuel à condition qu'elle se maintienne dans un « *dialogue socratique à double sens* » (Schwartz, 2000, p. 716), dialogue qui s'instaure à partir d'une conception philosophique qui accepte la commensurabilité des savoirs¹². Cela signifie que les savoirs en dialectique en jeu dans ce bipôle sont considérés comme relevant d'une même grandeur autorisant leur confrontation.

En partant de ces deux principes, nous avons nécessairement souhaité opérer un pas de côté par rapport aux évaluations classiques. Un pas de côté accentué par le fait que la démarche à laquelle nous nous référons révisé, elle-même, les modes opératoires classiquement admis dans les sciences humaines et sociales¹³ (il ne s'agit pas de faire discourir les théories sur des faits ou d'entériner des hypothèses au moyen d'expériences empiriques. Il s'agit plutôt d'accompagner la confrontation, sur un plan égalitaire, des savoirs scientifiques et des savoirs issus de l'activité).

Puisque nous avons considéré que celui qui fait est plus à même de juger, donc d'évaluer, ce qu'il fait au regard de ce qu'il a à faire, charge, pour nous, de favoriser l'émergence des savoirs issus de l'activité et de repérer, dans les échanges, les valeurs à partir desquelles chacun gère l'écart entre le prescrit et le réel, de repérer les récurrences dans les renormalisations : ce que chacun fait pour être efficace - et au nom de quoi il le fait, individuellement et collectivement.

Parler c'est révéler ce que l'on a de plus intime en soi : sa pensée. Parler de son travail, c'est dévoiler une part de soi en évoquant ses choix. Réaliser les objectifs de travail social implique automatiquement admettre des dérogations aux prescriptions. Mais puisque l'évaluation ergologique devait être transmise aux agents de direction de la Caf, pouvions-nous dévoiler les contorsions individuelles qui donnent du sens au travail ? Devions-nous préciser les parcours de vie de chaque participant au risque de leur repérage ? Lorsque l'on questionne l'usage de soi jusqu'où faut-il aller ? Que faut-il montrer, porter à voir sans mettre les travailleuses et les travailleurs en difficulté ? Le travail évaluatif ne consistait pas en la réalisation d'un catalogue de renormalisations singulières. Ce ne sont pas les renormalisations qui se rapportent à soi exclusivement qu'il nous fallait pointer, mais plutôt celles qui trouvent écho dans le collectif. Il ne nous fallait pas, non plus, présenter les différentes formes de démarches collaboratives informelles (elles sont fugaces et situationnelles) mais plutôt essayer de comprendre ce qui favorise leur déploiement ou, à l'inverse, ce qui les inhibe (comme par exemple la méconnaissance des protagonistes, de leur travail, le cloisonnement des métiers, la fréquence des réaménagements organisationnels, la compétitivité entre les travailleurs, l'homogénéisation des fiches de poste, le manque de vision partagée, etc.).

Pour atteindre le même niveau de grandeur que les savoirs issus des autres modèles évaluatifs, les savoirs d'expériences devaient entrer en épistémicité. L'entrée en épistémicité implique le contrôle de la systématité. De ce fait, l'accès au travail réel est envisageable à partir des connaissances produites singulièrement dans leurs convergences collectives (systématité). Les points d'accord sur

¹² « *Savoirs savants et savoirs non savants sont tendanciellement commensurables, et le dialogue qui doit s'instaurer entre eux est dès lors un « dialogue égalitaire » (c'est peut-être la signification qu'il faut donner au « dialogue socratique à double sens »)* » (Di Ruzza et Halevi, 2003, p. 68).

¹³ La démarche ergologique admet que la validation des concepts en sciences humaines et sociales provient de la confrontation, sur un plan égalitaire, des savoirs scientifiques et des savoirs issus de l'activité. Ce processus de couplage suppose, comme l'explique Y. Schwartz, qu'émerge le point de vue de l'activité pour le rendre communicable et le porter à la confrontation des points de vue disciplinaires.

le sens donné au travail permettent la transition de l'adhérence vers la désadhérence que requiert le travail de conceptualisation.

L'évaluation que nous proposons s'appuie donc sur les principes éthiques et épistémologiques de la démarche ergologique. Elle ambitionne, par conséquent, de produire de la connaissance à partir des points de vue singuliers et de favoriser l'instruction mutuelle. L'évaluation, proposée en réponse à une demande particulière d'une institution particulière, s'est construite en trois étapes : accompagner l'énonciation des connaissances personnelles, accompagner la construction de points de vue partagés et enfin instaurer la commensurabilité entre les évaluations. Elle devient ainsi une évaluation faite de deux évaluations qui reposent sur les questions suivantes : quel est mon travail et comment fait-on ensemble du travail social ?

2.2. Les Groupes de Rencontres du Travail

Divers outils ont d'ores et déjà été utilisés pour accompagner la mise en mots des savoirs investis dans la réalité, pour approcher le travail à partir de l'activité. La plupart s'adressent à des individus entendus isolément. L'entretien sur l'activité de travail en est une, l'instruction au sosie développée par Ivar Oddone ou l'auto-confrontation (simple et croisée) proposée par Yves Clot, l'observation en situation, l'entretien libre sont d'autres exemples. La démarche ergologique ne revendique pas de méthode spécifique pour analyser l'activité. La dynamique des pôles, ci-avant explicitée, est un projet, « *un état d'esprit*¹⁴ » et non un procédé, une formule, une recette. Cela ne signifie pas pour autant que les méthodes développées jusqu'alors en sciences humaines et sociales soient inintéressantes ou inadaptées. Les expérimentations et savoirs qui en découlent sont, bien au contraire, fortement utiles et sont autant de pistes explorées qui constituent des points de références pour approcher les faits humains. Diverses techniques qualitatives et particulièrement celles que propose l'ergonomie de l'activité ont d'ailleurs été mobilisées dans le cadre de cette démarche. C'est d'ailleurs ainsi que la pluridisciplinarité qu'elle exige prend tout son sens, en postulant que nul n'a la bonne réponse mais que l'association des disciplines, de leurs méthodes et techniques, à partir de leurs limites et de leurs insuffisances, peut aider à appréhender les activités humaines dans une configuration triangulaire : activités-savoirs-valeurs (Schwartz, 2000, p. 86).

L'approche des « faits humains » est inévitablement inconfortable puisqu'il s'agit de ne pas se laisser guider, comme le spécifie Y. Schwartz, par des « *interprétations stabilisées des processus et des valeurs en jeu dans une situation d'activité. [...] Mais il s'agit au contraire de se laisser déranger méthodiquement à la fois dans nos savoirs constitués et dans nos expériences de travail* » (Schwartz et Durrive, 2009, p. 257). Un vide méthodologique nécessaire qui appelle à laisser sa posture de savant en « suspens » pour se faire enseigner, initier par l'expérience laborieuse, celle dont I. Oddone explique qu'elle « *représente une masse de connaissances de valeur scientifique que les travailleurs ont appris par la pratique de nombreuses années de travail et qui est leur patrimoine* » (Oddone et al., 1981, p. 189). L'évaluation souhaitée se conçoit et s'établit à partir de ce patrimoine et à partir des choix en valeur qui précèdent toute expérimentation, des dramatiques qui obligent à choisir. Il faut alors donc trouver les moyens de les recueillir, de les capter, de les comprendre.

La démarche ergologique, au travers du concept de « *débats de normes*¹⁵ », fait référence à l'ascendance des normes antécédentes sur la dimension psychologique puisque l'usage de soi se réalise à partir des normes antécédentes. Elle requiert donc de façon concomitante les dimensions individuelles (usage de soi) et collectives (normes antécédentes). En cela, le travail, perçu comme une activité, ne peut être appréhendé de façon disjointe avec d'un côté l'axe psychologique et de

¹⁴ « Rien ne peut être catégorisé, formalisé, de ces dispositifs dynamiques à trois pôles, qui sont d'abord des états d'esprits, avant d'être le cas échéant base de construction sociales » (Schwartz et Durrive, 2009, p. 247).

¹⁵ Un débat, en soi, entre normes antécédentes et une tendance/obligation de la personne à renormaliser.

l'autre l'axe sociologique, le corps-soi étant l'élément centralisateur. Toute situation de travail nécessite d'être appréhendée de manière itérative entre le micrologique et le macrologique. Nous avons, dès lors, fait le choix de considérer l'effectivité du travail social comme un « problème commun » qui s'articule entre l'activité (comme usage de soi) et l'organisationnel, le politique.

Il nous fallait donc favoriser cette fameuse entrée en épistémicité, évoquée ci-avant. Celle-ci nous est parue possible au moyen d'un dispositif épistémologique original proposé par la démarche ergologique que sont les Groupes de Rencontres du Travail (GRT), groupes d'analyse de l'expérience (Durrive, 2015, p. 195), groupes de réflexion où les professionnels sont invités à réfléchir et à débattre sur leur travail, où le groupe est en travail à partir d'une activité qui lui est commune, l'usage de soi dans l'exercice du métier. Le GRT est une modalité possible d'accès au dialogue égalitaire par le « *double mouvement d'appropriation et d'instruction*¹⁶ ». Cependant, si le dialogue égalitaire s'opère lorsque l'on se met d'accord pour construire un monde commun, de quel monde commun s'agit-il ? Du monde professionnel, de celui de l'équipe, de celui de l'institution, ou s'agit-il de l'organisation de la cité ?

En référence à certains aspects méthodologiques de la sociopsychanalyse développée par Gérard Mendel¹⁷, la mise en œuvre d'un dialogue égalitaire en trois dimensions intrinsèquement liées entre elles, a ainsi été imaginée : entre pairs (quatre métiers ont été sollicités au sein de l'institution Caf : les secrétaires, les travailleurs sociaux, les cadres hiérarchiques et les cadres techniques), entre collègues-coéquipiers (ces quatre métiers forment l'équipe des interventions en travail social) et entre opérateurs et concepteurs (agents de direction).

L'homogénéité des groupes par métiers est l'une des caractéristiques de la sociopsychanalyse. Cela dit, et comme le précise Jean-Luc Prades, le groupe homogène ne prend toute sa signification, que lorsqu'il « *s'inscrit dans un dispositif plus large qui met en scène une multiplicité de groupes de métiers différents, qui ensemble, recomposent l'institution* » (Prades, 2007, p. 12).

Les groupes homogènes sont davantage propices à la redécouverte du métier, à son actualisation dans l'ici et le maintenant. La communication y est possible sur la base d'un même langage, c'est-à-dire que les membres du groupe s'entendent a priori sur les notions qu'ils emploient, ce qui favorise le débat d'idées. De plus, et comme le précise J. L. Prades, l'expression de chacun est facilitée « *en raison du fait que les thèmes traités le sont à partir du même angle d'expérience de la vie institutionnelle* » (Prades, 2007, p. 49). Le groupe homogène présente aussi l'avantage d'écartier toute situation de hiérarchie qui pourrait inhiber l'expression ou au contraire induire des phénomènes de groupe (influence par soumission à l'autorité hiérarchique par exemple). Il offre également la possibilité de reconsidérer son travail à travers les pratiques d'autrui. Se connaître soi impose de se confronter au regard de l'autre, de confronter les subjectivités au regard de ce qui rassemble, par rapport aux normes antécédentes. Si l'objectif est de connaître le métier, un travail réflexif préalable sur la manière dont chacun s'y prend pour exercer le métier se révèle nécessaire pour comprendre les agissements, pour se connaître soi-même et pour connaître les autres. Si les façons de faire mais surtout si les choix qui ont précédé les agissements sont sous-tendus par des valeurs communes, se réfèrent à des normes partagées, alors les savoirs produits dans l'échange permettent de découvrir ou de redécouvrir le métier, de le considérer sous un jour nouveau. Le

¹⁶ « *L'appropriation est une familiarisation conceptuelle avec l'activité comme traitement énigmatique de la confrontation entre formes protocolarisée de l'expérience industrielle et nécessité d'y gérer toujours des rencontres de rencontres. L'instruction est une mise en visibilité et en mots de cette expérience, dépliant des habiletés, des synergies efficaces et inapparentes, les lacunes ou inadéquations de normes antécédentes, des réserves d'alternatives en souffrance dans ces lieux d'utilisation de l'activité humaine* » (Schwartz et Durrive, 2009, p. 247).

¹⁷ La démarche ergologique et la sociopsychanalyse obéissent chacune à leur propre logique, leur propre cadre théorique, leurs propres objectifs, cependant certains aspects méthodologiques de la sociopsychanalyse nous ont aidé à penser l'approche du monde commun.

partage des expériences informelles entre travailleurs pairs et entre membre de l'équipe offre d'une part, l'occasion de retravailler les professionnalités (formation), et d'autre part, permet l'accès à une vision élargie des moyens déployés face à l'organisation formelle.

Quatre GRT de travailleurs pairs (entre 6 et 18 participants) ont alors été mobilisés sur plusieurs niveaux hiérarchiques. C'est ainsi que nous avons compris et envisagé le compromis dialectique, en concevant qu'il ne se fonde pas seulement à partir des savoirs (expérientiels [opérateurs] et/ou académiques [concepteurs]) ou seulement à partir des acteurs (groupes homogènes de concepteurs ou d'opérateurs), mais à partir des savoirs et des acteurs décidés à débattre de ce qui les concerne tous : leur travail, d'une part, et la manière dont ils envisagent, individuellement et collectivement leur participation à la réalisation du travail social, d'autre part.

Conduire un groupe consiste à aider celui-ci à atteindre ses buts¹⁸, ce qui suppose que l'intervenant adopte une position particulière, celle d'animateur. Le rôle de l'animateur d'un groupe, disent Alain Blanchet et Alain Trognon, « *consiste à garantir le cadre de la réunion en maintenant l'orientation du groupe vers ses objectifs et en favorisant la production libre des échanges concourant à la réalisation des tâches fixées* » (Blanchet et Trognon, 1994, p.106). L'objectif à atteindre dans les GRT consiste à produire des savoirs nouveaux sur un métier donné et sur la manière dont tous, participent à « faire » le travail social institutionnel.

L'accompagnement, proposé au sein des GRT de la Caf, s'est déployé, déroulé, composé, négocié, travaillé sur neuf séances de trois heures à raison d'une fois par mois. Quinze mois au total ont été nécessaires pour conduire les quatre groupes. Ces GRT se sont organisés en trois temps : appréhender l'activité ; construire entre pairs un point de vue collectif sur le travail ; appréhender le travail collectif, le travail d'équipe.

Le premier temps s'étale sur trois séances. Il correspond à la remontée des connaissances puis au partage des expériences informelles et singulières entre pairs. L'animateur du GRT accompagne alors l'émergence, hors de soi, de la connaissance, ce qui signifie que les connaissances existent, qu'elles préexistent à notre intervention, qu'elles sont présentes mais qu'elles sommeillent au creux de chacun parce qu'immobilisées par l'évidence et occultées par les habitudes. Ici, d'autres techniques qualitatives de recueil d'informations ont été mobilisées : l'observation et l'entretien libre. Ces outils supplémentaires ont été utiles pour appréhender la logique propre des personnes en prise avec le phénomène étudié, ceci parce que comprendre la formation des savoirs qui naissent de la rencontre entre des prescriptions et une personnalité singulière, rendent nécessaire de faire appel à l'analogie humaine qui est au fondement d'une possible compréhension de l'alter-activité¹⁹. L'effort d'adhérence aux situations est donc requis, dans ce premier temps, pour déloger les évidences et approfondir les apparences. Les observations de situations réelles permettent, selon Muriel Prévot-Carpentier, « *que les participants se rendent compte que l'on peut toujours interroger ce qui se joue, les arbitrages, que l'on peut vraiment approfondir. L'objectif est d'amener les gens à penser en adhérence*²⁰ ». Ces savoirs en adhérence sont recueillis puis formalisés par écrit et proposés à l'observé. Celui-ci a la possibilité de valider ou d'invalider cet écrit. Il a la possibilité de le discuter, de le modifier. Une fois approuvé, le contenu du compte-rendu est utilisé dans le GRT. La présentation, la verbalisation et la diffusion des pratiques au sein du groupe homogène favorisent la mise en lumière des « *réserves d'alternatives* » (Schwartz et Durrive, 2009, p.259). Chacun s'essaie à dire

¹⁸ « *Le leader effectue une tâche complexe en favorisant la progression du groupe vers ses buts* » (Blanchet et Trognon, 1994, p.98).

¹⁹ « *L'analogie humaine est le fondement de toute compréhension* » disait G. Gusdorf dans les années 1960 » (Mucchielli, 1991, p.14).

²⁰ « *Le but surtout est qu'à partir d'observation de situations réelles, il faut rendre endogène le regard sur le travail, que les participants se rendent compte que l'on peut toujours interroger ce qui se joue, les arbitrages, que l'on peut vraiment approfondir. L'objectif est d'amener les gens à penser en adhérence* » (Prévot-Carpentier, 2007, p. 3).

comment il fait et pourquoi il fait ainsi, tous témoignent de leur « faire » et appréhendent le pourquoi de leurs agissements et de leurs choix.

Les options méthodologiques qui s'offrent à l'animateur d'un groupe sont variées. Des interactions cadrées où l'entretien est structuré à partir de questions préalablement établies, aux discussions de groupes laissées à la libre initiative des participants qui sélectionnent eux-mêmes les thématiques à aborder, ici encore tout est choix. En ce qui nous concerne, une posture non-directive a été adoptée pour que les protagonistes conduisent eux-mêmes leurs investigations, pour qu'ils se découvrent et se connaissent à leur manière. Dans les GRT, les discussions sont donc libres, les sujets sont imprévisibles, variés et les exemples sont nombreux. Les exposés apparaissent comme des supports à la pensée et à l'expression. Les participants se questionnent entre eux. La diversité des points de vue est recherchée et chacun est invité à communiquer le sien ouvertement.

L'animateur d'un GRT ne cherche pas à contrôler le débat, il soutient le travail d'introspection par l'emploi de questions dites « naïves », pour contrer les évidences qu'induisent les savoirs institués ou une trop grande objectivité construite en amont ou en dehors du groupe. Il se veut présent et attentif à la construction des points de vue et à leurs récurrences. Il est indispensable de trouver un équilibre entre la nécessité de maintenir le groupe centré sur l'objectif de production de connaissances, et celle d'offrir aux participants suffisamment de liberté pour qu'ils puissent eux-mêmes orienter la discussion, pour qu'émergent ainsi les orientations en valeur. La posture de l'animateur est alors éminemment dépendante du groupe et des personnes²¹ auxquelles il s'associe, auxquelles il va devoir s'adapter et auprès desquelles il va nécessairement ajuster ses techniques.

L'animateur du GRT s'abstient de prendre parti ou de se prononcer personnellement sur les sujets débattus. Il n'évoque pas, non plus, les débats menés au sein des autres groupes. Il veille également à maintenir une gestion égalitaire des tours de parole, en favorisant la participation de toutes les personnes impliquées (« Et vous ? Qu'en pensez-vous ? »). Il est attentif aux influences actives qui se manifestent normalement et en permanence. Les influences peuvent en effet avoir une fonction de normalisation par conformisme ou soumission à la majorité (Blanchet et Trognon, 1994). Il est alors important d'insister sur le fait que chaque point de vue est nécessairement différent et que l'objectif du groupe de travail n'est pas d'uniformiser les pratiques. Si parler de son activité, de l'usage de soi au travail, limite les risques d'influences normatives parce que l'on parle de soi et, à partir de soi, cela ne les exclut pas totalement.

Chaque séance donne lieu à une synthèse, un document écrit de cinq à dix pages réunissant les divers éléments de connaissance recueillis. Elle est réalisée à partir de la retranscription intégrale de la séance écoulée (qui elle, n'est pas diffusée), puis elle est distribuée aux participants avant la prochaine rencontre pour être soumise à une validation, et être « *reconnue comme donnée pertinente, par les acteurs sociaux sur lesquels porte la recherche* » (Mucchielli, 1991, p.22). Au début de la réunion, l'animateur revient sur la synthèse de la séance antérieure. Les participants du GRT ont alors la possibilité de modifier, de réviser son contenu. Elle est, en fait, un nouveau support permettant aux professionnels de se confronter une nouvelle fois à leurs savoirs, à ceux énoncés le mois précédent. La validation des synthèses des séances permet aussi à l'animateur, au-delà de l'approbation qu'elle permet d'obtenir en premier lieu, de témoigner de sa loyauté et de son engagement vis-à-vis des personnes qui lui font confiance.

En effet, le travail d'accompagnement n'est possible qu'à la condition de créer des dispositions minimales pour qu'il s'y déploie. C'est le premier rôle de l'intervenant-animateur. La confiance n'est pas une affaire personnelle, elle naît dans et de l'interaction, elle s'appuie sur le relationnel, elle

²¹ Les groupes sont inévitablement mouvants : absences dues à un départ en retraite, en maladie, en maternité ; nouvelles arrivées ; changements de fonction ; etc.

demande à ce que l'on « se pratique » pour se connaître et pour s'en remettre à l'autre. La confiance ne se décrète pas, elle se conquiert. Fondamentale, elle est ici le ciment nécessaire à la cohésion du groupe, au travail en équipe. Sans elle, le groupe n'« est » pas puisque c'est elle qui permet d'obtenir les accords, les adhésions, la communication des pensées des membres qui le constituent.

Le deuxième temps du GRT advient dans le prolongement du premier et se déploie pareillement sur trois séances. Cette deuxième phase vise la construction, entre pairs, d'un point de vue collectif sur le métier à partir des réalités de chacun. Elle admet donc une montée en objectivité pour construire un monde commun, celui du monde professionnel. Dans cette deuxième phase, le travail commence sous la forme d'ateliers, l'idée étant de pouvoir proposer une autre façon de construire le point de vue métier, plus en désadhérence des situations singulières. Chaque sous-groupe²² s'est affairé à répondre à une ou plusieurs questions que nous leur avons posées. Ces questions, nous les avons préalablement construites à partir des synthèses en repérant les thématiques que nous souhaitions approfondir. Elles sont nécessairement larges, ouvertes, interprétatives, centrées sur l'activité et invitent au débat. Il est demandé aux participants de répondre par écrit au moyen d'un développement rigoureux et détaillé, d'énoncer concrètement ce qu'il font, d'expliquer pourquoi il le font de cette manière et pas d'une autre. Les protagonistes essaient de mettre en mots de manière argumentée (sans forcément trouver de consensus) leur point de vue sur l'activité concrète relativement aux contraintes qu'ils sont amenés à rencontrer. On passe ici de l'activité singulière à l'activité objectivée (articulation micro-méso). Chaque sous-groupe présente la réponse à sa question lors des séances suivantes en grand groupe et en présence d'un « porteur de savoirs invité²³ ».

Le « porteur de savoirs invité » est un spécialiste qui apporte soit un point de vue académique, disciplinaire, soit un point de vue institutionnel, sur le travail. Le porteur de savoirs académiques est un universitaire (philosophe, économiste, psycho-sociologue, sociologue, médecin, ergonomiste, juriste, etc.). Le porteur de savoirs institutionnels est un membre de l'institution et plus précisément un agent de direction.

Cette initiative est portée par une double volonté. La première est commune aux deux « types » de « porteurs de savoirs invité ». Elle admet que tout porteur de savoirs alimente les échanges, prenne part aux débats menés au sein du groupe, bref, qu'il mette en dialogue son savoir avec ceux des travailleurs. Il ne s'agit pas pour lui d'animer les débats, ni de dispenser verticalement un savoir mais bien de participer à l'élaboration de savoirs nouveaux par le biais de ses questionnements et interventions. Le « porteur de savoirs invité » a pour fonction « d'étayer » les protagonistes du travail dans leur démarche d'élaboration et de production de connaissances sur leur travail.

Les participants aux quatre GRT semblent avoir apprécié le fait que ces « invités » prennent part à leurs réflexions, qu'ils s'intéressent à ce qu'ils font, en un mot, qu'ils valorisent leur travail en partageant leurs savoirs, en les écoutant, en s'impliquant auprès d'eux, en se rendant disponibles pour eux. Les savoirs de ces « invités » ont permis aux protagonistes de s'approprier des éléments théoriques nécessaires à la compréhensibilité de leur travail, et plus largement de l'organisation du travail.

La seconde ambition les concerne tous deux spécifiquement. Concernant les porteurs de savoirs académiques, nous avons souhaité que ceux-ci soient, pour la plupart, des ergologues sachant appréhender le travail réel. Ils apportent ainsi leur soutien à l'animateur dans sa quête du travail

²² Les participants ont eux-mêmes choisi les membres du sous-groupe avec lesquels ils souhaitaient s'associer. Cependant, ils ont eu pour consigne de ne pas choisir un collègue intervenant sur le même territoire.

²³ Louis Durrive explique qu'il est possible de prévoir, dans un GRT, « un dialogue avec les spécialistes qui sont les mieux placés pour apporter des éléments de réponses aux questions posées. Une rencontre de ce type peut avoir des effets intéressants, entre un chercheur et un groupe qui, au lieu d'une position scolaire, accueille l'invité en lui présentant des points de vue qu'on aura pris le temps d'argumenter et dont on aura débattu localement » (Durrive, 2002, p.18).

réel, entre subjectivité et objectivité. Les séances se ponctuent par la consultation et la mise en débat des analyses (groupe / porteurs de savoirs et animateur / porteurs de savoirs). Concernant le porteur de savoirs institutionnels, nous avons souhaité qu'en sa présence, les réunions se réalisent à l'université, ceci pour favoriser l'équité et une relative égalité des postures dans un cadre environnemental non institutionnel où les liens hiérarchiques s'exercent de façon moins formelle. Le porteur de savoirs institutionnels apporte un point de vue particulier. Celui-ci est le plus souvent établi sur la base de « *savoirs numériques* » (Gori, 2015, p. 131) produits par les dispositifs d'évaluation²⁴ qui ont traduit la connaissance opérationnelle en données informatiques. Or, comme le fait remarquer Jean-François Lyotard, cité par Roland Gori, il est fort probable que lors du processus de transformation de l'un en l'autre, la nature des savoirs ait été modifiée, du moins détériorée. Lorsque que l'on perd le sens des mots, souligne Roland Gori, ne perd-on pas également le sens commun et les valeurs partagées (2015, p. 35) ? La présence du porteur de savoirs institutionnels au sein de groupes constitués d'opérateurs, de travailleuses et de travailleurs ambitionnait assurément un premier niveau d'instruction mutuelle.

Nous reconnaissons que la posture du « porteur de savoirs » n'est pas aisée. Elle est encore plus délicate pour le porteur de savoirs institutionnels parce qu'elle implique indéniablement qu'il faille la « *travailler pour la jouer* » (Vial et Caparros-Mencacci, 2007, p. 91). Elle touche ici directement à l'identité professionnelle de l'agent « invité » qui essaie certainement, qui souhaite incontestablement laisser son « costume de cadre » au vestiaire pour prendre place au sein du groupe et débattre sur le travail avec les autres membres de « l'équipe de recherche » instituée au sein des GRT. En tant que travailleur salarié, l'agent de direction répond lui aussi juridiquement à un contrat de travail, à une fiche de poste, à une activité prescrite mais aussi à des codes, à une culture professionnelle ou d'entreprise. Toutes ces normes influent indubitablement sur son agir et sur son implication au sein des GRT.

Les deux premiers temps des GRT, qui correspondent aux six premières séances, permettent d'atteindre le premier niveau du monde commun à construire, un premier monde, le plus petit, celui du monde professionnel. Un monde qui s'inscrit au sein de plusieurs mondes de plus en plus larges, des mondes que les protagonistes commencent à distinguer probablement, des mondes qu'ils commencent à introduire possiblement.

Le troisième temps des GRT, la troisième intention, ambitionne, quant à elle, la transition d'une approche spécifique vers une approche globale pour appréhender le travail collectif, le travail d'équipe, un monde commun plus large. Cette phase s'étend sur les trois dernières séances. S'il est toujours question de produire des connaissances, nous avons cette fois-ci souhaité comprendre les enjeux produits par la « fabrication » du travail social de façon élargie. Au moyen d'une communication indirecte, c'est-à-dire que les quatre groupes ont pu, par notre intermédiaire, communiquer, échanger questions et réponses.

Il existe une hiérarchie statutaire entre les participants, entre les groupes. Puisque nous souhaitions approcher la dimension collective, globale, celle de l'équipe des interventions en travail social, cet ordonnancement organisationnel nous a obligé à trouver des solutions pour permettre matériellement la communication entre les groupes sans toutefois gêner l'expression. L'idée de mettre en scène plusieurs groupes de métiers différents est empruntée, nous l'avons dit, à la sociopsychanalyse. J.-L. Prades explique, à ce sujet, que la multiplicité des groupes, lorsqu'ils s'assemblent, recomposent l'institution, permettant à chacun de dépasser l'identité première pour

²⁴ Pour R. Gori, mesurer et conformer les savoirs et les pratiques au modèle de l'économie et de sa rationalité est l'objectif des dispositifs d'évaluation. « *Leur fonction consiste à inciter chacun des champs de la connaissance à convertir ses données spécifiques en langage de machines, en savoir non narratif, quel qu'en soit le prix, autrement dit les conséquences* » (2015, p. 133).

une compréhension de l'acte entier de l'institution (Prades, 2007, p. 12). Dans ce genre de procédé de communication apparaît, dit-il, « *la possibilité d'élargir son champ de vision à l'entreprise entière, d'inscrire son acte de travail dans l'acte entier que produit l'institution. Apparaît la liaison là où règne la division instaurée par l'organisation du travail* » (Prades, 2007, p. 12 ; Mendel et Prades, 2002, p. 50). En effet, si l'organisation du travail détermine les rapports entre les travailleurs, qu'en est-il réellement ? Comment ces travailleurs aux tâches et fonctions disparates se perçoivent-ils ? Comment chacun participe, de sa place et en équipe, à la « fabrication » du travail social ?

L'expérience qui s'accumule²⁵ au sein des groupes homogènes d'abord, entre les groupes ensuite, permet d'obtenir des éléments nouveaux sur le travail. Nous convenons, cependant, que ce troisième temps des GRT n'est possible qu'après les temps un et deux. Pour parler du travail collectif, il faut avoir préalablement réfléchi sur son métier.

La production de savoirs sur le travail conjugue l'expression et la validation initiant une progression entre subjectivité et objectivité, entre pairs et entre membres d'une même équipe. La validation des chroniques d'activité, des synthèses de séance, des questions et des réponses formulées par chacun des groupes sont autant d'étapes nécessaires à la construction d'un jugement de scientificité qui confère aux travailleurs un statut particulier ; celui d'expert de leur travail. Ces experts ont énoncé des savoirs en attente de reconnaissance conceptuelle, des savoirs qui n'appartiennent à aucune discipline mais qui ont été acquis par l'expérience. La validation par plusieurs permet la conceptualisation de ces savoirs. Ces nouveaux concepts, Y. Schwartz les nomme « *inchoactifs* » ou [encore] « *torpides* » » (Schwartz, 2000, p. 473).

Les savoirs obtenus à partir du travail réel donnent à voir ce que produit l'organisation du travail. Dans l'institution Caf, nous avons repéré que deux représentations du travail social, deux intelligibilités véridiques se côtoient, évoluent en parallèle. L'une et l'autre commandent une philosophie différente, modifiant ainsi, en fonction du choix, la finalité du travail (donc du travail social) et imposant aux professionnels de manœuvrer en faisant de grands écarts. Des professionnels qui conscientisent, petit à petit, l'idée que les valeurs auxquelles ils se réfèrent diffèrent de celles produites par le système organisationnel.

Les savoirs qualitatifs obtenus ont été consignés par écrit et transmis à la direction générale de la Caf. On peut dès lors se demander si, à partir de ces savoirs inédits, l'organisation du travail pourra être révisée. Or, nous savons que l'argent de la solidarité investi dans des missions de service public doit produire un résultat visible sous peine d'être remis en question. Les savoirs narratifs auront-ils alors autant de poids que les savoirs numériques ? Difficile à dire lorsque les moyens à la disposition de cette institution sont décidés par les pouvoirs publics en fonction de choix opérés relativement à des contraintes budgétaires. La transformation des activités de travail relève donc de plusieurs volontés, de plusieurs responsabilités sur plusieurs niveaux hiérarchiques, du local au national.

²⁵ « *Il nous semble qu'à l'heure actuelle le modèle de groupe ouvrier homogène (l'expérience qui s'accumule entre les divers membres du groupe, entre les groupes eux-mêmes, entre les groupes et les spécialistes) est en train de devenir l'élément essentiel d'une nouvelle modélisation qui permettra à la classe ouvrière de se réapproprier toutes les notions scientifiques qui lui sont indispensables pour acquérir une position hégémonique* » (Oddone et al., 1981, p.38).

3. L'évaluation ergologique, un appui pour qui voudrait ergo-manager

Notre société est traversée par des logiques orientées d'un côté par des valeurs marchandes et de l'autre par le bien vivre en commun. Entre elles interviennent des personnes, des bénéficiaires, des travailleurs qui ont à gérer des équilibres au sein de ce bipôle. Comment faire pour que ces connaissances produites à partir de l'activité des participants aux GRT, puissent interagir avec celui-ci ?

L'évaluation ergologique a permis aux travailleurs mobilisés dans les GRT de se réapproprier une sorte de légitimité à parler et à valoriser les savoirs issus de leur travail. Ils ont été autorisés et se sont autorisés à discuter de leur travail et de son organisation. Ils ont, par la suite, souhaité et demandé à obtenir la version écrite de leur évaluation, ceci pour valoriser leurs savoir-faire et justifier leurs prises de positions face à l'organisation prescrite. Ainsi, si classiquement l'évaluation est un outil de gestion, donc un outil pour les gestionnaires, l'évaluation ergologique est aussi un outil pour tous les travailleurs, quelle que soit leur place dans l'organigramme, qu'elle amène à être reconnus en qualité d'experts de leur travail. Elle est un outil de valorisation, puisqu'elle fait apparaître un autre type de valeur naturellement présent dans l'entreprise, la valeur investie par chacun dans le processus de production.

Puisqu'elle ambitionne que le même niveau de scientificité soit atteint par l'un et l'autre des savoirs produits par les évaluations qualitatives et quantitatives ; puisqu'elle aspire à ce que la scientificité des savoirs nouveaux soit rendue possible du fait que les travailleurs conçoivent et conscientisent individuellement, collectivement et socialement leur activité de travail, qu'ils conçoivent et conscientisent que les nouveaux savoirs produits peuvent influencer la réalité objective de l'organisation formelle du travail, l'évaluation ergologique participe à établir que chaque point de vue a son importance dans l'organisation du travail.

Pour arriver à ce postulat au sein de l'entreprise, la présence de deux ingrédients doit être assurée tout au long de la démarche. Il s'agit, d'abord, de la confiance. La confiance est une affaire singulière parce qu'elle entretient des liens étroits avec le crédit alloué à la bienveillance de l'autre et à sa bonne foi. Il s'agit en fait de lui faire confiance. La confiance est fragile, elle ne peut être considérée comme définitivement acquise. Elle se délite notamment lorsqu'il ne lui est plus, pas, ou moins permis d'advenir. Le temps est par exemple un possible facteur de décomposition. Si l'entreprise peut souhaiter obtenir rapidement les résultats produits, travailler avec des personnes demande nécessairement d'y consacrer du temps. Consacrer du temps ce n'est pas prendre son temps, c'est admettre qu'il faut en passer par des processus qualitatifs nécessaires à toute démarche qui ambitionne de produire de la connaissance avec des personnes. La question du temps est alors lancinante parce qu'elle souligne l'importance des divergences entre les attendus de chacun.

Le contrôle est un autre exemple de facteur de délitement tout simplement parce qu'il est antinomique avec la confiance. Le contrôle se réfère à la maîtrise et à l'exercice du pouvoir. La maîtrise, qui inhibe la confiance, dissimule peut-être la crainte de voir exposer des faiblesses, tant personnelles qu'organisationnelles. A ce titre, nous reconnaissons que l'émergence de points de vue nouveaux sur le travail produits à partir du travail réel, à partir de l'usage de soi en situation, soit éminemment déstabilisante, surtout pour les concepteurs qui n'ont pas l'habitude d'obtenir un retour expérientiel de leurs conceptions. Face à leur(s) paradigme(s) scientifique(s) apparaît un autre paradigme, jusqu'alors peu connu. Le rapprochement de ces deux paradigmes²⁶ peut induire, chez

²⁶ Le paradigme tel que l'a défini Thomas Khun peut être entendu, d'après Dominique Lecourt, de deux façons. Dans un premier sens, le mot désigne « l'ensemble des théories ou plus généralement des connaissances que partage un groupe de

les concepteurs, le recours à de possibles postures de résistance. La confiance entretient donc un lien étroit avec l'humilité, deuxième ingrédient de la commensurabilité des points de vue dans l'organisation du travail. L'humilité appelle à ce que chacun accepte de « remettre l'ouvrage sur le métier ». Elle appelle à une possible transformation des activités de travail à partir de la transformation de ses conceptions, de ses modèles de référence. Elle implique, alors, de se déprendre temporairement, mais nécessairement, de quelques certitudes.

Ceci nous amène à concevoir les limites et les faiblesses de notre dispositif d'évaluation. Nous souhaitons que l'évaluation puisse être effective à partir du travail, à partir des points de vue des opérateurs et des concepteurs. L'instruction mutuelle devait être effective à plusieurs niveaux : entre pairs d'abord, puis entre membres d'une même équipe, entre les opérateurs et les concepteurs. Le troisième niveau admet précisément la confrontation entre les savoirs portés par les deux types d'évaluation en présence dans l'entreprise et c'est l'étape la plus difficile. L'agencement de notre dispositif, parce qu'il déclarait recueillir uniquement les savoirs des opérateurs a, de ce fait, fait émerger des craintes dues à un traitement inégalitaire des savoirs. En effet, nous n'avons pas suffisamment permis aux concepteurs d'exposer leurs choix, leurs agir en valeur. Pourtant ils sont, eux aussi, des « travailleurs du front ». Un front certes différent, plus en arrière (ou en avant selon les points de vue) que ceux qui évoluent en première ligne mais un front tout de même plus en avant que ceux qui théorisent depuis le niveau national. Nous pensons donc qu'il ne faut pas négliger le travail, et l'activité qui en découle, des dirigeants qui sont, eux-aussi, aux prises avec des débats de valeurs face aux normes qui les contraignent. Aussi, si nous devons le refaire, nous nous emploierions à travailler autrement en incluant dans le dispositif évaluatif un 5^{ème} GRT, un 5^{ème} groupe de travail constitué des agents de direction. De la sorte, une réflexion partagée entre les porteurs de modèles scientifiques et les porteurs de modèles empiriques pourrait concrètement advenir. Et lorsqu'un dialogue sur le travail devient possible et fécond entre les différents experts, un compromis peut s'installer entre eux. L'évaluation réalisée va donc bien au-delà des seules ambitions informatives dont peut s'arguer une évaluation classique. Elle est aussi un outil démocratique à condition, évidemment, de concevoir que le dialogue est au fondement de la démocratie, ceci parce que la démocratie part de l'homme²⁷.

Et lorsque la production de savoirs issus du travail est permise, que la complémentarité des points de vue est admise, alors l'évaluation ergologique endosse supplémentairement un rôle politique. Nos travaux de recherche menés à la Caf portent à voir, notamment, les conséquences d'un abord trop agressif des logiques marchandes sur l'organisation des activités qui sont au cœur d'un projet politique (au sens de *politeia*) comme l'est le travail social, mais comme l'est aussi la santé ou bien même l'enseignement. Les logiques marchandes transforment les métiers, fragilisent les identités professionnelles, affaiblissent les corps, démantèlent les collectifs, neutralisent les relations et les interactions. Elles changent le sens du travail, questionnent sa visée et sèment le doute dans les attentes de chacun et à tous les niveaux de l'organigramme. L'évaluation ergologique pose le « vivre ensemble » comme problème commun et reconnaît la nécessité d'aborder à plusieurs voix les questions, jamais faciles, de ce que c'est que d'être et de travailler au service du public, de travailler ensemble à produire la richesse essentielle pour construire et améliorer le monde commun dans lequel nous évoluons en combattant les inégalités et les injustices. Plus qu'une dépense, ces activités du service public sont des investissements sociétaux. C'est pour cette raison qu'elles rendent

chercheurs travaillant sur un même sujet à un moment donné. [...] C'est le cadre auquel les scientifiques d'une discipline se réfèrent lorsqu'ils évoquent des résultats ou des problèmes se posant dans leur domaine ». Dans un second sens, le mot paradigme désigne « non pas ces entités représentatives elles-mêmes mais la manière dont celui qui est éduqué dans la discipline apprend à les reconnaître, à les isoler, à les distinguer. Ce second sens renvoie à la phase pratique de la formation du scientifique, celle au cours de laquelle il s'exerce sur des problèmes que les connaissances acquises permettent de résoudre » (Lecourt, 2006, p. 840). Il est ici entendu relativement à la seconde acception.

²⁷ « Alors que « Hegel part de l'Etat, et fait de l'homme l'Etat changé en sujet, la démocratie part de l'homme et fait de l'Etat, l'homme changé en objet » ; elle est « l'homme socialisé » » (Marx, cité par Janover et Rubel, 2003, p. XIII).

obligatoire que soit débattue collectivement l'articulation entre le politique, le marchand, l'organisationnel et le professionnel, en sachant que chacun de ces axes répond à des objectifs particuliers et est traversé par des temporalités spécifiques. Ces activités obligent à ce que le supplément de valeur généré par l'implication individuelle dans le travail général soit considéré et reconnu, parce que sans cette implication individuelle, elles ne seraient pas. Elles appellent donc à ce qu'un dialogue social pluri-disciplinairement intégratif soit désormais permis au sein des institutions.

Enfin, si de manière générale, toute évaluation admet une prise de risque, celle de s'exposer à de possibles écarts entre ce que l'on pensait faire et ce qui est fait réellement, le risque s'entend ici dans la dimension doublement subversive que l'évaluation ergologique rend possible. Elle permet d'abord de renverser les principes classiquement établis de l'organisation du travail : l'instruction mutuelle qui s'opère entre les acteurs de l'entreprise admet une circularité des savoirs à l'opposé d'une conception descendante. Elle permet ensuite de régénérer les directives, de réviser les logiques à partir du travail réel, du travail réellement réalisé. Elle offre la possibilité de gouverner au plus près des réalités du travail et de ses destinataires.

L'évaluation ergologique serait donc plutôt un appui pour qui voudrait ergo-manager²⁸. Si les techniques de management se focalisent aujourd'hui plus qu'hier sur le travailleur et sur ses compétences, aujourd'hui comme hier, c'est la souffrance au travail, la domination et le contrôle qui scandent le quotidien des travailleuses et des travailleurs. L'ergo-management s'en distingue alors indubitablement parce qu'il postule que chacun dans l'entreprise a un savoir, donc un pouvoir pour l'organisation du travail. A l'inverse d'hier et d'aujourd'hui cette technique lutte contre l'individualisme. L'ergo-manager, c'est le dirigeant qui accepte, en permettant que la complémentarité advienne dans les évaluations qu'il commande, un retour d'expérience sur ses conceptualisations organisationnelles et managériales ; c'est celui qui reconnaît que son activité s'inscrit dans un ensemble d'activités combinées qu'il lui faut connaître et comprendre.

Bibliographie

- Avenel C. (2003), « Quelle démarche d'évaluation pour le travail social ? », *Informations sociales* n°110, Paris, Caisse Nationale des Allocations Familiales.
- Blanchet A. et Trognon A. (1994), *La psychologie des groupes*, Paris, Nathan.
- Bouquet B., Jaeger M., Sainsaulieu I. (2007), *Les défis de l'évaluation*, Paris, Dunod.
- Di Ruzza R. et Halevi J. (2003), *De l'économie politique à l'ergologie. Lettre aux amis*, Paris, L'Harmattan.
- Dujarier M-A., Gaudart C., Gillet A., Lenel P. (2016), *L'activité en théories - regards croisés sur le travail*, Toulouse, Octarès Editions.
- Durrive L. (2015), *L'expérience de normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Toulouse, Octarès Editions.
- Gori R. (2015), *La fabrique des imposteurs*, Lonrai, Actes Sud.
- Janover L. et Rubel M. (2003), *Karl Marx, Philosophie*, Saint Amand, Gallimard.

²⁸ « Ergo-manager signifie que l'on cesse, à tous les niveaux des organisations humaines, d'hypostasier les normes antécédentes, de réifier les partenaires, interlocuteurs, exécutants, usagers..., comme s'ils n'étaient pas, jour après jour, creusets de dramatiques d'usage d'eux-mêmes, porteurs à des niveaux très divers de réserves d'alternatives. Ceci implique un souci, une veille, une inquiétude permanente pour ceux qui ont cette responsabilité ou ce pouvoir, dans leur rapport à ceux dont ils attendent un résultat industriel » (Schwartz et Durrive, 2009, p. 242). Cette posture est pertinente à tous les niveaux hiérarchiques.

- Lecourt D. (2006), *Dictionnaire d'histoire et philosophie des sciences*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Mucchielli A. (1991), *Les Méthodes qualitatives*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Mendel G. et Prades J-L. (2002), *Les méthodes de l'intervention psychosociologique*, Paris, La Découverte.
- Mormesse M. (2014), *L'évaluation du travail social : une nécessité impossible ?* Paris, L'Harmattan.
- Oddone I., Ré A., Briante G. (1981), *Redécouvrir l'expérience ouvrière*, Paris, Editions sociales.
- Prades J-L. (2007) (dir.), *Intervention participative et travail social. Un dispositif institutionnel pour le changement*, Paris, L'Harmattan.
- Prévot-Carpentier M. (2007), *Travail et re-travail de la démarche ergologique : la dynamique d'un dispositif à trois pôles et la circulation des concepts*, Séminaire Public de l'Institut d'Ergologie, 11 mai 2007,
- http://sites.univ-provence.fr/ergolog/pdf/semDOC/SemPub11.05.07_MPC.pdf, p.3.
- Schwartz Y. et Durrive L. (2009), *Travail et ergologie : entretiens sur l'activité humaine (I)*, Toulouse, Octarès Editions, p. 254.
- Schwartz Y. et Durrive L. (2009), *L'activité en dialogues : entretiens sur l'activité humaine (II)*, Toulouse, Octarès Editions, p. 257.
- Schwartz Y. (2000), *le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*, Toulouse, Octarès Editions.
- Vial M., Caparros-Mencacci (2007), *L'accompagnement professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*, Bruxelles, De Boeck.