Université de Strasbourg
Faculté de sciences de l'éducation

Évaluer le travail, entre valorisation et marchandisation de l'humain

Étude sur des situations de travail et des pratiques, dans le milieu de l'éducation populaire (croisée avec d'autres secteurs d'activité)

Bérengère Dehut

Mémoire préparé sous la direction de Xavier Lucien et Christian Lamy,
en vue de l'obtention du Diplôme de Hautes Études des Pratiques Sociales,
Septembre 2020.

Remerciements

Merci ...

au réseau des CREFAD de m'avoir permis de réaliser cette recherche-action et de m'avoir accompagnée tout au long de ce parcours ;

à mes ami.es, ma famille, mes co-habitant.es, mes camarades de m'avoir soutenu dans cette aventure ;

aux personnes rencontrées lors des entretiens d'avoir partagé des témoignages, des bouts de vie et des anecdotes ;

aux promotions du séminaire itinérant pour ces moments passés ;

aux membres du jury d'avoir fait preuve d'écoute et de soutien.

« Dans le rêve, il n'y a pas de limite,
pas de contrainte – mais il n'y a pas non plus de transformation.
[…] Or la vie réelle – par contraste avec la vie rêvée – consiste au contraire à se confronter
à des contraintes qui vont prendre une part de positivité
lorsqu'elles deviennent des points d'appui.»[1]
Louis Durrive

1 Source : *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Louis Durrive, Ed. Octares, 2015, p. 85.

Sommaire

Introduction....1

Partie I. L'actrice-chercheuse....3
Chapitre I. Motivations....4
Chapitre II. Autobiographie raisonnée....5
Chapitre III. Terrain de recherche....30

Partie II. La recherche-action....38
Chapitre I. Thème et questions de recherche....40
Chapitre II. Matériaux....45

Conclusion....186
I. Éléments de réponse aux problématiques....186
II. Pistes d'actions collectives....189

Bibliographie....195

Table des matières....209

Sommaire des annexes....213

Résumé....214

Notes aux lecteur.rices

Afin de faciliter la lecture de ce document, je précise quelques éléments.

Je féminiserai mes écrits tout au long de cette recherche-action. La technique employée sera celle de l'écriture des deux formes, masculine et féminine (exemples : traducteur.rice, illes (ils et elles)).

Ce choix permet de lutter contre l'invisibilité des femmes dans les textes et dans nos imaginaires. Lorsque nous nommons ce que nous voyons, ce que nous pensons, ce que nous ressentons, nous choisissons des noms, des pronoms, des adjectifs ... nous conscientisons et communiquons notre vision au monde. Les mots font nos représentations. « *Le langage est un reflet de notre société patriarcale : non seulement il catégorise tout ou presque en deux genres sexués, mais en plus il entretient la domination d'un genre sur l'autre.*[2] »

Il est intéressant alors de remonter aux origines de la masculinisation du langage pour en comprendre le processus : « *La masculinisation de notre langue est le fruit de la querelle du pouvoir : au XVième siècle, la France sera le premier pays à décider, par le biais de la loi Salique, que les filles ne pourront désormais plus hériter du trône. Deux décennies plus tard, l'Académie Nationale est fondée par le cardinal Richelieu. Les membres de cette Académie sont tous des hommes et ils établissent le premier dictionnaire de la langue française. C'est dans ce contexte que le grammairien Vaugelas va édicter la règle selon laquelle « le masculin l'emporte sur le féminin » mais ces préconisations n'auront que peu de retombées sur les usages populaires de l'époque. Et bien que ces règles aient été établies à ce moment-là de l'histoire, elles ne sont réellement entrées dans le langage courant qu'au milieu du XIXème siècle, lorsque l'instruction a été rendue obligatoire, laïque et gratuite.*[3]»

Les entretiens sont référencés par un numéro, et des initiales fictives, pour assurer l'anonymat des personnes rencontrées.

Dans l'analyse des matériaux, les citations extraites des entretiens seront en italique, alors que celles venant d'auteur.rices seront en italique et entre guillemets. Les paragraphes précédés d'une flèche mettront en évidence mes points de vue et mon analyse.

---

2 Source : *Féminiser les textes*, Infokiosques.net, 2003. . https://infokiosques.net/spip.php?article48.

3 Source : *Éducation populaire et féminisme. Récits d'un combat (trop) ordinaire. Analyses et stratégies pour l'égalité*., Alexia M., Emilie Viard, Marie C., Diane K., Annaïg Mesnil, Natacha R., Katia Storaï, Cécilia G., Mélo P.G., Tiffanie D., Audrey P, Ed. La Grenaille, 2016, p. 14.

Introduction

« *Des hommes [et des femmes] à qui l'on donne la possibilité de s'exprimer, de se désinhiber, de ne pas croire ou persister à croire qu'ils sont faits pour agir tandis que d'autres sont faits pour penser, ces hommes qui veulent penser leur action, la traiter, la raisonner, s'en distancer, la critiquer, l'étendre, la surplomber, la prolonger, la rédiger, la présenter, la transmettre, ont un matériel magnifique […]. Et c'est cela que j'appelle la « recherche permanente » qu'il faut entendre comme la recherche-action*[1].»

Durant cette recherche-action, j'ai posé sur le papier mon parcours de vie, mes envies, mes doutes, mes certitudes, mes joies, mes colères, mes illusions et désillusions. De ces récits en est ressorti un thème : l'évaluation du travail. Ce sujet anime, interroge et gratte.

Par les va-et-vient entre le terrain d'action et la recherche, des personnes se sont rencontrées ; des milieux d'activités avec des formes et des contenus divers se sont exprimés ; des propos ont été partagés, confrontés, aboutis ou décousus ; des actions ont été menées, annulées ou tout juste rêvées ; des pages ont été écrites, raturées puis réécrites. Ainsi, un matériau de recherche autour de ce thème a été étudié.

« Évaluer » se traduit par le fait de « donner de la valeur », selon l'étymologie du terme[2]. Donner de la valeur à ce que nous faisons, à nos métiers, à ce qui nous anime dans nos milieux de travail/d'activité, à nos façons de travailler, aux personnes qui donnent de leur temps et de leur énergie à leurs actions.

Attribuer une note aux personnes est la façon la plus courante d'évaluer le travail, en France, que ce soit dans l'institution[3] professionnelle, mais également en institution scolaire et universitaire[4]. N'y aurait-il pas d'autres manières d'évaluer ? Qu'attendons-nous réellement de ces évaluations ?

Un grand nombre de collectifs (associations, coopératives, collectifs informels …) prétendraient n'être pas concernés par la question de l'évaluation car ils ne la pratiqueraient pas, pensant plutôt que ce serait l'affaire des autres, les grandes entreprises capitalistes. Des bénévoles, dans une association d'éducation populaire, qui animent une discussion bilan sur une action collective réalisée, n'est-ce pas une façon de donner de la valeur au travail, et donc d'évaluer ?

Évaluer le travail, pourquoi, comment, qui, quoi ? L'enjeu de ce travail de recherche n'est pas de condamner l'évaluation, voire même de juger et faire culpabiliser les personnes qui la pratiquent. Il est plutôt de soulever les contradictions, de questionner la responsabilité,

---

1 Source : *Henri Desroche et les racines de la recherche-action*, Roland Colin, Pierre-Marie Mesnier, P.-M. et Philippe Missotte, p. 27.

2 Source : *Dictionnaire Historique de la langue française*, sous la direction d'Alain Rey, Ed. Le Robert, 2010, p 801- 802.

3 Institution : *« Qu'entendons nous par « institutions » ? La simple règle qui permet d'utiliser le savon sans se quereller est déjà une institution. L'ensemble des règles qui permet de définir « ce qui se fait et ne se fait pas » en tel lieu, à tel moment, ce que nous appelons les lois de la classe, en sont une autre »,* Fernand Oury. Source : http://www.jacques-pain.fr/jacques-pain/Definition_PI.html.

4 Je n'étudierai pas ces milieux d'activité dans l'analyse de ce mémoire.

de réinterroger le sens et l'intention de la démarche, dans une visée de démocratie directe, collective et égalitariste, pour proposer des pistes d'actions collectives.

Les problématiques principales du mémoire sont les suivantes :

- De quelles manières le travail, l'activité humaine et le pouvoir d'agir sont-ils impactés par l'organisation politique, économique et sociale, néolibérale et capitaliste, même dans les lieux d'activité qui s'en estiment affranchis, voire qui le combattent ?
- De quelles manières l'évaluation du travail est-elle impactée dans le milieu de l'éducation populaire, ainsi que dans d'autres secteurs d'activité ?

Une première partie du mémoire sera consacrée à l'actrice-chercheuse que je suis : mes motivations à faire cette recherche-action, l'autobiographie raisonnée ainsi que la présentation du terrain de recherche. Ces éléments aideront à la compréhension de la seconde partie.

En deuxième partie, j'aborderai la recherche-action, son thème, sa méthodologie, ses référents théoriques et l'analyse des matériaux.

Pour conclure, j'exposerai des éléments de réponse aux problématiques. Puis, j'ouvrirai sur les possibilités d'actions collectives.

Partie I. L’actrice-chercheuse

Chapitre I. Motivations[5]

J'ai entendu parler du SIAES[6], pour la toute première fois, lors d'une discussion avec un camarade, au printemps 2016. Nous échangions sur des formations et ateliers en éducation populaire[7]. Après un court échange sur ce séminaire itinérant, il me conseilla de contacter le responsable de formation, si je souhaitais avoir plus de renseignements. Cette brève présentation m'avait un peu séduite, mais ma première réaction a été assez vive, comme un automatisme : « Je ne veux pas reprendre les études, revivre des examens et être en surcharge de travail. Ces périodes ont été tellement compliquées, douloureuses et épuisantes que je ne veux pas revivre cela ! ». Ma curiosité m'a tout de même poussée à contacter le CREFAD. J'ai compris que la recherche-action était l'occasion de questionner les contradictions que j'observais au quotidien dans des collectifs de travail et dans des institutions. Plus le temps passait, moins je m'imaginais ne pas intégrer ce séminaire. Ma décision a été prise assez rapidement. Dès le mois de juin, mon dossier d'inscription était envoyé.

Pourquoi avoir souhaité intégrer le SIAES ?

Dans mes expériences professionnelles antérieures, j'ai été confrontée à des situations de travail très enrichissantes mais avec une part d'insatisfactions et de désillusions de plus en plus grandissante. Pendant quelques années, j'ai exercé dans les ressources humaines, puis dans la santé au travail et l'amélioration des conditions de travail. Mes environnements professionnels et leurs pratiques devenaient de plus en plus éloignés de mes valeurs, de mes idéaux et de mes principes. Comment améliorer le quotidien au travail dans des contextes professionnels qui n'aspirent qu'au développement économique et à la croissance par l'intensification du rythme de travail et la concurrence accrue entre les travailleur.ses ? Au fil du temps, mon engagement et mon implication au sein de collectifs m'ont donné envie de faire évoluer mes activités quotidiennes.

En avril 2016, à la fin de mon dernier contrat à durée déterminée en Champagne-Ardenne, j'ai donc décidé de ne plus exercer dans mon milieu professionnel. Je suis revenue en Bretagne. En cette même période, j'ai décidé de m'inscrire au SIAES. Depuis, mon quotidien est rythmé par des activités en associations, en SCOP et la recherche-action.

Quand j'ai souhaité intégrer le SIAES, j'étais dans une période assez mouvementée depuis deux années. J'avais pris d'importantes décisions qui avaient bouleversé mon quotidien et une grande partie de mes repères de vie. Je ne regrettais pas ces choix, au contraire. Mais j'avais le sentiment d'être prise dans un tourbillon, comme dans une machine à laver en mode essorage. Je ne voulais pas, quelques années plus tard, m'essouffler, m'épuiser et être lassée, ou même résignée face aux causes que je défendais. J'ai donc éprouvé le besoin d'être accompagnée dans cette période de transition que je vivais, dans un cadre bien précis, comme celui de la recherche-action. J'avais besoin de prendre le temps, le temps de questionner, de

5 Partie rédigée en première année de SIAES, avec quelques modifications apportées en seconde année.

6 Séminaire Itinérant des Acteurs et Entrepreneurs Sociaux

7 L'éducation populaire se traduit par « *le fait de développer les capacités à comprendre son environnement, à pouvoir s'y situer pour se transformer et s'émanciper.* », propos des éducateur.rices populaires de la SCOP Le Contrepied, recueillis lors de la formation « faire équipe », en septembre 2016.

connaître, de lire, de faire des liens, d'approfondir mon point de vue, ma grille de lecture de la réalité et celle des autres, pour comprendre. Comprendre c'est déjà agir.

J'avais le sentiment d'entrevoir une porte de secours. J'aimais l'idée de poursuivre mon engagement et mes activités, tout en questionnant des sujets qui m'animent, mes pratiques (antérieures et actuelles), et en expérimentant des actions sur mon terrain. Repérer, dans mon histoire, ce qui a contribué à former mon éthique avec des principes intangibles, mon rapport au travail, ma personnalité, mon engagement.

J'avais l'envie de vivre cette aventure avec un groupe, confronter nos idées, partager nos ressentis, s'épauler. En première années de SIAES, je souhaitais orienter ma recherche vers l'évaluation dans les institutions familiale, scolaire et professionnelle. En deuxième année, j'ai décidé de cibler mes travaux sur l'évaluation du travail, donc en institution professionnelle.

Chapitre II. Autobiographie raisonnée

II. 1. Contexte familial dans lequel j'ai grandi

Ma naissance est racontée, par mes parents, comme un souvenir serein, heureux et intime. Ma maman préférait accoucher « à l'indienne », dans l'eau, sans appareillage. Ce fut le dernier accouchement de ce type dans le pays Loudéacien.

J'ai grandi en milieu rural dans un petit village costarmoricain d'environ cinq cent habitant.es. Ce village se situe en centre Bretagne, avec, comme ville la plus proche, Loudéac, le fief de l'industrie agroalimentaire. Toute la famille du côté de ma mère vit dans ce bourg depuis au moins quatre générations. Quant à ma famille paternelle, elle est éparpillée dans le pays. Je la connais très peu à cause de querelles de famille.

Mon enfance était plutôt agréable avec des parents bienveillants, aimants et attentionnés.

Mes parents ont tenu une casse-automobile pendant dix sept années. Ils étaient très pris par ce travail. Mon père passait une trop grande partie de ses journées dans cette casse, souvent dehors et sous la pluie. Ma maman gérait à la fois la vie de famille et celle de l'entreprise, comme la plupart des « femmes d'artisans-commerçants ». Les rôles étaient répartis de manière genrée. Les dominations de sexe et de genre étaient bien installées. Elle a toujours fait de son mieux pour se dégager du temps, être à l'écoute, pour me conduire à mes cours de danse et chez mes copines. Mon père et ma mère ont toujours veillé à m'offrir tout ce dont j'avais besoin matériellement, sûrement trop car mes parents culpabilisaient, d'une certaine manière, d'être très pris par leur activité. Ils cédaient malheureusement trop souvent à mes caprices.

Le dimanche, leur seul jour de congé de la semaine, nous faisions de longues balades en moto, en *side-car*, en bord de mer le plus souvent. J'en garde de très bons souvenirs. Étant fille unique et la première petite fille des grands-parents, j'avais l'habitude d'avoir l'attention de la part de mon entourage (famille maternelle, ami.es, institutrice).

Je me souviens que je voulais souvent être tranquille. J'étais une fille sage, polie, appréciée, socialement bien entourée, même si j'avais besoin de moments de solitude. Il m'arrivait, quelques fois, de faire le tour de la cour d'école maternelle, seule, sans répondre aux sollicitations des autres. Mes frères sont nés douze ans et seize ans après moi, ce qui a été vraiment bénéfique pour la fille unique que j'étais. J'ai mieux compris ce qu'était le partage, la coopération et l'envie de vivre mon quotidien avec d'autres personnes que mes parents.

A la maison, ça parlait beaucoup du boulot, de l'entreprise, du régime des artisan.es-commerçant.es ... Les discussions étaient animées, les avis souvent divergents. Je me souviens d'une discussion, un soir de semaine, où mes parents étaient d'accord. Avant que chacun.e se fasse son plateau repas, ils se sont mis à discuter de la loi Madelin. Nous étions en 1994. Alain Madelin était alors nommé ministre de l'économie et des finances par Jacques Chirac. Ils m'expliquaient qu'il proposait que la mutuelle, en complément du régime obligatoire des travailleur.ses indépendant.es, ne soit plus un prélèvement privé mais qu'il soit intégré dans les charges de l'entreprise, pour faciliter l'accès aux droits de la mutuelle. Ils soutenaient à fond cette proposition, comme leurs autres ami.es artisan.es. Ils avaient déjà une mutuelle mais ils disaient qu'elle était chère. Ils me racontaient qu'ils connaissaient des collègues qui ne pouvaient pas se le permettre. Quelques semaines plus tard la loi est passée. Et même si nous ne nous le disions pas comme ça, nous parlions politique !

Pour ses jobs d'été, ma mère a été serveuse, employée polyvalente à l'hôpital et manutentionnaire en usine. Elle a été pionne dans un lycée public pendant quelques années. Mon père a quitté la maison familiale dès l'âge de seize ans en s'engageant dans la marine pour six années. Puis, il a été salarié dans la mécanique, pour ensuite être patron de son entreprise. Après avoir cessé l'activité de la casse automobile, illes se sont séparé.es et sont devenu.es salarié.es. Mon père est cariste en industrie agro-alimentaire. Ma mère est éducatrice de vie scolaire dans un lycée agricole. Mon père a un niveau BTS en mécanique et ma mère, un DEUG en histoire.

Mes grands-parents maternels ont grandi en milieu rural et étaient issus de classes sociales différentes. Ma grand-mère a grandi dans un milieu prolétaire, sa mère était « servante[8] » dans l'entretien et ouvrière en agriculture. Elle ne connaissait pas son père. Mon grand-père, lui, faisait partie de la petite bourgeoisie[9], dans le sens où ses parents étaient propriétaires de leurs moyens de production en tant que commerçant.es en itinérance. Ma grand-mère a obtenu son certificat d'étude. Pendant quelques années, elle a été employée à l'hôpital, employée communale et serveuse dans un restaurant. Ensuite, elle était femme au foyer. Mon grand-père a obtenu son certificat d'étude et son CAP. Il a été charpentier et menuisier à son compte, puis, employé communal. Mes grands-parents sont décédés peu de temps après le début de leur retraite.

8 Intitulé de poste d'autrefois.

9 « *La petite-bourgeoisie est une classe intermédiaire entre la grande bourgeoisie et le prolétariat. Elle est constituée de propriétaires de capitaux ou moyens de production dont elle tire des revenus parfois conséquents, mais elle est souvent menacée par le développement même du capitalisme.* » Source : http://wikirouge.net/Petite-bourgeoisie.

La génération suivante, mes oncles, tantes et cousin.es ont des emplois[10] dans l'artisanat, la gestion, le transport, l'agro-alimentaire et le commerce. Ces métiers sont valorisés dans cette famille.

La notion de « méritocratie », c'est « *l'idée qu'on doit mériter son salaire par l'effort* »[11]. J'ai pris conscience clairement de l'impact, plus ou moins subi, de ce concept (ou plutôt de cette réalité) dans ma vie, le lien qu'il entretient avec mon rapport au travail, à la légitimité, au savoir et à la connaissance. Issue de la classe prolétaire (du côté de ma mère), la « valeur travail », le culte de l'effort et, parfois, du mérite sont fortement ancrés dans mon éducation familiale. Par mes choix de vie, je me détache de plus en plus de ces idées. Le rapport au travail dans ma famille est façonné par ces valeurs. Le travail permet la construction de leur identité, voire même parfois, une raison d'exister. Ce qui peut expliquer mon incompréhension, et même parfois mon agacement, face à certaines injustices engendrées par cette « croyance », fortement inspirée par le néolibéralisme[12], avec, pour effet parfois, un sentiment d'impuissance et de résignation ressenti par les personnes.

J'ai eu très peu l'occasion de rencontrer ma famille paternelle depuis la mort de ma grand-mère quand j'avais deux ans. Mon grand-père, lui, est toujours vivant. Il garde très peu de contact avec mon père. Mon père a grandi dans l'est de la France, dans l'Aisne et l'Oise. Il est issu d'un milieu bourgeois et citadin. Sa grand-mère était femme au foyer et veuve de trois officiers militaires. Elle vivait de ces héritages. Mon grand-père était représentant de commerce, puis directeur des ventes chez un concessionnaire. Je ne connais pas son niveau d'études. Sa femme a obtenu son certificat d'étude. Elle était fleuriste. Illes avaient une maison secondaire à la campagne qui a été leur logement principal jusqu'à la mort de ma grand-mère.

Je présente ces parcours de vie pour mieux situer d'où je viens, d'où je parle et montrer que le travail occupe une place centrale dans ma famille maternelle. Cela a sans doute dessiné, en partie, mon rapport au travail. Ces anecdotes ont aussi façonné mon rapport au savoir et au patriarcat.

II. 2. Danse et musique, entre normes et corps

« *Skyrock, premier sur le rap* ». Célèbre jingle radio du symbole de toute une génération *hip-hop* en France. De mémoire, je devais avoir un peu moins de dix ans quand j'ai commencé à écouter du rap français et américain. Tous ces moments passés à écouter un paquet de morceaux de musique sur cette radio, à s'échanger des cassettes audio avec les

10 L'emploi est une *« Action ou manière d'employer une chose ; ce à quoi elle est employée, sa destination. Occupation (de qqn). Genre de rôle dont est chargé un acteur. »* Source : dictionnaire Le Petit Robert, p. 839 et 840.

11 Source : *La tyrannie de l'évaluation*, Angélique del Rey, Ed. La Découverte, 2013, p. 17.

12 Le néolibéralisme est un « *Ensemble multidimensionnel d'analyses d'inspiration libérale – ou supposées telles – qui partagent un socle : d'orientations critiques : la dénonciation du poids de l'État providence dans les pays développés après 1945 et de l'accroissement des interventions publiques dans l'économie ; d'orientations positives : la promotion de l'économie de marché au nom de la liberté de l'individu et du développement économique ; d'orientations politiques : la dérégulation des marchés (qui doivent se « réguler eux-mêmes » par le jeu de la concurrence et des « lois du marché ») et la disparition progressive du secteur public au profit du privé. ».* Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/N%C3%A9olib%C3%A9ralisme. Cette pensée économique est établie à partir de théories néoclassiques, comme celles de Milton Friedman, Adam Smith, Jean-Baptiste Say et David Ricardo.

copain.ines ... Toutes ces émotions[13] puissantes, ressenties rien qu'en écoutant quelques minutes de son. De petits frissons me traversent le corps en pensant à ces moments. Heureusement pour moi, je ressens toujours cet engouement et ce « kiff » pour cette musique. J'ai juste arrêté depuis bien longtemps d'écouter Skyrock, cette radio qui n'est plus ce qu'elle était. Cette musique m'a fait connaître l'univers de la danse *hip-hop*. Je vais régulièrement voir des spectacles ou *battles* de danse. Je partage cette passion avec mon grand ami, mon ancien compagnon. Il m'arrive de voir des spectacles d'autres styles de danses mais j'avoue que je ne ressens rien de comparable à ce que j'éprouve avec le *hip-hop new style* ou le *popping*. Le Juste Debout, *battle* de danse *hip-hop* debout, en mai 2012, m'a vraiment marquée. J'ai passé douze heures dans les gradins de Bercy, avec une amie, à vibrer en regardant les plus grand.es danseur.ses de la planète partager ces moments de danse. C'était magique ! J'aime admirer la façon dont les danseur.ses communiquent par la danse, comment illes improvisent avec leur corps en accord plus que parfait avec la musique. J'aime voir ce qu'illes ont en eux/elles de brut, de non normé, de corporel.

Peut-être est-ce pour cela que je n'ai jamais osé danser du *hip-hop* ? Lâcher prise, me dé-normer et me dévoiler me fait peut-être peur ? La danse *modern jazz* était peut-être un compromis pour m'exprimer corporellement, sans trop me dévoiler et dépasser le cadre en respectant une chorégraphie ? J'ai la sensation que je ne me suis pas permise de vivre la danse. Je ressens comme une envie de libérer mes émotions, de faire place au corps, trop écrasé par l'activité mentale. La racine étymologique grecque de « parler » est « danser, se jeter dans la danse ». La parole, l'expression sont donc liées à la danse. Intéressant …

Dès l'âge de trois ans, j'ai enfilé un « tutu » violet, tenue de danse assez mignonne pour une enfant, mais qui, avec du recul, était complètement laide. Se sont enchaînés, pendant quinze années, les cours de danse *modern jazz* le soir en semaine, les galas de fin d'année, quelques stages le week-end. Ces cours étaient pour moi l'occasion de faire parler mon corps, l'occasion pour mon mental de faire une pause.

Je me souviens d'un cours où il était question de préparer le gala de fin d'année. Avant l'apprentissage de la chorégraphie, la professeure de danse avait choisi, de manière arbitraire et comme chaque année, la place de chacune de nous sur la scène. Nous étions que des filles. J'étais agacée que ce soit toujours les mêmes personnes au premier rang chaque année. Ce qui était plus surprenant, c'est qu'elle avait demandé à une fille, qui était au premier rang, de nous montrer le début de la chorégraphie du spectacle. Très étonnant. Comment connaissait-elle les mouvements, nous étions seulement au premier cours ?

La professeure de danse avait une fâcheuse tendance à valoriser certaines personnes du groupe qui, par conséquent, avaient plus confiance en elles dans leurs pratiques artistiques. C'étaient les « filles du premier rang ». Elles suivaient quasiment toutes des cours de danse classique en plus de ce cours avec cette même professeure. Ces filles se voyaient souvent en dehors de l'école. Elles avaient les mêmes activités. Leurs parents étaient amis. Ils avaient souvent des professions qui se terminaient en « logue » : cardiologue, ophtalmologue, psychologue … Je voyais bien qu'elles n'avaient pas les mêmes codes, la même réalité de vie que moi, que ma famille. Je n'avais pas vraiment envie d'appartenir à leur groupe, et même si j'en avais eu envie, cela n'aurait pas été possible je pense. Je ne me sentais pas vraiment confiante et à l'aise avec elles. Leur famille faisait partie du « gratin de la ville de Loudéac », comme elles étaient appelées, c'est-à-dire de la bourgeoisie loudéacienne.

13 *« Les émotions de base : joie, tristesse, peur, colère, mépris, dégoût et surprise. […] Les émotions font ainsi lien avec notre rapport au monde externe et interne. »* Source : *L'émotion ou l'être en mouvement*, Ricardo Léonard, Echos, n°92, 2012, p. 5.

Ce n'est qu'après, avec du recul, que j'ai pris conscience que nous n'appartenions pas au même monde et à la même classe sociale[14]. Ma famille oscillait entre la classe prolétaire et la petite bourgeoisie, par la présence d'artisan.es et de commerçant.es, propriétaires de leurs moyens de production. Sans doute était-ce les premières fois que je me suis sentie dominée par une classe sociale différente de la mienne ?

J'ai repris la danse en 2018, avec tout de même quelques années d'inactivité. Je me suis tournée vers la danse libre et la danse contact. C'est une autre manière, moins normée, plus ancrée, de vivre la danse, avec les autres, de faire place au corps. Expérimenter le lâcher prise, en se détachant d'une chorégraphie.

Le corps, ce corps, mon corps, nos corps. Comme une impression qu'il est davantage perçu et utilisé comme le support de la tête, dans cette société qui a pour seul mot d'ordre, travailler ! Perçu comme un corps objet, nous permettant de bouger, de manger, de faire du vélo, de se faire voir, de travailler, de faire toutes ces activités bien prévues et planifiées. Et puis un jour surviennent les symptômes, perçus pour certain.es comme un lâcher prise ou une libération des émotions cadenassées dans le corps, pour d'autres, comme des maladies. Le corps nous parle, du moins il essaie. Il traduit ce qu'il ressent, ce qui le libère et ce qui l'oppresse, ce qui le rend heureux et ce qui le rend triste. Encore faut il l'écouter. Ce corps, en fait, c'est nous, en entier, tête comprise. Le corps intègre des normes, se façonne et s'adapte à notre environnement, aux institutions. Il intègre et mémorise notre histoire de vie, des périodes de vie, des mouvements, des résistances. Et même si votre conscience ne parvient pas à accéder à certains de ces souvenirs, faites confiance à votre corps, il vous rafraîchira les idées !

Écouter mon corps, m'écouter en fait, pas seulement mes envies mais aussi prendre conscience de mes ressources, de mes limites, c'est ce que j'essaie de faire depuis quelques temps. Exercice pas très pratique quand nous vivons dans un monde où la prise en compte du corps et de ses ressources n'est clairement pas un critère recevable dans l'organisation de ses activités, au quotidien. Souvent, c'est le critère du temps qui prime. *« On a deux heures qui traînent, allez on se cale une réunion. Une réunion entre deux ateliers, qui tous deux nécessiteraient un temps de pause et de transition. Mais non, on a deux heures, faut bien les combler ! »*

En même temps, notre corps peut être un très bon conseiller. Je constate que lorsque je prends des décisions en me basant plus sur ce que je ressens, ou ce que je sens dans mon corps, c'est tellement plus fluide, je sens moins de résistances, moins de symptômes se révèlent. Parfois, c'est en contradiction avec … comment dire, mon intellect, ma raison, ma liste *« to do »* de la semaine. Comment faire ?

Prendre conscience que j'ai intégré des normes en tant que femme, en tant que travailleuse, dans mon corps. Ces intégrations parfois ressenties comme des cicatrices, qui réactivent, de manière consciente ou pas, des dominations et injustices vécues par le passé.

---

14 « *La notion de classe sociale désigne, dans son sens le plus large, un groupe social de grande dimension (ce qui le distingue des simples professions) pris dans une hiérarchie sociale de fait et non de droit (ce qui le distingue des ordres et des castes). » Les classes sociales relèvent d'un rapport antagoniste selon Karl Marx, historien, journaliste, philosophe, sociologue, économiste et essayiste allemand. Il met en évidence l'existence de classes sociales, groupements d'individus partageant des intérêts communs. Contrairement à Max Weber, économiste et sociologue allemand, qui souligne que « les classes sont d'ordre économique, c'est-à-dire fonction du mode de distribution des revenus et du patrimoine, mais également d'ordre social (fonction du prestige), et d'ordre politique (fonction du mode de contrôle de l'État) ».* Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Classe_sociale.

L’idée étant de les déconstruire pour me recréer des repères en accord avec moi-même, et non pas avec telle ou telle institution.

II. 3. Le travail en tant qu’élève, étudiante, salariée, bénévole, stagiaire, évaluée, évaluatrice …

J'ai toujours eu envie d'être entourée, intégrée et reconnue par un groupe. Mes collectifs ont été très différents au fil du temps : mes copines, plus ou moins liées au bourg où j'ai vécu pendant dix-huit ans ; mes groupes d'ami.es au collège, au lycée, à la fac ; mes rencontres éphémères ou durables pendant mes voyages ; mes voisin.es ; mes ami.es et camarades dans l’éducation populaire ou sur des lieux de vie collectifs.

Ma façon de vivre et de concevoir l'amitié a évolué avec l'âge et mes expériences de vie. Il n'y a que depuis quelques années que j'envisage que les rencontres éphémères, que je qualifiais auparavant de superficielles et avec peu d'intérêt, peuvent en réalité être des rencontres très intenses et marquantes, sans qu'elles s'inscrivent forcément dans la durée. Je pense que l'accident de moto de mon père, lorsque j'avais douze ans, m'a plus ou moins montré, qu'à tout moment, la vie peut basculer. Cette stabilité de la vie et de l'entourage acquise, stabilité que l'on croit inébranlable, peut s'écrouler en quelques secondes. La peur de l'abandon et le besoin d'avoir un entourage stable, loyal et prévisible à mes côtés ont marqué une grande période de ma vie.

Je me suis donnée, à de trop nombreuses reprises, l'occasion de visionner la cassette VHS du film « *La boom 1* ». Avoir quatorze ans pour moi, c'était avoir la vie de Vic', personnage joué par Sophie Marceau : avoir des ami.es, se sentir entourée par ses potes, sa famille, sortir le soir, être responsable, avoir la confiance et celle de ses parents, habiter en ville et avoir de bonnes notes à l'école. Se soucier que de soi et de son entourage, des préoccupations d'adolescente plutôt égocentriques à vrai dire. A ce qu'il paraît, ce sont des besoins et envies inhérents à cette période de vie ... Il est clair que mon adolescence n'a pas été celle d'une parisienne bourgeoise citadine comme Vic’. Pour autant, j'ai vraiment apprécié cette période, surtout d'un point de vue relationnel. Je garde des souvenirs agréables et plutôt drôles de ces années, plus particulièrement pendant ma première et terminale économique et sociale (ES), au lycée privé de Loudéac. Un mélange de soirées passées avec les copain.ines des communes des environs sur les parkings lors des bals disco ; de longs moments à étudier sur mon lit, mon bureau officiel ; de moments de cocooning avec mes petits frères ; de nombreux kilomètres parcourus en scooter ; de jobs d'été pour se payer des vacances au camping avec les copines ; d'un échange scolaire avec une correspondante allemande de plusieurs mois ...

L'entrée à l'université à dix huit ans, après avoir obtenu le bac avec difficulté, a été une période charnière. Le permis B en poche, un peu d'argent gagné à l'usine pendant l'été et c'était parti pour une nouvelle vie, loin de ma campagne, du programme scolaire du lycée ennuyeux et de la maison de mes parents. J'ai découvert une autre vie, de nouveaux rythmes de vie, d'autres groupes de personnes, pas si différents de mon entourage costarmoricain. La différence assez significative était liée à nos sujets de conversation qui étaient moins centrés sur nos vies, nos relations amicales, amoureuses et davantage sur le monde qui nous entourait. Comment ce monde fonctionne t-il ? Qu'attend t-il de nous ? Les cours, les stages, les échanges avec les professeur.es en sciences humaines, sociales et la gestion ne pouvaient que susciter chez moi de nombreux questionnements, bien plus que les cours sur les nouvelles technologies, la communication externe ou le droit. Je me suis éloignée, petit à petit, de

certain.es ami.es du lycée, étant resté.es, par choix ou non, dans le pays loudéacien. J'ai créé des liens très forts avec d'autres personnes à la fac. Durant ces trois années de licence en sciences humaines, sociales et gestion mention information et communication à l'université catholique de l'ouest d'Arradon, ma perception du monde avait changé. Mon monde était moins celui de mes parents, de ma famille. Il était plus le mien. J'ai découvert la vie en colocation, mode de vie que j'adore et que j'adopte, souvent, depuis près de vingt ans. J'étais boursière. J'occupais des emplois étudiants, dans l'entretien et l'agro-alimentaire, qui facilitaient mon autonomie financière. Mon émancipation avait débuté, je pense pendant mes années lycée, et se poursuivait encore et encore, quitte à déstabiliser une partie de mes repères et de mes croyances.

Pendant une soirée de révision d'examens, une amie et moi décidions, sur un coup de tête, de partir quelques mois en Australie, après l'obtention éventuelle du diplôme. Partir en sac à dos, pour vivre l'aventure, ensemble, à l'autre bout de la planète, sans intention particulière et surtout non professionnelle. Pour financer ce voyage, nous voulions d'abord travailler en France pour pouvoir vagabonder tranquillement et profiter du pays sans se soucier de trouver un emploi. Vivre en voiture, de soleil et d'aventure, cela ne coûtait pas bien cher ! Après des mois d'enchaînements de contrats intérim et de CDD, nous prenions l'avion, direction l'Oz ! Et puis, la Tasmanie, la Thaïlande, l'Indonésie, l'Allemagne, Tahiti et le Maroc. J'ai passé beaucoup de temps, ces dix dernières années, à voyager à l'étranger avec des ami.es, à me rendre compte, au fil des rencontres, que le modèle occidental n'était pas le seul mode de vie possible, même si une grande partie de la population mondiale est amenée à aspirer à cela, malheureusement. J'ai appris à apprécier et à vivre avec la nature, la mer, la montagne, les kangourous prêts à boxer ta voiture au moindre éclairage nocturne, les opossums qui s'invitent à l'apéritif en sirotant ton verre, les grosses araignées poilues qui s'accrochent pendant des centaines de kilomètres à ton rétroviseur ou squattent ton sac de couchage ... J'avais alors remarqué que pendant mes vingt et une années vécues en campagne, je m'étais très peu préoccupée de mon environnement de vie, de cet espace naturel. J'ai pris conscience de mon « déformatage » au rythme de vie occidental pendant mon périple australien de six mois et le sentiment de me faire absorber à nouveau dès mon retour. J'ai pris conscience de cette pression sociale qui me poussait à avoir une intention productiviste et efficace à la moindre action entreprise, à être organisée, à prendre des décisions, à courir après le temps sans cesse ... Je me suis également rendue compte que chez moi, en Bretagne, c'était bien aussi et que le bonheur n'était pas systématiquement à chercher ailleurs.

La reprise de mes études après deux années passées à l'étranger ont été les plus dures, je pense. Coincée entre la volonté, l'envie de me nourrir en me formant pour exercer un métier plaisant, utile à mes yeux et cet autre monde avec des valeurs libérales, des codes aux antipodes des miens. J'ai intégré un master professionnel en droit, économie, gestion spécialité gestion et management des ressources humaines à l'Institut de Gestion de Rennes. Durant ces deux années, j'avais une charge de travail très conséquente, ce qui ne me donnait guère le droit à des moments *off* avec mon entourage. J'entretenais des relations cordiales avec ma promotion. Certain.es de mes ami.es vivaient à l'étranger. Je me suis sentie isolée pendant cette période. Il était assez compliqué pour moi de m'investir autant dans un projet professionnel avec un environnement qui ne me ressemblait vraiment pas. Lors de cette période, je me suis sentie écrasée, pour ne pas dire dominée, par cette classe sociale dominante et son capital symbolique[15]. Non, je ne voulais pas faire partie de leur monde, de

15 Pierre Bourdieu, sociologue, qualifiait de capital symbolique « *la position sociale des individus dans la société, […] le prestige, l'honneur ou la reconnaissance de l'individu* ». Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Capital_symbolique.

cet institut et son réseau de professionnel.les, de ces groupes d'étudiant.es pour qui la concurrence, la réussite personnelle et l'individualisme[16] primaient sur tout le reste. Je n'étais pas comme eux/elles. Je ne voulais pas intégrer une fonction de gestionnaire en tant que responsable ou directrice des ressources humaines. Je voulais exercer mon métier dans le conseil et l'accompagnement des personnes en difficulté dans leur emploi. Difficile pour moi d'appartenir à ce collectif alors que je ne développais aucun sentiment d'appartenance à ce groupe. Doit-on s'entourer de personnes qui nous ressemblent pour se sentir bien ? Je ressentais clairement un conflit de valeurs et une instabilité émotionnelle. Je devais donc me protéger au mieux, bien dissocier ma vie étudiante que je percevais comme une activité professionnelle, de ma personne et de ma vie personnelle. Je devais m'accrocher pour décrocher ce diplôme et souffler lors de mon entrée sur le marché du travail. Ce que j'ignorais, c'est que ce n'était que le début ou le prolongement d'une remise en question de plusieurs années, plutôt pénible mais constructive, de mon projet professionnel, de mon rapport au travail et, de manière plus globale, à la société.

J'ai été scolarisée dans une petite école primaire, privée, en plein centre bourg de mon village. Nous étions trois dans ma section, pendant plusieurs années. Tous les élèves étaient réuni.es dans deux classes : une salle pour les enfants jusqu'au cours préparatoire (CP), puis une salle du CP au CM2. J'avais de bonnes relations avec les enfants et mon institutrice. Je lui ramenais des cartes postales quand je partais me balader avec mes parents, le dimanche. Elle les accrochait sur le mur, face à son bureau.

Et pourtant, je n'ai pas vraiment de bons souvenirs de l'école, de la maternelle à la fac. Je me souviens de mes premiers devoirs de CP sur les planètes. Maman m'avait aidée à les faire pendant des heures. Après plusieurs heures à essayer de comprendre le fonctionnement du système solaire, j'étais confiante et sûre d'avoir une bonne note. Malheureusement, le lendemain, la consigne était de réciter par cœur notre leçon sur un cahier. J'étais en difficulté. Je l'avais apprise en la comprenant. Impossible de réciter mot pour mot la leçon. L'évaluation ne me permettait pas de rendre compte de mon travail. Je pense que c'est à ce moment précis que j'ai eu l'intuition que l'institution scolaire, celle de l'éducation nationale, me mettrait en difficulté plutôt qu'elle m'épanouirait. Je pense même que cette institution est le milieu où j'ai vécu mes premières situations de travail. Cela a sans doute dessiné une partie de mon rapport au travail.

J'ai été confrontée à une énorme injustice, du moins je l'ai ressentie comme telle. J'avais travaillé énormément et avais compris ma leçon pour pouvoir l'expliquer. Certain.es avaient eu une bonne note alors qu'illes n'avaient rien compris à ce qu'illes avaient récité. Ce contrôle écrit permettait seulement d'évaluer ma capacité à recracher un texte et donnait la possibilité aux élèves d'avoir une bonne note, d'être reconnu.es pour cela sans pour autant avoir passé du temps à comprendre la leçon. Quelle était l'utilité ? Étais-je là pour avoir une bonne note et faire plaisir à l'institutrice, à mes parents ou étais-je là pour comprendre notre monde, notre société, le monde qui nous entourait ? Je ne me rendais pas compte qu'en fonction de ma réponse à cette question, je pouvais prendre des chemins de vie complètement différents.

Je me suis donc obstinée à suivre les règles de l'éducation nationale, de l'école primaire à l'université, à faire mes devoirs, à ingurgiter beaucoup trop de savoir théorique, à être consciencieuse, rigoureuse, travailleuse, à essayer d'avoir de bonnes notes aux contrôles

16 Individualisme : « *Théorie ou tendance qui voit dans l'individu la suprême valeur dans le domaine politique, économique, moral. […] Doctrine selon laquelle l'explication […] des faits sociaux se trouve dans l'individu. ».* Source : dictionnaire Le Petit Robert, p. 1302.

en apprenant comme la plupart des élèves. Je doutais de moi et de mes capacités à apprendre. J'apprenais différemment de la majorité des élèves de ma classe. Et donc je passais énormément de temps pour des notes plutôt moyennes et une reconnaissance assez limitée des professeur.es à partir du collège. Heureusement mes parents me soutenaient.

Les évaluations suivantes ont été douloureuses. J'ai essayé de rentrer « dans le moule » que me conseillaient très fortement ma famille, mes professeur.es, mes conseillères d'orientation, et plus largement la société dans laquelle il était important d'avoir de bonnes notes à l'école, d'être organisée, responsable et sage. Dans mon éducation familiale, la place de l'école, l'obtention des diplômes occupent une place non négligeable. Illes ont été peu à réaliser des études supérieures, leurs conditions de travail sont plutôt rudes. Illes aspirent donc à l'ascension sociale, à une vie qu'illes n'ont pas eu. Cette vie serait permise par la poursuite des études après le baccalauréat et le fait d'avoir un emploi, bien rémunéré. Peut-être que mon rapport aux normes, à la légitimité s'est construit, en partie, sur cette représentation ? J'ai pris la décision de m'adapter à ce que l'on attendait de moi et de répondre aux exigences des autres, que je croyais miennes. Je me suis donc obstinée à suivre les règles de l'éducation nationale, de l'école primaire à la fac, à faire mes devoirs, à ingurgiter beaucoup trop de savoir théorique, à être consciencieuse, rigoureuse, travailleuse à l'école comme en entreprise. J'étais très scolaire, avec des notes moyennes.

J'ai très longtemps pensé que la légitimité était accordée par les autres et surtout par moi-même, en accédant au savoir. Très récemment, les travaux d'Yves Bonny[17] m'ont permis de remettre en cause mon rapport à ma légitimité. Selon lui, nous ne pouvons nous donner de la légitimité à nous-mêmes, celle-ci étant reconnue par un pouvoir. Celui-ci crée des effets de légitimation. Seuls les autres peuvent accorder de la légitimité à quelqu'un. Il est clair que j'ai confondu la légitimité et la confiance en soi. Cette légitimité que je cherchais à construire avec le savoir était en réalité de la confiance en moi.

Ma relation avec les professeur.es n'était pas toujours simple. Lors des réunions parents-professeur.es, leurs appréciations étaient dures à digérer. Illes qualifiaient mon comportement et mes attitudes de nonchalants. Sans doute associaient-illes la nonchalance à un refus d'accepter leurs ordres et leurs remarques peu fondés et injustes ? Il m'était demandé de me soumettre à leur autorité, entre autres, parce qu'illes détenaient un savoir théorique. Il était difficile pour moi de le faire sans remettre en question certains propos incohérents et cette domination par le savoir. Peut-être était-ce les premières fois que j'étais dominée par le savoir de certain.es ?

Ma mère m'a toujours soutenue à remettre en question cette autorité, en m'inculquant des valeurs de justice, d'effort et d'équité. Mes parents me faisaient confiance. Ils ont toujours respecté mes choix. J'étais autonome et très studieuse mais je manquais de confiance en moi dans mon travail. J'ai donc passé énormément de temps à étudier, faire des fiches de résumé … de résumé de cours. Je doutais de mes capacités d'apprentissage. J'apprenais différemment de la majorité des élèves de ma classe. Le problème n'était pas lié à moi mais aux méthodes pédagogiques qui étaient adaptées seulement à un mode d'apprentissage qui n'était pas le mien. Mon cursus à l'université m'a permis de vivre ma scolarité de manière plus autonome et donc plus adaptée à mon rythme de vie et de fonctionnement.

Ainsi, l'école m'a permise, de me normer, pour un temps, d'être reconnue, de répondre aux exigences que je croyais miennes, d'être conforme à ce que l'on attendait de moi, dans ma famille et dans mes futurs emplois : travailler, bosser dur dans un cadre bien déterminé, sans

17 Yves Bonny est sociologue et maître de conférences à ESO Rennes, Université Rennes 2.

remettre réellement en question la façon de le faire et le cadre. Cela m'a permis d'avoir un projet professionnel, de faire ma place sur le marché de l'emploi. Dans un sens, je peux dire que cela m'a aidée un temps, à répondre à cette injonction, à cette norme sociale ... Mais j'avais aussi appris à ne pas vraiment m'écouter, à faire passer mes devoirs avant mes désirs, à être adulte trop tôt, à peu libérer l'imaginaire, à étouffer mes émotions, mes convictions, ce qui m'animait.

J'éprouvais un besoin de remettre en cause les intentions ces pratiques pédagogiques et méthodes d'évaluation, cette légitimité que l'on donne au savoir « froid » plutôt qu'au savoir « chaud », qui lui est vécu, plus personnel, intense et vivant.

Ma façon de penser et de percevoir le monde qui m'entoure évolue, jour après jour. L'action de « faire » rencontre quelques fois des difficultés à suivre, certains réflexes font de la résistance. A la fois tiraillée entre mes repères du passé, certaines croyances encore trop bien ancrées qui m'ont aidée à m'adapter à mon environnement, et mes expériences en milieu alternatif qui remettent en cause considérablement mon rapport au travail, au savoir, à l'expertise, à la norme. La prise de conscience de ce mécanisme me permet, petit à petit, de limiter ce tiraillement.

Par les examens à l'école, les « contrôles » comme nous les appelions, j'ai compris que l'évaluation ne me permettait pas de rendre compte ma façon de travailler mais une façon de travailler. Je me focalisais davantage (je le fais encore parfois) sur l'écart entre ce que je faisais, la manière dont j'apprenais, et ce que je devais faire, plutôt que sur le réel sens et la nature de mes actions.

Lorsque j'ai choisi mon objet d'étude, j'ai tout de suite associé l'évaluation à la reconnaissance, et très souvent au jugement. Mes textes témoins le confirment. Lorsque j'avais un mode de vie plus normé, avec un emploi rémunéré, à temps plein, dans la gestion, vivant dans un appartement en ville, j'avais de la reconnaissance sociale, institutionnelle, mais peu d'auto-reconnaissance, parce que je voyais de moins en moins le sens de mon activité. Maintenant, il est vrai que j'ai très peu de reconnaissance sociale, sauf bien évidemment celle de mon environnement d'activité qui est très restreint. Par contre, et heureusement pour moi, je ressens beaucoup d'auto-reconnaissance. Malgré tout, j'éprouve tout de même le besoin que mes activités, mon travail soient reconnus plus largement. Mais j'essaie de faire le deuil de cette reconnaissance sociale, plus large, parce que pour l'avoir, j'ai comme l'impression qu'il faille être conforme au moule de la travailleuse dans un cadre de travail normé, rémunéré, contrôlé et évalué par une hiérarchie. Comme si cette reconnaissance portait davantage sur l'adhésion à telle étiquette, plutôt que sur ma personne, le contenu et la façon de réaliser mes actions.

Lorsque j'étais à l'école, je manquais cruellement de reconnaissance de la part des professeur.es. J'avais le soutien de mes parents, et pourtant, cela ne suffisait pas. J'avais besoin de la reconnaissance de la hiérarchie, des professeur.es légitimé.es par l'institution à dire si mon travail était bien ou pas. Peut-être que ces notes, ces évaluations, étaient une façon de légitimer mon travail, pour qu'il soit reconnu par la suite dans la société, par ma famille ? Pour ces raisons, j'attachais une attention particulière à avoir de bonnes notes, afin de combler ce manque. Plus j'attendais de ces évaluations, plus j'étais déçue et plus je voulais m'améliorer en me disant qu'il fallait vraiment que j'ai des bonnes notes. C'est un cercle

vicieux. Je servais volontairement un système[18] qui me desservait ! L'idée n'était pas d'être meilleure que les autres camarades de ma classe, je ressentais aucunement ce sentiment de compétition. L'idée était d'améliorer mon travail, mais vu que celui-ci était évalué par rapport aux autres, et bien, par conséquent, la valeur de ce travail était plus souvent liée à ma position par rapport aux autres, qu'au contenu de mon travail. Au fil du temps, à l'université et dans mes emplois, je m'interrogeais de plus en plus sur le contenu et les intentions de l'évaluation.

Depuis toute petite, j'entends et je vois autour de moi des personnes trimer dans leur travail, des heures supplémentaires non payées, des arrêts maladie, mes parents sous pression constamment …

J'ai le souvenir de mon grand-père maternel ayant travaillé dans le bâtiment. Il a clairement gaspillé sa vie, sa santé pour s'offrir, à lui, à sa femme et ses quatre enfants, de quoi se loger et se nourrir. Il se disait qu'à la retraite il pourrait enfin souffler et prendre le temps pour ses loisirs. Il est vrai qu'il a pu avoir accès à un confort matériel, modeste mais un confort de vie tout de même. Mais est-ce que cela valait le coup de se rendre malade, de s'user au boulot pour finir sa vie au lendemain de sa retraite ? Quand je pense à mes parents, mes oncles, mes tantes, mes ancien.nes collègues d'usine ... à toutes ces personnes qui, chaque jour, se rendent à leur lieu de travail, fatiguées, usées et qui n'ont pas vraiment le choix de faire autrement.

Dès l'âge de quatorze ans, j'ai occupé des postes précaires, contrats à durée déterminée ou contrats d'intérim, durant mes études et après avoir été diplômée. J'ai été aide ménagère chez des particuliers, « femme de chambre [19] » dans un hôtel, manutentionnaire en industrie agro-alimentaire, saisonnière en *packing*[20] dans une ferme, enquêtrice téléphonique, serveuse, blanchisseuse industrielle … J'ai pu voir ce qu'est le travail de l'autre côté, de l'autre côté des personnes qui prescrivent et contrôlent le travail (service de gestion, direction ...). Ces expériences ont entretenu ma ténacité au travail mais aussi mes désillusions quant aux conditions de travail.

J'ai donc une croyance très ancrée, depuis petite, que le travail peut être un réel danger, une activité épanouissante, mais aussi destructrice et aliénante.

Dès la première année de fac, je décide de trouver un métier qui permet d'améliorer le quotidien au travail des personnes, de leur assurer un cadre qui préserve leur santé ou du moins, qui limite l'usure et l'épuisement professionnel. A l'époque, sans le nommer comme tel, je croyais que le travail était forcément émancipateur. Des conseillères de désorientation me proposent les métiers de la gestion, avec une « dimension humaine », comme elles disaient.

Quelques années plus tard j'exerce dans les ressources humaines, plus précisément dans la formation, le recrutement, la gestion de carrières, puis dans la santé au travail, en prévention de la souffrance au travail. Assistante et chargée de ressources humaines, chargée de mission en santé au travail, consultante, chargée de projet RH … dans des secteurs d'activité et taille d'entreprises très différents. J'avais, la plupart du temps, le statut de cadre. A l'époque, je pensais que c'était réellement mon passage à l'acte.

J'accordais une attention particulière à me distinguer des généralistes en RH qui géraient le personnel comme une charge financière à ajuster. Je n'étais pas comme eux/elles !

---

18 Système : *« Ensemble de pratiques, de méthodes et d'institutions formant à la fois une construction théorique et une méthode pratique. ».* Source : dictionnaire Le Petit Robert, p. 2458.

19 Intitulé inscrit sur mon bulletin de paie !

20 *Packing* se traduit en français par le conditionnement de fruits et légumes.

Je considérais les équipes de travail comme des personnes et non comme une main d'œuvre à rationaliser à la moindre restriction budgétaire. Je voulais être experte dans l'accompagnement des personnes face à des contextes de travail difficiles et des changements organisationnels. L'intervention d'un.e professionnel.le se positionnant comme expert.e peut être très contestée lorsque cette expertise provoque des dominations. Je cherchais à être dominante, inconsciemment, avec mon savoir et mon expertise. Le milieu dans lequel j'évoluais m'y incitait. Besoin d'être experte et compétente pour ne pas me faire écraser par les autres (très souvent des hommes) et pour être légitime à intervenir dans le cadre de mon travail, d'autant plus que j'étais une femme, jeune et ce n'était pas un atout dans le métier. J'avais la volonté de ne pas me faire écraser sans intention consciente de dominer l'autre. Malheureusement, cette attitude ne laissait guère de place au groupe. Elle pouvait s'apparenter à une domination, un savoir descendant, et appuyait l'idée qu'il fallait avoir tel diplôme ou telles compétences pour sortir de ce contexte de crise. J'exerçais une certaine domination par le savoir. J'ai aussi eu la sensation d'être dominée, souvent à l'école, à l'université, par l'expertise exercée par des enseignant.es.

La formation en entreprise, qui pour moi permettait l'épanouissement et l'apprentissage n'est, en réalité, trop souvent qu'un prétexte pour rationaliser le travail en une multitude de compétences, facilitant l'interchangeabilité des postes donc des personnes. Ceci engendre la perte de sens des métiers et casse les collectifs qui se rassemblent autour de leur travail. J'ai découvert ce qu'est le capitalisme[21], ce « gros » mot dont on entend rarement parler dans ce milieu. J'ai été confrontée à des désillusions, par la suite, dès la fin de mes études. Je ne parvenais pas à développer mon sentiment d'appartenance à cet environnement de travail. Je ne comprenais pas vraiment les raisons à l'époque.

La notion de compétence et son monde sont analysés, triturés et critiqués. Je comprends mieux pour quelles raisons je ressentais un conflit de valeurs dans mon ancien métier de RH. Améliorer les conditions de travail, faciliter l'épanouissement professionnel des travailleur.ses pour un environnement de travail plus juste et plus humaniste par la formation, à savoir l'acquisition, le développement et la consolidation de compétences, quelle illusion ! La « démarche compétences » s'apparente plutôt à une intégration d'une norme imposée. Aspirer à plus de justice par l'application d'une « démarche compétences », qui ne fait que créer encore plus d'injustices et de souffrance chez l'individu.e … désillusion assurée, et comprise tardivement mais comme il se dit, mieux vaut tard que jamais !

J'ai été formée, en master en gestion et management des RH. Il ne me l'avait pas été dit de cette manière, bien évidemment, mais après quelques années de pratique, j'ai compris que l'idée était de former des futur.es professionnel.les, des « managers de proximité », je dirais plutôt des gestionnaires, à gérer des équipes, leurs émotions, à évaluer leur « savoir-être » afin de mieux encore entrer dans leur intérieur, les déposséder de leur intimité, leur subjectivité[22], pour mieux les rendre conformes, « normaux », les faire plier aux règles, aux procédures et par conséquent, les aliéner. Ce qui créé des espaces de travail où les pratiques

21 Le capitalisme est un « *Système économique dans lequel les moyens de production (usines, machines et autres) et de distribution sont principalement détenus par des particuliers ou des sociétés privées. Les prix des biens et du travail sont déterminés par l'économie de marché et non par un gouvernement central. Les profits sont récupérés par les patrons ou, dans le cas des sociétés, distribués aux actionnaires. »* Source : *3 minutes pour comprendre les 50 plus grandes théories économiques,* Donald Marron, Ed. Le Courrier du Livre, 2011, p. 68. Il se traduit par un « *Système global, celui du capital, dont la dynamique repose sur l'échange de marchandises pour maintenir cette dynamique et donc le besoin d'alimenter le système.* » Source : *Le phénomène Karl Marx*, Torsten Striegnitz, Simone Dobmeier, Arte, 2017. https://www.dailymotion.com/video/x6pc00e.

sont déshumanisées, déshumanisantes et individualistes. « *Pour nombre de jeunes comme de cadres, ceux pour qui le modèle managérial moderne semblait pensé, conçu, le compte n'y est pas, loin de là.* […]. *Ils se heurtent à un mur et découvrent à quel point les dimensions personnelles de leur vie sont peu prises en compte. Alors qu'on leur faisait croire qu'ils étaient précisément au centre des préoccupations managériales, que l'entreprise s'intéressait non seulement à leurs compétences mais aussi à leur personne, voilà qu'ils deviennent transparents dès qu'ils cherchent à trouver des ajustements entre leur vie privée et personnelle. »*[23]

J'apportais pourtant un intérêt et un sens au métier. Je voulais réfléchir au travail, notre rapport avec lui, et améliorer les conditions de travail, en étudiant et exerçant dans les sciences de gestion. Ce que je n'avais pas bien compris, c'est que dans cette discipline, l'objectif premier est la performance, la création de richesse, qui peut impacter les conditions de travail, de manière plus ou moins satisfaisante.

Tout au long de ces années, je me sentais empêchée et impuissante dans mon travail. Je n'avais pas les moyens de bien travailler, dans le sens d'être en accord avec mes convictions et le sens que j'apportais à ce métier. Rappelons tout de même que mon intention de départ était d'améliorer les conditions de travail, afin que celles-ci soient plus vivables, soutenables pour les travailleur.ses. J'en étais bien loin. Cette vision humaniste n'était pas du tout adaptée au milieu de la gestion et donc aucunement partagée par la plupart de mes collègues et employeur.ses.

Je vivais clairement un conflit de valeurs, et ce, pendant trop d'années. Nous ne partagions pas les mêmes évidences, les mêmes normes. J'avais un peu trop souvent l'impression d'être une extraterrestre dans ce milieu. Pour continuer à étudier, puis à exercer, j'avais la sensation de devoir me « meringuer », de m'envelopper d'une couche solide et sucrée, de ne pas être totalement moi-même, de ne pas me dévoiler complètement. Je m'auto-censurais parfois, j'étouffais la vraie personne que j'étais. Je me protégeais de ces milieux et de mes collègues, perçus comme une menace à mon intégrité. Cela a sans doute dessiné mon rapport au travail et la place à la subjectivité dans les situations de travail.

Pendant deux ans, j'étais coordinatrice opérationnelle dans une agence de marketing. Je recrutais, formais et veillais au bon déroulement des missions des animateur.rices commerciaux/ales dans des magasins, dans sept départements. Chaque lundi, moi et ma responsable recevions un graphique, avec les chiffres, comparés aux autres agences de France, ces fameux chiffres qui disaient si j'avais bien travaillé ou pas. Si j'étais une bonne professionnelle à qui on pouvait faire confiance et donner une prime. Ces indicateurs quantifiables précisaient si l'ensemble des animateur.trices recruté.es avaient été présent.es le week-end de l'animation ; s'illes avaient tenu le discours de vente qui était écrit sur le power point de formation ; s'illes avaient porté la tenue exigée ... Et si une personne n'avait pas son tee-shirt de la marque machin ou le matériel pour l'animation parce que le chef de rayon avait décidé de faire chier, et bien, elle m'appelait le week-end. Nous essayions de lui envoyer un tee-shirt d'une couleur similaire sans le dire au client, et négocions avec le *call* (service qui se chargeait du reporting) pour que cet incident ne soit pas inscrit dans le reporting. Mais si nous

22 Subjectivité : « *ce qui caractérise l'humain, à la différence des outils, machines, des autres ressources productives, c'est-à-dire à travers la spécificité de ses dimensions cognitives, de son registre émotionnel, affectif et moral, en liaison aussi avec une biographie, une trajectoire particulière, ce qui fait que la personne est différente des autres et ainsi non interchangeable.* ». Source : *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Danièle Linhart, Ed. Erès, 2010, p. 8.

23 Source : *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Danièle Linhart, Ed. Erès, 2015, p. 122-124.

n’y arrivions pas, c’était l’animateur.rice qui prenait, puis moi et enfin ma responsable. Très souvent, l’animateur.rice était blacklisté.e, et nous recevions un vieux taquet par la direction. Même si la direction connaissait la réalité du terrain dans les magasins, elle avait un retour du client de la marque qui était insatisfait et donc, cela était intolérable. Bien évidemment, pas d’indicateur qui prévoyait le niveau de chiantise des chefs de rayon ! Tout ce temps et cet engagement passé à appeler les animateur.rices, à les encourager, à les soutenir sur place ou à distance, à les écouter … Pas d’indicateurs pour ça ! Et pourtant, c’était uniquement cela qui faisait valeur pour moi dans ce travail. Au lieu de cela, je passais un temps fou à des tâches insensées mais qui alimentaient les indicateurs de performance, de beaux tableaux tout colorés qui servent de base à la direction pour comparer les agences, pour nous comparer. De quelle performance parlons-nous ? De la satisfaction des client.es, au détriment de la satisfaction des travailleur.ses.

Dans cette agence, j’étais incitée à recruter des personnes susceptibles d’adhérer facilement aux process, à nos façons de travailler, des personnes modulables, parfois résignées, ayant besoin d’un emploi à tout prix, des personnes ayant des « capacités d’adaptation » comme il se disait ! Ainsi, les compétences « savoir-être » devaient être prises en compte dans le processus de recrutement, qui, à mes yeux, s’inscrit clairement dans un processus d’évaluation.

En écrivant ces mots, les larmes coulent et une certaine culpabilité et de la honte m’envahissent … A vouloir favoriser les conditions d’accès à l’emploi pour les personnes, améliorer les conditions de travail et veiller à ce qu’il n’y ait pas d’abus, j’ai participé aussi, malgré moi, à la détérioration de leur vie au travail, voire même de leur vie, de manière globale.

Au fil du temps, à force de trop vouloir comprendre le sens de mon travail, ce qui comptait aux yeux de la direction, et d’essayer de faciliter le travail des animateur.rices, je me suis épuisée. Je n’y voyais plus de sens ni d’intérêt.

Dès le printemps 2014, une énième page de ma vie s'ouvre, sans doute une des plus marquantes. De multiples prises de conscience vécues, dans un premier temps, comme de « grosses claques ». « *On ne peut plus dormir quand on a une fois ouvert les yeux.* ». Cette citation de P. Reverdy définit plutôt bien l'état d'esprit dans lequel j'étais pendant cette période. Place à l'émancipation et l'éveil politique ! J'étais en train de me réveiller ou de m'éveiller, je ne sais pas trop, comme si j'avais refusé de regarder autour de moi, pendant toutes ces années. Comme si, inconsciemment, je m'étais protégée en observant la société avec un filtre qui m'évitait réellement de la remettre en cause, avec ses normes et ses injonctions. Je n'étais sans doute pas prête, à l'époque, à sortir de mon confort et bousculer mon mode vie, mes croyances, mes repères qui m'avaient pourtant aidée jusqu'ici.

Des problèmes de santé m'ont amenée à rencontrer une naturopathe. J'ai alors questionné et modifié considérablement mon alimentation et mes choix de consommation dans un premier temps. De longues et mémorables heures de discussion avec mon ancien compagnon, à nous construire de nouveaux repères dans notre quotidien mais aussi dans notre relation au monde. Je me suis énormément documentée, avec des livres, articles, documentaires, sur l'alimentation, l'agriculture conventionnelle et biologique, leurs impacts sanitaires et environnementaux, les réseaux de distribution … Petit à petit, ces recherches ont fait le lien avec d'autres sujets économiques, politiques, écologiques, sociaux ... Comme si j'étais en train de tirer une ficelle, d'une énorme pelote de laine, avec quelques nœuds à dénouer pour pouvoir continuer à la tirer. Ce que j'ignorais, c'est que j'allais tirer cette ficelle encore un bon bout de temps. Je ne pouvais plus fermer les yeux et vivre comme si je n'avais

pas pris conscience de ces faits et de certaines de mes contradictions. J'avais besoin de faire preuve de plus de cohérence dans mes choix de consommation et mon mode de vie. Mon rapport à la société, à la nature et à la vie évoluait.

Les mois qui suivirent ont été assez tumultueux mais constructifs : ma démission après deux ans de CDI dans l'agence de marketing ; mon embauche dans la santé au travail en association ; mon licenciement soudain, subi, « abusé » et abusif dans un cabinet en prévention des risques psychosociaux.

J'ai exercé dans la santé au travail en milieu associatif, en tant que chargée de mission dans l'amélioration des conditions de travail. Les désillusions s'enchaînaient, les conflits de valeurs s'accentuaient. Comment améliorer le quotidien au travail dans un système néolibéral où *« l'individu est vu comme un capital*[24]*, isolé, qu'il doit faire fructifier, comme une marchandise qui circule sur un marché et dont il doit maximiser la valeur »*[25] ? Il devenait de moins en moins supportable pour moi d'intervenir en tant que formatrice dans un groupe et animer une formation avec des ateliers, des retours d'expériences en donnant l'illusion que les salarié.es avaient la possibilité d'agir sur leur organisation du travail et donc leurs conditions de travail.

La finalité de ce métier était d'améliorer les conditions de travail dans les structures. Notre postulat était le suivant : la souffrance et les inconforts ressentis dans le travail sont des conséquences d'un problème structurel, lié à l'organisation du travail. Posture plutôt pertinente. Sauf que nous préconisions souvent la mise en place de procédures d'accompagnement et d'évaluation, intégrant l'ensemble des acteur.rices, avec des indicateurs encore plus détaillés, plus poussés, plus qualitatifs afin de prévenir les risques professionnels.

L'évaluation découpe la réalité du travail, la fige et la vide de tout sens. Pour résoudre des problèmes liés de près ou de loin à l'évaluation, nous rajoutions de l'évaluation ! Plus évaluer pour mieux reconnaître le travail.

Je n'avais pas aussi bien compris que la réflexion sur les conditions de travail porte aussi sur la reconnaissance et la légitimité. Avec le recul, je trouve que c'était une blague de vouloir améliorer les conditions de travail par le biais d'un processus d'évaluation plus poussé, avec plus d'indicateurs qualitatifs ; par le séquencement du travail dans l'évaluation et la formation aux compétences ; par l'attente toujours plus accrue de la reconnaissance de la hiérarchie.

Ces expériences, mes stages, mes études m'ont permis de prendre conscience du système économique et social, de l'appréhender avec, comme porte d'entrée, les conditions de travail, la gestion et l'économie. J'ai compris que *« [l'organisation du travail est un] instrument du capital. Parfaire l'organisation du travail [afin d']exploiter mieux pour gagner plus. »*[26] J'ai pu me rendre compte des dynamiques de groupes et des organisations, des rapports de force, des formes de dominations et leurs impacts. Ceci a nourri mon besoin de militer contre cela, de proposer des alternatives, de renormaliser[27], sous différentes formes,

---

24 *« Le capital est une richesse utilisée pour produire une richesse supplémentaire, dans le cadre de la propriété bourgeoise des moyens de production. Donc « au lieu d'être une chose, le capital est un rapport social entre les personnes, lequel rapport s'établit par l'intermédiaire des choses ». »* Source : https://wikirouge.net/Capital.

25 Source : Eva Illouz, dans *Heureux qui comme « Moi je »*, La grande table, France Culture, août 2018. https://www.franceculture.fr/emissions/la-grande-table-2eme-partie/heureux-qui-comme-moi-je.

26 Source : Citation d'Annaïg Mesnil et Alexia Morvan de l'association La Trouvaille, lors de leur conférence gesticulée *Exploiter mieux pour gagner plus !*

27 Renormaliser, c'est se réapproprier les normes, pour se dégager des marges de manœuvre. Terme abordé par Louis Durrive, ergologue.

dans l'éducation populaire ou dans des milieux anarchistes[28]. Cela m'a également fait prendre conscience du besoin de se protéger face à toute situation de travail, rémunéré ou non, en milieu associatif ou non, d'où l'importance d'être vigilante dans mes activités actuelles et de créer des conditions favorables et soutenables.

Les examens, les entretiens de recrutement parce que mon CDD avait pris fin, les réponses aux offres d'emploi, les entretiens-conseil avec des professionnel.les … jamais rien lâcher, toujours continuer, continuer, recréer les bases, à chaque fois, sans cesse. A quoi bon, s'il faut recommencer son intégration et sa formation à chaque changement de contrat et de structure, s'il faut revoir son résultat à chaque trimestre d'activité … Il a fallu sans cesse prouver que j'étais une bonne élève ; une consultante compétente, polie, à l'écoute lors des entretiens ; une jeune assistante RH débutante (et donc pas chère) mais pas si débutante que cela (pour assumer le plus de tâches possible) ; une cadre faisant preuve d'initiative, avec du tempérament mais pas trop pour ne pas faire de l'ombre à la direction … afin d'avoir la reconnaissance de la hiérarchie, de mon réseau professionnel. Fatiguée de recommencer, partir de presque rien à chaque fois.

Je l'ai bien ressentie, par exemple, à l'école, où, malgré mon acharnement au travail, j'avais des notes très moyennes. Ces notes étaient malheureusement le seul moyen pour les professeur.es d'estimer la valeur de mon travail. Ainsi, illes jugeaient mon travail, me disant que je ne travaillais pas assez, que j'étais nonchalante et que si vraiment je le voulais, je pouvais avoir de meilleures notes !

Les critères d'évaluation ont leur limite. Ils sont souvent quantitatifs, pas évalués ni contrôlés. Nous pouvons faire parler les chiffres comme nous le voulons. Un des enjeux de l'évaluation, il me semble, c'est de questionner les critères d'évaluation, qui reflètent la vision du travail, de ce que nous attendons. En fonction de l'intention d'évaluer, les critères changent.

Je me souviens d'un après-midi où j'ai lu, par hasard, des articles de presse[29] qui expliquent que le parti communiste, en Chine, prévoit pour 2020, la mise en place d'un « système de crédit social ». « *Il consiste à attribuer aux citoyens, aux fonctionnaires et aux entreprises une note représentant la confiance dont ils sont dignes*[30]. » Des entreprises dans le commerce électronique ou du web sont intéressées. Des notations de personnes existent déjà pour l'emprunt bancaire, comme en Allemagne ou aux États-Unis. Ces écrits ont été rédigés en 2016. Cela n'a pas fait grand bruit. Je n'étais pas au courant. Étonnant … ou pas. La fiction devient réalité ! J'hallucine ! Au début de ma recherche-action, je me souviens d'un épisode, *Chute libre* d'une série, *Black Mirror* qui m'avait pas mal secouée. *« Il […] traite du rapport*

---

28 *« Fondé sur la négation du principe d'autorité dans l'organisation sociale et le refus de toute contrainte découlant des institutions basées sur ce principe, l'anarchisme a pour but de développer une société sans domination et sans exploitation, où les individus-producteurs coopèrent librement dans une dynamique d'autogestion et de fédéralisme. Contre l'oppression, l'anarchisme propose une société basée sur la solidarité comme solution aux antagonismes, la complémentarité de la liberté de chacun et celle de la collectivité, l'égalité des conditions de vie et la propriété commune autogérée. Il s'agit donc d'un mode politique qui cherche non pas à résoudre les différences opposant les membres constituants de la société mais à associer des forces autonomes et contradictoires »* Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Anarchisme

29 Source :http://www.latribune.fr/economie/international/chine-le-big-data-pour-noter-les-citoyens-et-sanctionner-les-deviants-610374.html;http://www.lemonde.fr/idees/article/2017/10/25/le-gouvernement-chinois-exploite-habilement-ce-que-nous-ont-appris-les-reseaux-sociaux_5205452_3232.html; https://www.contrepoints.org/2016/12/18/275301-chine-va-noter-comportement-citoyens-internet.

30 Source :http://www.lemonde.fr/idees/article/2017/10/25/le-gouvernement-chinois-exploite-habilement-ce-que-nous-ont-appris-les-reseaux-sociaux_5205452_3232.html.

que nous avons avec notre image sur les réseaux sociaux, et de l'effet que cette image a sur notre vie. L'épisode se déroule dans un monde occidental aux couleurs pastel où l'accès aux meilleurs services (de logement, de transport…) est conditionné par la note qu'obtient chaque individu [de 0 à 5] dans ses interactions avec les autres. Le réalisateur met en scène l'histoire d'une jeune femme prête à tout pour que ses congénères la notent le mieux possible sur un réseau social qui semble être en situation de monopole. Sans surprise, la série nous raconte la dégringolade du score de Lacie et la descente aux enfers qui s'ensuit. [31]» Dans un monde où chacun évalue l'autre, avec son téléphone, par un système de notation, pour tout acte, toute action ou activité, Lacie, le personnage principal, cherche à tout prix à améliorer sa note en se normalisant, cherchant à obtenir l'approbation de la masse. Exemple très parlant de la place que l'évaluation pourrait prendre dans un futur trop proche. Fantasme futuriste ou réalité proche ?

L'évaluation du travail, c'est l'arbre qui cache la forêt. De nos jours, c'est l'estimation de l'écart entre le travail prescrit (ce qui est prévu), et le travail réel (ce qui se réalise), ce qui est une conception du travail, et une dérive du management moderne. Mais si nous attendions autre chose du travail, qu'est-ce que nous évaluerions ?

Les processus d'évaluation sont très présents dans les *bull shit jobs*[32] (chef de projet, consultant, publicitaire…), des jobs qui ont peu ou pas d'utilité réelle, comme la plupart de mes anciennes fonctions en RH. Je me rends compte que la plupart des emplois que j'ai occupé étaient des fonctions d'évaluation, de contrôle, de prescription du travail. L'évaluation des personnes (plutôt que des activités), sur leurs résultats (plutôt que sur les processus) était la manière la plus courante et légitime d'évaluer. Des indicateurs, souvent chiffrés, avaient pour fonction d'objectiver la démarche. C'était un leurre, ils ne faisaient que masquer des jugements arbitraires sur les personnes, leur personnalité et leurs capacités à répondre aux ordres. Former des personnes afin qu'elles adoptent telle posture, telle pratique, recruter des personnes en évaluant leur conformité au cadre de l'entreprise, créer des référentiels de compétences destinés au suivi de carrière des salarié.es ... Si nous les supprimions ces fonctions, serait-ce un drame pour nous et la planète ? Je ne pense pas …

Pendant mon parcours universitaire et mes premières années en emploi, je n'avais pas mesuré que nous avions confondu le travail et la gestion. Qu'est-ce que le travail ? Qu'est-ce que nous y mettons derrière ? Ces questions n'étaient pas soulevées. Dans la gestion, comme dans toutes les autres, il y a une idéologie, une façon d'appréhender la société, le travail, avec des intentions particulières. Ce sont des évidences, qui, lorsqu'elles ne sont pas nommées, créent une terrible confusion. Je comprends mieux ma frustration, non nommée à l'époque, de ne pas aller au bout de la réflexion sur notre rapport au travail, de ne pas penser des solutions, des alternatives aux habitudes collectives de travail. Dans mes anciennes activités en gestion, RH et santé au travail, l'idée était de penser les moyens de travailler d'une certaine manière, et non pas de repenser cette manière de travailler. Pour moi, le travail, comme mon ancien travail dans l'accompagnement et le conseil, était l'application plus ou moins retravaillée de méthodes de travail apprises à l'école ou sur le terrain. Une sorte de prescription modelée, ce qui m'incitait encore plus à être dans le mental. Je ne voyais pas ce travail comme une façon de tester, de chercher en m'appuyant, parfois, sur des éléments théoriques. Non, je cherchais, à partir de ces éléments, à les compresser et les modeler en fonction des contextes. J'avais trop souvent l'impression de ne pas avoir telles compétences, de ne pas être légitime. Je

31 Source : https://www.contrepoints.org/2016/12/18/275301-chine-va-noter-comportement-citoyens-internet.

32 Source : *Mon travail ne sert à rien, Bullshit jobs et quête de sens*, Aurore Le Bihan, Arte Radio, janvier 2019. https://www.arteradio.com/son/61660591/mon_travail_ne_sert_rien.

sentais que ce que je faisais était un peu hors sol, comme une impression d'être une imposteuse. J'avais même l'impression d'avoir été formée à de l'enfumage pour faire adhérer les personnes aux procédures. Et donc, je me sentais parfois perdue lorsqu'une situation exigeait d'autres compétences que je pensais non acquises. J'évaluais l'écart. Je me permettais peu de jouer avec le réel, tester des manières de faire pour y arriver. J'avais davantage appris par la théorie, et moins par la pratique, parce qu'en pratique je devais être une professionnelle qui savait faire. Étant femme et jeune, l'enjeu lié à la légitimité était encore plus prégnant. C'est lors de certaines activités associatives et de chantiers sur des lieux de vie collectifs que j'ai vraiment compris ce qu'est le travail. J'ai développé une approche critique des discours des sciences de la gestion. Néanmoins, je ressens souvent un blocage à penser le travail autrement, comme si nous, dans les collectifs d'éducation populaire, étions trop imprégné.es du rapport au travail inculqué, vécu ici et ailleurs. Je ressens cette même prescription, avec une forme différente.

J'ai travaillé dans de multiples structures. CDD, intérim à répétition, je devais faire mes preuves à chaque instant. Même lorsque j'étais en CDI, pas de répit. J'ai passé la plus grande partie de mon salariat en contrat temporaire. Mon travail était souvent organisé en mission. Une mission terminée, une autre reprenait dès le lendemain. Il était important pour moi d'avoir une mobilité professionnelle limitée. Les recruteur.ses le voyaient comme une faille. Moi, je le voyais comme un moyen de rester ancrée sur le territoire et de développer mon réseau professionnel. Un moyen d'avoir un peu de stabilité dans ce quotidien instable.

Il n'était pas toujours facile d'intégrer une équipe déjà formée, avec des personnes beaucoup plus âgées et expérimentées. Je me sentais souvent isolée, anxieuse et trop préoccupée par leurs jugements vis-à-vis de moi, en tant que professionnelle. Je sentais peu de considération de leur part. Illes me voyaient souvent comme une « jeune », qui sortait d'une école de gestion réputée. D'ailleurs, cela me gênait un peu d'être associée à cette école. Mais ce n'était pas assez. J'ai le souvenir que je me sentais peu légitime, et vraiment débutante, aux yeux de mes collègues, de ma hiérarchie. Sans doute était-ce lié, aussi, au fait que j'étais en début de carrière. Je pense que cela s'explique surtout par l'enchaînement des contrats temporaires et des périodes de chômage. En fait, je voulais être une *established* dans mon travail, mais le contexte me mettait dans une position d'*outsider*[33].

J'ai souvent eu l'impression, dans les équipes que j'ai intégré, que la moindre défiance au système, aux procédures, était vue comme une menace pour la structure. Comme si le fait de remettre en question des procédures ainsi que l'organisation du travail était juste une volonté de cacher quelque chose, alors que c'est juste de l'esprit critique ! Ce n'est pas pour rien que très souvent, lors des recrutements, le rapport à l'autorité des candidat.es est soigneusement analysé, à travers des questions portant sur les qualités, les défauts, les capacités d'adaptation, l'agilité, la capacité à prendre sur soi …

Par manque de confiance en moi dans mon travail, je me suis souvent contrainte à vouloir anticiper au mieux, prévoir et laisser peu de place à l'improvisation, que ce soit dans le cadre d'une intervention ou d'une réunion par exemple. J'ai vu les limites de cette méthode.

33 *« Pour résumer donc, ceux qui sont en mesure de résister à l'instauration d'un système d'évaluation basé sur des indicateurs qu'ils estiment néfastes à la qualité des soins sont ceux que Nicolas Belorgey appelle les « established », bien reconnus professionnellement et socialement, bien établis dans leur métier et/ou dotés d'un certain capital professionnel. Il les oppose aux « outsiders», moins bien reconnus, souvent plus récents, et moins dotés en capital social et professionnel. »* Source : *Évaluez-moi ! Évaluation au travail : les ressorts d'une fascination*, Bénédicte Vidaillet, Ed. Seuil, 2013, p. 169-170.

Je déconstruis, peu à peu, certains réflexes dans ma façon de travailler, pour en reconstruire de nouveaux. Je me suis donc ouverte à d'autres façons de faire, pour ne pas me laisser déstabiliser par l'imprévu et ne pas être centrée essentiellement sur le résultat mais plutôt sur le processus. Je peux ainsi plus facilement être à l'écoute des personnes dans le cadre d'ateliers par exemple.

Durant mes expériences professionnelles passées, j'intervenais après avoir validé avec la direction un cahier des charges précisant les objectifs et le déroulé de l'intervention. Même s'il était expliqué au groupe que rien n'était figé, il était clair qu'avant même de mettre les pieds dans la structure, je me faisais une idée (probablement fausse) des besoins. Mes grilles de lecture et d'interprétation influençaient largement l'expression de l'équipe sur leurs attentes. Il était donc très facile de passer à côté de certaines de leurs réclamations. Cela limitait l'implication du groupe, donnant ainsi l'illusion que la solution sortirait de ma bouche, de ma « boîte à outils d'experte ». Dans ce cas, comment accompagner le groupe dans cette crise afin qu'il soit autonome à mon départ ?

Pré-mâcher le travail, vider le sens politique du métier, de la raison pour laquelle on s'implique chaque jour dans une activité, le découper en petits morceaux, en compétences, bien rangées dans des cases de tableaux Excel ! A quelle réalité de travail aspirons-nous ? Un monde où nous confondons le fait de travailler au fait de prescrire le réel, de contrôler le vivant[34], dans une sorte de contexte épuré et déshumanisé ? Penser à l'avance les manières de travailler incite les personnes à les suivre, à ne pas se poser de questions ; à ne pas réfléchir à leur métier, leur savoir-faire, ce qui les désapproprie de leur activité et d'elles-mêmes ; à faire confiance à la hiérarchie qui aurait tout pensé à notre place, nous travailleur.ses ; à moins nous faire confiance à nous-mêmes. Appliquer ces manières de faire prescrites et vérifier leur application par le biais de l'évaluation, sans discussion, ni conflit ou échange de points de vue divers, peut faire que les personnes ne se sentent pas assez « expertes » de leur travail et n'osent pas penser par elles-mêmes. Paul Ricoeur, philosophe, définit la démocratie : *« Est démocratique, une société qui se reconnaît divisée, c'est-à-dire traversée par des contradictions d'intérêt et qui se fixe comme modalité, d'associer à parts égales, chaque citoyen dans l'expression de ces contradictions, l'analyse de ces contradictions et la mise en délibération de ces contradictions, en vue d'arriver à un arbitrage. »*[35] Les environnements de travail, d'activité deviennent de plus en plus des lieux où les droits d'expression sont bafoués, et où la démocratisation du travail est attaquée. Le lieu de travail, une zone de non droit ?

« *La crise morale en France est en rapport avec une crise du travail, une crise dans le monde du travail. Cette crise aurait un impact sur le travail, les personnes, partant de l'idée de la centralité du travail par rapport à la cité. Ce qui se passe dans le travail a des implications majeures sur la cité. Dans le travail, nous pouvons apprendre à discuter, à débattre, à défendre notre point de vue, notre manière de travailler, sur qu'est-ce que ça veut dire respecter les règles du métier … Ces formes de compétences sont totalement ignorées des politiques. »*[36] Cette notion de centralité et de lien direct avec notre façon de percevoir et de vivre la cité et la société, a clarifié et a posé des mots sur une de mes intuitions. Je comprends mieux maintenant ce sur quoi je travaille, mes cailloux dans la chaussure, tant exprimés depuis un long moment. En fait, un des inconforts que je ressens souvent au travail, c'est de

34 Vivant : *« Qui vit, qui est en vie. »* Source : dictionnaire Le Petit Robert, p. 2689. Dans la notion de vivant, la flore et la faune y sont incluses, y compris les êtres humain.es.

35 Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Discussion:Paul_Ric%C5%93ur

36 Source : *Penser le travail, une urgence politique, avec Christophe Dejours*, Thomas Lacoste, 2007. http://www.dailymotion.com/video/xb0fwk_penser-le-travail-une-urgence-polit_news.

m'adapter à un environnement de travail en essayant d'adopter (parfois en vain) un comportement qui peut être différent, voire en contradiction avec celui que j'ai en dehors du travail.

Combien de fois, j'entendais dire que si un.e tel.le ne parvenait pas à « bien travailler », c'était parce qu'ille n'était pas assez organisé.e, pas assez disponible après dix sept heures, trop émotif.ve … l'aspect organisationnel, c'est-à-dire la façon dont était géré et organisé le travail était peu, voire pas intégré dans cette problématique. Il y avait même parfois une confusion entre l'action d'améliorer les conditions de travail et celle de favoriser le bien-être des personnes. Ainsi, la façon d'analyser les situations de travail, la façon de s'y prémunir était centrée exclusivement sur une approche individuelle des personnes, avec des formations gestion du stress, des émotions, du yoga, de la méditation ... C'est une approche de développement personnel, avec une logique libérale, bien loin de l'approche matérialiste[37] et systémique qui représente ma grille de lecture du monde. Elle peut être culpabilisatrice et paternaliste. Elles incitent les personnes à des pratiques plus individualistes que communes, partant du principe que la finalité est de se changer soi-même pour une transformation sociale. Ce qui me dérange n'est pas tant le contenu de ces actions, mais le fait de les voir comme le seul moyen de faire changer les choses. J'ai constaté ces dérives à la fois dans certains de mes emplois RH, santé au travail mais aussi dans l'éducation populaire et l'écologie. J'emploie le mot « dérive » parce que cela fait porter entièrement la responsabilité de la personne sur une situation, avec l'idée de libre-arbitre, alors qu'elle peut s'expliquer par une éducation, par d'autres personnes impliquées, par une organisation du travail, par un rapport aux institutions et plus largement, par des choix politiques sur le système social et économique.

Mon premier stage en RH était chez une consultante et formatrice en organisation, psychologue du travail de formation, qui avait pour base de travail ces théories. Nous avions échangé pendant des heures sur ces concepts. Cette expérience avait déclenché mon envie de poursuivre en RH. J'avais été conquise par ces théories qui prétendaient donner des billes pour comprendre l'humain, avec ses émotions, dans le travail et dans d'autres sphères. Tout simplement, et naïvement, je pensais que cela faciliterait leur quotidien au travail, parce que c'était mon idée de départ, lorsque j'ai choisi ce métier, à vingt ans. Le fait de ne pas interroger plus précisément les intentions de ces pratiques a fait que je n'ai pas perçu de suite l'ambiguïté et la dangerosité de cette attention accordée aux salarié.es en tant qu'humain.es plutôt que professionnel.les, avec leur savoir-faire et leur expérience de métier. Pourtant, le fait que ce soit des pratiques pensées et mises en application par des gestionnaires, et/ou pour un service de gestion, à savoir les RH, aurait pu me faire tilter bien plus tôt ! En effet, l'intention première n'est pas que le/la salarié.e s'épanouisse au travail et voit un sens dans son métier, mais c'est plutôt un moyen pour qu'il/elle applique les procédures, les méthodes prescrites et décidées par la direction et les « fonctions support », comme le service RH, sans les remettre en cause.

Ces expériences de travail, mon dernier CDD dans la santé au travail et la loi travail El Khomri[38] au printemps 2016, avec son code du travail destructeur et la violence des forces de

37 Les conditions matérielles de l'organisation économique et sociale, et non les idées, influent sur la vie des individu.es et des groupes. Les institutions créent des normes. Illes disposent tout de même d'un pourvoir d'agir.

38 *« La loi n°2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, dite « loi Travail » ou « loi El Khomri », est une loi française adoptée en 2016 à l'initiative de la ministre du travail Myriam El Khomri au nom du gouvernement Valls. Initialement nommée « projet de loi visant à instituer de nouvelles libertés et de nouvelles protections pour*

l'ordre en manifestation, ont été des événements qui m'ont permise de venir à bout de mes doutes. Nous sommes en mars 2016, je décide d'arrêter ma fonction et de ne pas signer un prolongement de mon CDD en tant que chargée d'amélioration des conditions travail, dans l'est de la France. J'ai trente et un ans, j'ai fait cinq ans d'études, puis sept ans de pratique. C'était cela mon réel passage à l'acte.

J'ai donc abandonné mon métier rémunérateur, ce projet qui m'avait animée pendant une dizaine d'années. Y renoncer consistait à me détacher de ce que la société attendait de moi, être une « auto-entrepreneuse » de ma vie. Depuis toute petite, on me demande quel métier ai-je envie d'exercer, quelle place occuper dans cette économie capitaliste, comment planifier mes « projets » de vie ? Comme si j'étais une individue, qu'il convenait de capitaliser, de faire fructifier sa valeur. Comme si la vie était un projet à anticiper, à définir, à évaluer ses moyens, ses résultats et les ajuster, comme un projet d'entreprise.

Ce choix était à la fois flippant car je prenais des chemins de vie différents de mon environnement, famille et ami.es au risque de m'en éloigner et de me sentir peut être exclue, (avec du recul, illes ont plutôt bien accepté mes choix) ; à la fois libérateur et émancipateur car je savais que le deuil serait rapide et mes envies allaient prendre le dessus sur mes ancien.nes besoins ou attentes de la société vis-à-vis de mon parcours personnel et professionnel. Je pense que j'ai eu besoin de retrouver du sens dans mes actions, et un sentiment d'utilité sociale, après mon épuisement[39] professionnel lorsque j'étais chargée de mission d'amélioration des conditions de travail en 2016. En vérité, cela faisait deux années que je tendais vers cette direction, à savoir, reprendre un peu plus de pouvoir sur mes conditions de vie et d'existence, pouvoir trop longtemps confié à mes employeur.ses ou à une sphère politique qui ne représente pas mes intérêts.

La thématique du travail et de l'activité humaine m'intéresse toujours autant, ce qui ne me convenait plus était le cadre de travail. Pour cette raison, j'ai changé d'environnement professionnel. A présent, j'ai un mode de vie qui me permet de choisir une organisation de travail, des activités (rémunérées ou pas), celles qui sont liées à mes envies et mes convictions. Je choisis leur contenu, leur rythme et les personnes avec qui je travaille.

Je suis bénévole et salariée, dans des collectifs (association, SCOP, collectifs informels) d'éducation populaire ainsi que dans un collectif sur mon lieu de vie, en Ille et

---

les entreprises et les actifs » puis « projet de loi de modernisation du droit du travail ». Dévoilé le 17 février 2016, le texte vise à réformer le Code du travail afin, selon le gouvernement, de « protéger les salariés, favoriser l'embauche, et donner plus de marges de manœuvre à la négociation en entreprise ». Il est initialement soutenu par le patronat, notamment le MEDEF, alors que l'opposition estime que le projet de loi n'aura que peu, voire pas, d'effet économique. Le projet de loi fait l'objet d'un important mouvement de contestation, comprenant des grèves et manifestations, de la part des syndicats, d'organisations étudiantes et d'une partie de la gauche qui considèrent que les réformes proposées font « revenir des années en arrière » les droits des salariés. Le texte, après avoir été remanié par le gouvernement, est adopté sans vote en première lecture par l'Assemblée nationale à la suite de l'engagement de la responsabilité du gouvernement grâce à l'utilisation de l'article 49 alinéa 3 de la Constitution française (dit « 49.3 »). Après son adoption par le Sénat, le texte est de nouveau adopté sans vote à l'Assemblée nationale en nouvelle lecture et en lecture définitive. Il est promulgué le 8 août 2016. La réforme du droit du travail se poursuit en 2017 avec la réforme du Code du travail français en 2017. » Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Loi_relative_au_travail,_%C3%A0_la_modernisation_du_dialogue_social_et_%C3%A0_la_s%C3%A9curisation_des_parcours_professionnels

39 Épuisement, c'est l'*« Action d'épuiser, de vider ; état de ce qui s'est épuisé, est épuisé ; absences de forces, grande faiblesse physique ou morale. »* Source : dictionnaire Le Petit Robert, p. 898.

Vilaine, en milieu rural et urbain. Il m'arrive de me déplacer au niveau national pour des interventions avec la SCOP, mon seul emploi, qui concerne une petite partie de mes activités.

Dans ces collectifs, nous expérimentons différentes façons de travailler, des cadres et règles de fonctionnement, afin de disposer davantage de marges de manœuvre. Nous réfléchissons à d'autres organisations du travail. Le travail collectif, le rapport au travail, la notion de métier, l'épuisement au travail, l'autogestion, le commun, la coopération, les dominations sont des axes de réflexion et d'expérimentation.

Nous organisons des activités (ateliers, arpentages, porteur de paroles, conférence gesticulée[40] ...) où les personnes sont invitées à partager leurs expériences de vie, leur vécu. La parole se libère. Elles se sentent un peu plus légitimes à parler de ce qu'elles vivent tous les jours. Elles prennent conscience qu'elles ne sont pas les seul.es à vivre ces inconforts, ces dominations et injustices, qu'elles nomment plus aisément individuellement et collectivement. Cela facilite la compréhension des raisons liées au système économique et social. Il est donc plus facile de s'y situer pour le transformer, pour reprendre du pouvoir sur leur vie, dans leur travail, à l'école …

Des chantiers collectifs (enduit terre-paille, montages d'habitats légers, maraîchage …) ont régulièrement lieu dans l'espace où je vis. C'est l'occasion d'apprendre à bricoler ; à bidouiller avec ce que nous avons sous la main ; à nous sentir capables et légitimes (surtout en tant que femmes) de construire ou aménager des espaces de vie pour être davantage autonomes ; de travailler la matière, dans des espaces naturels …

Ces moments se déroulent parfois en non-mixité, choisie ou non, femmes et personnes non-binaires. Nous éprouvons le besoin de disposer de ces moments de non-mixité afin de mieux libérer la parole et limiter les dominations de sexe et de genre pendant ces temps. *« La non-mixité permet la libération de la parole et de la prise de conscience par un groupe de personnes socialement identifiées (femmes, personnes racisées, classes sociales ...) des injonctions, constructions, oppressions qu'illes subissent par le fait de cette catégorisation sociale. La non-mixité est donc conçue comme un moyen de partager des expériences communes et de s'exprimer librement dans un endroit « sécurisé » où chacun.e risque moins d'être remis.e en cause par des personnes ne partageant pas leurs expériences vécues ; et permet à certain.es d'oser livrer des expériences qu'illes n'auraient pas exprimé autrement. Une démarche d'empowerment […]. »*[41]

Depuis 2018, je partage mon quotidien avec des co-habitant.es, dans un bel espace naturel. J'étais sur un premier terrain pendant une année, puis j'ai rejoint un autre lieu. Nous avons chacun.e nos habitats, en maison en dur ou habitats légers. Un lieu commun a été aménagé. Notre intention est de faire commun dans le quotidien, de s'entraider, de partager des moments, des activités, de faire famille autrement en quelque sorte. Nous passons du temps à faire pousser des légumes, entretenir des arbres fruitiers, l'idée étant d'être autonome

40 Une conférence gesticulée est une forme scénique articulant des savoirs chauds (une histoire de vie avec des expériences personnelles, des vécus, des anecdotes) et des savoirs froids (éléments appris, compris, des analyses théoriques). Ce mélange chaud/froid, qui mobilise l'affect et la raison, permet d'ouvrir des espaces de réflexion collective, pour penser des perspectives de conscientisation, d'émancipation et de transformation sociale. C'est la confrontation des savoirs froids (universitaires) et des savoirs chauds (issus de notre expérience). De cette confrontation résulte une critique politique des systèmes de dominations. C'est l'incarnation par le conférencier·e de ces savoirs qu'ille illustre par des anecdotes de sa vie. Ces anecdotes mettent en lumière le parcours de conscientisation du/de la conférencier·e. C'est la reconnaissance de la légitimité du récit de vie en tant que savoir au service du bien commun.

41 Source : Plaquette de présentation du festival « Chaud.es comme la breizh », à Soulvache, du 25 février au 9 mars 2019. https://pointpointpoint.org/chaud-es-comme-la-breizh/.

en fruits et légumes dans quelques années. Les activités de bricolage, d'aménagement de lieux, de rénovation … font également partie de nos principales activités.

Le premier chantier de montage de mon habitat léger a été une expérience d'ancrage et de lâcher prise la plus significative que j'ai vécu. Comme une présence plus présente à l'instant présent, un sentiment d'enracinement dans la terre, accompagné d'un lâcher prise assez surprenant. J'ai décidé de mener ce chantier, avec les copain.ines, alors que je ne bricolais jamais. Je refusais même de m'y coller, pensant que ce n'était pas mon truc, que c'était trop dur et trop lourd. Sans doute une question d'éducation, où, en tant que femme, hétérosexuelle, sans conjoint, je ne me projetais pas à faire cela. Et puis il s'est avéré que c'était une nécessité vitale. J'avais besoin d'un toit. Je souhaitais vivre dans un espace naturel avec un minimum de confort, et il fallait faire vite, l'hiver approchait. Les copain.ines étaient présent.es pour m'aider, le collectif nous a porté.es. Nous nous sommes laissé.es entraîner par l'action et le réel. Nous avons *trouvaillé*[42] en quelque sorte.

Sans le savoir, la menée de ce chantier collectif a fait évoluer mon rapport au travail. J'ai le sentiment d'avoir découvert une autre façon de travailler. Je m'explique. Je me suis habituée, pendant des années, à m'impliquer dans des activités où j'étais essentiellement dans la pensée, dans le mental. Projeter l'organisation d'un débat, analyser les pratiques pédagogiques d'un groupe ou de mon binôme, animer des formations sur le travail collectif, réfléchir et rédiger des notes, des rapports, étudier et enseigner des théories … Des actions concrètes en découlaient parfois. Des personnes y étaient impliquées, souvent de manière trop intensive. Nous repoussions les limites du corps, du temps. Mais je ne travaillais pas avec la matière, comme le bois, le métal, ni même avec les éléments (la pluie, le vent, le soleil ...) qui fait que ça ne va pas aussi vite que nous le souhaitons parfois. Et quand il fait nuit, et bien il fait nuit ! Nous repoussons le travail au lendemain et c'est tant mieux. Alors que la projection mentale sur une action, un désir d'action ... est plus facilement façonnable, présente moins de limites, notamment matérielles et corporelles puisque je suis dans l'abstrait, le conceptuel. J'ai appris, pendant ce chantier, et parfois subi, le fait que le travail que j'avais prévu, donc le travail prescrit, ne se réalisait pas. C'était frustrant au début, et puis après, et bien j'ai lâché. C'était comme ça, que je l'acceptais ou pas, ça n'aurait rien changé. Place au travail réel. A ce qui n'était pas prévu, aux corps fatigués, au temps pluvieux, aux perches en bois qui cassent. Au fil du temps, je mesurais moins l'écart entre ce que j'avais prévu et ce qui était fait, mais j'appréciais ce que nous avions fait ensemble. Le travail était moins l'accomplissement de ce que j'avais prévu de faire, mais davantage le fait de faire des essais-erreurs, voir ce qui résistait et chercher, ensemble, à comment monter cet habitat. Quel sentiment d'accomplissement nous avons ressenti ! Ma relation au temps avait bougé, avec tous les comportements que cela induit (rapport à l'efficacité, à la productivité).

A présent, l'idée est d'alterner des activités où je suis dans la matière et dans la pensée. Après ce montage, j'ai éprouvé, un temps, une résistance à me remettre, de manière intensive, dans les travaux de cette recherche-action, parce qu'être trop dans le mental fait que je lâche peu et m'incite à être dans la projection du travail, la prescription. Je peux me sentir ainsi comme déconnectée de mon corps, de l'espace (faune et flore). S'en suivent des symptômes liés à l'endométriose, une suractivité thyroïdienne et une certaine charge mentale.

---

42 *Trouvailler*, terme employé par Christophe Dejours, qui signifie faire des essais-erreurs, voir ce qui résiste et chercher, ensemble, des façons de travailler. Source : *Penser le travail, une urgence politique, avec Christophe Dejours*, Thomas Lacoste, 2007. http://www.dailymotion.com/video/xb0fwk_penser-le-travail-une-urgence-polit_news.

Construire une serre, bricoler une terrasse en palettes, participer à un atelier labo-fiction sur la projection de notre monde en 2035, ou même faire lever des semis sont des moyens d'être dans la création. Être dans le faire plutôt qu'être dans le dire. Pendant longtemps, mes moyens d'action et de résistance étaient centrés sur l'opposition : manifestations, ateliers de décryptage des systèmes d'oppression pour mieux les repousser, actions de blocage … J'avais l'impression de bloquer une porte entrouverte, avec mes camarades, de pousser, pousser pour ne pas qu'elle s'ouvre davantage. Freiner les actions du système dominant. Nous étions en réaction constante. C'était épuisant. Une impression d'être une marionnette, de gesticuler à chaque geste ou déclaration des puissant.es. Nos actions naissaient à partir de celles des personnes contre qui nous nous insurgions. Une façon, encore une fois, de leur accorder trop d'importance et de pouvoir. Je ne nie pas la pertinence et la nécessité de ce type d'actions. Bien au contraire, il est important de réagir face aux décisions irresponsables prises par les gouvernant.es, de faire entendre nos colères dans la rue, de rendre visible et permettre la compréhension de nos luttes … J'ajoute qu'il est aussi important, voire vital, d'alterner avec des actions qui relèvent de la création, sans être en réaction directe et systématique. Libérer l'imaginaire pour partir de nos envies, nos idéaux, et sortir du monde de nos oppresseur.ses. Je pense que cela permet de tenir, de moins s'épuiser dans nos luttes et de garder une lueur d'espoir. S'opposer et créer, deux manières complémentaires de résister et de proposer un autre monde, plus beau, plus égalitaire, plus démocratique et plus respectueux du vivant.

J'ai préféré privilégier les activités non rémunérées, une manière sans doute de me protéger du lien de subordination[43] mal vécu auparavant avec mes employeur.ses., ainsi que de l'injonction à la rentabilité, ce qui permet d'avoir des conditions de travail moins subies. Cette autobiographie raisonnée explique comment mes périodes d'emploi ont été le carrefour d'une multitude de questionnements avec toutes les autres activités, comme des événements déclencheurs d'une prise de conscience, contrairement à l'école où la conscientisation de dominations a été moins forte. Était-ce le hasard ou la suite d'un processus de conscientisation ?

J'ai changé d'environnement professionnel pour me donner davantage le droit d'être moi, avec mes convictions, mes valeurs, mes émotions, mes résistances, mes colères et mes désirs. Des situations où je me sens moins empêchée de bien faire mon travail et d'être moi-même.

J'aspire à des activités qui ont du sens, qui ne visent pas la surproduction, qui répondent à des besoins bien réels et nécessaires. J'aspire à faire (*empowerment*)[44], et non à faire-faire. J'aspire à travailler pour moi-même ainsi que pour la collectivité, et non pour un.e employeur.se extérieur.e à mes champs d'action. J'aspire à travailler dans des conditions soutenables, saines et non aliénantes, où la performance économique n'est pas systématique et prioritaire. J'aspire au travail collectif et coopératif, où la subjectivité des personnes n'est pas instrumentalisée pour développer la performance de la structure. J'aspire à créer et partager

43 *« Le lien de subordination est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité de l'employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné. Le travail au sein d'un service organisé peut constituer un indice du lien de subordination lorsque l'employeur détermine unilatéralement les conditions d'exécution du travail. »* Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Lien_de_subordination_en_droit_du_travail_fran%C3%A7ais.

44 *« L'empowerment recouvre à la fois une accréditation/habilitation à agir et une compétence à le faire. »* Source : Notes prises à l'atelier « Fabrique de sociologie » à Montpellier le 25/03/2013. En lien avec l'article : *De la fabrication institutionnelle des « impuissances à agir » au développement d'un empowerment,* Pascal Nicolas-Le-Strat, janvier 2014. http://blog.le-commun.fr/?p=693.

du commun, qui va encore plus loin que la simple intention de travailler ensemble. J'aspire à des relations de confiance, de respect et d'écoute avec les personnes avec qui je travaille. J'aspire à être reconnue comme travailleuse, actrice. J'aspire à tendre vers l'autonomie et l'émancipation[45]. J'aspire à avoir une approche radicale (origines des dysfonctionnements), à développer un esprit critique, à questionner les normes de travail, à interroger les fausses évidences, à comprendre ce qui les produit pour les transformer.

Je me sens beaucoup plus légitime maintenant, dans mon travail, alors que je n'ai, la plupart du temps, pas de cadre de travail institué et vraiment reconnu par la société. Je me sens plutôt à ma place, dans ces environnements de travail que nous avons tenté de façonner à notre manière, avec ses normes et ses pratiques. Avouons tout de même qu'une partie de ces normes de travail est malheureusement liée, de près ou de loin, à d'autres cadres de travail, plus normés et reconnus par la société. Je me sens plutôt expérimentée, reconnue, confiante, moins dépendante du jugement des autres, ça fait du bien ! J'ai davantage d'autonomie sur le contenu, la forme de mon travail et mon temps[46]. Suis-je (enfin) une *established ?* Il m'est plus aisé de contempler, de profiter et de fêter ce qui a été réalisé. J'avoue tout de même que mon travail salarié avec la SCOP, cadre plus normé et mieux connu, aide à la reconnaissance de mon activité par mes pairs.

Par conséquent, je me détache de plus en plus de ce que peut m'apporter l'évaluation au travail. J'en attends beaucoup moins. Et j'ai moins besoin qu'une autorité quelconque, comme la hiérarchie, estime la valeur de mon travail. Nous, les travailleur.ses, sommes tout à fait légitimes à estimer cette valeur. Avant, j'étais souvent en attente de ces évaluations, parce que je ne me sentais pas reconnue par mon environnement professionnel. Et donc, les entretiens annuels, les entretiens de recrutement, les retours de ma hiérarchie … étaient importants pour moi, d'autant plus, qu'à mes yeux, illes estimaient la valeur de mon travail. Je m'estimais trop souvent, en tant que professionnelle, à partir des conclusions de l'évaluation. Les processus d'évaluation me poussaient à être performante. Pour quelles raisons je les pensais plus légitimes à dire ce qu'illes pensaient de moi, ma personne, plutôt que moi-même ? Ces évaluations m'ont fragilisée. Elles me mettaient très souvent en difficulté, et me poussaient à faire mes preuves constamment. J'étais souvent épuisée, car il y avait peu de moments où je pouvais vraiment profiter du travail réalisé, et juste souffler avec ces acquis. En fait, l'évaluation pourrait être la cause et l'effet du mal être au travail ? Les processus d'évaluation façonnent le travail, et ce type de travail demande de l'évaluation. C'est un cercle vicieux.

Je ne suis pas contre l'évaluation en soi, je suis critique sur les intentions que l'institution scolaire, universitaire et professionnelle lui donnent. Je trouve que l'évaluation est pertinente lorsqu'elle a pour intention de reconnaître, de pérenniser les métiers, d'améliorer les actions, de créer et partager du commun et d'analyser les pratiques, et non pas

45 Lorsque je parle d'émancipation, j'y associe le pouvoir d'agir, le fait de *« s'entraîner à découvrir sa propre activité [c'est] une voie féconde d'appropriation de son expérience, de développement des capacités de connaissance et d'action dans le monde. […] c'est un moyen d'aller à contre-courant de ce qui pèse pour nous déterminer, sur le plan social ou psychique. C'est un moyen de grandir en tant que sujet éthique, qui cherche à être responsable, auteur de son devenir, capable de réagir avec un point de vue personnel. »* Source : *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Louis Durrive, Ed. Octares, 2015, p. 81.

46 Réflexion en lien avec cette citation : « *Dans les métiers où elle est déjà effective, et depuis longtemps, cette dislocation des rythmes sociaux a pour effet de fragiliser et d'isoler un peu plus les individus, de compromettre leur ancrage dans d'autres univers que celui de l'entreprise.*», *Chez soi*, Mona Chollet, Ed. Zones, 2015, p. 130.

de mettre en concurrence les personnes, de les dénigrer ou de les faire plier face à une autorité.

Chapitre III. Terrain de recherche

Mon terrain de recherche regroupe l'ensemble de mes terrains d'activité. Ces terrains sont variés. Ils ne sont pas à classifier par ordre d'importance ou d'influence. Leur influence peut plus ou moins varier en fonction des périodes de ma vie.

Ces terrains sont : terrain familial et amical ; terrain métier (environnements de travail actuels et passés) ; terrain scolaire et universitaire.

III. 1. Terrain familial et amical[47]

Quand je parle de ma famille, j'y associe mes parents, mes frères, mes grands-parents, mes oncles et tantes ainsi que mes cousin.es, du côté de ma mère.

Je ne suis pas proche de ma famille paternelle et ne la connais guère. Je sais qu'elle fait partie de la haute bourgeoisie.

Mes petits frères ont dix neuf et vingt trois ans. Nos parents sont nés au début des années soixante.

Pendant plusieurs générations, avant ma naissance, ma famille faisait partie de la classe sociale prolétaire, avec des conditions de vie et de travail rudes. Pendant deux générations, ma famille maternelle appartenait à la petite bourgeoisie (classe intermédiaire entre la grande bourgeoisie et le prolétariat), avec tout de même une culture très populaire. La plupart des membres de la famille étaient artisan.es et propriétaires de leurs moyens de production. Maintenant, je dirais qu'illes appartiennent au prolétariat ou à la classe moyenne. Après avoir tenu une casse-automobile, mes parents sont redevenu.es salarié.es. Ma mère est éducatrice scolaire dans un lycée agricole privé. Mon père est conducteur de chariot en industrie agro-alimentaire.

Ma famille suit quelques rituels catholiques, comme les baptêmes, les mariages, les enterrements. Mais leurs pratiques s'arrêtent là. Je me suis longtemps considérée comme athée, mais croyant à une forme de spiritualité que je ne saurais encore définir, j'ai remis en question cette idée. Je dirais que je suis agnostique[48].

Mes parents sont séparés depuis une dizaine d'années. Ils n'ont jamais été mariés. Eux et le reste de ma famille maternelle vivent dans un bourg, en centre Bretagne dans les Côtes d'Armor. Je suis la seule pour l'instant à vivre ailleurs, à une heure et demie de transport. C'est un bourg animé, accueillant très régulièrement des groupes de personnes jeunes et moins jeunes pour des événements culturels et musicaux. La commune, le foyer des jeunes et une association s'en chargent. L'ensemble de ma famille est assez impliqué dans ces activités associatives.

Mes cercles d'ami.es ont bien évidemment évolué, c'est ce que j'ai tenté d'expliquer dans mon autobiographie raisonnée. Un premier cercle avec des ami.es du lycée et surtout de la licence. Des rencontres en colocation et des potes de potes se sont greffé.es à ce cercle. Un autre cercle d'ami.es, de camarades, de co-habitant.es avec qui je partage des activités, des

47 Se référer à l'autobiographie raisonnée pour plus d'informations.

luttes dans l'éducation populaire et l'habitat collectif et léger. Ces deux cercles sont des noyaux durs, des personnes en qui j'ai confiance. Puis, s'ajoutent à ces deux cercles des rencontres, ponctuelles ou pas, de personnes rencontrées lors de voyages, de soirées, dans mon village …

III. 2. Terrain métier

Ces dernières années, j'ai côtoyé divers contextes de travail :

- en tant que stagiaire, étudiante, salariée (CDI, CDD, intérimaire, saisonnière), intermittente, bénévole
- dans des structures publiques et privées
- de diverses formes juridiques différentes : entreprise privée commerciale, entreprise privée associative (association), entreprise libérale, entreprise coopérative (SCOP), collectif informel ou association de fait
- de tailles différentes : TPE, PME, multinationales
- de secteurs d'activités divers : le textile et l'habillement, la logistique et le transport du froid, l'agro-alimentaire, l'entretien, le tourisme, la restauration, l'interprétariat et la traduction, les relations publiques, la communication, le marketing, la publicité, le travail temporaire, la santé au travail, l'énergie (électricité et gaz), l'éducation populaire, l'habitat collectif et léger.

III. 2. 1 Environnements de travail actuels

Ces environnements concernent des structures de petite taille, dans l'éducation populaire et l'habitat collectif : une association, des collectifs informels et une société coopérative et participative (SCOP). Ce terrain s'est stabilisé en deuxième année de SIAES. J'ai le statut de bénévole, salariée en CDD et intermittente.

Mes activités me permettent à la fois de m'opposer, de résister lors de luttes sociales, à la fois d'être dans la création, la proposition d'actions alternatives.

J'ai pour habitude de définir l'éducation populaire par « *le fait de développer ses capacités à comprendre son environnement, à pouvoir s'y situer pour se transformer et s'émanciper.* »[49] Cette définition s'inspire, en partie, des travaux de Christian Maurel[50], sociologue. Il propose une définition de l'éducation populaire : « *[…] l'éducation populaire est l'éducation du peuple, par le peuple, pour le peuple. C'est le « par le peuple » qui distingue l'éducation populaire des autres formes d'éducation (l'instruction, l'éducation*

48 *« L'agnosticisme, ou pensée de l'interrogation, est une conception selon laquelle l'esprit humain ne peut accéder à l'absolu. Selon les agnostiques, il est impossible de trancher le débat sur l'existence d'un dieu ou d'une divinité. Il n'y a aucune preuve définitive sur le sujet et il n'est pas possible de se prononcer. Les agnostiques tendent à n'accorder aucune transcendance ni aucune valeur sacrée aux religions (prophète, messie, textes sacrés...) et à leurs institutions (clergé, rituels, prescriptions diverses...). Ils voient en effet les religions comme de pures constructions sociales et culturelles qui auraient surtout pour fonction historique d'assurer la cohésion et l'ordre dans les sociétés humaines traditionnelles, […]. »* Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Agnosticisme.

49 Source : propos des éducateur.rices populaires de la SCOP Le Contrepied, recueillis lors de la formation « faire équipe », en septembre 2016.

50 Source : Intervention de Christian Maurel, Fondation Gabriel Péri, le 23 mai 2012. Ses derniers livres parus : *Éducation populaire et puissance d'agir. Les processus culturels de l'émancipation,* L'Harmattan, 2010 ; *Le châtaignier aux sabots ou les longs hivers*, Éditions de l'Officine, 2010.

initiale et permanente, la formation professionnelle initiale et continue, l'éducation morale...). Autrement dit, dans l'éducation populaire, l'individu et le peuple sont à la fois sujets et objets de l'acte éducatif, ce qui donne tout son sens à la belle formule de Paolo Freire : « Personne n'éduque personne, personne ne s'éduque seul, les hommes s'éduquent ensemble par l'intermédiaire du monde. […] Nous assignons à l'éducation populaire quatre missions convergentes : La conscientisation ; […] L'émancipation ; [...] L'augmentation de la puissance d'agir ; […] La transformation sociale et politique, […].

Lorsque j'ai décidé d'avoir des activités dans le milieu alternatif, en 2014, je me suis dirigée vers l'éducation populaire. Pendant presque trois ans, ce terrain était changeant. Cela peut s'expliquer, en partie, par le fait qu'il était assez récent. Comme expliqué dans mon autobiographie raisonnée, ces années ont été l'occasion de découvrir cet univers, ce sur quoi j'avais envie de m'engager, le mode de militantisme auquel j'aspirais, les conditions dans lesquelles je voulais m'impliquer ... J'ai donc vécu une période d'éparpillement, période où je découvre, j'essaie, je fais et refais, je vais à la rencontre de multiples collectifs et associations lors d'événements. Au début, j'étais en lien avec des groupes avec qui, à présent, je ne le suis plus comme Attac, le collectif Stop TAFTA, Réseau Salariat, CRIDEV et Nuit Debout. C'était une période enrichissante mais assez épuisante. J'ai donc ressenti le besoin de me poser, prendre du recul sur mes activités et de me recentrer. Des moments de réflexion en atelier et en formation animée par une SCOP ont facilité ces questionnements.

A ce jour, je m'implique dans une SCOP (en tant que salariée vacataire), une association (en tant que co-présidente) et un collectif (en tant que bénévole) sur mon lieu de vie, ayant un fonctionnement autogestionnaire. Ces groupes sont basés en Ille et Vilaine, en Bretagne.

J'ai rencontré les camarades de la SCOP Le Contrepied en 2016, lors de l'*atelier de désintoxication de la langue de bois*. C'est une coopérative d'éducation populaire, située à Saint Germain sur Ille, en milieu rural. Elle a pour intention d'agir, entre autres, pour la conscientisation et la transformation sociale, le pouvoir de comprendre, d'agir ainsi que la lutte contre les dominations. Au programme, des formations, des accompagnements de structures, des organisations d'événements, des ateliers, une conférence gesticulée collective ainsi que de la publication de supports écrits et visuels. Elle est une des structures issues de la dissolution du Pavé[51]. L'équipe compte deux salarié.es, un associé et quatre vacataires.

S'en sont suivis des échanges, des réunions (à l'époque, en tant qu'alliée de l'association 3 Petits Poings) et ma participation à des semaines de formations animées par l'équipe. Fin de l'année 2016, les salarié.es me proposent de me joindre à eux/elles. J'accepte avec grand plaisir ! Depuis juillet 2017, de manière ponctuelle, je suis formatrice, intervenante en structure et j'anime une conférence gesticulée collective, dans le cadre de missions courtes en CDD. Nous nous retrouvons également avec toute l'équipe pour des analyses de pratiques, tous les deux mois environ.

L'association Si on s'alliait ? (SOSA) se situe en milieu urbain, à Rennes. SOSA « *vise à renforcer notre pouvoir d'organisation, à nous, habitants rennais pour améliorer concrètement nos conditions d'existence. A cette fin, "Si on s'alliait ?" construit à Rennes une alliance de nombreuses personnes, issues de communautés diverses, d'associations et de tous les groupes qui font notre vie courante (amis, famille, voisins, communautés culturelles,*

51 Le Pavé, SCOP en Bretagne, créée en 2007 et dissoute en 2014.

collègues, bénévoles associatifs…). L'objectif est de faire nombre afin de peser sur les décideurs locaux, publics et privés ; comme on dit, l'union fait la force ! »[52]. L'activité découle de l'organisation communautaire, initiée à partir des années cinquante par Saul Alinsky, écrivain et sociologue américain. SOSA organise des assemblées d'habitant.es en fonction des luttes et campagnes en cours. Des formations sur leur méthode seront également proposées dans les prochains mois. L'association s'est constituée en 2013. L'équipe compte deux salariées et des dizaines de bénévoles.

J'ai rencontré un salarié de SOSA en 2015, lors d'un recrutement en cours dans l'association. Après plusieurs moments de discussions engagées, je les ai rejoint, en tant que bénévole, en novembre 2016. Je partage des moments de réflexion et d'actions avec eux/elles dans deux groupes de travail. Dans le groupe de travail « Vie d'équipe » nous proposons un soutien aux salarié.es dans la gestion administrative (contrats de travail, bulletins de paie, cotisations, règlement intérieur), de la formation et de la veille juridique. Nous, bénévoles « soutien », accompagnons les salarié.es dans leur travail en prévoyant des moments individuels et/ou collectifs réguliers. Ces échanges peuvent porter sur divers sujets comme l'autogestion, le travail en collectif, l'épuisement au travail, l'évaluation du travail … Nous expérimentons des pratiques différentes que chacun.e a connu auparavant dans d'autres contextes. L'enjeu est de pouvoir continuer cette activité d'organisation communautaire avec les habitant.es, tout en conservant les deux emplois et des conditions de travail soutenables. Je suis également co-présidente de l'association depuis novembre 2017. Cette activité se complète plutôt bien avec celle de « vie d'équipe », où l'activité est portée sur le travail et les conditions de travail.

Pendant trois années, j'ai été bénévole à l'association 3 Petits Poings. J'ai quitté le collectif en 2018. Cette expérience a été riche et très présente pendant une partie de ma recherche-action. Pour cette raison, je l'intègre à mon terrain. L'association a été créée en 2015 et compte un peu moins d'une dizaine de bénévoles. Elle assure la promotion et la diffusion d'outils d'éducation populaire et notamment des conférences gesticulées. Elle s'inscrit clairement dans une lutte anti-capitaliste, contre les dominations et les discriminations. Mes activités étaient liées à l'organisation et la logistique des soirées, ainsi qu'à la recherche de nouvelles alliances avec d'autres collectifs.

Sacrément secouée par les mobilisations contre la loi El Khomri en 2016 et plus qu'agacée par l'indifférence totale de mes ancien.nes collègues de travail (à l'époque chargée.es de mission dans l'amélioration des conditions de travail) face à cette actualité, pourtant en lien avec notre activité professionnelle, je décide de me syndiquer à l'Union Syndicale Solidaires en 2016, puis, un an plus tard, à la Confédération Nationale du Travail. Je voulais me syndiquer pour soutenir le syndicalisme et préserver les conditions de travail impactées par les organisations du travail. J'ai choisi la CNT car elle m'a été présenté comme un syndicat « non représentatif », révolutionnaire et anarcho-syndicaliste, avec un fonctionnement autogestionnaire. Mon engagement dans le syndicat s'est limité à une adhésion. Pour respecter sa visée autogestionnaire, j'ai essayé de m'y impliquer davantage, mais je ressentais des difficultés à intégrer ce groupe. Je percevais quelques contradictions avec une tendance un peu trop hiérarchisée et figée du fonctionnement à mon goût. Pour ces raisons, je compte changer de syndicat ces prochaines semaines.

52 Source : http://www.sionsalliait.org/association.html.

Depuis 2018, j'ai des activités, non rémunérées, qui s'organisent autour de l'habitat collectif et léger : animation de chantiers collectifs ou temps personnels (enduit terre-paille, montages d'habitats légers, maraîchage …). Elles ont lieu sur mon lieu vie, espace que je partage avec des co-habitant.es.

Depuis quelques mois, se présentent des occasions de mener des ateliers, ponctuellement, et de mêler, ainsi, le milieu de l'éducation populaire et celui de l'habitat collectif et partagé.

III. 2. 2. Environnements de travail passés

J'ai intégré des structures publiques et privées en tant que stagiaire, intérimaire, vacataire et salariée en CDD et CDI en France (Bretagne, Grand-Est) et en Australie.

Au fil des années, j'ai intégré de grandes entreprises cotées en bourse, de moyennes, petites et très petites entreprises : des usines, un camping, une pépinière, un hôtel, des organismes de formation, des cabinets en ressources humaines, une association.

Des secteurs d'activité très divers : le textile et l'habillement, la logistique et le transport du froid, l'agro-alimentaire, l'entretien, le tourisme, la restauration, l'interprétariat et la traduction, les relations publiques, la communication, le marketing, la publicité, le travail temporaire, la santé au travail, l'énergie (électricité et gaz).

Ma profession principale de 2007 à 2014 était dans les ressources humaines en tant qu'assistante et consultante en RH, consultante en bilan de compétences, chargée de formation et de recrutement. De 2014 à 2016, j'étais chargée de mission, consultante et formatrice dans la santé au travail, pour ensuite arrêter ces fonctions et poursuivre, à temps plein (emploi ou non) mes activités dans l'éducation populaire, l'habitat collectif et léger ainsi que le maraîchage.

A partir de l'adolescence, j'ai intégré le marché de l'emploi, des emplois secondaires pour financer des projets. Je me souviens de ma première expérience professionnelle en tant que serveuse chez un traiteur, à l'âge de quatorze ans, dans mon village. Se sont enchaînés les contrats avec différents postes : aide ménagère chez des particuliers et dans un hôtel, manutentionnaire en industrie, saisonnière en *packing*[53] dans une ferme, enquêtrice téléphonique, serveuse, blanchisseuse industrielle.

Je me suis confrontée à la réalité de l'emploi et ses conditions de travail, sous différents points de vue. Ces expériences m'ont nourrie. Elles ont participé à la construction de mon rapport au travail, de mes idéaux, de mes convictions et mon envie de militer pour défendre des conditions de travail satisfaisantes, avec moins d'individualisme, plus d'entraide et de commun.

III. 3. Terrain scolaire et universitaire

Je me suis évidemment impliquée sur ce terrain dès l'âge de trois ans : mon entrée en maternelle dans l'éducation nationale, dans la seule école de mon village, qui était privée. S'en sont suivies mes années au collège, puis au lycée, en centre Bretagne, à Loudéac, toujours dans le privé. J'ai intégré une première et terminale générale ES (économique et social).

53 *Packing* se traduit en français par le conditionnement de fruits et légumes.

Je suis ensuite entrée en licence sciences humaines, sociales et gestion mention sciences de l'information et de la communication, à l'Université Catholique de l'Ouest à Arradon, à l'âge de dix-huit ans. J'ai obtenu mon diplôme trois ans plus tard. J'ai voyagé pendant deux années en Australie, en Tasmanie, en Chine, en Thaïlande, en Indonésie et en Allemagne. En 2008, j'ai suivi un master professionnel en droit, économie, gestion spécialité gestion et management des ressources humaines, à l'Institut de Gestion de Rennes (université publique). J'ai été diplômée en 2010. Quelques années passées sur le marché de l'emploi, puis j'ai intégré en octobre 2016 le SIAES, géré par le CREFAD.

III. 4. Relations entre les terrains

Les relations entre et au sein même de ces terrains évoluent. J'ai quitté certains collectifs pour en intégrer d'autres pendant cette recherche-action. Néanmoins, la base reste la même.

Étant animée par des convictions bien précises depuis de nombreuses années, mes terrains ont tendance à se chevaucher. Je constate des zones de mobilité, de complémentarité ou même de rupture.

Les activités du terrain métier et une partie du terrain universitaire (ma recherche-action) s'inscrivent clairement dans une démarche d'éducation populaire, avec un « *ensemble des pratiques éducatives et culturelles qui œuvrent à la transformation sociale et politique, travaillent à l'émancipation des individus et du peuple et augmentent leur puissance démocratique d'agir »*, (Maurel, 2010). Elle permet la co-construction de savoirs et la compréhension de son environnement, sa conscientisation, pour agir et tenter de s'émanciper. Cette démarche peut prendre différentes formes. Par exemple, les actions (atelier, formation, réunion …) peuvent partir des besoins, problèmes et attentes de groupes de personnes bien définis. C'est ce que nous faisons avec SOSA et les habitant.es rennais.es. Lorsque j'anime un chantier collectif de montage d'habitat léger, j'accorde une intention particulière à la pédagogie utilisée pour que les personnes s'emparent de ce qu'elles ont besoin pour, à leur tour, construire leur habitat. Il m'arrive aussi avec Le Contrepied par exemple, de proposer un cadre, une action (conférence gesticulée, formation, atelier) sur un thème précis. Les personnes intéressées par le sujet se joignent à l'événement, seules ou en groupe. Ainsi, je n'adopte pas une unique posture de militante en éducation populaire. L'animation de la conférence gesticulée avec Le Contrepied, avec la sollicitation du public à raconter ses anecdotes, renforce la légitimité à parler de soi, en tant que personne concernée. Cela libère la parole. *« Les grandes questions se travaillent avec des petites histoires. »*[54] La façon d'animer, de mobiliser et de sensibiliser les publics est différente en fonction des actions et des collectifs avec qui je les réalise. Ces postures sont complémentaires.

C'est clairement sur le terrain métier actuel que j'agis le plus, en essayant de comprendre le monde qui m'entoure avec ses rapports sociaux, ses dominations ... pour mieux agir dessus, le transformer. J'agis et j'essaie de le transformer par l'information, la conscientisation, la création ainsi que l'organisation de temps et de lieux collectifs. Je travaille seule ou en collectif. J'agis aussi sur mes autres terrains mais de manière beaucoup plus limitée et seule, plus par de la sensibilisation et des prises de conscience réciproques, au cours de conversations interpersonnelles ponctuelles et non préméditées.

54 Intervention d'une personne de Village Vertical sur une émission de Canal B, radio rennaise.

Je remarque que mon thème ainsi que mon objet d'étude regroupent l'ensemble de mes terrains, mes « *terrains proches*[55] ». D'une part, mes expériences en tant qu'élève, étudiante, stagiaire, professionnelle et citoyenne ont nourri des désillusions qui me donnent la force de m'impliquer dans des activités dans l'éducation populaire, l'habitat collectif et léger et de mener une recherche-action. Mon terrain familial m'a transmis des convictions, un rapport au travail, une vision du monde avec ses luttes dont la lutte des classes. De par ma classe sociale, le travail occupe une place très significative dans l'histoire de la famille. Pour la plupart, le travail est vécu comme une dure réalité avec des conditions de travail dégradées et dégradantes. Mon terrain universitaire, par ma formation en économie, gestion, sciences humaines et sociales, pourrait expliquer, en partie, cette tendance à appréhender des sujets par leur dimension sociale et économique. D'autre part, des personnes issues de tous mes terrains (ma mère, mes ami.es et camarades ...) ont des activités en lien avec mon objet d'étude, l'évaluation.

Mon expérience en tant qu'éducatrice populaire vacataire au sein de Contrepied, ou mes activités chez SOSA, permettent de lier à la fois mon engagement militant au professionnel. Une formation en socianalyse[56] avec l'équipe m'a ouvert une éventuelle future possibilité d'intervenir en entreprise dans le cadre d'accompagnements. Je suis co-présidente et « soutien », lors de moments collectifs et individuels, auprès des salarié.es de SOSA. Je remarque que j'allie des pratiques d'éducation populaire à un contexte professionnel s'apparentant un peu, par le métier de conseil et d'accompagnement, à ceux auxquels j'ai vécu en tant que professionnelle en ressources humaines ou en santé au travail. Je constate également que cette expérience marque une rupture avec mes anciens emplois et contextes de travail. La finalité de l'activité, les intentions, la méthode et les conditions de réalisation sont nettement différentes.

Être actrice-chercheuse permet également de lier mon terrain métier à celui de l'université. Actrice dans mes activités, chercheuse dans le cadre du SIAES, sur l'évaluation, un thème fortement lié à mes anciennes expériences scolaires, universitaires et professionnelles ainsi qu'à mes activités actuelles dans l'éducation populaire. Je remarque des ruptures sur le terrain scolaire et universitaire. J'ai d'abord suivi un cursus de la maternelle à la fac, avec des méthodes pédagogiques et d'évaluation fortement marquées par les pratiques de l'éducation nationale, puis j'ai intégré le SIAES, avec un autre rapport au savoir, à la recherche, à la pédagogie et à l'évaluation.

Les terrains scolaire, universitaire et métier sont très présents dans ma *« construction idéologique et intellectuelle »* passée et actuelle, pour reprendre les termes d'un intervenant du SIAES.

Quelques retours de mes collègues du SIAES m'ont fait remarquer que mes terrains sont liés à ma situation géographique (la Bretagne, surtout Rennes et ses environs) et aux activités. Dans ma description, des terrains sont plus ou moins présents en fonction des périodes de vie. D'ailleurs, les mots choisis et la conjugaison des verbes au passé, présent ou

55 « *Devenir enquêteur alors qu'on est d'avance participant (c'est ce que nous appelons l'enquête par distanciation) suppose une prise de distance pour laquelle vous ne pourrez pas vous appuyer sur vos impressions d'étrangeté. En particulier, tout vous paraîtra d'avance naturel, évident, allant de soi : vous aurez une explication pour tout, (...) impression de tout savoir. ».* Source : *Guide de l'enquête de terrain*, Stéphane Beaud et Florence Weber, Éditions La Découverte, 2003, p51-52.

56 « *La socianalyse [...] est la méthode d'intervention tirée de l'analyse institutionnelle. Elle se situe dans le courant scientifique de la recherche-action : la recherche au service de l'action, dans une perspective démocratique, avec les acteurs sociaux concernés. Pratiquer l'analyse institutionnelle, c'est mettre à jour les dynamiques de fonctionnement d'une entité.* ». Source : http://www.sanstransition.org/wp-content/uploads/Fiche-de-lecture-Manuel-de-Socianalyse.pdf.

futur pour la description de ces terrains renseignent sur ma relation avec eux. Leur influence ne dépend pas forcément du fait que les activités de ces terrains soient mes activités actuelles ou non mais plutôt de l'impact qu'ils ont sur ma vie.

Partie II. La recherche-action

« L'écologie étend sa critique du consumérisme matériel
au consumérisme humain, quand les objets à prendre, utiliser, accumuler
ou jeter sont des personnes, traitées comme des moyens
plutôt que comme des fins, produisant le désarroi que nous avons vu.»[57]
Aude Vidal

57 Source : *Égologie, individualisme et course au bonheur*, Aude Vidal, Ed. Le monde à l'envers, 2017, p. 48.

Chapitre I. Thème et questions de recherche

I. 1. Thème et objet d'étude

I. 1. 1. Formulations

En première année, je m'interrogeais beaucoup sur la participation des personnes, leur prise de parole, leur pouvoir d'action et leurs intérêts vis-à-vis des décisions prises sur leurs conditions de vie et d'existence. L'évaluation est un thème très présent dans mon rapport au savoir et au travail. J'avais la forte impression que l'évaluation et le pouvoir d'agir des individu.es étaient liés, à la fois en milieu scolaire et sur le marché de l'emploi. J'ai donc ciblé mes réflexions sur le lien entre l'évaluation en institution scolaire et universitaire, l'évaluation sur le marché de l'emploi et le pouvoir d'agir de chacun.e sur ses conditions de vie et d'existence, dans un système capitaliste et néolibéral : « L'évaluation dans l'éducation, entre résignation et résistance. Étude sur le territoire breton, de 2016 à 2019 ».

Au cours de la deuxième année, la lecture d'un article de Marie Pezé[58] m'a amenée à cibler mon thème sur les situations de travail. Les anecdotes autour du travail sont très présentes dans mon autobiographie raisonnée. Le thème portait donc sur le travail, qui est un angle pertinent pour questionner la norme et l'émancipation. Un de mes présupposés était que l'évaluation impacte la santé physique et psychique des groupes, des personnes, leurs conditions de travail et la manière dont ils vivent leur quotidien au travail. J'ai donc orienté mon objet d'étude sur l'évaluation du travail.

La troisième année m'a permise d'aborder le thème de ma recherche avec plus de complexité. Avec l'analyse des matériaux, j'ai appréhendé sous un autre angle le travail, le rapport au travail et le pouvoir d'agir. Un angle plus systémique, une vision moins institutionnelle, où le travail, plus largement l'activité humaine, s'inscrivent dans un système, le vivant. Notre rapport à l'activité, la façon de la vivre et de l'organiser nous renseigne de notre rapport aux autres, à l'autorité, aux normes, à la nature ...

Le thème de recherche porte sur le travail, le rapport au travail et le pouvoir d'agir. Pour l'étudier, j'ai axé l'objet d'étude sur l'évaluation du travail. Le titre du mémoire est le suivant : Évaluer le travail, entre valorisation et marchandisation de l'humain. Étude sur des situations de travail et des pratiques, dans le milieu de l'éducation populaire (croisée avec d'autres secteurs d'activité).

I. 1. 2. Définitions des termes

Qu'entendons-nous par « travail » ?

Lors d'une conférence[59], Yves Schwartz, ergologue, se questionne sur la définition du travail. Il appréhende ce concept en l'intégrant à celui de l'activité. Ses hypothèses, développées sur une trentaine d'années, l'amènent à décrire une première sphère, celle du *« vivant »*, dans le sens où nous sommes des êtres vivant.es. Dans cette sphère, il y a

58 Source : *Travailler, pour qui, pour quoi ?*, Marie Pezé, Mediapart, novembre 2017. https://blogs.mediapart.fr/marie-peze/blog/191117/travailler-pour-qui-pourquoi

59 Source : *Que veut dire travailler ?*, Yves Schwartz, avril 2016. https://www.youtube.com/watch?v=ogHyMURlG8U.

l' *« activité humaine »*. Nous sommes des êtres d'activité. Et dans l'activité humaine, il y a le *« travail »*, dont le *« travail stricto sensus »*[60] qui occupe une petite partie du travail. Il précise qu'il est important de prendre en compte ces trois sphères, en plus de celle du travail stricto-sensus, parce qu'elles ont un impact sur l'approche du travail. Dans notre société actuelle, le travail stricto-sensus est considéré comme une marchandise. Par ce concept, Yves Schwartz considère le travail comme le rapport du vivant humain à son milieu de vie.

« Être en activité, c'est lutter pour reprendre sans cesse l'initiative »[61]. Louis Durrive, ergologue, précise que *« L'acte (qui fait le radical du mot activité) est associé à une personne concrète – et pas seulement à une manière de s'y prendre ou à une production, comme dans un inventaire d'actes anonymes. Quant au suffixe « -ité », il caractérise un mouvement, un élan, une dynamique, une progression interne. »*[62]

Christophe Dejours définit le travail comme « *[...] tout ce qui est en cause dans un agir, un acte orienté vers un objectif de production, y compris les pensées qui en sont indissociables.* »[63] Il précise : « *Que l'on soit salarié, précaire, intérimaire ou bénévole, tout cela c'est du travail, c'est-à-dire une activité déployée par des femmes et des hommes pour faire face à ce qui n'a pas été prévu par l'organisation du travail prescrite - ou, si vous voulez, par les prescriptions. »*[64]

Je reste consciente que, dans notre société, la notion de « travail » renvoie presque systématiquement à celle d'emploi, ainsi qu'au fait de travailler pour quelqu'un.e en tant que salarié.e, avec des situations de travail plutôt normatives et conventionnelles. Ces liens façonnent et paralysent nos imaginaires dans nos volontés de faire autrement. Mais c'est aussi une manière, je pense, de rester vigilant.es sur la qualité de nos conditions de travail. Pour cette raison, j'emploierai le terme « travail », même pour des situations de non-emploi ou de non-salariat.

Le pouvoir d'agir, *« C'est à la fois un processus par lequel les individus, les groupes, les communautés et les organisations acquièrent la capacité d'exercer un pouvoir et l'état qui désigne cette capacité à exercer un pouvoir. Il se décline autour de quatre éléments : la participation, la compétence, l'estime de soi et la conscience critique. L'interaction de ces composantes focalise non pas sur les manques ou les besoins mais sur les forces, les habiletés et les droits. Pour Le Bosse (2003 : 45), ce qui change entre l'empowerment et le pouvoir d'agir c'est que « ce pouvoir d'agir se distingue du seul pouvoir d'influence ou de domination, en ce sens qu'il ne vise pas tant le rapport de force que la conduite d'un projet signifiant [...] Il se distingue également de la seule question de la lutte pour l'accès aux ressources en ce sens puisqu'il implique tout autant le dépassement des obstacles personnels que l'aménagement structurel des conditions de l'action »*[65].

« *Évaluer, [...] s'emploie à partir du XIVè s. avec le sens de « déterminer la valeur, le prix de (qqch.) » qu'il a conservé. Par extension, il signifie « fixer approximativement » (une*

60 Le travail stricto-sensus : lorsqu'il y a un gain d'argent, « c'est une prestation rémunérée dans une société marchande et de droit ».

61 Source : *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Louis Durrive, Ed. Octares, 2015, p. 85.

62 Source : Ibid., L. Durrive, p. 84.

63 Source : *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003, p. 13.

64 Source : *La valeur du travail*, entretien avec Christophe Dejours, http://1libertaire.free.fr/Dejours23.html.

65 Source : https://app.box.com/s/afagw57t4fzvt78qx9yf301ozup3j1sj, p. 61.

quantité, une distance, etc.) ou « estimer » (les qualités, les chances d'une personne, fin XVIIIè s.). Il se dit aussi (1870) pour « déterminer (une quantité) par le calcul »[66].

Pour Christophe Dejours, la *« notion d'évaluation n'est pas facile à définir. Selon le dictionnaire Robert, l'évaluation serait « l'action d'évaluer, de déterminer la valeur ou l'importance d'une chose ». Mais l'évaluation est aussi le résultat de cette action, c'est-à-dire « la valeur, la quantité assignées à une chose au terme de l'action qui consiste à juger ou à mesurer cette chose. »*[67]

L'étymologie du terme « valeur » vient de celle de « valoir », du latin *valere*, « être vigoureux », « avoir de la valeur » , « avoir trait à quelque chose », « avoir une signification (mots) » et « une valeur (monnaie) . »[68]

La valeur se traduit par *« ce en quoi une personne est digne d'estime (quant aux qualités que l'on souhaite à l'homme dans le domaine moral, intellectuel, professionnel) ; caractère mesurable (d'un objet) en tant que susceptible d'être échangé, désiré ; caractère de ce qui répond aux normes idéales de son type, qui a de la qualité ; mesure (d'une grandeur variable). »*[69]

« Une marchandise est un produit de l'activité humaine, destiné à être échangé sur un marché, via l'achat et la vente. [Selon Karl Marx, philosophe, historien, sociologue, économiste, journaliste]*, pour qu'un objet soit une marchandise, il faut d'abord qu'il ait une utilité sociale (valeur d'usage). Cette notion d'utilité sociale doit être comprise sans aucune connotation morale : une arme ou un jet privé est une marchandise au même titre qu'un sachet de pâtes, puisqu'il existe un marché pour ces "biens". Une fois produite, la marchandise est vendue au moyen de la monnaie sur la base d'un prix : sa « valeur d'échange » ou « valeur marchande ». Cette valeur est le reflet du temps de travail socialement nécessaire pour la produire (la loi de la valeur), avec éventuellement une variation due à la loi de l'offre et de la demande. »*[70]

I. 1. 3. Réflexions et postulats qui ont amené à faire ce choix

Dès le début de cette recherche-action ont émergé de multiples réflexions sur le travail et l'évaluation. Des liens se sont tissés avec d'autres notions. Elles se croisent, s'entremêlent et alimentent cette recherche.

I. 1. 3. 1. Par rapport au thème

Les réflexions et actions qui tournent autour du thème du travail m'animent et me questionnent depuis mon enfance. Comme expliqué dans l'autobiographie raisonnée, j'ai changé d'environnement professionnel il y a quelques années. J'ai quitté la gestion et la santé au travail pour l'éducation populaire. Ce contexte de travail est plutôt épanouissant et globalement, je m'y sens mieux. Les cadres de travail, ses contenus et ses formes sont divers.

66 Source : *Dictionnaire Historique de la langue française*, sous la direction d'Alain Rey, Ed. Le Robert, 2010, p 801-802.

67 Source : *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003, p. 55-56.

68 Source : *Dictionnaire étymologique du français, Le Robert*, Jacqueline Picoche, Collection Les Usuels, 2009, p. 571.

69 Source : Dictionnaire Le Petit Robert, p. 2636-2637.

70 Source : https://wikirouge.net/Marchandise.

C’est un milieu attrayant, avec des actions politiques gratifiantes, qui ont du sens. Le travail coopératif, les moments de concertation, d’expression, de prise de décision collective sont plus présents. Prendre des marges de manœuvre et des responsabilités est possible, souvent permis.

Je ressens tout de même, parfois, quelques impressions ressenties dans mes anciens emplois dans des petites entreprises ou des multinationales, issues de secteurs d’activité reconnus et valorisés par le système politique, économique et social, capitaliste et néolibéral. Les moyens utilisés (règles, organisation et conditions de travail, procédures ...) ne seraient pas si différents, dans certains collectifs de travail que je fréquente actuellement, de près ou de loin. Avec la sensation que le rapport au travail est rarement questionné.

Je constate trop souvent un rapport au temps où il faut travailler vite, dans l’urgence, être efficace et performant.e. Une façon de compartimenter les actions de travailler (loisirs, famille, ami.es, travail, associatif …) et donc, une compression du temps. Une culture du dévouement très présente. Certains moments, soit disant coopératifs, ont parfois une intention moins collective et plus individualiste, ce qui freine l’action commune. Des situations où les interactions s’inscrivent davantage dans une logique marchande que sociale. De par le contenu de nos actions, nous aspirons à une société plus démocratique, en évitant de parler à la place des personnes concernées, mais, en interne, dans nos façons de travailler ensemble, d’organiser le travail, nous oublions parfois ces beaux principes. Des organisations qui se disent autogestionnaires[71], mais qui ont plutôt une structure pyramidale, en pratique. L’existence de situations de dominations (âgisme, racisme, liées au savoir, sexisme, handiphobie, homophobie …) facilitée par des rapports de pouvoir. Des comportements et des attitudes très genrés, des propos sexistes qui accentuent les dominations et renforcent le système patriarcal, déjà bien ancré dans le travail. Un manque de reconnaissance des personnes pour ce qu’elles sont, en tant que sujet, mais plutôt une reconnaissance d’elles en tant que fonction ou individu.es amené.es à maximiser leur valeur. Des situations d’évaluation du travail où la mesure des résultats prime sur celle des processus. Des personnes qui se sentent peu légitimes à réclamer des conditions de travail plus décentes, parce qu’elles se sentent dépossédées de leur métier, parce que « ce sont quand même des espaces de travail avec des gens « cool » et une cause à défendre sensée et donc il n’y aurait pas de quoi se plaindre ». Où le culte de l’effort et du mérite est plus présent que je ne l’imaginais.

Ce qui me semble parfois contradictoire dans certains collectifs d’éducation populaire que je fréquente, c'est que nous luttons pour la transformation sociale, voire même pour faire tomber le capitalisme, mais parfois, souvent, en utilisant les moyens, les paradigmes et les pratiques que ce système a mis en place. J'ai souvent l'impression d’être en réaction à un système, avec une impuissance d'agir terrassante, plutôt que dans de la véritable construction d'un autre paradigme. Je ressens, quelques fois, comme une sorte d' « imposture », plus ou moins conscientisée.

Comment serait-ce possible de combattre ce système capitaliste dominant, ou du moins limiter son impact dans nos vies, tout en acceptant son rythme, ses normes ? Utiliser les moyens du capitalisme, sa vision du travail, ferait aussi que nous entretiendrions, voire même nous renforcerions ce système dominant et son idéologie, cette façon de penser la vie, le temps, le travail, les autres, les espaces de vie. Il nous tiendrait et nous aliénerait en façonnant nos désirs, notre rapport à nous-mêmes et aux autres, en nous imposant un mode de vie centré sur le travail, une façon de penser le travail et ses conditions, une façon de donner de la valeur

71 « *L'autogestion renvoie à un ensemble divers de courants d'idées et de pratiques revendiquant une démocratie directe dans les entreprises ou les lieux de vie, une prise de décision collective et transparente, une suppression de la division dirigeants/dirigés... »* Source : https://wikirouge.net/Autogestion.

au travail. Ne serait-ce pas une contradiction ? Mais alors, que faire ? Comment disposer d'un cadre de travail respectueux de l'humain et de son environnement tout en gardant des marges de manœuvre pour laisser place aux sujets, aux communs, aux désirs et à la créativité ?

Ces contradictions ressenties et ces questionnements me poussent à mener cette recherche-action.

J'ai été surprise de ces constats, du fait que le cadre de travail, les activités, les intentions sont très différents de mes anciens contextes d'emploi. Ce ne serait pas seulement le cadre et le contenu du travail qui impacteraient le travail et ses conditions, mais aussi notre rapport au travail, à l'activité. Ce que nous y attendrions du travail, en termes de normes, de valeurs, de rapport avec les autres, … Ce qui m'incite à nommer le postulat suivant : à vouloir combattre le système capitaliste, nous le renforcerions, par notre rapport au travail, nos choix collectifs d'organisation de travail et nos façons de faire.

I. 1. 3. 2. Par rapport à l'objet d'étude

Le thème du travail est large. Je décide donc de faire un focus sur son évaluation, que je vois comme un analyseur[72]. Il en existe certainement d'autres. L'évaluation du travail a très souvent pour objectif d'estimer l'écart entre le travail prescrit et réel, ce qui est une conception du travail. Et si nous attendrions autre chose du travail, qu'est-ce que nous évaluerions ? L'évaluation du travail serait l'arbre qui cache la forêt. C'est donc une façon d'analyser le travail par cet objet.

La représentation de l'évaluation ne se limite pas aux moyens d'évaluer, créés et déployés pour estimer et valoriser cet écart : réunions bilan, retour d'expériences sur les pratiques, primes, entretiens annuels d'évaluation, notations, définitions d'objectifs, indicateurs de performance, grilles de compétences …

Cette recherche-action sera l'occasion de faire un focus sur les situations, moments, règles, procédures qui jugent, mesurent et comparent la valeur des actions et des personnes. Je fais le postulat que ces situations permettraient de comprendre les cadres et contenus des activités, mais aussi le rapport des personnes avec leur travail et avec leurs collègues.

I. 2. Problématiques

Les problématiques principales sont les suivantes :

- De quelles manières le travail, l'activité humaine et le pouvoir d'agir sont-ils impactés par l'organisation politique, économique et sociale, néolibérale et capitaliste, même dans les lieux d'activité qui s'en estiment affranchis, voire qui le combattent ?
- De quelles manières l'évaluation du travail est-elle impactée dans le milieu de l'éducation populaire, ainsi que dans d'autres secteurs d'activité ?

Des questions y sont associées :

72 Un analyseur permet de cliver, c'est un « *moyen privilégié par l'analyse institutionnelle pour mettre à jour le pouvoir implicite. Il s'agit d'un événement qui fait apparaître le non-dit de l'institution. Il oblige les forces et les intérêts en concurrence au sein d'une institution, et jusque-là occultés, à se révéler.* » https://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse_institutionnelle.

- Pour quelles raisons, en devenant bénévole et salariée dans l'éducation populaire, je retrouve des manières d'être, des méthodes, des situations auxquelles je croyais échapper en « travaillant » avec/chez ceux/celles qui luttent contre (les dominations, le capitalisme, …) ?
- Dans quelles mesures les pratiques des collectifs d'éducation populaire renforcent-elles le système capitaliste et néolibéral ?
- Dans quelles mesures le capitalisme et le néolibéralisme, par leur conception du travail, imposent leur vision du travail dans les collectifs de travail ?
- En quoi notre rapport à l'activité façonne notre rapport à la vie, à nous-mêmes et aux autres ?
- Que nous renseigne l'évaluation du travail sur notre rapport à l'activité humaine ?
- L'évaluation du travail impacte t-elle le rapport à soi, aux autres, aux institutions, à la cité et à la nature ?
- La valeur de l'activité humaine passe t-elle forcément par l'évaluation du travail ?
- L'évaluation du travail serait-elle un moyen de vérifier la bonne application des normes ?
- L'évaluation du travail favoriserait-elle les pratiques individualistes ?
- Le système d'évaluation se nourrit-il de notre quête de reconnaissance, face aux pratiques individualistes de plus en plus présentes ?
- L'évaluation du travail serait-elle une des causes et effets de la souffrance au travail ?
- Repenser le travail, son organisation serait-ce un moyen de tendre vers un système plus démocratique, et donc un moyen de lutter contre le système ?
- Repenser l'évaluation du travail, ses intentions et ses moyens serait-ce un moyen de créer un nouveau paradigme ?
- De quelle manière l'évaluation du travail impacte t-elle la transformation sociale ?
- Le processus de renormalisation serait-ce un moyen de renforcer le pouvoir d'agir ?

Les définitions du néo-libéralisme (p. 7), du libéralisme (p. 89) et du capitalisme (p. 16) sont nommées dans d'autres chapitres.

Je tenterai d'éclairer, voire de répondre à ces questions, à travers les témoignages des acteur.rices du terrain et mon expérience, dans l'analyse des entretiens et la conclusion.

Par mon histoire et mon parcours de vie, j'ai construit un point de vue, situé, ce qui contextualise mes choix méthodologiques, l'analyse des matériaux et mes propositions de pistes d'actions collectives.

Chapitre II. Matériaux

II. 1. Méthodologie de collecte

II. 1. 1. Préparation de la collecte et conduite d'entretiens

Les constats et les contradictions perçus dans le milieu de l'éducation populaire que je fréquente m'ont amenée à mener cette recherche. Ces pratiques s'apparentent parfois à celles observées dans mes anciens milieux de travail.

Ce qui m'a amenée à vouloir également m'entretenir avec des personnes de mon ancien terrain professionnel. Elles exercent dans d'autres secteurs d'activité[73] que l'éducation populaire : finance, informatique, ressources humaines et management, santé au travail, journalisme, milieu scolaire et universitaire. Même si mes questions de recherche et les pistes d'actions collectives sont liées au secteur de l'éducation populaire, je tenais à compléter ce travail en comparant, confrontant les matériaux, ainsi qu'à identifier les éventuels liens entre ces terrains.

J'ai réalisé dix entretiens[74], d'une durée d'environ une heure et demie. Ils ont été retranscrits.

J'ai rencontré des personnes, qui ont, pour la plupart, un certain niveau d'études (bac+3 à +5). Toutes ont des activités dans les services. J'ai rencontré des personnes qui ont des niveaux de responsabilité différents (fondateur/rice, bénévole, salarié.e, auto-entrepreneur.se …). Elles ont différents cadres et contenus de travail, organisations du travail et modèles économiques. Pour des raisons de respect de leur anonymat, je ne donnerai pas davantage de détails les concernant.

J'ai fait le choix de mener des entretiens non-directifs[75], avec une méthode empirique, et non hypothético-déductive. L'idée était de donner la possibilité à l'interrogé.e de choisir son cadre pour que je sois le plus possible centrée sur lui/elle, son réel. Inciter les personnes à s'exprimer sur leurs opinions, leurs anecdotes, leurs pratiques, leurs récits de vie. Ce qui a facilité le recueil de différents points de vue, préjugés et donc la remise en cause des miens. Je ne voulais pas vérifier, pendant l'entretien, une/des hypothèse(s) formulée(s) à partir de mon angle de vue. J'ai donc veillé, au mieux, à accompagner la personne dans ses réponses, sa balade, au gré de ses envies, au risque de ne pas collecter les éléments, qui selon moi, sont en lien direct avec mon objet. J'ai essayé d'avoir une écoute non-directive pour accueillir sa réalité. Et même si la personne ne répondait pas directement à mes questions, ses réponses, que je pouvais croire hors contexte, ont été tout de même des éléments pertinents pour la collecte.

Dans mes travaux sur l'évaluation, j'aborde le rapport à la norme, au prescrit et le fait de mettre les personnes dans des cases. Je ne me projetais pas à conduire un entretien, avec un guide composé de questions, ayant pour but d'y répondre et de contraindre l'interrogé.e à mon cadre, mes questions, mes cases. J'aurais probablement été moins à l'écoute de la personne, et plus à l'affût de ce que j'aurais eu envie d'entendre. D'autant plus que dans ma présentation du contexte, au début de chaque entretien, je parlais de mon inconfort face à l'injonction d'être catégorisée. Adopter une posture semi-directive aurait été en contradiction avec mes propos et mes intentions de recherche.

Dans les actions d'éducation populaire, je travaille très souvent à partir du vécu des personnes, par leur racontage de ce qu'elles ont envie de lâcher et de partager. Je voulais poursuivre cette démarche, dans cette recherche.

---

73 Se référer à l'annexe 21.

74 Se référer aux annexes 1 à 20.

75 « *La non directivité, c'est laisser à l'autre (le patient, l'interlocuteur, l'élève, le participant...) la liberté de s'exprimer et de choisir par lui-même le cours de son expression. L'écoutant, le psychothérapeute ou l'aidant, loin de vouloir contrôler l'entretien par des interventions directives, respecte totalement son interlocuteur et lui laisse donc la liberté de choisir le cours du processus.* ». Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Non_directivit%C3%A9.

Avant la conduite de l'entretien, et même avant la formulation de la question, j'ai écrit un mémo méthodologique, une trame, qui reprenait les grands points de la collecte de matériaux (avant, pendant l'entretien et après). J'avais besoin de visualiser l'entretien et ma posture pour avancer. J'ai fait également un récapitulatif des éléments à avoir en tête pendant la conduite d'un entretien non-directif (ma posture, éléments de présentation de ma recherche au début de l'entretien …). Je n'ai pas lu ce mémo lors des échanges mais je l'avais près de moi au cas où, cela me rassurait.

Lors de menées d'entretiens semi-directifs dans le passé, j'ai souvent appréhendé la phase préparatoire avec la rédaction du guide d'entretien, en ayant la peur d'oublier une idée importante, ou en portant l'attention sur l'équilibre entre les questions fermées et ouvertes, entre les questions sur les faits/pratiques et sur les opinions/points de vue. Cela me donnait l'illusion de porter la responsabilité de l'efficacité et la pertinence de l'entretien. Mener un entretien non-directif a donc limité cette appréhension. Je me suis efforcée à moins vouloir anticiper et maîtriser le résultat.

Le traitement des données a probablement été plus dense et complexe que si j'avais fait des entretiens semi-directifs, avec des questions définies au préalable.

Pour chaque entretien, je prenais des notes[76] sur mon journal d'enquête. Avant l'entretien, j'écrivais les éléments de contexte, la/les raison(s) pour laquelle/lesquelles je souhaitais rencontrer cette personne, mes préjugés ressentis vis-à-vis d'elle et de moi. Je souhaitais mettre de côté, sur le papier, ces éléments qui pouvaient altérer mon écoute et ma disponibilité lors de l'entretien.

Pour chaque début d'entretien, j'ai préparé une présentation du contexte et les conditions de la rencontre, que j'ai expliquée à l'interrogé.e.

L'entretien non-directif est un des moyens utilisés en socianalyse, avec pour idée, de formuler une question qui permet à l'interrogé.e de construire sa pensée. La question était la suivante : Comment vis-tu ton travail quand on lui donne une valeur ? Il s'agissait d'inviter à exprimer et élargir un point de vue, par une réponse complexe, et à la fois éviter de formuler une question qui incitait l'interrogé.e à répondre ce que je souhaitais entendre.

J'ai sollicité des personnes pour échanger avec elles sur leur vécu. Pour ce faire, elles devaient se sentir en confiance et ne pas avoir l'impression de donner de leur personne sans recevoir. Le risque était qu'elles ne s'engagent pas et ne se livrent pas à leur tour. L'entretien se serait alors peut-être limité à un échange d'idées superficielles et non personnalisées. Prévoir un moment d'échange et se rendre disponible pour elles était déjà une forme de reconnaissance. Mais cela ne suffisait pas. J'estime que l'enquêteur.rice doit s'impliquer pour faciliter et creuser l'échange, et parce que la recherche-action a une dimension politique, militante, « *rebelle et frondeuse*[77] ». Il ne s'agissait pas de m'exprimer autant de temps que l'interrogé.e, mais seulement de créer des conditions favorables pour un réel échange entre l'enquêté.e et l'enquêteur.rice. Cet échange a facilité, je pense, l'émergence d'idées plus en profondeur et non de surface.

J'ai affirmé mes points de vue, en acceptant l'idée que la neutralité et l'objectivité ne soient pas possibles. Faire preuve de subjectivité n'est pas un problème en soi. Il convient d'expliquer les représentations, les points de vue, les préjugés, les postulats, la démarche, la

76 Se référer aux annexes 1 à 20.

77 Source : *Guide de l'enquête de terrain*, Stéphane Beaud et Florence Weber, Éditions La Découverte, 2003, p. 10.

posture afin que mes interlocuteur.rices aient tous les éléments pour comprendre d'où je parle, ma grille de lecture, pour remettre en question ce point de vue sur lequel je me situe lorsque je travaille sur l'objet d'étude. Cela peut s'apparenter à de la « *subjectivité objectivée* », pour reprendre les termes de Jérémie Lefranc[78], diplômé DHEPS. J'estime que c'est à ce niveau que se réalise ma prise de distance. La recherche-action que je mène s'intègre pour autant dans une démarche scientifique, par la rigueur, l'honnêteté et la sincérité de ma démarche et de mes propos.

L'entretien non-directif commençait par une partie où je dévoilais les intentions de ma recherche-action. Je présentais les raisons pour lesquelles nous (l'interrogé.e et moi-même) étions là, pourquoi je faisais cette recherche et ce que nous cherchions ensemble. Sachant que je ne parlais plus de moi après ce moment, il était essentiel de donner de soi, de s'impliquer pour mettre en confiance la personne et introduire l'entretien. Elle devait comprendre ma démarche, pour quelles raisons je l'avais choisie, l'intérêt de ma recherche-action, et quelles étaient les retombées pour elle, pour éviter qu'il y ait défiance ou qu'il n'y ait pas de raison de répondre à ma question.

Il m'était compliqué de préparer ma présentation en début d'entretien car j'étais vigilante à ne pas filtrer, biaiser et influencer la personne. De plus, je voulais veiller à ne pas prononcer les termes « norme », « évaluation » … pour ne pas influencer, car ces termes sont très connotés. Je ne savais pas jusqu'où aller dans mes explications quand je parlais de mon objet d'étude. Je ne savais pas si j'avais envie de voir si la personne ferait le lien, ou pas, elle-même entre les conditions de travail, l'évaluation et son comportement face à cela (résistance, acceptation, déni). Cela m'a aussi pas mal questionnée pendant la formulation de la question. Et puis, j'ai décidé de parler de l'évaluation, dans la question et ma présentation, sans le dire explicitement. Ce que je n'avais pas pensé, c'est que certaines personnes que je vois régulièrement, avaient déjà entendu que je menais des travaux sur l'évaluation. Elles avaient déjà donc cette information, contrairement à des personnes que je connaissais peu ou pas.

Pendant la conduite de l'échange, j'intervenais peu. Le déroulement de l'entretien se faisait en quatre étapes : présentation du contexte, du déroulement de l'entretien ; formulation de la consigne/question ; échange ; clôture.

Après une présentation du contexte et des conditions de l'entretien, je posais la question suivante : Comment vis-tu ton travail quand on lui donne une valeur ?

Lors de l'échange, j'avais un bloc notes, avec une colonne où je notais, au fil de l'échange, les liens hypertextes qui permettaient les relances et les reformulations. Il y avait une autre colonne, avec les contradictions relevées, aidant à formuler une question à la fin de l'entretien après que la personne ait été au bout de son raisonnement, de sa « balade ». Une autre où étaient recensés les moments de silence avec ce qui les a précédé. Une dernière pour les observations. Je n'avais pas de guide d'entretien avec une liste de questions mais un mémo méthodologique. J'intervenais sous forme de reformulations des propos de la personne, de relances ou de demandes d'explications sur des contradictions.

A noter que même si j'ai conduit des entretiens non-directifs, les propos ont été tout de même filtrés par mon interprétation, mon analyse et donc leur non-directivité reste limitée.

78 Source : Propos recueilli lors d'une rencontre organisé par le CREFAD, dans le cadre du SIAES, « Itinéraire d'acteur-chercheur », à Villefranche de Rouergue, le 2 mars 2017.

Je tiens un carnet de recherche depuis le début du SIAES. J'y note mes interrogations, mes remarques, mes observations … liées à ma recherche. Je précise les dates. Pour mieux retrouver les informations, je les classe en annotant une catégorie dans la marge. Ces catégories sont : thème, références théoriques, méthodologie, posture.

II. 1. 2. Après les entretiens

Après chaque entretien, je prenais des notes[79] sur mon journal d'enquête. J'écrivais à nouveau mes ressentis. Je confirmais ou pas les préjugés écrits avant l'entrevue. Il m'arrivait d'écrire des éléments d'analyse. Je pouvais compléter ces notes après avoir retranscrit l'entretien.

J'essayais de retranscrire l'échange peu de temps après, pour me souvenir plus facilement de la rencontre, des attitudes, des moments de doutes, de surprise ... Le travail de retranscription était parfois étonnant, dans le sens où un nouveau regard se posait sur ce qui avait été dit. Je découvrais des points de vue que je n'avais pas forcément compris. Je percevais des subtilités dans les discours, de la dialectique, des « et » plutôt que des « ou ».

II. 2. Méthodologie d'analyse des matériaux

II. 2. 1. Méthode

Dans le cadre de l'analyse des matériaux, j'ai employé une méthode d'analyse d'entretiens non-directifs, utilisée en socianalyse. *« Cette méthode est un mélange de l'approche développée par le psychosociologue, Max Pagès (exposée dans une annexe de son étude d'IBM « TLTX »), de la technique non directive que [Christiane Gilon et Patrick Ville] ont élaboré à partir de Carl Rogers, psychologue, et de [leurs] conceptions socianalytiques. »*[80]

Cette méthodologie permet d'aborder les matériaux de manière complexe. Pour chaque entretien, l'idée est d'exploiter l'ensemble des données, phrase par phrase, y compris les éléments qui peuvent paraître peu saillants ou ceux que je n'avais pas envie de traiter, par inconfort ou manque d'intérêt.

Ce travail s'est déroulé en plusieurs étapes :

1- Lire l'ensemble des entretiens, pour dégager des thèmes abordés par les interviewé.es.

Les thèmes dégagés ont été les suivants : reconnaissance ; rapport au temps ; effets du travail sur le corps et l'esprit ; sens du travail ; manières de travailler, organisations du travail, travail collectif/commun, travail prescrit/réel, savoir-faire ; rapport à la norme, au monde, à la morale ; pratiques managériales, hiérarchie, rapport à l'autorité ; évaluation, rapport au travail, valeur du travail, engagement.

79 Se référer aux annexes 1 à 20.

80 Propos recueillis lors d'une discussion avec Christiane Gilon, socianalyste.

Ensuite, pour chaque entretien, il convenait de :

2- Lire l'entretien et le découper en chapitres de thèmes. Surligner les phrases signifiantes, dans chaque encadré/chapitre en respectant le code couleurs relatif aux thèmes définis. Écrire dans la marge l'idée principale de chaque encadré.

3- Après avoir lu l'entretien, rédiger quelques phrases synthétiques de ce que j'ai appris de la personne, de son témoignage.

4- Dessiner un logigramme. C'est un schéma ou un dessin représentant ce qui a été dit en entretien, sur le fond et la forme. Puis lui trouver un titre.

5- Sélectionner des citations, parmi celles surlignées, qui alimenteront l'analyse.

6- Réaliser un tableau en intégrant les phrases/idées prédominantes définies à l'étape 3. Pour chacune de ces idées, j'ai intégré les citations extraites lors de l'étape 5[81].

7- Après avoir analysé l'ensemble des entretiens, comparer les logigrammes puis rédiger une synthèse globale. Pour cela, j'ai disposé sur la table, pour chaque entretien, les dix logigrammes avec, en-dessous, leurs phrases synthétiques rédigées[82]. J'ai constaté des témoignages contradictoires et complémentaires. Ensuite, j'ai rassemblé ces phrases par thèmes. Ces thèmes étaient plus détaillés et affinés que ceux de l'étape 1. Huit thèmes se sont extraits de cet exercice. Ces thèmes ont défini le plan de l'analyse.

8- Rédiger la problématique, les hypothèses et relire mes écrits sur mes postulats. Choisir le(s) référent.e(s) théorique(s).

9- A partir de ce plan, synthétiser et analyser les matériaux, notamment à partir de la problématique et des hypothèses. Ensuite, intégrer des éléments théoriques en lien avec le contenu des entretiens.

Cette méthodologie d'analyse a aidé à disséquer, petit à petit, les entretiens, pour en extraire les idées principales, et même celles que je ne voulais pas voir ou traiter, celles qui m'étaient inconfortables ou insignifiantes à mes yeux.

Alterner les supports, tantôt papier (dessin, découpage, collage …), tantôt ordinateur était appréciable. Je tenais à ne pas travailler en permanence sur un écran, en intérieur.

Réaliser les logigrammes permet de s'approprier la matière différemment, en dessinant. Au début de l'analyse, j'ai pu me remémorer les entretiens plus facilement en ayant une brève lecture transversale. Notons tout de même que l'usage des logigrammes reste très aléatoire. Ces dessins mémos n'étaient qu'un moyen ponctuel de me souvenir des entretiens en quelques secondes, sans forcément les raccrocher à la personne concernée. Ce n'était qu'une étape avant l'analyse globale.

Par le surlignage des citations (étape 2), j'ai plongé directement au cœur des témoignages. Cela a évité que je me projette trop tôt dans l'analyse, sur ce que je voulais y intégrer, comme concepts théoriques par exemple.

II. 2. 2. Référents théoriques

Des lectures de théoricien.nes m'ont accompagnée tout au long de cette recherche-action. Pour la plupart, illes sont rattaché.es aux disciplines des sciences humaines et sociales, avec une approche matérialiste, dans le sens où les conditions matérielles de l'organisation économique et sociale, et non les idées, influent sur la vie des individu.es et des groupes. Ces auteur/trices m'ont aidée à éclaircir ma recherche, ce que j'en attendais, à poser la

81 Se référer aux annexes 11 à 20.

82 Se référer aux annexes 11 à 20.

problématique, les hypothèses. Parmi eux/elles, Angélique del Rey, philosophe, Danièle Linhart, sociologue du travail, puis Bénédicte Vidaillet, psychanalyste, pour enfin choisir Christophe Dejours et Louis Durrive, les deux référents théoriques de mon mémoire.

II. 2. 2. 1. Christophe Dejours

Christophe Dejours est mon référent théorique principal. Il est né en 1949. Il a plusieurs activités :

- Professeur de psychologie français, spécialiste en psychodynamique du travail et en psychosomatique
- Médecin du travail
- Psychiatre (activité clinique : profession libérale)
- Psychanalyste
- Directeur du Laboratoire de psychologie du travail et de l'action et professeur au Conservatoire national des arts et des métiers (CNAM)
- Directeur de recherche à l'université Paris 5-René Descartes
- Membre de l'Observatoire national du suicide au Ministère de la Santé
- Membre de l'institut de psychosomatique Pierre Marty, Paris
- Président du Conseil Scientifique de la Fondation Jean Laplanche - Nouveaux Fondements pour la Psychanalyse. Institut de France
- Membre de l'Association Psychanalytique de France
- Directeur de la revue « Travailler »

Ses travaux portent sur la clinique et psychodynamique du travail, la psychopathologie du travail, la métapsychologie du corps, la psychosomatique et la psychanalyse. *« Ses recherches portent sur les rapports entre travail et santé mentale d'une part, sur les rapports entre biologie et psychanalyse d'autre part. Adversaire théorique de ceux qui prophétisent la fin du travail, il plaide pour la centralité du travail tant pour le sujet singulier que pour l'évolution de la cité. »*[83] Ses axes de recherches sont l'écart entre travail prescrit et travail effectif, la servitude volontaire, la souffrance au travail, les mécanismes de défense contre la souffrance et le plaisir au travail, le corps et le travail.

Christophe Dejours a rédigé plusieurs ouvrages, notamment :

- *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel - Critique des fondements de l'évaluation*, Ed. Quae, 2003
- *Travail, usure mentale - De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Ed. Bayard, 1980 (rééd. 2000)
- *Souffrance en France - La banalisation de l'injustice sociale,* Ed. Seuil, 1998.
- *Le Facteur humain*, coll. Que sais-je ? Ed. PUF, 1994 (rééd. 2004).
- *Le corps, d'abord - Corps biologique, corps érotique et sens moral*, Ed. Payot, 2001
- *Conjurer la violence - Travail, violence et santé*, Ed. Payot, 2007
- *Suicide et travail : que faire ?*, en collaboration avec Florence Bègue, Ed. PUF, 2009
- *Les Dissidences du corps*, Ed. Payot, 2009
- *Travail vivant*, Tome 1 : *Sexualité et travail*, Ed. Payot, 2009
- *Travail vivant*, Tome 2 : *Travail et émancipation*, Ed. Payot, 2009

83 Source : *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003, quatrième de couverture.

- *Observations cliniques en psychopathologie du travail*, Ed. PUF, 2010
- *La Panne*, Ed. Bayard, 2012
- *Le Choix - Souffrir au travail n'est pas une fatalité*, Ed. Bayard, 2015
- *Situations du travail*, Ed. UF, 2016

L'analyse des matériaux s'est référée à trois de ses travaux :

- Livre : *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003
- Entretien : *Penser le travail, une urgence politique, avec Christophe Dejours*, Thomas Lacoste, 2007 [84]
- Entretien : *La valeur du travail,* avec Christophe Dejours[85]

Plusieurs raisons[86] ont motivé ce choix.

De par ses fonctions au CNAM, il est professeur de psychologie du travail. C'est plus particulièrement cette casquette qui m'intéresse.

Les sciences humaines et sociales m'ont toujours fascinée. Et même si, dans mon parcours, j'ai fait quelques aller et retour avec les sciences de gestion, je me suis toujours raccrochée aux sciences humaines et sociales. Elles m'aident à construire une grille de lecture du monde, matérialiste. Cette vision ouvre la perspective d'une transformation sociale, tant au niveau individuel que collectif. Cette grille de lecture sera déployée tout au long de ce travail de recherche.

Depuis de nombreuses années, la psychologie du travail est une des disciplines auxquelles je me réfère très souvent. Elle m'accompagne dans ma lecture, ma critique du réel et mes activités à visée émancipatrice. Notons tout de même qu'après avoir analysé les matériaux, depuis peu de temps, je me tourne de plus en plus vers des théories liées à la sociologie du travail, l'écologie politique, l'anarchisme et le féminisme.

Par son approche clinique[87], Christophe Dejours utilise des techniques de recueil de matériaux basées sur l'observation et les entretiens, pour comprendre la subjectivité dans le travail, par la parole. *« Les trois postulats de la psychologie clinique seraient le postulat dynamique : l'être humain est en conflit avec lui-même, son environnement, et son entourage. Il peut s'agir de conflits visibles (conflits interpersonnels) ou invisibles (intra-psychique) ; le postulat interactif : l'humain est un être socialisé, en rapport permanent avec son environnement ; le postulat génétique (ou historique) : l'être humain n'est pas statique, il est en développement permanent. Ainsi, il faut prendre en compte, dans l'étude d'un individu, son histoire de vie. »*[88] Ainsi, le vécu des personnes occupe une place centrale. Cette posture fait écho à l'actrice (dans mes activités d'éducation populaire) et la chercheuse (dans ma recherche-action) que je suis.

---

84 Source : http://www.dailymotion.com/video/xb0fwk_penser-le-travail-une-urgence-polit_news

85 Source : http://1libertaire.free.fr/Dejours23.html

86 Mon intérêt pour les travaux de Christophe Dejours, et l'ensemble des concepts présentés dans cette partie ont été détaillés en début de l'analyse des matériaux.

87 *Le terme "clinique" nous vient de "kline" (grec) qui signifie "le lit". En effet, c'est en premier lieu un terme qui fut utilisé pour la médecine dite "clinique" qui s'opère au chevet du malade. […] D'après Daniel Lagache, la psychologie clinique c'est : "envisager la conduite dans sa propre perspective, relever aussi fidèlement que possible la manière d'être et d'agir d'un individu aux prises avec sa situation, chercher à en établir le sens, la structure et la genèse, en déceler les conflits qui la motive et les démarches qui tendent à résoudre ces conflits".* Source : https://fr.wikiversity.org/wiki/Introduction_%C3%A0_la_psychologie_clinique

88 Source : https://fr.wikiversity.org/wiki/Introduction_%C3%A0_la_psychologie_clinique

Christophe Dejours a la particularité, pour un psychologue du travail, d'alterner le niveau individuel (la place du corps, des émotions, des individualités ...) et le niveau collectif (l'importance du commun, le travail collectif, l'enjeu sociétal du travail, la coopération …). Cet équilibre entre les deux niveaux correspond plutôt bien à ma façon de questionner, de me positionner et de me mettre en action.

Ses recherches révèlent que le travail a une place centrale, dans nos vies, et donc il a enjeu politique. Il aborde des notions comme le pouvoir d'agir, la démocratie. Cette façon de voir le travail, faisant partie d'un tout, d'un système qui interagit avec les personnes, les collectifs, les institutions, correspond à ma grille de lecture du monde. Partager une vision commune, des temps coopératifs ne peut que favoriser ce pouvoir d'agir. Pour ces raisons, j'ai choisi l'entretien avec Thomas Lacoste, *Penser le travail, une urgence politique.*

Un de ses axes de recherche porte sur la souffrance au travail. Il est clair que ce thème est très présent dans mon parcours de vie, mon éducation familiale, mon rapport au travail, mes activités et mes leviers d'action. Son ouvrage, *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, est particulièrement axé sur mon objet d'étude, l'évaluation du travail. Il met en lumière un des effets de l'évaluation, la souffrance et l'aliénation des travailleur.ses. Pour cette raison, j'ai choisi ses travaux pour référence principale tout au long de mon analyse. D'autant plus qu'il y a peu de travaux exclusivement centrés sur l'évaluation du travail, dans les sciences humaines et sociales. La plupart d'entre eux sont réalisés par des psychanalystes, des psychologues.

Je trouve intéressant dans ses travaux[89] le lien qu'il fait avec les sciences de gestion et leur façon d'appréhender le travail, en insistant sur la profonde divergence de points de vue avec les sciences du travail. Par ces explications, il inscrit ses recherches dans un contexte global. Alors que la gestion a pour seule intention de gérer le travail, les sciences du travail ont pour objet de comprendre le travail et notre rapport à lui. Dans mon environnement familial, scolaire, universitaire et professionnel, j'ai fréquenté ces deux milieux, avec des enjeux et des perceptions du monde très différents. Christophe Dejours, et d'autres théoricien.nes des sciences du travail m'ont aidée à nommer mes inconforts, à m'y situer en questionnant mes attentes, ma place pour mieux transformer le travail et mon rapport à lui. Je choisis plus consciemment ma place, mon rôle dans mes actions.

Le travail des femmes, notamment sous l'angle des dominations, fait partie des éléments qu'il a mis sur papier, dans son ouvrage sur l'évaluation. Certes, le chapitre est restreint, mais présent.

Christophe Dejours traite la notion du corps dans le travail, notamment via la souffrance, l'épuisement, dans deux des documents choisis[90]. Il explique que *« le travail est dans un triple rapport essentiel avec la subjectivité, avec le corps et avec la vie. »*[91] J'ai observé et vécu l'épuisement au travail, l'épuisement du corps, ce qui m'a amenée à essayer de comprendre ce qu'il s'y joue dans ces situations.

Il aborde le concept de « valeur » dans les trois documents que j'ai sélectionné. Cette notion me questionne, m'interpelle. Rappelons tout de même que la collecte de matériaux

89 Notamment dans le livre *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003 ; l'entretien : *Penser le travail, une urgence politique, avec Christophe Dejours*, Thomas Lacoste, 2007. http://www.dailymotion.com/video/xb0fwk_penser-le-travail-une-urgence-polit_news

90 *La valeur du travail,* avec Christophe Dejours. http://1libertaire.free.fr/Dejours23.html

91 Source : *La valeur du travail,* avec Christophe Dejours. http://1libertaire.free.fr/Dejours23.html ; *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003

s'est organisée autour d'une question sur la valeur. J'ai longtemps entendu des discussions autour de moi, sur la « valeur travail », dans ma famille, dans les discours de politicien.nes, d'employeur.ses … Qu'entendons-nous dans ces mots ? Qu'attendons-nous du travail, en termes de valeurs ? Christophe Dejours tente d'y répondre. Notons tout de même qu'après le travail d'analyse des matériaux, je m'ouvre depuis peu à des lectures qui s'inscrivent dans les courants de la critique de la valeur[92], notamment avec les écrits[93] du Comité érotique révolutionnaire, une approche radicale qui explique que le travail est une structure fondatrice du capitalisme, et qu'il conviendrait d'aspirer à un monde au-delà du travail, en combattant cette société du travail. Je pense que certaines de ces idées pourraient ouvrir des possibles d'actions collectives.

Toutefois, il y a quelques éléments qui m'ont freinée à choisir ce référent.

D'une part, Christophe Dejours exerce en tant que psychanalyste. Il est vrai que des travaux de psychanalystes sur le travail m'ont donné des clés pertinentes de compréhension et d'analyse sur le rapport au travail.

Il y a plusieurs courants dans cette discipline. Cependant, tous se rejoignent sur l'idée que l'inconscient prime sur le conscient, ce qui fait écho à mes idées. C'est la science de l'inconscient, qui s'oppose donc aux théories comportementalistes ou béhaviorisme, qui étudie l'être humain.e par l'observation, donc la conscience, et nie ainsi l'inconscient.

Je suis consciente qu'il y a différents mouvements dans la psychanalyse, avec des postures diverses. Ce qui me dérange, tout de même, c'est que la psychanalyse a été fondée par Sigmund Freud, qui affirme que l'orgasme clitoridien est immature, la maturité étant le coït[94]. Delphine Gradey[95] explique que, « *A une époque où la vie érotique des femmes est un continent largement inconnu et tabou – la vie sexuelle, le plaisir et l'orgasme s'écrivent essentiellement au masculin – il convient de redonner d'abord à la clinique freudienne son caractère progressiste voire révolutionnaire. Freud s'intéresse à la vie érotique des femmes, s'ouvre à leurs souffrances et reconnaît leur sexualité (et la sexualité infantile) comme élément essentiel de leur développement. […] Freud considère la vie sexuelle des femmes comme indispensable à leur épanouissement, mais en homme de son temps il maintient une*

92 *« La critique de la valeur (en allemand Wertkritik) désigne un courant marxien développant depuis les années 1980 une théorie critique de la valeur et du mode de production capitaliste. »* Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Critique_de_la_valeur. *« La théorie de la valeur est un concept marxiste d'analyse économique. Karl Marx reprend l'idée de la valeur-travail développée par David Ricardo : la valeur d'un bien dépend de la quantité de travail direct et indirect nécessaire à sa fabrication. Mais alors que Ricardo considère le travail comme une marchandise ordinaire, Marx juge impropre l'expression « valeur du travail », puisque le travail est à l'origine de toute valeur d'échange. Pour autant, Marx précise que « Le travail n'est pas la source de toute richesse. La nature est tout autant la source des valeurs d'usage (qui sont bien, tout de même, la richesse réelle !) que le travail, qui n'est lui-même que l'expression d'une force naturelle, la force de travail de l'homme. » Pour Marx, les salaires ne représentent pas la valeur du travail mais la location de la force de travail du salarié (Arbeitskraft). Il propose d'expliquer l'origine du profit de la façon suivante : de la valeur nouvellement créée, le salaire du travailleur ne représente que la part nécessaire à sa propre survie, le reste constituant la plus-value qui est empochée par les capitalistes. »* Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie_de_la_valeur_(marxisme)

93 Source : *Notes de lecture : Libérons-nous du travail, en partant du printemps 2016, Comité érotique révolutionnaire*.http://www.sortirducapitalisme.fr/notes-de-lecture/208-liberons-nous-du-travail-en-partant-du-printemps-2016-comite-erotique-revolutionnaire ; *Vivre ou rien. Il faut pousser ce qui tombe,* Comité érotique révolutionnaire, avril 2016 http://www.palim-psao.fr/2016/04/vivre-ou-rien-il-faut-pousser-ce-qui-tombe-par-le-comite-erotique-revolutionnaire.html.

94 Source : *Les sentiments du prince Charles*, Liv Strömquist, Ed. Rackham, 2016, page non numérotée dans l'ouvrage.

95 Source : *Politique du clitoris*, Delphine Gradey, Ed. Textuel, 2019, p. 48.

asymétrie, une différence d'ordre ontologique entre le masculin, qui a fonction de référent, et le féminin, qui est défini par l'absence et le manque. Novateur quand il stipule que la frigidité des femmes est liée à la répression sexuelle, il se fait conservateur quand il précise que c'est d'abord le caractère « inauthentique » de l'orgasme clitoridien qui explique cette frigidité. » Il fait donc preuve de sexisme dans ses travaux. Par conséquent, sa lecture du monde, de la réalité ne pourrait en être autrement. Ce rapport au monde patriarcal me dérange énormément. Alors oui, il convient de ne pas être binaire, qu'il y a forcément des subtilités dans l'approche des travaux de Sigmund Freud, par des psychanalystes. Et je n'affirme pas que tou.tes les psychanalystes sont sexistes. Ce que je soulève, c'est que cette méthode de soin a été fondée par un homme sexiste avec probablement une grille de lecture patriarcale. Cela m'interroge, et pour cette raison, je ressens un blocage à me référer à cette discipline.

D'autre part, Christophe Dejours est issu de l'institution universitaire, et donc d'un milieu avec un rapport au savoir très normé, qui parfois peut être source de domination. J'ai fréquenté ce milieu quelques années, en tant qu'étudiante. Les postures de sachant.e descendantes, la concurrence entre les étudiant.es et les chercheur.ses, l'élitisme … m'ont laissée un goût amer. Je tiens à souligner que ces comportements sont également présents dans bien d'autres environnements que l'université. J'ai aussi vécu des dominations par le savoir dans des collectifs d'éducation populaire.

Mon côté actrice s'entrechoque avec celui de chercheuse. Depuis peu, mon rapport aux institutions, au féminisme et à l'écologie évolue. Partant du principe que la façon dont nous vivons le travail, nous le gérons, est intimement liée à la façon dont nous vivons dans cette société, à notre rapport au monde et au vivant, mon rapport au travail évolue donc aussi. Dans l'idéal, je pense que j'aurais souhaité me référer à au moins à une théorie d'autrice, féministe libertaire[96], ayant développé son savoir dans d'autres sphères qu'universitaires, des sphères plus expérientielles, avec une approche du travail autogestionnaire, anarchiste, abordant des principes de l'écologie sociale et politique[97]. Je ne mesure pas du tout l'ensemble des tenants et aboutissants de ces courants. Mais j'ai comme une impression que c'est aussi par là que je peux me nourrir. Le féminisme et l'anarchisme sont des mouvements émancipateurs. Mes référents théoriques ne s'inscrivent pas dans cette mouvance, et ce n'est pas un réel problème. Je vois que mon rapport au savoir évolue, et si j'avais eu ce souhait dès le début de ma recherche, je pense que ma recherche aurait pris une autre tournure, avec un objet d'étude différent et des référent.es théoriques différent.es.

Le fait d'exposer ces résistances est l'occasion de présenter les limites de mon analyse de mes matériaux.

---

96 *« L'anarcha-féminisme (aussi nommé anarcho-féminisme) ou féminisme libertaire, qui combine féminisme et anarchsime de gauche, considère la domination des hommes sur les femmes comme l'une des premières manifestations de la hiérarchie dans nos sociétés. Le combat contre le patriarcat est donc pour les anarcha-féministes partie intégrante de la lutte des classes et de la lutte contre l'Etat comme l'a formulé Susan Brown : « Puisque l'anarchisme est une philosophie politique opposée à toute relation de pouvoir, il est intrinsèquement féministe »* Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Anarcha-f%C3%A9minisme

97 *« L'écologie sociale est une théorie philosophique, sociale et politique sur l'écologie mise sur pied par l'Américain Murray Bookchin (1921-2006) dans les années 1960. Elle montre les problèmes écologiques comme découlant principalement de problèmes sociaux, notamment des différentes formes de hiérarchies et de dominations, et cherche à les régler à travers le modèle d'une société adaptée au développement humain et à la biosphère. C'est une théorie d'écologie politique radicale basée sur le communalisme qui s'oppose au système capitaliste actuel de production et de consommation. Elle vise la mise en place d'une société morale, décentralisée, solidaire, guidée par la raison. »* Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cologie_sociale

II. 2. 2. 2. Louis Durrive

« Après une carrière dans le domaine de la formation professionnelle, Louis Durrive (né en 1956) enseigne à la faculté de sciences de l'éducation de l'Université de Strasbourg. Il mène ses recherches au laboratoire interuniversitaire des sciences de l'éducation et de la communication (LISEC), à la suite d'un HDR portant sur les compétences professionnelles. »[98]

Ses recherches s'axent sur le travail, l'activité et l'identité professionnelle.

« [Il oriente ses recherches sur] les démarches de réflexivité en formation-insertion. Si l'apprentissage passe par une appropriation des codes et des savoirs afin que ceux-ci fassent norme pour l'apprenant, alors comment construire formellement le point de vue sur sa propre activité, de manière à s'approprier les normes grâce à une distance critique, axiologique ? Comment contester la norme pour se donner la possibilité de la préférer ? Comment augmenter, par le retour d'activité, sa propre « puissance normative » ?

Ses thèmes centraux sont l'activité de travail et l'activité d'apprentissage ; la conceptualisation et la renormalisation ; l'encadrement des stages en entreprise et les retours d'expérience ; ce que 'suivre une règle' veut dire. Recherche de complémentarités des approches de l'activité : ergologie et didactique professionnelle.»[99]

Il a rédigé des ouvrages, tels que :

- *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Ed. Octares, 2015
- *Travail et Ergologie. Entretiens sur l'activité humaine (1)*, co-dirigé avec Y. Schwartz, Ed. Octares, 2003
- *L'activité en dialogues. Entretiens sur l'activité humaine (2),* co-dirigé avec Y. Schwartz,, Ed. Octares, 2009

Les travaux de Louis Durrive s'inscrivent dans la démarche ergologique. L'ergologie est une réflexion philosophique sur l'activité humaine, en questionnant les valeurs et les normes qui la travaillent. C'est le discours sur l'activité (étymologie grecque).

« Justement, la démarche ergologique s'intéresse à cette réception des normes par la personne, ce qu'elle appelle l'activité. Le contraire de la passivité, c'est l'activité entendue comme une tentative toujours renouvelée d'échapper à cette passivité. […] [C'est] une approche originale de l'humain dans sa relation avec le milieu de vie. Le travail est alors regardé comme un de ces milieux, toutefois bien spécifique puisque les rapports sociaux, qui sont des rapports de pouvoir, vont accroître les enjeux dans l'échange,[…]. L'approche ergologique consiste à remettre en route le dialogue de ces savoirs, pour mieux connaître et transformer les situations de vie et de travail. » L'approche ergologique consiste également à *« organiser la rencontre du savoir afin de dégager les « réserves d'alternative », autrement dit les pistes pour accompagner les organisations forcément inscrites dans le changement, dans l'histoire. »* L'idée étant d'*« accompagner un changement qui ne fasse pas violence à l'activité humaine mais qui respecte les humains comme des êtres normatifs, des êtres de renormalisation, capables de renouveler le vivre ensemble par des réserves d'alternative. »*[100]

98 Source : *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Louis Durrive, Ed. Octares, 2015, quatrième de couverture.

99 Source : http://www.lisec-recherche.eu/membre/durrive-louis

Louis Durrive ajoute que *« La démarche scientifique est une forme particulière parmi les différentes formes de savoir. Elle cherche à se dégager des milieux de vie, des moments d'histoire. Elle vise un idéal de neutralité : détachée des points de vue, des choix de la vie, en négatif ou en positif. La démarche ergologique va en sens inverse. Elle cherche à se rapprocher le plus possible des milieux de vie, des moments d'histoire, des choix au nom de valeurs. Pourquoi faire? Pour se mettre au service d'une vraie connaissance scientifique et aussi de la vie humaine. »*[101]

Cette démarche a été initiée dans les années 80, dans le sud de la France, par *« Yves Schwartz [qui] est un philosophe qui s'inscrit dans la lignée de Georges Canguilhem, lequel s'inscrit dans la lignée de Gaston Bachelard. Il est toujours question de la vie humaine et la place de la connaissance scientifique. »*[102]

J'ai découvert l'ergologie il y a peu. Les premières lectures ont énormément fait écho à mes recherches, mes questionnements et mes actions. Pour l'analyse des matériaux, je me suis donc appuyée sur un ouvrage de Louis Durrive : *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Ed. Octares, 2015. Plusieurs raisons ont motivé ce choix.[103]

Qu'est-ce que le travail ? Qu'entendons-nous par le non travail ? Ces questions m'ont taraudée pendant un long moment. Je ne parvenais pas à trouver de définition correspondant à ma façon de voir les choses, qui n'était pas toujours précise. Le concept d'activité humaine me parle beaucoup, et est plutôt adapté à mon mode de vie, la façon dont je vis le travail, rémunéré ou pas, de manière non compartimentée, la façon dont je partage mes activités avec mon entourage. L'ergologie remet en question le terme « travail » et offre une définition plus large, liée à notre contexte de vie et au vivant. Elle inclut le travail dans un système. *« Le travail est le rapport du vivant humain à son milieu de vie, rapport non seulement subi, mais aussi orienté par le vivant lui-même. »*[104]. Ainsi, l'activité humaine est analysée par rapport au vivant, à la faune, à la flore, sans compartimenter le travail, l'écologie, les loisirs ...

Avec cette vision systémique, l'ergologie a une intention de transformation sociale, en y associant le pouvoir d'agir. Dès la première année de SIAES, j'avais intégré cette notion dans mes hypothèses.

C'est une démarche philosophique, avec l'idée de se projeter dans l'idéal. Ce qui facilite la proposition d'actions plus radicales, en ciblant la racine des dysfonctionnements.

Dans son analyse de l'activité, du travail, il intègre le processus de normes. Le rapport aux normes est très présent dans mon autobiographie raisonnée, dans mes hypothèses et plus largement, dans mon chemin de vie. Après la lecture de cet ouvrage, j'ai mieux compris que la question n'était pas tant de se débarrasser des normes dans le travail, normes que je concevais comme un bloc, mais plutôt de les percevoir de façon moins figée, pour les renormaliser, se les approprier pour mieux viser la transformation sociale.

Il intègre aussi le concept de valeur. Les travaux des ergologues se penchent sur *« les valeurs qui travaillent l'activité de travail. […] Que vaut le travail ? […] Le travail rencontre*

100 Source : *La démarche ergologique, pour un dialogue entre normes et renormalisations*, Louis Durrive, Semaine internationale HETS, HES-SO Valais-Wallis et 2ème congrès de la Société Internationale d'Ergologie, et mai 2014.

101 Source : https://allsh.univ-amu.fr/sites/allsh.univ-amu.fr/files/des_valeurs_dans_l_activite_humaine.pdf

102 Source : https://allsh.univ-amu.fr/sites/allsh.univ-amu.fr/files/des_valeurs_dans_l_activite_humaine.pdf

103 Mon intérêt pour la démarche ergologique, et l'ensemble des concepts présentés dans cette partie ont été détaillés en début de l'analyse des matériaux.

104 Source : *Acireph JE2016 Yves Schwartz : travail & ergologie*, novembre 2016. https://www.youtube.com/watch?v=eW0av2MgTms.

l'éthique à travers des choix, des décisions qu'on prend en fonction des priorités qu'on donne.»[105]. Comme expliqué précédemment, cette notion occupe une place importante dans cette recherche.

Louis Durrive précise, dans son ouvrage, deux postulats : le premier est que l'individu.e peut se soustraire aux déterminismes, et donc l'initiative est possible. Le deuxième est que l'individu.e n'a pas de libre-arbitre et donc *« il [ne] décrète [pas] souverainement les conditions de son action.»*[106] Ces principes correspondent tout à fait à ma grille de lecture et d'analyse matérialiste du réel. Yves Schwartz ajoute que *« comprendre la vie humaine, c'est le moyen de vivre en santé. »*[107]

L'ergologie partage des principes avec les ergo-disciplines, comme la clinique de l'activité, la psychodynamique du travail, la sociologie du travail, la psychologie du travail et la psychosociologie. Leurs travaux partent des situations vécues, où il ne s'agit pas de se mettre à la place des personnes concernées. De plus, la notion de travail collectif est très présente : *« on ne travaille jamais seul. Le travail s'effectue avec d'autres (présents ou représentés), sous le regard d'autres, pour d'autres. Tous ces autres sont présents dans l'activité. »*[108] Ces idées correspondent à ma posture dans mes activités d'éducation populaire, plus particulièrement dans mon rapport au savoir (veiller à limiter les dominations par le savoir). La méthodologie de recherche, de Louis Durrive, mais aussi de Christophe Dejours, est donc adaptée à l'actrice et à la chercheuse que je suis.

Dans son ouvrage, Louis Durrive intègre la notion de corps dans l'activité humaine, par le concept d'« usage de son corps soi ». Lorsqu'il aborde le travail, il nomme la notion de « contrainte », qui cadre la notion de travail. A cela, il ajoute le concept d'« acte » qui fait place à la personne, à l'acteur/trice qui travaille, soutenant donc l'idée que les travailleur.ses ne sont pas interchangeables. Ainsi, le travail n'est pas un acte isolé de son sujet. Ces éléments me permettent de mieux comprendre le processus de souffrance, de dépossession de soi et les dominations.

II. 3. Analyse des matériaux

Dans cette partie, je synthétiserai le contenu des entretiens, pour ensuite, en faire l'analyse. L'intention est de faire place aux témoignages des personnes interrogées, ainsi que de mettre en lumière leurs réflexions complémentaires ou opposées.

Par l'analyse des matériaux et de mes expériences vécues, je tenterai de répondre aux problématiques suivantes : De quelles manières le travail, l'activité humaine et le pouvoir d'agir sont-ils impactés par l'organisation politique, économique et sociale, néolibérale et capitaliste, même dans les lieux d'activité qui s'en estiment affranchis, voire qui le combattent ? De quelles manières l'évaluation du travail est-elle impactée dans le milieu de l'éducation populaire, ainsi que dans d'autres secteurs d'activité ?

Je me référerai parfois à des auteur/trices, principalement à Christophe Dejours et Louis Durrive. Ces auteurs, ainsi que le contexte de la collecte des matériaux ont été présentés précédemment.

---

105 Source : Ibid., Y. Schwartz.

106 Source : *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Louis Durrive, Ed. Octares, 2015, p. 85.

107 Source : *Acireph JE2016 Yves Schwartz : travail & ergologie*, novembre 2016. https://www.youtube.com/watch?v=eW0av2MgTms.

108 Source : *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Louis Durrive, Ed. Octares, 2015, p. 3.

Rappelons que dix entretiens, non-directifs, ont été menés, autour de la question suivante : Comment vis-tu ton travail quand on lui donne une valeur ?

L'analyse s'articulera autour de huit thèmes : travail, métier, activité[109] ; notion de sens ; notion de reconnaissance[110] ; rapport à l'autorité [111]; effets du travail sur le corps et l'esprit [112]; travail collectif[113] ; rapport à la norme[114] ; rapport au temps.

Les éléments de réponse aux problématiques sont divers, et sont clairement à contextualiser en fonction de la structure. Certaines des personnes rencontrées, ainsi que moi-même, travaillons dans l'éducation populaire, avec des activités, des organisations de travail, des moyens, des effectifs, des modèles économiques différents.

Pour cette raison, il conviendra de prendre avec des pincettes ces conclusions, quant aux raisons qui pourraient expliquer les similitudes des pratiques avec d'autres secteurs que celui de l'éducation populaire. Ce sont des conclusions tirées de situations de travail, parfois récurrentes, mais non représentatives de l'ensemble des collectifs d'éducation populaire, en France. L'idée étant de proposer des clés de compréhension pour nommer les inconforts, les contradictions, et tendre ainsi à davantage de cohérence entre les intentions et les pratiques, en tant que collectifs anti-capitalistes.

Mon intention n'est pas de juger des activités, des personnes, ni même de prétendre que les personnes seraient, en grande partie, seules responsables de leurs pratiques, de leurs représentations du travail et des contradictions engendrées. Il y a aussi, et surtout, une responsabilité plus large, au niveau sociétal.

II. 3. 1. Travail, métier, activité

Qu'est-ce que le travail, le métier, l'activité ? Qu'est-ce qui est mis derrière ces termes, dans les imaginaires et dans les actes ? Sept personnes[115] ont tenté d'y répondre.

II. 3. 1. 1. Travail, métier, activité, de quoi parlons-nous ?

« L'étymologie du mot « travail » renvoie en effet au tripalium, un instrument de torture utilisé par les Romains à l'encontre des esclaves rebelles. C'est aussi la forme trepalium : un trépied utilisé pour immobiliser les chevaux rétifs afin de les ferrer. »[116] *« Il y a bien une notion négative qui est attachée au mot travail et au verbe travailler qui porte le sens de tourmenter et par extension souffrir, mais il y a une autre dimension qui nous parle de contrainte et d'assujettissement. »*[117]

109 Thème prédominant lors des entretiens n°2 (T), 6 (E) et 10 (GL).
110 Thème prédominant lors de l'entretien n°4 (C).
111 Thème prédominant lors des entretiens n°7 (F) et 9 (S).
112 Thème prédominant lors de l'entretien n°1 (N).
113 Thème prédominant lors des entretiens n°6 (E) et 10 (GL).
114 Thème prédominant lors des entretiens n°3 (Z), 5 (G) et 8 (U).
115 Entretiens n° 1 (N), 3 (Z), 4, (C), 5 (G), 6 (E), 8 (U) et 10 (GL).
116 Source : Ibid., L. Durrive, p. 88.
117 Selon les dires d'Henry-George Madelaine, sociologue, lors d'une conférence, dans le Réseau d'échanges de pratiques alternatives et solidaires (REPAS), en mai 2019.

« La notion d'activité désigne cette spécification en l'homme des exigences de la vie en général, comme recherche toujours risquée d'un débat avec les normes du milieu, tentative de recentrer ce milieu, non seulement économique mais social autour des normes de santé du vivant humain, producteur, travailleur » (Schwartz et Echternacht, 2009)

« Être en activité, c'est lutter pour reprendre sans cesse l'initiative »[118]. Louis Durrive, ergologue, précise que *« L'acte (qui fait le radical du mot activité) est associé à une personne concrète – et pas seulement à une manière de s'y prendre ou à une production, comme dans un inventaire d'actes anonymes. Quant au suffixe « -ité », il caractérise un mouvement, un élan, une dynamique, une progression interne. »*[119]

Lors d'une conférence[120], Yves Schwartz, ergologue, se questionne sur la définition du travail. Il appréhende ce concept en l'intégrant à celui de l'activité. Ses hypothèses, développées sur une trentaine d'années, l'amènent à décrire une première sphère, celle du *« vivant »*, dans le sens où nous sommes des êtres vivant.es. Dans cette sphère, il y a l' *« activité humaine »*. Nous sommes des êtres d'activité. Et dans l'activité humaine, il y a le *« travail »*, dont le *« travail stricto sensus »*[121] qui occupe une petite partie du travail. Il précise qu'il est important de prendre en compte ces trois sphères, en plus de celle du travail stricto-sensus, parce qu'elles ont un impact sur l'approche du travail. Dans notre société actuelle, le travail stricto-sensus est considéré comme une marchandise.

Par ce concept, Yves Schwartz considère le travail comme le rapport du vivant humain à son milieu de vie.

Christophe Dejours définit le travail comme « *[...] tout ce qui est en cause dans un agir, un acte orienté vers un objectif de production, y compris les pensées qui en sont indissociables.* »[122] Il précise : « *Que l'on soit salarié, précaire, intérimaire ou bénévole, tout cela c'est du travail, c'est-à-dire une activité déployée par des femmes et des hommes pour faire face à ce qui n'a pas été prévu par l'organisation du travail prescrite - ou, si vous voulez, par les prescriptions. »*[123]

Par ses travaux, Yves Schwartz révèle[124] qu'il y aurait *« au moins trois naissances différentes du travail au sens large, travail stricto-sensus inclus ».* Je tente de résumer ses propos.

La première serait à la Préhistoire, il y a deux millions et demi d'années, avec la fabrication des outils.

La deuxième, lors de la révolution néolithique, en -7500 JC. C'est le début de l'agriculture. S'opère la première sélection des espèces animales et végétales.

La troisième aurait eu lieu fin 18ième siècle, début 19ième siècle. Des lieux sont dédiés au travail.

---

118 Source : Ibid., L. Durrive, p. 85.

119 Source : Ibid., L. Durrive, p. 84.

120 Source : *Que veut dire travailler ?*, Yves Schwartz, avril 2016. https://www.youtube.com/watch?v=ogHyMURlG8U.

121 Le travail stricto-sensus : lorsqu'il y a un gain d'argent, *« c'est une prestation rémunérée dans une société marchande et de droit »*.

122 Source : *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003, p. 13.

123 Source : *La valeur du travail*, entretien avec Christophe Dejours, http://1libertaire.free.fr/Dejours23.html.

124 Source : *Que veut dire travailler?*, Yves Schwartz, avril 2016. https://www.youtube.com/watch?v=ogHyMURlG8U.

Yves Schwartz explique l'histoire du « travail », au sens large. Pour quelles raisons ? *« Le commun à ces différentes époques était le travail »*, qui s'avère être un *« débat de normes »*. Il y a toujours eu des normes antécédentes aux activités du travail, que ce soit pour le travail rémunéré ou pas. *« Nous n'avons pas inventé l'organisation, par exemple »*. Les normes antécédentes évoluent, ce qui crée le débat.

→ J'ai échangé avec un bon nombre de personnes, dans l'éducation populaire ou pas, qui emploient le terme « travail » pour qualifier un cadre ou lieu de travail, et non une activité. Ce n'est pas le contenu de l'activité qui leur permette de dire ce qui est du travail ou pas. C'est peut pour cela, qu'il reste parfois difficile de trouver une définition du travail, représentative de tous les contextes.

Lors des entretiens, les personnes se sont exprimées sur les notions de travail, métier et activité.

C souligne le fait que les concepts de travail et de métier sont différents.

Le métier renvoie au partage et au fait de le réinventer collectivement.

[…], derrière métier, […] y'a un truc de ... qui est partagé, qui est inventé collectivement, […] on parle de culture de métier. […] qui est questionné collectivement […] en donnant des espaces comme les analyses de pratiques, pour continuer à définir qu'est-ce que c'est que ce métier. (C, p. 93)

Michel Crozier, sociologue, démontre que *« les savoir-faire, les trucs, les ficelles de métier constituent des leviers importants dans la négociation du pouvoir à l'intérieur d'une organisation. »*[125]

Alors que le terme « travail » se traduit par des actions, des savoir-faire, une mise en application. Il est prescrit et réel. Quant au métier, il intègre le sens, les manières de faire, le questionnement, la transmission.

[…] « travail » je mets des activités, des activités, des actions, des exécutions, un truc de faire quoi. Et derrière le métier peut-être je mets un peu plus ... de sens, pourquoi [...], de manières de le faire. [...], un savoir-faire dans le métier que je mets moins derrière le travail. […] dans le métier j'ai l'impression tu, tu, tu fais des choses, tu les questionnes, tu les réajustes, tu les transmets. [...] le travail c'est un peu la mise en application […] C'est la version active. […] dans le travail, je le mettrai le prescrit et le réel. (C, p. 94)

Une pâte à modeler, façonnée, que nous transmettons à son/sa voisin.e, qui à son tour, la façonne. C précise qu'il y a du commun dans la notion de métier. Le travail serait le geste pour façonner le métier.

[…] dans le métier [...], je vois une pâte à modeler quoi. Une pâte à modeler qu'on façonne d'une certaine manière, qu'on donne à son voisin, que lui façade. Il y a un truc, « tiens c'est ça notre truc commun, […] le travail, si je continue sur la pâte à modeler, le travail ce serait le geste [...], j'ai laissé une empreinte, je l'ai filé à mon voisin […]. (C, p. 94)

Elle aborde la notion de responsabilité individuelle et collective. Le métier fait commun entre les personnes. Il crée de la fierté. D'ailleurs, la « valeur métier » lui parle davantage, dans son corps, que la « valeur travail », parce qu'il y a une responsabilité collective, avec une identité commune. A contrario, le travail lui semble plus individuel.

125 Source : *L'acteur et le système*, Michel Crozier, Erhard Friedberg, Ed. Seuil, 2014. Citation dans *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003, p. 18.

[…] le métier pour moi c'est un truc partagé, alors que le travail, ça peut être un travail qui est propre à toi en fait. […] Du coup ça me donne plus de fierté le fait que ce soit partagé et travaillé avec d'autres, que, que la question de travail qui est peut-être plus individuelle [...] parce que ça en embarque d'autres. C'est une responsabilité collective qui me plaît plus je pense qu'une responsabilité individuelle […] j'associe mon sentiment de fierté à ... le côté collectif ou individuel. […] je sens plus de fierté quand tu me parles de, de valeur du métier que quand tu me parles de valeur du travail. […] je sens que dans mon corps ça me ... ah ouais métier quoi. J'ai un métier quoi ! J'ai un travail, on s'en fout. […] je crois qu'il y a une question d'identité en fait, derrière le métier. Qu'il y a moins clairement derrière un travail. […] Tu appartiens [...], à ce groupe collectif qui a le même métier que toi […]. [..] y a un truc d'identité que je porte […] en le travaillant […]. Et donc le porter, 'fin le fait de le questionner et de l'affiner, fait que tu le portes. […] c'est en, en invention permanente le métier [...] peut-être plus une part que dans le travail. […] on le porte en mettant sur notre fiche de salaire le nom du métier. (C, p. 95-96)

Les propos de C font le lien avec les travaux de Danièle Linhart, sociologue du travail, sur la notion de métier. *« Le travail salarié ou marchand est une affaire de professionnels. Il s'accompagne de savoirs, savoir-faire, d'expérience, de métier de valeurs professionnelles reconnus, lesquels sont là pour guider, protéger les personnes au travail. Ce sont des ressources qui permettent aux individus d'affronter le travail, et qui les rattachent aux autres ; ils n'ont pas à se conforter solitairement à des défis personnels, mais peuvent mobiliser des capacités, des compétences qui renvoient à une réalité collective. »*[126]

Elle précise que *« [l']expérience se décline elle-même sur trois registres : le métier (qui est de l'expérience collective coagulée et validée) ; la durée, la stabilité dans la fonction qui permet d'accumuler des connaissances précieuses pour affronter les situations de travail ; et les réseaux socioprofessionnels dans l'entreprise qui permettent de faire émerger des personnes ressources. »*.

Considérer le travail davantage comme un métier que comme l'exécution de tâches individuelles, permettrait que les travailleur.ses se réapproprient leur activité, qu'illes aient un peu plus de pouvoir sur leurs conditions de travail.

Les métiers sont attaqués au sein des organisations, par *« une déstabilisation des métiers au profit des « compétences » dont la capacité d'adaptation devient un élément primordial. […] Elodie Ségal (2002) relève que les notions de « compétence », « d'aptitude » et de « savoir être » sont devenues les axes forts de la nouvelle gestion des salariés préconisée par le Medef. […] Pour s'insérer rapidement dans un environnement qui change sans cesse, les diplômes, les qualifications, les métiers n'offrent pas la garantie d'adaptabilité requise ; les recruteurs misent ainsi beaucoup sur la personnalité, les ressources cognitives et émotionnelles des salariés. »* Concevoir son travail comme un métier permet d'avoir une certaine prise sur ses conditions de travail, un pouvoir, une légitimité, et donc de se créer une identité. *« Dépouiller le salarié de son expérience professionnelle, ce n'est pas seulement lui retirer une assise importante qui lui permet de ne pas être dépassé par son travail, de se sentir à la hauteur, armé pour l'accomplir et en droit de faire valoir son point de vue. C'est aussi lui retirer une partie de son identité qui s'est constituée autour de*

126 Source : *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Danièle Linhart, Ed. Erès, 2015, p. 11.

cette expérience, grâce à elle. Changer le travail sans cesse, c'est affecter la constance de l'identité, sa solidité. » [127]

En interrogeant le concept de métier, C a également abordé la notion de corps. *« La connaissance du travail et du métier est une connaissance par corps, même si elle n'est pas symbolisée, si elle n'est pas visible, pas aisément transmissible, comme l'ont d'ailleurs montré tous les anthropologues du travail, Paul Jorion et Geneviève Delbos en particulier. »* Christophe Dejours poursuit en disant que *« cette intelligence du corps est méconnue »* et pourtant mise en œuvre constamment. Cette intelligence a une fonction pour les *« tâches manuelles »* et *« intellectuelles»*.[128]

Z associe la structure au travail.

[…] c'est méga structurant le travail. Et donc, donc là, notamment dans ces formes rémunérées, et notamment dans ces formes d'emploi, […]. (Z, p. 65)

E insiste sur le fait que le travail a pour finalité la création de valeur ajoutée.

[…] à partir du moment où on arrive à repérer les processus qui créent de la valeur ajoutée, bah alors centrons notre attention là-dessus ... et organisons le dispositif autour de ça. (E, p. 133)

Il cite un exemple d'intervention dans un réseau de SCOP.

J'ai fait une intervention dans le monde des SCOP. […] une même situation pour certains était favorable et pour d'autres, défavorable. […] il y avait en partie une dimension un peu historique, culturelle, voire un peu idéologique dans le mouvement des SCOP. Des gens qui sont dans le mouvement des SCOP, c'est presque une mission, 'fin tu vois, y a ... c'est un point de vue presque ... politique, citoyen, de se dire « c'est comme ça que le monde devrait fonctionner. En gros, toutes les boites devraient être des SCOP parce que ... voilà. » Puis tu en a d'autres qui se disent « tiens, ouais, le monde des SCOP, c'est intéressant, c'est un marché comme un autre, voilà. » […] c'était rigolo parce qu'ils arrivaient plus à bosser ensemble […] ça c'était symptomatique de quelque chose de beaucoup plus répandu dans le collectif. […] je leur ai dit : « vous avez un, un objet en commun, c'est de produire du conseil pour ces structures-là. Et ça, vous êtes payés pour ça en fait. Vous êtes pas payés pour avoir un engagement, vous êtes payés pour résoudre des problèmes concrets au bénéfice de vos nouveaux clients, qui se trouve là sont des SCOP, mais qui pourraient être autre chose. […] ça mettait en lumière [...] les critères, finalement les critères du travail bien fait. […] le militant, allez je caricature jusqu'au bout, mais le pur militant ... en gros il fonctionnait en système d'adhésion. [...]. Sauf que le modèle a évolué et que quand t'es adhérent, tu as le droit à certains niveaux de service, mais si tu veux plus de conseils, plus machin, c'est facturé. Là, ça devient de la prestation facturée en plus de l'adhésion. Et ce qui était intéressant, c'est que le monsieur un peu plus ... j'allais dire métier, en s'affranchissant du fait que ce soit le monde des SCOP, alors lui il tenait le cadre, voire il provoquait le fait que le client aille au-delà de la ligne de l'adhésion pour facturer. [...], son cadre de référence, c'était de se dire « à partir du moment où ça crée de la valeur, ils payent. » [...]. Le directeur voyait ça avec beaucoup de ... d'intérêt […]. Parce que l'autre, à l'inverse, quand il a commencé à raconter ce qu'il faisait dans le cadre de l'adhés, 'fin de l'enveloppe adhésion. Mais même dans ses collègues et parfois même des, un peu des purs durs, ils disaient « nan mais attends, c'est n'importe quoi. » [...] j'en ai rediscuté après avec ce monsieur-là, mais je le trouvais

127 Source : *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003, p. 130-131.

128 Source : Ibid., C. Dejours, p. 22-23.

vraiment quelqu'un de très très bien, mais qui s'en voulait d'avoir été finalement aveuglé par sa propre, 'fin cadre de référence qu'il avait pas accepté de revoir bouger. Mais il concédait qu'effectivement, il était tellement mobilisé par ses convictions un peu intimes, que ... il, d'une certaine manière, alors presque psychanalytique, mais il donnait à l'adhérent au-delà de ce que l'adhérent avait payé.[...] il y en avait qui disaient « mais quel type de service tu rends vraiment à la SCOP ... en lui offrant quelque chose qui a de la valeur ajoutée, sans que ce soit négocié. [...] ce monsieur-là, [...], il avait fini par dire à ses collègues « ouais mais moi j'ai du mal à ... à faire ça, c'est-à-dire à facturer, à engager la discussion avec le client, dire « attention là, on sort de la prestation payée par votre adhésion, on commence à aller toucher les frontières de conseils à valeur ajoutée et là, et là va falloir que je commence à vous facturer. » » [...] y en avaient qui disaient « pff, tu te fais des nœuds au cerveau » Mais pour lui, en l'occurrence, c'était « ouais, mais les gars, c'est compliqué, 'fin avant on faisait pas ça. »[...] tout le monde étaient en train de lui dire : « ah bah va falloir t'y mettre parce que ... parce que là tu as juste plus le choix quoi. » Par contre, c'est de se dire : « bah peut-être qu'on peut t'aider. (E, p. 167-170)

Je questionne le sens de la valeur. De quelle valeur parlons-nous ? D'une valeur génératrice d'argent ou d'une valeur non financière, mais plutôt sociale ou politique, liée à l'éthique, aux convictions du milieu. L'organisation du travail, les moyens de travail sont censés servir des intentions, un projet associatif par exemple, souvent suivi d'un projet politique. Est-ce que la création d'argent peut être considérée systématiquement comme une richesse ? La création de richesse matérielle et non matérielle ne seraient pas toujours compatible, en terme de sens.

Les conceptions du travail de Christophe Dejours, d'Yves Schwartz et de Louis Durrive se rejoignent, notamment sur quelques points.

Le travail est une activité, qu'elle soit rémunérée ou pas. Cependant, je note que dans les écrits de Christophe Dejours, la plupart des situations analysées sont du travail rémunéré (salariat, professions libérales, …)., ce que qualifie l'ergologie de « travail stricto-sensus ». Le travail est à la fois prescrit et réel. L'organisation du travail, le cadre influencent les marges de manœuvre des personnes. Comprendre le travail par la performance n'est pas suffisant.

Les personnes interrogées ont des contextes très divers, avec des formes et des contenus de travail très variés. La plupart d'entre elles ont parlé systématiquement de travail, qui, pour elles, signifie ce qui rémunéré. Seules quelques-unes[129] ont abordé leur contexte de travail non rémunéré. La notion d'activité, au sens ergologique, n'a pas été employée par les personnes rencontrées.

Pour plus de facilité dans la lecture, lorsque j'analyserai les propos des personnes, je parlerai de « travail », sans distinguer le « travail » du « travail stricto-sensus ». Alors que dans les réflexions suscitées par les témoignages, j'aborderai parfois le terme « activité ».

II. 3. 1. 2. Travail prescrit, travail réel

Dans cette réflexion du travail, cinq personnes[130] ont abordé le travail prescrit et le travail réel.

129 Entretiens n° 2 (T), 3 (Z), 4 (C) et 7 (F).
130 Entretiens n° 1 (N), 5 (G), 6 (E), 8 (U) et 10 (GL).

GL définit le travail comme une manière de gérer les aléas, de réinterpréter le travail prescrit, tout en évitant de dégrader sa santé.

[…] travailler, c'est aussi gérer des événements, des aléas, de l'imprévu et donc ça nécessite une adaptation, une réinterprétation du prescrit pour continuer, 'fin faire du mieux possible son travail en évitant de trop prendre sur soi, de dégrader sa santé, de ... que ça coûte trop et avec l'idée d'atteindre les résultats qui nous sont demandés mais aussi de ce qu'on ... les résultats qui nous sont demandés mais aussi de ce qu'on considérait comme étant, comme étant un travail bien fait. (GL, p. 271)

Travailler, c'est atteindre les objectifs définis en amont, et bien faire son travail.

GL se demande si la valeur dépend du résultat ou de ce que cela nous a demandé ?

[…] est-ce que la valeur qui est donnée à son travail, dépend des résultats obtenus ou de ce que ça nous a demandé pour obtenir le résultat ? C'est là que la question de la subjectivité peut jouer. (GL, p. 270)

Danièle Linhart définit la subjectivité comme *« ce qui caractérise l'humain, à la différence des outils, machines, des autres ressources productives, c'est-à-dire à travers la spécificité de ses dimensions cognitives, de son registre émotionnel, affectif et moral, en liaison aussi avec une biographie, une trajectoire particulière, ce qui fait que la personne est différente des autres et ainsi non interchangeable. »*[131].

N précise qu'il y a des activités, où, au nom de la sécurité, c'est important d'avoir des processus, et donc du prescrit afin de contrôler.

Pour la sécurité, tu as des processus quoi. Donc ça, qu'il y ait du contrôle sur les processus, moi je trouve ça extrêmement important, parce que c'est ça qui fait une culture de travail. (N, p. 14)

« Le terme contrôle désigne dans un premier temps une série de mécanismes de surveillance qui apparaissent entre le XVIIIe et XIXe siècle et qui ont pour fonction non pas tant de punir la déviance que de la corriger et surtout de la prévenir. Cette extension du contrôle social correspond à une nouvelle distribution spatiale et sociale de la richesse industrielle et agricole : c'est la formation de la société capitaliste, c'est-à-dire la nécessité de contrôler les flux et la répartition spatiale de la main-d'œuvre en tenant compte des nécessités de la production et du marché du travail, qui rend nécessaire une véritable orthopédie sociale dont le développement de la police et la surveillance des populations sont des instruments essentiels. Le terme contrôle désigne aussi parfois chez Foucault un mécanisme d'intériorisation de la norme. »[132]

→ Cela renvoie aux intentions du prescrit. Je comprends donc que la volonté d'anticiper les productions de biens, de services, et de les contrôler est une des caractéristiques de la société capitaliste.

En quoi cette caractéristique impacte t-elle la façon de donner de la valeur ? Évaluer du prescrit, pourquoi ? Quel(s) lien(s) avec la valeur du travail ?

GL explique que dans le travail, il y a les attendus, les moyens donnés, et il y a aussi le fait de réaliser son travail du mieux possible. La valeur donnée au travail dépend donc de cet équilibre.

131 Source : *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Danièle Linhart, Ed. Erès, 2010, p. 8.

132 Source : *Michel Foucault : une éthique de la vérité*, Le nouveau magazine littéraire, n°435, octobre 2004, p. 59.

[…] le travail c'est pas un travail comme ça, c'est, il y a un prescrit, y a la manière dont on le réalise, bah (GL rit), y a des attendus, il y a ce qu'on attend de nous, la tâche, la prescription et les moyens qui nous sont donnés. Puis après, bah dans le réel on réalise son travail du mieux possible, puis ça a des effets sur les résultats attendus. Ça a des effets sur soi-même, […] la valeur qu'on lui donne, qu'on donne à ce travail-là, la valeur, elle va dépendre aussi de tout ça. Comment est-ce que ... tout ça ça s'articule. Si on nous demande un travail pour lequel on nous donne pas les moyens de bien le faire, bah fort à parier que la valeur du point de vue des résultats attendus sera pas atteinte, mais aussi on s'y retrouvera pas forcément. […] Ou on va atteindre un résultat avec un coût qui nous semblera important ou pas satisfaisant ou pour lequel on aura pas le sentiment de se réaliser. (GL, p. 270)

Les propos de GL rejoignent ceux de Christophe Dejours, qui explique que *« La caractéristique majeure du « travailler » c'est que, même si le travail est bien conçu, si l'organisation du travail est rigoureuse, si les consignes et les procédures sont claires, il est impossible d'atteindre la qualité en respectant scrupuleusement les prescriptions. »[…] De fait, apparaît toujours un décalage entre le prescrit et la réalité concrète de la situation. »*[133]

Il y aura toujours des imprévus, des dysfonctionnements, des accidents, … *« Travailler, c'est combler l'écart entre le prescrit et l'effectif. [...] Ainsi, pour le clinicien, le travail se définit-il comme ce que le sujet doit ajouter aux prescriptions pour pouvoir atteindre les objectifs qui lui sont assignés. Ou encore ce qu'il doit ajouter de lui-même pour faire face à ce qui ne fonctionne pas lorsqu'il s'en tient scrupuleusement à l'exécution des prescriptions »*[134].

Bien travailler reviendrait à faire des infractions pour Christophe Dejours[135]. Du fait que le travail n'est pas que prescrit, il convient donc de trouver des façons de travailler différentes de celles qui sont prescrites. *« Comme ces prescriptions ont en général, pas toujours mais presque, un caractère normatif, bien travailler c'est toujours faire des infractions. »*

Il souligne que le fait de se convaincre de frauder peut *« frelater le rapport au travail du point de vue de la valeur – puisque nous sommes dans l'évaluation. […] la notion de fraude va dans le sens d'une évaluation péjorative et, de fait, toute l'activité de travail se déployait constamment sous le signe de la menace à la sanction.»* Ne pas exécuter ces prescriptions est interprété *« comme des signes patents d'incompétence, d'insouciance, d'inconséquence, d'indiscipline ou d'erreur humaine.»*[136]

Marie-Anne Dujarier ajoute que l'une des facettes du travail est la *« prescription de moyens, par les procédures et les protocoles »*. L'intention est d'*« obtenir la conformité et l'uniformité des organisations, en précisant la manière de dire et de faire, par les normes au travail. »* Pour ensuite *« les homogénéiser, les rendre obligatoires, les transmettre lors des formations. »*[137]

E s'interroge sur ce qui crée de la valeur. Est-ce le travail prescrit ? Le prescrit définit un cadre, mais il est nécessaire de considérer la façon dont les personnes travaillent.

133 Source : *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003, p. 13.
134 Source : Ibid., C. Dejours, p. 14.
135 Source : Ibid., C. Dejours, p. 14-15.
136 Source : Ibid., C. Dejours, p. 16.
137 Source : *L'idéal au travail*, Marie-Anne Dujarier, Ed. Presses universitaires de France, 2006.

[…] c'est de se dire ... « finalement il y a un choix, c'est de se dire ... où en tant que direction je considère que c'est le prescrit qui crée de la valeur et que les déviants (E rit) au prescrit doivent rentrer dans le rang ou, en gros, ils partent. Ou on se dit bah le prescrit, il est utile parce qu'il cadre. Il donne un cadre de référence. Ça permet aussi de ... de se dire « bah tiens, quand je dois travailler, c'est quoi finalement le truc-là, qu'est-ce, c'est quoi l'attendu de façon générale ? » [...] est-ce que je considère que la façon dont les gens travaillent réellement, peut-être que c'est là qu'il y a de la création de valeur ? »[…] Mon intime conviction c'est oui. Pas toujours mais globalement plutôt oui. […] on n'est pas dans de la prescription, on n'est pas dans de la, dans du process établi, comment j'attrape ce truc-là et comment je le valorise ? » […] ça pose après les questions de, de fréquence, d'évaluations etc. (E, p. 136)

Lors de la rédaction d'une proposition d'intervention, une propal, il définit un plan prévisionnel, avec un cadre, des moyens. Cette prescription sera forcément requestionnée, parce qu'il ne sait pas totalement comment se déroulera l'accompagnement.

[...] quand tu écris ta propal, tu écris aussi parfois des choses que tu sais achetables par le client mais pas du tout réalistes. […] très vite je vais leur dire « eh les gars, ça va jamais le faire, donc ou on renégocie le périmètre, ou on renégocie les moyens, ou tout de suite vous me dites que vous avez plus de marges budgétaires ou pas, mais, en gros rêvez pas, vous n'allez pas l'avoir ce truc-là. » Tu vois c'est, c'est compliqué comme, encore pour moi aujourd'hui qui suis quand même un peu expérimenté. C'est pas les zones sur lesquelles je suis plus à l'aise. (E, p. 172)

GL rejoint E, avec l'idée que prescrire le travail est important. La prescription, ou la norme, ne peut pas tout régler. Il convient de trouver le meilleur équilibre en prenant en compte l'environnement capacitant, avec les ressources, les moyens, les marges de manœuvre possibles, pour soi et avec l'équipe.

[…] la prescription est importante mais elle peut pas tout régler. Et que trouver les meilleurs équilibres possibles dans son travail ça renvoie aux ressources qu'on va pouvoir mobiliser, identifier et mettre en œuvre, qui peuvent être de différentes natures mais c'est, ça cette notion de l'environnement capacitant, c'est qu'est-ce qu'on a comme, comme élément dans son contexte de travail qui peut faire ressource du côté des moyens de travail, de la possibilité de coopérer avec ses collègues, la possibilité de développer son savoir-faire professionnel, la possibilité de pouvoir ... s'écarter de la norme ou de la prescription formelle, de pouvoir voilà de prendre des décisions de manière sécurisée par exemple, soit parce qu'il y a des marges de manœuvre qui sont, qui existent ou qu'on trouve individuellement ou à plusieurs. […] c'est donner la possibilité au travailleur de trouver de la ressource au moment où il doit gérer ces situations-là. [...] C'est de faire développer tout ce qui peut être facteur de ressources à mobiliser dans l'action, la notion de régulation, au regard des objectifs, 'fin des exigences des contraintes du travail selon aussi les événements, les aléas qui peuvent se produire (GL, p. 278-279)

Christophe Dejours affirme que *« Pour coopérer, il faut pouvoir se parler, établir des relations de confiance, montrer ce que je sais faire ou ne pas faire. Si nous apprenons cela dans le travail, nous le reportons dans la cité, y compris dans la vie associative et politique. Si ce processus est bloqué par des formes d'organisation du travail, ce qui est le cas depuis quelques années, avec des protocoles très précis, alors si nous n'apprenons pas à coopérer, à parler et écouter, alors nous apprenons l'utilisation instrumentale d'autrui, la rationalité*

stratégique. Nous utilisons des gens, à tort et à travers, avec un seul objectif, l'efficacité, éventuellement le profit. »[138]

Enfin, Christiane Gilon et Patrice Ville, socianalystes, ajoutent : *« Le principe de travail de l'ici et maintenant, c'est de se laisser surprendre par ce qui émerge et s'en saisir, ne jamais s'imposer ni imposer le respect d'un programme a priori ni d'un ordre d'un jour, si pertinents soient-ils. »*[139].

→ Je partage l'idée selon laquelle il serait nécessaire de trouver l'équilibre entre la prescription, qui permettrait de nommer, poser un cadre et de le partager, tout en laissant la possibilité de prendre des marges de manœuvre, afin de laisser place au travail réel. Ce serait une des conditions nécessaires, voire indispensables, pour que les travailleur.ses s'approprient leur métier, leurs conditions d'exercice de leur travail, et donc une certaine puissance d'action. Il est clair que cette vision, cette façon de donner de la valeur à l'activité laisserait une plus grande place au travail réel, vivant, qu'au travail prescrit. Ce qui restreindrait considérablement le contrôle des procédures appliquées et de leur conformité. Serait-ce une façon de lutter contre l'idéologie ? Je pense que oui.

→ L'enjeu est d'autant plus important car le travail occupe une place centrale dans notre société d'occidentaux/ales. Notre façon de travailler peut même parfois s'apparenter à notre façon de vivre en société, en collectif. Très souvent, la vie, avec son organisation, est modulée en fonction du travail. Ainsi, notre rapport au travail est ancré dans notre manière de vivre. Le travail formaterait donc notre rapport à la vie, et vice-et-versa, mais également notre rapport à nous-mêmes, aux autres, à la cité, à la nature. Il y aurait des connexions, des liens entre ces différentes sphères.

→ J'ai remarqué, dans le milieu de l'éducation populaire ou en dehors, que les personnes sont souvent perçues comme des fonctions, avec des étiquettes.

Dans son ouvrage[140], Charlotte Herfray explique comment le fonctionnalisme tue le sujet : *« Dans notre monde marchand fondé sur des critères quantitatifs, nos existences sont prises entre deux logiques éthiques. L'éthique marchande, issue du pragmatisme et du fonctionnalisme américains*[141]*, prône des valeurs comme l'efficacité, le rendement, la nécessité de résultats. C'est dans une telle perspective que se placent les discours qui donnent priorité aux fonctions plus qu'aux êtres, aux « protocoles » plus qu'aux relations. »*

Le risque serait de percevoir les personnes sans émotions apparentes comme des compétences interchangeables en fonction de la situation et du besoin, voire même de nier

138 Source : *Penser le travail, une urgence politique, avec Christophe Dejours*, Thomas Lacoste, 2007. http://www.dailymotion.com/video/xb0fwk_penser-le-travail-une-urgence-polit_news.

139 Source : *Les arcanes du métier de socianalyste institutionnel*, Christiane Gilon & Patrice Ville, Ed. Presses universitaires de Saint-Gemme, 2014. p. 138-139.

140 Source : *Vivre avec autrui … ou le tuer ! La force de la haine dans les échanges humains*, Charlotte Herfray, Collection Hypothèses, 2009, p. 20-21.

141 Le fonctionnalisme, fondé en Amérique à la fin du XIXième siècle et au début du XXième siècle, désigne une grille de lecture des faits sociaux qui privilégie la prise en compte des fonctions pour expliquer le fonctionnement social, au mépris de celle d'un sujet habité par son « désir ». […] Le fonctionnalisme est une « fille » du pragmatisme, philosophie inventée en Amérique du Nord, à la fin du XIXième siècle et au début du XXième siècle, par Peirce, sémiologue, James, psychologue et Dewey, père de la pédagogie par objectifs. Elle nous invite à penser que ce qui est « bon » est ce qui fonctionne et que ce qui est « utile » est « vrai ». Elle induit un gommage de la subjectivité et prend surtout en compte le rationalisme expérimental. Le pragmatisme véhicule une religion des « faits » mais ne les considère jamais comme des signes linguistiques porteurs de significations.

leur singularité. Alors qu'il y a beaucoup de valeur accordée dans les discours de militant.es à s'intéresser aux gens et à leur parcours de vie, je constate lors de réunions pour faire connaître une association par exemple, que dès le premier contact, l'intention est plus souvent portée sur ce que les personnes peuvent apporter (si elles savent rédiger un tract, animer un atelier…) que sur ce qu'elles sont. Cela alimenterait une certaine instrumentalisation de l'humain, de la déshumanisation et de l'individualisme, divisant ainsi les personnes, les collectifs, même engagés dans une cause similaire. Je remarque qu'il n'y a pas assez de moments, de lieux et de temps à partager avec des personnes sujet, en laissant place aux émotions, aux ressentis, … Ou, si la subjectivité des personnes est prise en compte, c'est souvent après s'être soucié.e de ce qui doit être fait, organisé, géré …

L'ergonomie est une discipline qui s'intéresse à la réalisation des résultats et aux équilibres.

Et est-ce qu'on y laisse des plumes ? […] y a une grande dimension dans le temps, c'est un peu ... ça peut nous demander mais on est de l'ordre de la fatigue, du ... voilà, ça, ça a demandé à un moment donné mais sans laisser de traces dans la durée sur la santé, sous toutes ses dimensions. Ou au contraire au fur et à mesure qu'on s'est engagé dans, on a pris un peu de son, voilà, de sa ressource ... de la ressource qui peut être parfois difficile à régénérer […] est-ce que au global dans son parcours professionnel, est-ce que le travail a été facteur de réalisation, de construction et donc de santé ou au contraire est-ce que pour atteindre le résultat, souvent on dit ça quand on veut faire, au prix de, d'une exposition à des risques professionnels, au prix d'une ... d'un engagement physique qui laisse des traces dans le corps, ou d'un engagement psychique qui fait qu'à un moment donné on s'épuise aussi. [...] l'approche ergonomique, on s'intéresse pas seulement qu'aux résultats, mais aussi à ce que, aux équilibres quoi, qui peuvent, les effets que ça a sur la personne. […] On peut trouver de la ressource en débordant son temps de travail. [...] Mais qui […] peut empiéter sur l'équilibre temps vie privée et vie pro en temps ou en mobilisation, préoccupation, on va dire. [...] Bah on fait au mieux mais le travail prend pas mal de place finalement quoi. (GL, p. 282)

Christophe Dejours précise que si nous respections toutes les procédures prescrites, il n'y aurait, certes, pas de tricherie, mais il n'y aurait pas non plus de remontée d'informations auprès de la hiérarchie permettant d'ajuster l'activité. *« Respecter scrupuleusement les prescriptions, ce n'est rien d'autre que faire la grève du zèle, et la production s'arrête. Travailler, au contraire, c'est faire du zèle ; en l'occurrence, c'est chercher les ajustements des prescriptions qui impliquent souvent des tricheries (qui sont parfois stabilisées sous la forme de « ficelles » de métier). »*[142]

La tricherie et le zèle seraient un des obstacles, selon l'approche clinique, à la visibilité du travail effectif, et donc à la partie immergée de l'iceberg.

→ Ces propos font écho à ce que j'observe depuis quelques années dans l'éducation populaire, ainsi que dans la gestion, les ressources humaines et la santé au travail.

Le processus d'évaluation du travail est défini à l'avance, avec du prescrit à atteindre dans le réel. L'évaluation est permise, souvent, parce qu'il y a prescription, parce qu'il y a des attentes, des objectifs, un planning ... définis en amont. Ainsi, elle véhiculerait une manière de concevoir le travail, une façon de travailler, et façonnerait notre rapport au travail. Sans doute

142 Source : *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003, p. 17.

même nos désirs d'actions et la réalité de nos activités. Comme si travailler était combler l'écart entre le prescrit et le réel. Comme si donner de la valeur au travail était se focaliser sur cet écart. Sont ainsi évalués des résultats prescrits et des normes au travail, ce qui est attendu de nous. Mais qu'en est-il des imprévus, d'un changement de contenu d'atelier suite à un mouvement social, d'une évolution dans l'accompagnement d'une maison de quartier parce que leur demande ne s'aligne plus avec la commande définie à la première rencontre pour un diagnostic ? J'observe qu'attendre du travail qu'il soit principalement la réalisation de ce qui a été pensé en amont serait illusoire et aliénant. Il empêcherait la prise d'initiative face à un contexte changeant.

La méthodologie de projet alimente cette conception du travail, plus largement de l'activité humaine. Elle est présente depuis les années 2000 dans le milieu associatif. Afin de *« […] réduire les dépenses publiques, de mieux contrôler les acteurs associatifs et de les rendre enfin « compétitifs » avec le secteur privé, les gouvernements [mettent en place] une logique de financement par « projets ». Pour obtenir la même somme, auparavant accordée sur la globalité d'un projet associatif, il faudra désormais répondre à de multiples appels d'offres, marchés publics, appels à projets. Ce tournant correspond au moment de la promotion de l'« économie sociale et solidaire », à laquelle Jospin accorde un ministère en 2000. »*[143] Cette *« technique de contrôle et d'évaluation »* façonne les actions, les façons de les organiser et de leur donner de la valeur. *« La méthodologie de projet découle de la méthode américaine de la « gestion axée sur les résultats », laquelle découle elle-même de la théorie américaine de la « rationalisation des choix budgétaires ».* Ce projet est *« libéral »*, dans le sens où « *[il soumet] la totalité de l'activité humaine à la logique de la marchandise. »* [144]

Je constate que, par l'évaluation, nous est inculqué un paradigme, une façon de voir le monde, qui impacte le comportement à soi, aux autres, comme par exemple face à la hiérarchie, par rapport au pouvoir … Comme s'il n'y avait pas d'autres choix, d'autres façons de penser le travail, pas d'alternative possible. Cela nous donne aussi l'illusion que tout, y compris l'humain, est mesurable, quantifiable, évaluable et prévisible.

Être bien au travail, c'est avoir la possibilité de bien travailler. Le principe du *lean*[145] est de prescrire toute activité, et d'y associer l'ensemble des personnes concernées. C'est une illusion que de penser que si nous prévoyons tout, tout ira bien.

Le bien-être c'est pouvoir bien faire son travail. Et d'où des réflexions autour de la notion d'environnement capacitant. [...] la réponse est pas tant du côté de la prescription. Ça c'est le mythe du lean, faut prescrire, faut prescrire, parce qu'on n'a pas bien prescrit ou faut même : « allez on associe tout le monde à la définition de la prescription donc ça sera forcément bon », non c'est pas ça. […] comment le système, l'organisation peut faire ressources auprès des travailleurs pour les aider à … faire leur travail le mieux possible ou, à, en tout cas à pouvoir régul, adapter leur manière de faire, à pouvoir mettre leur engagement au service du travail de manière la plus satisfaisante dans l'équilibre de ce que

143 Source : *Te plains pas, c'est pas l'usine. L'exploitation en milieu associatif*, Lily Zalzett, Stella Fihn, Ed. Niet!editions, 2020, p. 28.

144 Source : *Le projet*, Le Pavé, 2014, p. 8. *« Le fondateur de la méthodologie de projet aux Etats-Unis est Henry Gantt (un associé de Taylor) considéré comme père des méthodes de planification et de contrôle. »*

145 Le terme *lean* (de l'anglais *lean*, « maigre », « sans gras », « dégraissé ») sert à qualifier une méthode de gestion de la production qui se concentre sur la « gestion sans gaspillage », ou « gestion allégée » ou encore gestion « au plus juste ». Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Lean_(production)

ça demande […] et de ce que ça permet de, d'apporter comme satisfaction, le sens au travail au-delà, déjà faut éviter des risques professionnels, l'atteinte à la santé physique etc, mais aussi, est-ce que le travail est source d'épanouissement et de réalisation ? (GL, p. 278)

Néanmoins, la volonté de réunir les personnes, partager les réflexions et les prises de décision est pertinente. Elles peuvent ainsi plus facilement s'approprier leur activité, leur métier.

[…] est-ce que par exemple, est-ce qu'on a des espaces d'échanges sur le travail pour pouvoir discuter des bases de ça. […] dans le cadre d'une recherche-action sur la question du lean. […] ils avaient mis en place un système qui permettait un moment donné sur un problème qui nécessitait, bah justement, la prise en compte de plusieurs dimensions, de pouvoir réunir les personnes concernées pour poser, partager le problème et trouver ensemble la meilleure réponse possible, quitte à déroger à des normes ou des règles qui ... qui dans le fonctionnement normal de l'entreprise soit appliquées. Là pour le cas présent, c'était notamment pour répondre à, et de préciser l'objectif à tenir pour l'ensemble […] y avait un système de vérif, de contrôle des pièces qui marchaient pas, donc ils pouvaient bloquer tout le processus. Mais pour conserver l'objectif de ré, satisfaire la commande client à temps, ils ont accepté collectivement de passer à un mode de contrôle différent un peu plus long et ... différents et un peu dégradé. Mais qui permettait quand même d'avoir un bon contrôle, en prenant une décision collective. […] Donc là on voit bien que, on a bien l'objectif de cette satisfaction client mais c'est pas une personne qui a décidé toute seule […] il me semble que dans cette situation-là, la décision a été co-portée, co-instruite et débattue. Ils ont trouvé la meilleure réponse possible dans le contexte donné pour prendre en compte, bah un événement, un événement de la vie réelle de l'entreprise pour mettre en regard les prescriptions avec la réalité du fonctionnement, sans oublier de, 'fin, en tenant bien l'objectif final prioritaire à tenir. [...] il y a eu la prise en compte des enjeux de production, de contrôle, de qualité, de délai, de ... avec les parties prenantes concernées. (GL, p. 274)

Il serait donc illusoire de prescrire l'ensemble de l'activité, seul.e., sachant que les contextes de travail diffèrent selon les situations, les interlocuteur/trices, parfois les saisons … L'idée serait plutôt de réfléchir en équipe sur la manière de travailler, pour mieux s'adapter à la réalité du terrain.

Il s'agit donc de mettre en regard la prescription avec la réalité. Dans la définition du réel, G rejoint cette idée. Il ajoute que figer le réel, vouloir le contrôler serait impossible.

[…] au sens lacanien, […] le réel c'est ce qui échappe en permanence […] par exemple, le temps qui coule, c'est du réel, […]. (G, p. 107)

Par conséquent, toute pratique professionnelle ayant pour intention de contrôle serait absurde.

[…] et penser qu'on peut figer le temps comme on peut figer des normes […] c'est croire qu'on […] maîtrise le réel alors que le réel, c'est ce qui échappe. […] c'est pour ça que ça rend aberrant les questions de contrôle managérial, parce qu'en fait tu veux contrôler une réalité […]. (G, p. 113)

[…] au sens lacanien, [le réel] c'est ce qui échappe, […] c'est l'infini, c'est l'incertitude, c'est le rapport à la mort, […]. (G, p. 118)

→ A vouloir contrôler le réel, le travail, la vie, nous tuerions l'initiative, le vivant humain et l'action.

Christophe Dejours affirme que *« le travail est dans un triple rapport essentiel avec la subjectivité, avec le corps et avec la vie. Si la vie c'est la valeur absolue, ce qui est tout de même la base et la supériorité de l'éthique, alors on ne peut pas relativiser la valeur du travail : le travail est absolu car il porte en lui la promesse de l'accroissement et de*

l'accomplissement de la subjectivité. Mais, si les conditions du triple rapport à la subjectivité, au corps et à la vie ne sont pas réunies, le travail peut être un vrai malheur. Le spectre de l'aliénation se profile quand la subjectivité ne peut plus se déployer. Et on connaît des tâches et des formes d'organisation du travail qui empêchent ce libre jeu de la subjectivité. »[146]

→ Je constate dans les milieux d'activités dans ou en dehors de l'éducation populaire, que les personnes, y compris moi-même, sont très souvent leur propre prescriptrice, notamment en situation de non emploi. La part de travail prescrit et anticipé prend la place et restreint celle du travail réel, des temps vides, de l'inconnu, du sensible, de la spontanéité du corps, de l'esprit et du lâcher prise. Lorsque j'ai choisi de travailler, majoritairement de manière non rémunérée, sans lien de subordination, ma volonté était d'échapper le plus possible au prescrit. Je pensais que ce cadre allait être ma solution. Je n'avais pas compris que je devais aussi déconstruire mon rapport au travail pour adopter des pratiques qui me conviennent.

Pour se dégager des marges de manœuvre et des temps vides pour autre chose, il serait pertinent de tenter de se dégager de cette prescription constante. Je pense que ce serait une façon de m'émanciper, en quelques sorte, du travail.

Ces témoignages font écho aux travaux de Christophe Dejours. Pour limiter l'écart entre le travail prescrit et réel, il convient de *« résister aux procédures, aux savoir-faire ... »* en échouant. *« Travailler c'est échouer. Le monde réel résiste. Il confronte le sujet à l'échec. »*[147] Ainsi, l'idée serait de moins vouloir contrôler, maîtriser le réel, par des procédures, des prévisions et des prescriptions.

Bénédicte Vidaillet, psychanalyste, ajoute que *« […] si travailler c'est rencontrer l'échec, c'est aussi faire avec lui, essayer de ne pas en rester là, transformer son impuissance en s'obstinant et en se mobilisant subjectivement. Ainsi, paradoxalement, ce qui génère l'angoisse peut aussi devenir source de plaisir, car c'est de la capacité à se débrouiller de la résistance du réel que surgit le plaisir d'avoir surmonté des difficultés, d'avoir découvert et mis en œuvre de nouvelles manières de faire, d'avoir bien fait son travail en somme. »*[148]

U souligne tout de même que le fait qu'il y ait peu de prescrit dans son activité, fait que la part de subjectivité sur sa réussite est trop importante. Son évaluation se base sur des critères subjectifs, qui selon lui, ne sont pas représentatifs de l'activité réelle.

[…] je suis isolé aussi dans ... mon job [...]. Alors qu'il y a des avantages parce que je construis un peu mon job comme je l'entends, parce que personne n'est capable réellement de le définir, [...]. Mais qui présente aussi d'autres travers, parce que c'est totalement subjectif [...], la semaine dernière j'avais mon entretien intermédiaire […] c'est ce que je leur disais, on va toujours être sur des critères vraiment subjectifs, […] Tu peux ne rien faire de ta journée mais être sur des actions très ciblées, qui vont être très visibles. Bien les réussir [...]. Alors qu'au final, il y a plein d'autres choses que je pourrais faire à côté, qui seraient beaucoup plus profitables pour les clients, pour les collaborateurs, mais que je vais pas

146 Source : *La valeur du travail*, entretien avec Christophe Dejours, http://1libertaire.free.fr/Dejours23.html.

147 Source : *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003, p. 14.

148 Source : *Évaluez-moi ! Évaluation au travail : les ressorts d'une fascination*, Bénédicte Vidaillet, Ed. Seuil, 2013, p. 62-63.

forcément mettre en place ou pas forcément donner tous les moyens pour y arriver, […]. (U, p. 213-214)

Une question émerge : prendre en compte la subjectivité ne serait-ce pas prendre en compte l'activité réelle ?

Par ces réflexions sur le travail prescrit, réel et la valeur, GL précise que l'évaluation se centre sur la réalisation des objectifs prédéfinis et la capacité à trouver les meilleures réponses, ensemble.

L'évaluation, elle porte pas seulement sur l'atteinte des résultats mais sur la, la capacité à trouver ensemble les meilleures réponses possibles dans une situation donnée, c'est ça l'enjeu. […] c'est pas seulement évaluer du coup l'atteinte du résultat mais c'est aussi de s'intéresser à la manière dont ... on peut trouver ensemble les meilleures réponses possibles, ... parce que les situations sont complexes et y a pas une réponse, […]. (GL, p. 290)

Ainsi, *« Le travailleur retravaille les prescriptions à sa façon, à partir de sa conception du métier, ses valeurs. »*[149]

Se pose la question de l'interlocuteur/trice. Évaluer, oui mais par qui, pour qui ?

Bah la valeur peut être effectivement, dans un premier temps, dans un cadre de travail, c'est avec la hiérarchie, 'fin, son responsable, est-ce que tu as fait le travail qui t'était demandé ? Sur un programme d'activités, est-ce que j'ai fait toutes les missions qu'il y avait à faire, sur le nombre de jours qui était prévu ? Donc il y a déjà l'idée de réalisation. Puis après, une fois que c'est f, 'fin, l'autre dimension, c'est ... est-ce que j'ai atteint les résultats qui m'étaient demandé. Donc c'est ton trav, ça c'est mon travail. [..] A faire d'un point de vue prescrit, mais mon travail c'est aussi comment je me débrouille de tout ça, […]. (GL, p. 270)

L'élément central est, pour GL, que le travail ne peut pas être que prescrit. Et donc, la question n'est pas de trouver la meilleure prescription, parce qu'elle n'existe pas. La question est : à l'épreuve du réel, comment parvenons-nous ou pas à faire son travail du mieux possible ?

Et donc la question de l'évaluation c'est qui évalue quoi, pourquoi enfin voilà. Donc la valeur elle peut être donnée, bah elle est ... c'est un mixte de plein de choses dans ce cadre, [...], 'fin le point clé c'est que le travail il peut pas être totalement prescrit. […] C'est ça le point central, encore plus dans nos activités de services. Donc la question c'est pas tant celle de la bonne prescription qui n'existe pas [...]. Le mythe du ..., on est plus dans quelque chose qui peut être complètement prescrit. Donc certes, la prescription est utile mais derrière, pour atteindre, avoir un travail dans lequel on se retrouve mais aussi qu'il soit ... performant par rapport à [...] ... à la structure, à la qualité de service ou la réponse à la satisfaction du client, c'est entre les deux c'est voilà. A l'épreuve du réel, comment on parvient ou pas à faire son travail du mieux possible ? Parce que bien-être au travail c'est bien faire son travail d'abord. C'est ça qu'on se dit. Ça renvoie à des choses … […] bien-être au travail permet aux personnes de bien faire leur travail. Après voilà, est-ce qu'on partage cette notion « bien faire du » ? Des fois, on n'arrive plus à s'entendre dans les organisations sur ce que c'est que bien faire son travail. (GL, p. 273)

149 Source : *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Danièle Linhart, Ed. Erès, 2015, p. 131.

Par cette analyse, je comprends mieux comment le travail, l'activité humaine et le pouvoir d'agir sont impactés par l'organisation politique, économique et sociale, néolibérale et capitaliste, dans des lieux d'activité de divers secteurs, notamment celui de l'éducation populaire.

II. 3. 2. Notion de sens

A la lecture de ces retranscriptions, je constate que la notion de valeur est associée à celle du sens. Donner du sens au travail serait fondamental, cela lui donnerait de la valeur. Cette notion a été évoquée par huit personnes[150]. Celles-ci abordent, à la fois, le sens du travail et de l'évaluation.

Parfois, les personnes[151] ont abordé la notion de sens en la liant à celle de reconnaissance.

II. 3. 2. 1. Questionner le sens de son activité, une nécessité

Questionner, donner un sens à son travail lui donne de la valeur. Cela devient une nécessité, comme un besoin de se nourrir, de comprendre son environnement.

[…] on a besoin de savoir aussi à quoi ça sert, parce que c'est de l'engagement derrière aussi. […] c'est aussi notre carburant quoi. (C, p. 88)

[…] je n'arrive pas à travailler si ce que je fais n'a pas de valeur, n'a pas de sens en fait. […]. J'ai besoin d'apprendre, [...] j'ai besoin de comprendre … […] ça permet de faire sédimenter un rapport au monde ... une compréhension du monde, compréhension de ... je sais pas. Je considère que quand je débloque des trucs ça, ça fait partie de ce que je suis en train de devenir quoi. […] par exemple ça s'illustre dans des lectures que j'avais faite autour de la psychanalyse lacanienne ... […](G, p. 103-104)

[…] le fait de se dire que bah, que tu taffes pour toi en fait. Tu taffes pour apprendre …[…] c'est une forme d'œuvre. [...] c'est un marathon le truc, […] ça rejoint la question de la reconnaissance. Dejours dit que la reconnaissance donne du sens aux sacrifices. Je trouve ça assez juste. (G, p. 120-121)

Louis Durrive affirme que *« […] la vie humaine étant toujours et partout une expérience plus ou moins constructive de la contrainte, cela signifie surtout que la sphère du travail n'a pas l'étrangeté qu'on lui prête volontiers. Le travail n'est pas une coquille vide, un temps mort, une séquence sans intérêt pour le développement individuel. Car le travail peut aussi être un lieu où la personne se construit, à l'épreuve de multiples choix. »*[152]

Selon C, donner de la valeur au travail implique du travail collectif, de la remise en question du sens de l'activité, ce qui limite la souffrance et ce qui dynamise.

Quand on commence à se poser des questions sur ... pourquoi est-ce qu'on fait, est-ce qu'on le fait bien et tout ça. […] ça dynamise [...]. Ça conforte, […]. (C, p. 88)

A l'inverse, C remarque que dans certains milieux militants, les personnes sont plus dans le mental que dans le corps et les émotions.

---

150 Entretiens n° 3 (Z), 4(C), 5(G), 6(E), 7 (F), 8 (U), 9 (S) et 10 (GL).

151 Entretiens n° 3 (Z), 5(G), 9 (S) et 10 (GL).

152 Source : *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Louis Durrive, Ed. Octares, 2015, p. 88.

[…] quand je suis arrivée à la structure M, en fait j'étais hyper étonnée d'avoir si peu de corps en fait dans, bah dans notre manière d'être, de faire, et de ... et d'être vachement dans le mental. […] Et je pense que c'est assez propre à certains milieux militants, [...] L'argumentation, contre-argumentation, tac, tac, tac. Et assez peu dans le corps et dans les émotions. (C, p. 98)

Dans les sciences de gestion, l'objet n'est pas tant d'analyser le travail, le sens, le rapport au travail, la notion de subjectivité mais plutôt d'organiser le travail. Cette discipline fait donc l'impasse sur les notions de sens et d'identité dans l'activité.

[…] ignorer la question psychique dans les organisations, à mon sens, c'est ... c'est pas forcément de la bêtise mais c'est de la naïveté […]. (G, p. 113)

Quand tu viens de la gestion, […] c'est juste un paradigme, je dirais pas antinomique mais ... ça, ça fait exploser les normes de gestion. […] penser par exemple le rapport au travail comme étant un truc à faire, une tâche à accomplir sans se poser la question de la subjectivité de la personne, de sa biographie, de ce qui se joue pour elle dans le rapport à l'objet de travail, si on parle d'objet de désir quoi, pour moi ça a pas beaucoup de sens […]. (G, p. 103-104)

[…] en m'intéressant de fait, à l'action du, on va dire du travail au sens large. Ce qui est pas tout à fait, à mon avis, la façon dont c'est pensé en sciences de gestion ... a priori. Le travail est un, pour moi, un grand absent. […] Alors, c'est un peu moins vrai maintenant ... […] (E, p. 132)

→ La gestion du travail est une discipline de plus en plus présente et reconnue dans notre société, notre économie, et donc notre rapport au monde. Malheureusement, ses intentions sont peu nommées et donc peu comprises par les étudiant.es. Lorsque j'étudiais en gestion des ressources humaines et en sciences de l'information et de la communication, on nous apprenait que la communication est simplement un message entre un.e récepteur.trice et un.e émetteur.trice. Les sciences de gestion ne prennent pas en compte le rapport que les personnes ont avec leur travail. Étudier le travail n'est pas seulement réfléchir sur la manière de l'organiser, mais cela suppose également de questionner ce qu'il est, ce qu'il fait et les attentes vis-à-vis de lui. Christophe Dejours[153] explique que :

« Depuis une vingtaine d'années, les sciences de la gestion font disparaître les sciences du travail. Il y a une tendance à diminuer l'enseignement des sciences du travail à l'université, à l'école. Dans les grandes écoles, nous nous intéressons beaucoup moins au travail qu'à la gestion. Nous y apprenons que l'argent se produit avec la gestion, que ce n'est pas le travail qui est producteur de richesses. Les étudiant.es le croient. Il y a une absence totale de culture sur ce qui est le travail. Tous ces gens sont au pouvoir, à des postes à responsabilités. Or le travail s'est complètement transformé en vingt ans. Ils n'ont pas les instruments conceptuels pour réfléchir sur les dysfonctionnements. Ils ne parlent pas du travail, mais de la gestion. Donc ils attaquent des questions de gestion, et non de travail, en dirigeant, en donnant des ordres. Mais cela ne marche pas car entre la prescription et le réel, il y a un écart qui peut être comblé que par le travail vivant. Si les gens exécutaient strictement les ordres, rien ne marcherait. Les gouvernant.es et dirigeant.es ne comprennent pas cela. Ils mettent en place des réformes et cela ne marche pas. Ils n'ont pas de culture du travail, ils ne comprennent pas ce décalage entre le prescrit et le réel, donc ils pensent qu'il y

153 Source : *Penser le travail, une urgence politique, avec Christophe Dejours*, Thomas Lacoste, 2007. http://www.dailymotion.com/video/xb0fwk_penser-le-travail-une-urgence-polit_news.

a de la mauvaise volonté et donc s'entretient une culture du mépris des travailleur.ses. Les procédures et la prescription tuent le travail réel, vivant. Cela prend plus de temps. Les gouvernant.es et les syndicats ne sont pas capables de penser les solutions. Nous avons donc besoin de chercheur.ses en sciences humaines, sociales et en sciences de l'ingénieur en sciences du travail, et de personnes qui réfléchissent politiquement à la gestion des affaires de la cité. »

« De nombreux process techniques de production (industrie, […] agriculture […] élevage […]) impliquant des risques qui ne sont socialement acceptables que s'ils bénéficient de la garantie et de l'autorité de démonstrations scientifiques indiscutables. […] Les sciences du travail ont le tort de déranger l'ordre de la science et de la connaissance. »[154]

Pour G et GL, le cadre de travail permet d'accorder de la valeur au travail.

[…] ce qui donne une valeur à ton taf, c'est que tu as, quelque part, tu as un cadre où le faire. (G, p. 118)

[...] la valeur, elle va être donnée dans le cadre ... de la structure dans laquelle on est, puis selon le type de travail qu'on a à faire. (GL, p. 270)

Pour C, le fait d'attribuer de la valeur à son action génère une forme d'impulsion dans le travail.

Qu'est-ce que je peux dire d'autre sur mon corps dans ces moments-là ? […] cette petite flamme là qui, fchh, qui remonte et qui te ... ouais, je dirais qui te fait du bien. Ça veut pas dire grand chose mais qui, qui te donne envie de bouger quoi. […] à l'inverse, je pense que le fait de pas sentir de valeur, […] je vis du coup mon travail avec beaucoup plus de freins, […]. Il y a moins de curiosité aussi. C'est pas dans le corps mais, je pense que je suis moins à l'affût de ce qu'il se passe. Je suis moins à l'écoute, […]. (C, p. 97-98)

Ce processus de questionnement façonne une grille de lecture du monde, qui permet aux personnes interrogées de se situer par rapport à celui-ci, et de manière plus générale, à la norme. Par son activité, pouvoir comprendre, questionner le système permet de se construire un rapport au monde, et aussi au savoir. Cette construction favorise la création de l'identité.

Se poser, se poser, ouais, se poser des questions, ça permet de, de savoir qui tu es quoi. (G, p. 108)

[…] pour moi, ça a été important de faire des journées de travail où j'apprenais des trucs, […] ça se concrétisait, et en même temps ... c'est dans le, dans l'objectif que mes pairs puissent reconnaître ce travail-là un jour, c'est-à-dire la soutenance de thèse. [...] dans un système culturel, il y a des gens qui ont plus de poids dans la façon dont ils ... dont ils donnent une valeur à ton travail quoi. (G, p. 107)

[…] ton travail n'existe que parce qu'il a une valeur au sens social, […] et en même temps, c'est ce social-là qui lui ... qui en arrête la valeur, qui en arrête la norme. (G, p. 119)

[quand on donne une valeur à mon travail] c'est narcissisant, c'est cool. Ça permet de se sentir exister [...] j'ai fini la thèse […] ça m'a donné une assise, tu vois, dans mon, mon rapport au monde. « Putain ça y est je l'ai fait quoi. » Puis c'est pas rien quoi. […] la transformation de ... de non thésard à thésard et à docteur maintenant, [...], je sais plus qui j'étais avant, mais je sais que je ne suis plus le même. […] Et en même temps je suis le même, […]. [ce qui a changé], dans l'élocution, dans le rapport au monde, dans les

154 Source : *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003, p. 43.

questionnements, dans mon rapport à la certitude, dans le rapport au savoir, dans le ... dans le rapport au doute, dans ... bah tout quoi. (G, p. 120)

Mais derrière ... pour l'instant, j'arrive à bien le vivre, [...], ma femme, j'ai de la chance qu'elle aille dans ce sens-là, à me dire, « y a pas que le salaire, (la personne tape du poing à plusieurs reprises) y a pas que le statut, tu vois, et on peut vivre avec moins, entre guillemets, mais si tu es plus épanoui etc. » Alors là, je retrouve une forme d'épanouissement parce que je suis dans de la découverte, [...]. Mais le modèle dans lequel ... j'évolue, je pense, ne correspond pas réellement à la personne que je suis. (U, p. 217)

Par leurs témoignages, je constate que G, E et C ont des postulats, des grilles de lecture du monde différents. Et donc, leur manière de penser l'organisation du travail, les problèmes, les causes et les effets ressentis façonnent leur mise en action. Théoriquement, l'organisation de travail d'un collectif a pour ambition de servir des principes, une vision du monde, qui se traduisent, par la suite, par telle ou telle façon de travailler.

[...] penser que le rapport au travail c'est aussi important, [...], en parlant sans arrêt de rupture, d'innovation, machin, c'est des conneries quoi. Y a jamais que de la continuité dans la rupture. [...] Sans ce qu'il s'est passé avant, il se passerait pas la révolution quoi. (G, p. 110)

[...] la question de la psychosociologie, pour moi c'est, c'est un peu, alors c'est complètement con, parce que du coup, c'est prétendre encore une fois que je, le réel n'existe pas [...] C'est l'espèce de truc qui met en lien, [...] en fait ça tient compte des déterminismes sociaux, donc la sociologie, des déterminismes psychiques, la psychanalyse, et en même temps, l'idée c'est d'associer ... l'approche philosophique existentialiste pour s'interroger sur finalement comment l'existence précède l'essence, à savoir, comment, qu'est-ce qu'on fait des déterminismes pour, tu vois, pour agir sur notre essence. [...] avec ça, on va comprendre la complexité », et en même temps l'idée c'est plus de pouvoir l'accueillir en fait. [...] avoir un rapport au monde un peu plus complexe que ... que ... bah si on augmente les salaires, les salariés vont mieux travailler. Bah, en fait, pas forcément. Si tu dénatures le rapport au travail, ils vont pas mieux travailler. Et ... et c'est d'ailleurs un peu ce que font certains managers. Ils sont payés, bien payés pour faire des trucs qui ont pas de sens. [...] ils pètent un câble après, bah certains en tout cas. Ou ils se reconvertissent, ils deviennent coach, ou pas [...]. Ou [...] en arrêt, [...]. Ou ils aident les gens qui sont encore à crever dans le truc, [...]. (G, p. 113-114)

[...], ce qui me paraît important dans le travail. [...] le travail d'entretien du monde, et qui se complétait par un travail de transformation du monde et qui ... et il y avait une troisième sorte qui était un travail de transformation de moi. (Z, p. 61)

Travailler, en faisant effort dans son travail, pour faire évoluer le monde.

[...], on s'auto-entretient maintenant, [...]. Ça va un peu vers ça, l'évolution dans le monde mais il y a encore besoin de taf quoi. De taf au sens faire un effort qui est pas cool, ça me fait des journées de 13 heures [...]. [...] il y a ... des aspects négatifs mais je suis content en fait. (Z, p. 65)

G déclare que nous ne choisissons pas ce que nous sommes, c'est le système culturel qui nous façonne.

[...] rien ne se créé, rien ne se perd, tout se transforme [...]. Et penser qu'on créé, c'est illusoire également quoi. [...] l'émotion tu choisis pas qu'elle te traverse. [...] Elle est inhérente à ce que tu es, à ce que ton corps a enregistré, à ce que tes générations t'ont transmises, à ce que ta culture t'a, t'a amenée à incorporer, [...]. (G, p. 108-109)

Louis Durrive note qu' « *en tant qu'être humain (conscient, social, désirant), je m'inscris nécessairement dans une relation simultanée avec le monde réel d'une part, et avec mes semblables d'autre part. […] il n'y a pas d'un côté l'homme et de l'autre le monde, l'être humain n'est pas séparé du monde mais il est bien soumis au déterminisme, il vit les contraintes du réel. »*[155] Les contraintes peuvent être *« naturelles »* (*« les lois physico-chimiques »*) ou *« conventionnelles »* (*« elles sont historiques et de nature sociale »*[156]).

Le témoignage d'U rejoint l'idée de G. Face au racisme d'état, U pense que le fait de se donner à fond dans son travail permet qu'il soit intégré et reconnu pour son travail, et non sujet à des discriminations.

[…] je me suis pris la gueule ... y a pas si longtemps au boulot. J'ai dit : « franchement, vous commencez à me gonfler avec ces putain de type de remarques. » Alors là, je suis passé pour le mec vénère. […]. Et je dis : « tu sais, cette putain de phrase que tu dis, qui te fait marrer toi. […] Je dis : « je rigole parce que je suis poli, je souris parce que je suis poli. […] mais dis-toi un truc, ta putain phrase, je passe dans plusieurs services, vous me demandez d'être transversal donc je, mais je l'entends quinze fois dans la journée, vous, franchement, […] j'en ai rien à carrer de vos trucs de votre humour pour essayer de, pour vous libérer votre conscience à vous, vous tranquilliser sur telle ou telle chose ... » […] Mais ça s'est accentué [...] avec la société, Sarko [...], mais aussi parce que ... peut-être aussi [...] je veux bien l'entendre maintenant. […] je voulais pas le voir le nombre de fois où je l'entendais, « nan mais attends, si tu as vraiment envie, vas-y tu t'arraches comme un ouf, ils vont pas se rendre compte, au final, que tu es noir, que tu es arabe, ... ». (U, p. 233)

[…] je me suis dit […] peut-être que dans la tête de ce mec qui a la méconnaissance de, et ben, en ayant, bah il va peut-être s'ouvrir et voir les gens différents, de manière un peu plus positive ou moins étriquée […] Mais au final, c'est pour tomber sur « ah ouais, mais vous je vous aime bien, mais putain, les noirs et les arabes je peux pas » [...] Tu te dis « putain, tout ce boulot », [...] j'ai fait l'effort d'écouter le mec, [...] d'essayer de lui apporter mon avis machin etc. Mais au final pour que dalle. (U, p. 235)

Quant à F, elle constate que l'appartenance sociale influence la vie scolaire et professionnelle des élèves.

[…] j'ai vu ça aussi en sociologie, […] les personnes des milieux favorisés qui ont conscience […] du coût des études et donc des avantages que ça procure. Parce que les personnes des milieux populaires, bon moi je fais partie des milieux populaires [...], ils ont pas conscience de ce calcul coût/avantage et ils considèrent que le coût est trop élevé pour des études, des études trop longues. Et ils voient pas l'avantage du coup d'avoir un métier, un métier élevé, un métier qualifié du coup. Et c'est pour ça que en général les, les personnes des milieux populaires se dirigent vers des études professionnelles. (F, p. 200)

[…] je pense que plus, plus t'es pété de thunes dans les lycées, plus … les professeurs te poussent vers le haut. Après je vais pas dire non plus qu'ils trafiquent les notes mais ils passent plus de temps avec toi pour que, justement, tu réussisses, parce que papa et maman donnent l'argent, c'est eux qui donnent de l'argent à tout le monde. (F, p. 201)

[…] je suis dans le privé […] c'est souvent des personnes qui sont pétées de thunes qui vont là-bas. Moi je vois que ça, je vois des gens avec des sacs Lacoste et tout. Moi j'arrive avec mon sac de Distri-Center, ça me plaît très bien quoi. C'est vrai que dans le privé, bah c'est là où tous les bourges vont en fait. (F, p. 201-202)

---

155 Source : *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Louis Durrive, Ed. Octares, 2015, p. 101.

156 Source : Ibid., L. Durrive, p. 107.

C'est comme ça que les gens réussissent des milieux favorisés, […] au final ouais en fait leur valeur à eux c'est l'argent, en fait, c'est même pas leurs notes. Alors que moi qui vient d'une catégorie populaire, moi c'est ma force de travail, je vends ma force de travail alors qu'elle, elle a juste à donner, 'fin la personne qui vient d'un milieu favorisé, […] de l'argent et puis hop c'est bon elle est sûre de réussir, parce que de toute façon, derrière, y a papa et maman, donc après tu reprends l'entreprise et tout ça [...]. (F, p. 202)

[…] mes parents voulaient, [...] les meilleures études pour moi parce que dans le public c'est vrai il y a des mauvais échos, du genre bah les profs, ils s'en foutent un peu et tout ça. […] dans le privé, t'es beaucoup mieux encadré […] Pourtant le taux de réussite est très bon [...], il est de 93, 97 […]. Alors que dans mon lycée, il est que à 83%. […] j'ai été élevée comme ça, aussi. J'ai été dans une école privée, collège privé, lycée privé. Là je vais aller dans une université publique, ça va faire peut-être un peu bizarre. (F, p. 202-203)

En tant que déléguée de classe, elle note que les professeur.es émettent souvent leur appréciation sur l'orientation des élèves en fonction de celle de leurs parents.

Mais en général, […] pour le travail, on prend souvent en compte le choix, 'fin l'orientation de ses parents aussi. Ça aussi, les profs jugent beaucoup dans le choix de notre orientation. Une personne qui veut devenir médecin, alors que ton père et ta mère travaillent dans une usine, ils disent : « nan nan ». (F, p. 200)

[…] je suis déléguée […] j'ai eu un cas où une personne voulait faire du droit, [...] il vit plus avec sa mère. [...] Il vit que avec son père. Son père travaille dans une usine. Ils ont dit « nan ». […] je les ai entendu parler. C'était même pas par rapport à ses notes, c'était par rapport au fait que : « bah oui mais son père nanani, il travaille dans une usine, […] peut-être qu'il vise un peu trop haut et tout ça », je me suis dit : « mais c'est pas possible. » […] ils nous ont dit, après c'est confidentiel, […]. Mais là comme c'est anonyme, j'en profite. (F, p. 200-201)

→ Ces témoignages font écho à une vision du monde, une conception matérialiste, signifiant que les conditions matérielles de l'organisation économique et sociale, et non les idées, influent sur la vie des individu.es et des groupes. Ceux-ci disposent tout de même d'un pourvoir d'agir. Comme expliqué dans l'autobiographie raisonnée, je partage cette grille de lecture.

« *Les idéologies et les différentes institutions sont l'expression de ces rapports sociaux plutôt qu'une libre invention des individus. De ce fait, les groupes qui contrôlent la production économique dominent les rapports sociaux, ce qui leur confère à terme une hégémonie politique. L'histoire se ramène donc à une « lutte des classes », c'est-à-dire entre les groupes économiquement dominants et économiquement dominés. Mais cette lutte n'est pas figée puisque la production économique évolue avec le développement des capacités matérielles, ce qui modifie le rapport de force entre les classes. […]. [Ces conditions matérielles] déterminent les représentations que les hommes se font d'eux-mêmes et du monde. […] En conséquence, Marx estime que les grandes conceptions morales, religieuses ou métaphysiques ne se forment pas librement et n'apparaissent pas n'importe quand. Elles sont à chaque fois l'expression d'une organisation sociale et économique spécifique. […] Les hommes possèdent une liberté d'agir dans l'histoire, mais celle-ci est limitée par des conditions préalables dont ils ne décident pas. [Karl Marx se situe à la croisée de la lecture volontariste (qui postule notre totale liberté) et la conception déterministe (qui considère l'homme comme le jouet de lois (biologiques, psychologiques, économiques ...) qu'il ne maîtrise pas.] D'après lui, les hommes sont les acteurs de leur histoire, mais leur liberté d'initiative dépend de conditions objectives qu'ils n'ont pas choisi car elles sont le résultat de*

productions humaines passées. De ce fait, seule la prise de conscience collective de ces conditions héritées leur permettra de devenir les véritables auteurs de l'histoire à venir. »[157]

Louis Durrive ajoute qu'être en activité permet d'augmenter notre pouvoir d'agir. Cela favorise le *« développement des capacités de connaissance et d'action dans le monde. […] c'est un moyen d'aller à contre-courant de ce qui pèse pour nous déterminer, sur le plan social ou psychique. C'est moyen de grandir en tant que sujet éthique, qui cherche à être responsable, auteur de son devenir, capable de réagir avec un point de vue personnel. »*[158] Ce qui conduit à l'émancipation des personnes.

L'ergologie défend deux postulats, présentés précédemment[159]. Je comprends donc que la notion d'évaluation renverrait l'idée que chacun.e pourrait s'améliorer. Rien n'est figé, tout reste à prouver. Au premier abord, cela peut paraître pertinent et juste, je pourrais même me dire que cela gommerait les inégalités liées au savoir, au genre, à l'âge … A vrai dire, l'évaluation ne ferait qu'alimenter la pensée libérale, le libre arbitre, la méritocratie, avec l'idée, illusoire, de se dire que nous avons la main, le contrôle sur le réel, sur le vivant, sur notre travail et ses conditions. L'illusion d'un monde où chacun.e serait libre, au travail, libre de ses choix, de ses actes. La responsabilité individuelle serait plus qu'engagée. Et c'est en ça, entre autre, que ce paradigme créerait des inégalités. Comme si tout dépendait de nous. Nous, êtres humain.es, entrons en interaction constante avec les êtres vivants, la nature. Ces interactions influent la trajectoire de nos vies. Nos comportements individuels et collectifs se dessinent en fonction du contexte, des institutions, des normes … des éléments qui nous échappent.

Appréhender le monde dans sa complexité, par la multiplicité des points de vue des travailleur.ses permettrait, entre autres, de *trouvailler* [160], faire des essais-erreurs, voir ce qui résisterait et chercher, ensemble, des façons de travailler moins souffrantes. Ces points de vue renseigneraient leur grille de lecture du monde, le sens qu'illes donneraient à leur travail, ainsi que leur rapport au travail.

[…] par exemple, l'autre fois, j'étais dans une asso là, y a une des filles là qui était prête à péter un câble. [...]. Parce qu'il y a la contradiction avec un des autres mecs. […] si tu considères d'un point de vue rationnel ou je sais pas quoi, efficace machin, tu te dis : « […] c'est débile ce que vous racontez. » Bah, nan, c'est pas débile. Ça fait sens pour la personne. Ça dit quelque chose, de son rapport au travail, de son rapport à cet asso-là, de son rapport militant, de, pour lui, c'était le rapport aux assos. C'est pas rien ... et c'est même fondamental. Qu'est-ce qui fait que tu arrives pas à prendre des décisions avec des connards parce que, bah oui bah ... soit ils sont, ils sont butés sur certaines approches, soit, soit ils se réfugient derrière la norme parce que, parce qu'ils refusent d'investir ce qui se joue pour eux quoi. Et c'est des défenses tu vois, se cacher derrière la norme, derrière les évaluations machin. (G, p. 114-115)

J'ai besoin d'articuler ce que je fais à un ... un discours idéologique, qui est complètement en ... tension et qui est une déclaration de guerre. (Z, p. 70)

---

157 Source : *Bescherelle philo*, S. Cerqueira, F. Lamouche et A. Rosset, Ed. Hatier, 2017, p. 317-318.

158 Source : *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Louis Durrive, Ed. Octares, 2015, p. 81.

159 Le premier est que l'individu.e peut se soustraire aux déterminismes, et donc l'initiative est possible. Le deuxième est que l'individu.e n'a pas de libre-arbitre et donc *« il [ne] décrète [pas] souverainement les conditions de son action.»* Source : Ibid., L. Durrive, p. 85.

160 *Trouvailler*, terme employé par Christophe Dejours. Source : *Penser le travail, une urgence politique, avec Christophe Dejours*, Thomas Lacoste, 2007. http://www.dailymotion.com/video/xb0fwk_penser-le-travail-une-urgence-polit_news.

→ Un grand nombre des croyances, des façons de faire est inculqué et transmis avec une philosophie de vie et des normes très imprégnées de l'idéologie néolibérale.

Eric Toussaint expose un point de vue historique sur cette idéologie. *« Des années 1970 jusqu'à la crise mondiale ouverte en 2008-2009, [elle] a conquis un espace croissant au point qu'elle a dominé largement la pensée économique et politique des trois dernières décennies. […] elle est encore profondément enracinée dans la tête des faiseurs d'opinion et de l'écrasante majorité des décideurs politiques. Bien sûr, il leur est devenu difficile désormais d'affirmer qu'il faut faire entièrement confiance à la capacité d'autorégulation des propriétaires des grandes entreprises privées et des marchés financiers, mais pour autant leur raisonnement n'a pas fondamentalement changé. L'idéologie néolibérale, qui n'est que la vision capitaliste du monde produite au goût du dernier quart du XXème siècle et de la première décennie du XXIème, a encore largement cours dans les universités, les principales revues économiques et les grands médias. […] [L']accroissement de la dette publique des pays du Nord donne une nouvelle impulsion à l'offensive néolibérale en faveur de davantage de privatisations dans le but de disposer de liquidités pour rembourser la dette publique, et au détriment des dépenses sociales et des systèmes de production des populations dans les pays où, grâce à d'importantes mobilisations, on a réussi à les protéger de manière significative. […] Les gouvernements de droite comme la (quasi-) totalité de ceux de la gauche sociale-libérale utilisent encore l'idéologie néolibérale ou s'y conforment avec ou sans sentiment de honte. […] Bien qu'elle soit usée jusqu'à la corde, [elle] domine toujours la scène dans les pays industrialisés du Nord, mais aussi en Europe orientale [...] et dans les pays du Tiers-Monde. […] La larve néolibérale veut se muer en libellule capitaliste. Elle veut se débarrasser de son costume gris réduit en lambeaux par la crise déclenchée en 2007 pour revêtir l'apparence multicolore d'une refondation capitaliste basée sur un dosage subtil entre la liberté d'agir pour les capitalistes d'une part, et le sens des responsabilités et de l'intérêt général garanti par une sage régulation à charge de l'État d'autre part.»*[161]

Dans notre société, j'observe des normes au travail, des injonctions bien installées dans les pratiques, y compris dans le milieu de l'éducation populaire.

Une des contradictions que j'ai pu souligner dans certains collectifs militants d'éducation populaire que je fréquente de près ou de loin, c'est que, par nos façons de travailler et nos rapports au travail, nous utilisons les moyens et les paradigmes que le système a mis en place, alors que nous luttons contre ce système. Le travail dans notre société capitaliste est une institution qui véhicule l'idéologie néolibérale.

Nous détachons-nous vraiment de ce qui nous est imposé, des normes et des dominations liées au travail ? Nous menons des actions avec un contenu anti-capitaliste, mais, inconsciemment, avec une façon de travailler, une forme d'activité qui parfois, servirait et renforcerait le système dominant, avec ses valeurs néolibérales, des injonctions productives, pour reprendre les termes d'Haude Rivoal[162], sociologue. Des injonctions de performance, de vitesse, de compétitivité et de compétition.

Est-ce vraiment la bonne stratégie à adopter pour tendre vers nos objectifs ? Utiliser les moyens du capitalisme, sa vision du travail, ferait aussi que nous entretiendrions ce système dominant et son idéologie, cette façon de penser la vie, le temps, le travail, les autres, la nature. Elle façonnerait le cadre de travail, les règles de fonctionnement, et donc les normes

161 Source : *Un coup d'œil dans le rétroviseur. L'idéologie néolibérale des origines jusqu'à aujourd'hui,* Eric Toussaint, Ed. Du Cerisier, 2010, p. 13 à p.17.

162 Source : *L'entreprise, ce monde d'hommes*, Haude Rivoal, Binge Audio, Les couilles sur le table, épisode 29, novembre 2018. https://www.binge.audio/lentreprise-ce-monde-dhommes/.

au travail. Cela ne ferait que le renforcer. Ce qui est étonnant quand j'y réfléchis, car beaucoup de personnes, y compris moi-même, s'impliquent dans l'éducation populaire pour moins subir des dominations, avec l'intention de reprendre du pouvoir dans leurs vies, en essayant de se détacher de la place que les rapports sociaux leur assignent, par la remise en question de certaines règles ou normes sociales. Tenter d'expérimenter différentes façons de travailler et de s'organiser en collectif pour sortir des pratiques déshumanisantes de management, de mise en concurrence entre les travailleur.ses. Essayer de faire autrement que ce que leur a inculqué le système via l'institution scolaire, universitaire, professionnelle et familiale.

Je n'affirme pas que ce sont des postures conscientes et assumées. Moi-même, j'essaie de lutter contre, quand je les conscientise. Mais je me laisse vite embarquer dans la tourmente du travail, désiré et épuisant. Je constate ces éléments à la fois, dans le milieu marchand et non marchand, dans l'emploi et le non-emploi.

L'idée de comprendre le système dans lequel nous vivons, pointer du doigt et nommer les injustices, les dominations, les discriminations, s'y situer pour, ensuite, une transformation sociale, est l'enjeu de l'éducation populaire. Il pourrait être aussi l'enjeu, la finalité, le sens de l'activité humaine. Par conséquent, le sens que les personnes interviewées mettraient dans leur activité, dont le travail, dessinerait leur rapport au monde, et permettrait, entre autres, de favoriser leur pouvoir d'agir et leur émancipation.

Dans le rêve, il n'y a pas de limite, pas de contrainte – mais il n'y a pas non plus de transformation. […] Or la vie réelle – par contraste avec la vie rêvée – consiste au contraire à se confronter à des contraintes qui vont prendre une part de positivité lorsqu'elles deviennent des points d'appui.[163]

L'identité détermine la place attribuée dans la société pour chacun.e. Pour certain.es, exister, c'est avoir un travail et être utile. La valeur du travail serait donc liée à l'utilité sociale et la place occupée.

En fonction de notre façon d'appréhender le système, nos points de vue et la manière de contribuer à la société seront différents. Je constate donc que le travail a un enjeu politique, dans le sens où les personnes accordent une valeur différente à leur travail, ce qui façonne leur contribution sociétale.

[…] mon ancienne belle famille-là, il y avait des agriculteurs. [...] ils sont en conventionnel. […] Lui, il est persuadé que c'est bien de faire du conventionnel. […] il vit bien son travail parce que la valeur qu'il lui donne, c'est produire, […] c'est un enjeu politique en fait le travail, parce que c'est aussi la façon dont chacun contribue à la société […]. (G, p. 120)

[tu associes la valeur du travail à] la place que ça te donne dans la société. (G, p. 111)

[…] l'existence sociale […]. C'est que, t'as un travail déjà, bah tu fais quelque chose. Tu contribues, t'es utile à la société. C'est fondamental [...] tu as une place pour les gens […] les tiers […] c'est peut-être perturbant de ... ne pas avoir de [...] place. « Il fait quoi lui, bah je sais pas. » (G, p. 111)

M disait encore tout à l'heure, « c'est important le travail », mais tout le monde le voit pas de cette manière-là, cette forme d'importance, d'épanouissement, d'avoir le sentiment

163 Source : *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Louis Durrive, Ed. Octares, 2015, p. 85.

d'apporter quelque chose etc, tu vois, tu en as plein qui y vont et, voilà, ça, c'est un choix aussi personnel, en mode, bah je vais chercher mon salaire et je rentre, et je m'épanouis autrement et tout. Mais moi j'ai ce besoin, [...] on y passe tellement de temps et tout ... d'avoir ce sentiment […] d'apporter […] ce truc qui me […] c'est, t'apportes pourquoi, tu vois ? T'apportes pour une entreprise privée, dans la finance, dans la banque, […]. (U, p. 217)

[…] avec l'arrivée des enfants, [...] une forme, une sorte de maturité. Je prends conscience de plein de trucs. Mais une sensation que, ouais, c'est du vent, je contribue à du vent. [...]. Tu vois, je suis content de ma journée en soi, […] mais j'ai le sentiment depuis un petit peu de contribuer à tout ce fonctionnement qui est pas qualit', [...], […] je vois pas l'apport, l'apport réel en fait. […] avant j'étais en agence, j'avais le côté chiffres qui me rassurait mais j'avais aussi le côté ... très social de mon job. […] Avec des fois cette sensation, tu fermes ta porte et tu te dis : « ah bah je sens que la personne, ça lui a fait du bien de me parler. » (U, p. 222)

[…] mon ... oncle qui me dit : « ah mais si mais tu bosses dans un supermarché. » […]. Que c'était juste une semaine, que ça me définit pas. Que j'ai pas envie de lui présenter ça comme identité, et je me ... ça devient une identité assignée. Euh ... un petit peu comme si ... et une identité que j'assume pas à cet endroit-là. Qui me fait honte en fait. Parce que c'est une famille qui valorise le travail. […] Mais aussi c'est une famille qui valorise l'ascension sociale. Et là, travailler dans un supermarché, si je suis pas directeur […], que je suis dans, au SMIC, donc en plus en remplacement, [...] à faire un travail que n'importe qui pourrait faire. […] Bah c'est déscension sociale. […] Ouvrier c'est déscension sociale ... […] c'est l'échec dans une perspective de, les enfants vont ... mieux réussir que nous. Et notre succès se reflète aussi dans celui des enfants. A quoi bon avoir réussi à développer un truc si les enfants sont dans la galère, sont moins bien que nous quoi. […]. Ils se sont sacrifiés, tous les membres de ma génération- là de parents, mon oncle et tout ça, ils se sont sacrifiés pour, pour l'école notamment. (Z, p. 69-70)

[…], y a un combat à mener […], dans la construction de la valeur de ce qu'on fait en s'y usant. Et c'est là que la question de la reconnaissance travail est essentielle. En plus de ce que le travail permet comme, comme place sociale. (Z, p. 71)

Pour GL, la valeur du travail n'est pas seulement financière, elle est aussi liée à l'utilité du travail, son sens et à la reconnaissance de soi.

Donc on a tous besoin d'avoir un travail dans lequel on a le sentiment de, d'avoir une valeur ajoutée, une plus-value, une utilité quoi. La valeur ça renvoie à la notion d'utilité, du sens ... (GL, p. 269)

[…] dans la valeur c'est ... c'est aussi la, comment on se reconnaît dans ... ce qu'on a fait, […]. (GL, p. 269)

[…] la valeur c'est pas que du ... du numérique, (rires) du ... comment dire, financier, la valeur marchande. (GL, p. 269)

[…] la valeur c'est est-ce qu'on a l'impression d'être utile, d'y avoir trouvé du sens, est-ce qu'on a pu, ça envoie un peu la, est-ce qu'on a l'impression que ... on a bien fait son travail au regard des règles de ... d'un point de vue professionnel ? Est-ce que son travail il est en phase aussi avec ses propres valeurs, la question de l'éthique ... voilà, il peut y avoir plein plein de choses, on pourrait continuer. Est-ce qu'on a le sentiment d'avoir un travail apprenant […]. (GL, p. 281)

Durant un entretien, Christophe Dejours explique que la grève du mouvement de mai 68, a été une période clé dans l'histoire du travail, en France mais aussi dans d'autres pays. Cela a été *« la plus grande grève jamais connue en France, plus importante qu'en 1936. Les*

questions soulevées lors de ce mouvement étaient l'aliénation au travail par les nouvelles formes de travail de l'époque : taylorisme, fordisme, […] notamment dans les activités de services. […] et donc la question du sens du travail. […] le rapport entre l'être humain et le travail.» Avant, l'idée du travail pénible et déshumanisant était *« plutôt acceptée parce qu'il y avait une contrepartie, celle de l'augmentation de la production et de la consommation et donc du confort. Mai 68, c'est le moment où est remis en cause que l'augmentation de la production, de la richesse, du confort suffirait à apporter le bonheur à l'humanité. »*[164] Face à cela, Danièle Linhart nous explique que le patronat a trouvé une parade. Pour répondre à ces besoins de reconnaissance et de responsabilités, une gestion individuelle des salarié.es a été mise en place dans les entreprises, en se focalisant sur les dimensions psychologiques (savoir-être, envies, talents …)[165]. Elle se traduit, entre autres, par l'évaluation des performances individuelles.

Par le travail et sa reconnaissance, Christophe Dejours explique que *« le sujet peut tirer des bénéfices de son effort, cette fois-ci pour son identité. Travailler alors n'est pas seulement produire, c'est aussi se transformer soi-même. Le ressort fondamental de la mobilisation dans le travail, c'est l'attente du sujet par rapport à l'accomplissement de soi. C'est moteur extrêmement puissant. Si l'on bénéficie de cette reconnaissance, le travail devient un médiateur décisif de la construction de l'identité, et par conséquent, de la santé mentale, voire de la santé physique. »*[166]

Lorsque que l'organisation du travail n'est pas en adéquation avec le contenu du travail et ses enjeux, cela crée de la souffrance au travail pour l'ensemble des parties prenantes.

[…] en tant qu'aide-soignant, tu vas dans un hôpital pour soigner des gens. T'es pas là pour abattre un travail taylorien du type seringue, gant de toilette sur le cul, drap changé, et paf, je me casse. […] si demain l'hôpital c'est l'usine, bah ça a plus de sens. Ça a plus de sens. Ça crée de la souffrance au travail, pour les usagers, pour les destinataires du service mais aussi, aussi pour ceux qui l'exercent, quoi. (G, p. 117)

[…] Yves Clot qui parle de la question du travail empêché. [...] si le système dominant de normes, de valeurs est rattaché à des contraintes d'efficacité et de rentabilité, alors ... ça marche aussi, théoriquement, ça marche pas dans les hôpitaux, surtout les hôpitaux privés […] l'idéologie néolibérale se répand dans le système privé à travers l'exigence de rentabilité mais dans le système public aussi à travers l'exigence de réduction de la dette en fait. […] Et c'est pour ça que tu as des, des maladies, des réactions de ... similaires en terme de burn-out et compagnie [...]. (G, p. 118)

→ Dans le milieu de l'éducation populaire, je remarque que certain.es prétendent qu'illes sont animé.es par des désirs si forts, tellement engagés que ce n'est pas un problème s'illes sont pris.es dans ce travail incessant, sans pause. L'idée que le travail n'est pas qu'emploi serait plutôt bien accepté. D'ailleurs, un grand nombre estime que ce n'est pas un travail lorsque c'est pour défendre une cause, ou vivre une passion, que ce soit un emploi ou pas. Illes accordent réellement un sens à leur activité. Et donc, illes se méfient moins des effets sur leur santé qu'un emploi plus classique, dans un milieu non militant. Étant donné que

164 Source : *Qu'est-ce que le travail vivant ?*, Christophe Dejours, février 2011. https://www.youtube.com/watch?v=yaHqahSkJso.

165 Source : *Burn-out. La petite bédéthèque des savoirs,* Danièle Linhart et Zoé Thouron, Ed. Lombard, 2019.

166 Source : *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003, p. 52.

cela part d'une bonne intention, d'une cause louable, d'un désir avec un intérêt partagé, il n'y aurait pas de méfiance ou de vigilance à avoir.

Et pourtant ... La bonne intention n'exclut pas l'inconfort, la surcharge de travail et l'épuisement. Cet impact peut donc se caractériser de la même manière que dans un emploi où il peut être difficile d'être en accord avec le sens et la valeur de ce travail. Du fait de ne pas considérer ce travail comme un emploi, il arrive que les souffrances qui l'accompagnent soient peu ou pas considérées. Cette conception ne ferait que renforcer ce que nous entendons tous les jours, à savoir le travail n'est qu'emploi. Si une activité n'est pas reconnue par un code ROME de Pôle Emploi, si elle n'est pas anticipée dans le cadre de projets, si elle n'est pas évaluée, ni même rendue compte par une structure et son employeur.se, elle ne peut être rémunérée et donc elle n'est pas reconnue comme telle, comme un vrai travail, avec des pratiques, des métiers et une organisation du travail. Si nous restons dans cette logique, comment expliquer des activités qui ont des contenus similaires et qui, en fonction qu'elles soient rémunérées ou pas, sont considérées comme travail ou pas, des activités qui comptent et d'autres qui ne comptent pas aux yeux de la société ? Comment prévenir les situations de souffrance au travail ? Pour quelles raisons un.e chercheur.se en recherche-action qui n'a pas de financement ne considérerait pas son activité comme un travail alors qu'un.e autre qui a un financement le verrait comme tel ? Pour quelles raisons un.e bénévole en association ne serait pas en situation de travail alors qu'un.e salarié.e, dans cette même association, est payé pour faire les mêmes activités ?

De son côté, U s'interroge sur l'adéquation entre ses idées et son milieu professionnel. Ce conflits de valeurs s'apparente à une perte de confiance.

J'ai commencé à regarder ailleurs pour reprendre confiance pour voir comment j'étais perçu etc. Mais aussi pour essayer de trouver autre chose comme [...] cadre de travail [...], je suis un peu gauchiste sur les bords on va dire [...], bosser dans une banque, 'fin, tu vois, il y a un moment aussi l'interrogation, [...] comment j'explique ça à mes fils, « ouais, papa, il a ce type (U rit) d'idées mais il bosse dans une banque. » (U, p. 216)

L'argent pourrait compenser le manque de sens et de repères ressentis dans le travail. Puis-je en déduire que cela expliquerait le fait qu'une grande partie des *bullshit jobs*[167], ayant des contenus d'activité peu porteurs de sens, serait bien rémunérée ? A l'inverse, exercer une activité ayant du sens, sans être rémunéré.e pourrait être une situation pas ou peu subie ?

Sans compter ... mais après c'est toujours pareil, la question c'est, du rapport au travail, c'est contribution/rétribution quoi. […] je dis ça dans le sens où il y a bien des mecs qui pilotent les mecs qui souffrent. Bah, ces mecs-là, ils sont peut-être rétribués à un moment […] le symbolique de l'argent compense ... […] le manque de symbolique du sens au travail, le manque de repères, je sais pas, […]. Je sais pas comment c'est possible de faire ça. (G, p. 117)

G affirme que la monnaie permet l'échange mais elle permet également d'avoir une place et de respecter la norme, en gagnant de l'argent.

[...] par exemple, le cas de la banque, [...] la monnaie c'est la monnaie fiduciaire, fiduce qui renvoie à la confiance et tout ça. […] c'est marrant parce que ... la monnaie, c'est un truc qui nous baise d'une certaine manière. C'est aussi quelque chose qui permet

167 Source : *Mon travail ne sert à rien, Bullshit jobs et quête de sens*, Aurore Le Bihan, Arte Radio, janvier 2019. https://www.arteradio.com/son/61660591/mon_travail_ne_sert_rien.

l'échange, donc c'est aussi pratique ... mais ... d'une certaine manière, je sais pas, l'artiste qui était inconnu, […] c'est peut-être à qui on fait pas confiance, d'une certaine manière quoi, ou qui n'a pas sa place au sens de la norme en vigueur socialement quoi. (G, p. 112)

La place sociale dépend de la reconnaissance de la part de personnes qui sont reconnues et légitimes. G se demande si la création de richesse serait de contribuer à faire de l'argent ou rendre le monde plus beau ? Ce qui est valorisé, c'est faire de l'argent.

Tu regardes le nombre d'artistes qui étaient des grosses merdes ... de leur vivant qui sont devenus des ... bah des génies après. […] c'est scandaleux [...] c'est bien parce que leur place dans la société n'était pas importante, parce qu'ils n'avaient pas de mécène, tu vois c'est ... c'est la question de, […] la question de création de richesse a émergé tout à l'heure, c'est à quel endroit tu contribues quoi. […] est-ce que tu contribues, tu, tu génères du cash, de la rentabilité ou est-ce que ... est-ce que tu contribues parce que tu rends le monde plus beau ? Bah, là au niveau des rapports de pouvoir, on est voilà quoi. Tu sais ... bah tu sais très bien qu'un poète qui écrit un truc magnifique que il aura moins de valeur qu'un banquier qui ramène tant de clients, alors que [...] le poète, il crée pour l'éternité, le banquier ... il cumule pour la prochaine, pour le prochain bilan. (G, p. 111-112)

Quant à Z, il ajoute :

[…] le RSA, c'est un revenu de soutien d'activisme […]. (Z, p. 67)

[…] c'était aussi le fait de voir qu'il y avait un salaire, […]. Et il a l'air vraiment pas content (rires) que ce soit l'autre mec qui vient. […]. En tout cas en contraste, j'étais flatté quoi. […] Notamment des gens qui étaient auprès de moi, voir ce que je faisais quoi. Même et les gens à qui je réponds, que j'oriente, des clients, et qui sont contents, [...], qui sourient finalement. (Z p. 61)

Ce qui est tellement important, c'était pas tant manuel, c'était que ça ... qu'il y ait un ... que je vois l'effet, de, de, de mon travail. (Z, p. 60)

Penser que ... utilité ... je sais pas, même financière est moins importante que ... que l'utilité sociale ou citoyenne ou environnementale, c'est une question de point de vue, […]. (G, p. 119)

[…] c'est basé sur quoi la valeur du travail dans notre société ?[…] En fait elle est beaucoup basée sur, sur le marché quoi … […] tu vois dans le social, [...] Ou d'éducation populaire, c'est quand même des salaires de, de misère. […] Il y a des milieux qui, qui donnent plus de salaire aux gens qui en ont le plus besoin, [...] si on faisait ça en fait, je serais celle qui gagne le plus, parce que j'ai, en fait moi j'ai rien. J'ai même pas une bagnole quoi et que, du coup, mes collègues ont tous déjà une maison, ils ont déjà fini de payer leurs prêts, tout ça donc ils ont moins besoin que moi en fait. On pourrait se dire ça mais c'est pas juste non plus, […] en fait il y a rien qui me semble juste [...], hormis sûrement de dire bah en fait même salaire pour tout le monde, vu que, il y a aucun critère qui soit plus justifiable que d'autres. […] du coup, bah à part l'égalité salariale, je vois pas très bien. (C, p. 91)

Pour Christophe Dejours, *« Il y a un lien entre la crise et l'évaluation de la valeur du travail. La crise de la valeur du travail, au sens moral du terme, fait que nous ne savons plus ce que vaut le travail, en parlant du rapport entre le travail et les rémunérations. Les revenus ne sont pas attachés au travail. En effet, les revenus du patrimoine sont importants, ce qui brouille nos repères. Gagner de l'argent en travaillant peu est un idéal pour nos dirigeant.es et diffusé comme une fin en soi, dans notre société. Le paradoxe réside dans le fait qu'il faut travailler et en même temps, le bonheur rêvé c'est de gagner de l'argent sans rien faire. Mais, gagner de l'argent, ce n'est pas le travail, par lequel nous pourrions nous accomplir nous-*

mêmes, prendre place dans la cité. C'est dans ce sens où il y a une crise du travail. C'est un bouleversement radical dans le monde du travail. »[168]

Cette divergence de points de vue sur l'utilité de l'action, du travail amène à questionner la notion de création de richesse, abordée par G et E.

II. 3. 2. 2. Création de richesse

Pour G, la création de richesse permet à chacun.e de s'investir à sa place.

[...] créer de la richesse, [...] si je reprends la métaphore de l'investissement, c'est permettre à chacun de s'investir à sa place quoi. Là où il estime que sa place est juste. (G, p. 108-109)

G constate que la création de richesse est limitée, voire absente dans un système néolibéral qui a pour normes et valeurs d'efficacité et de rentabilité. Licencier des travailleur.ses dans un souci de rentabilité, détruit en réalité de la richesse, ce qui limite les bénéfices. Par conséquent, il devient difficile de créer son identité par rapport à l'organisation.

[...] le système ... néolibéral est conçu de telle sorte que [...] il faut rémunérer plus ou moins fortement tes actionnaires en permanence donc je, il n'y a pas de limite en fait à la production de bénéfices. [...] c'est par usurpation, c'est une trahison en fait de la pensée ... libérale de base où l'idée c'est de créer de la richesse quoi. Tu crées pas de la richesse, en fait, tu en détruis. [...] c'est des rapports de pouvoir. [...] par exemple ... [...] pour améliorer la rentabilité de ton entreprise, tu vires des gens parce que, au niveau des, du bilan, ça améliore la rentabilité. Bah, tu vires des gens, ils partent avec un savoir, un savoir expérientiel, des savoirs implicites. Ça, ça déconstruit le rapport identitaire que les gens ont nourri dans l'entreprise. (G, p. 106)

[...], la richesse pour moi, c'est la richesse immatérielle, c'est le rapport à la poésie du monde, c'est ... [...] le fait de savoir que tu peux éventuellement produire ta propre bouffe, contact avec la terre, tu vois, avec les animaux éventuellement, quitte à les bouffer. [...] Par contre massacrer des animaux en ... batterie ... alors qu'en fait, parce que, 'fin alors que ça consomme énormément de ressources en fait d'avoir de ... d'élever des animaux. Pour moi ça n'a pas de sens en fait. (G, p. 107-108)

Pour S, la valeur de son travail se traduit par une facture avec un tarif journalier qui intègre le sens de son travail, la reconnaissance qu'il y donne et sa participation à la solidarité nationale.

Tout ce qui m'intéresse, c'est le jour homme. Bah dedans, j'y mets la reconnaissance de mon travail, mon intérêt à aller travailler tous les jours et tout ça. Donc je vais faire un paquet et dans ce paquet, et bah, puisque tout est argent, et bah il faut dire qu'en-dessous de telle somme, j'estime que ça va pas. (S, p. 251-252)

[...] je participe plus à la vie collective dans la mesure où je paie l'exact ... l'exact montant de taxes et d'impôts et autres, [...]. Ce qui n'est pas le cas quand tu travailles par exemple sur une filiale ... d'un grand opérateur téléphonique pour ne pas le nommer. [...] ils embauchent des ingénieurs, ils prennent des presta, [...]. Et tout ça, ça va remonter dans des lignes comptables. Et ces lignes comptables, elles vont faire l'objet de ... d'ajustements fiscaux

168 Source : *Penser le travail, une urgence politique, avec Christophe Dejours*, Thomas Lacoste, 2007. http://www.dailymotion.com/video/xb0fwk_penser-le-travail-une-urgence-polit_news.

d'optimisation, le CICE, ce genre de trucs, où comment, pour un profil qui va gagner très bien sa vie, on va essayer de payer le minimum, l'extra minimum des charges qui sont propres à son profil ? (S, p. 252)

[…] je sais précisément quel est le montant de mon chiffre d'affaires et quel est le montant de mes cotisations. Et je sais pertinemment que c'est bien plus élevé que ce que paierait, pour un poste équivalent, une société qui ... une société qui, voilà, cotée, qui réaliserait pas mal d'optimisation fiscale. […] en fait, dans mon […] indépendance et mon côté, chacun sa gueule, c'est ... on retrouve en fait une meilleure participation au système général. […] je suis le niveau le plus transparent du monde. C'est un peu pesant, […] je dis pas que j'encourage même pas les gens à faire ça mais c'est le seul, la seule méthode que j'ai trouvé, moi, pour, pour, pour, bah pour évoluer [...]. Parce que dans tout ce que je fais, en fait, j'investis pas, ni pour la boite, [...] pour qui je fais la sous-traitance, ni pour le client de cette boite-là. [...] Chaque fois que je signe un contrat ou je fais des trucs, j'investis pour moi, […]. (S, p. 252-253)

[…] la valeur de mon travail, […] c'est une facture. (S, p. 254)

[…] j'aime ce que je fais. […] je vais pousser les murs. […] ça mérite même de […] contraindre réellement les méthodes de travail ou les protocoles internes. Si ça m'empêche d'avancer, je les contourne. Ça plaît ou ça plaît pas. [...] tant que moi j'ai pu faire mon truc et que derrière j'ai la reconnaissance de la personne qui attend de moi un rendu, donc là, en l'occurrence, c'est le, la personne qui va tester le logiciel. (S, p. 254)

La reconnaissance, […] c'est le rendu concret de mon travail. Moi, j'édite des logiciels, et ce qui m'intéresse c'est quand l'utilisateur du logiciel est satisfait. (S, p. 254)

[…] la grande satisfaction dans tout ça, c'est que l'utilisateur, donc la personne pour qui, vraiment, j'écris le logiciel, est hyper satisfaite et revient vers moi en direct, alors qu'avant, il fallait faire des aller retours, des machins, des trucs. […] mon travail ne sert pas à rien. Et ça me fait, ça me donne envie d'aller plus loin, d'avancer, de mieux faire, de ... proposer des choses nouvelles. (S, p. 256)

→ Ces propos font le lien avec l'analyse économique de Karl Marx, qui aborde les concepts de marchandises et de la loi de la valeur : *« Lorsque l'on s'intéresse aux marchandises dans le marxisme, on distingue la valeur d'usage (l'utilité sociale) et la valeur d'échange (le prix moyen). [Il] a montré rigoureusement que la valeur (d'échange) des marchandises correspond au temps de travail socialement nécessaire pour la produire. C'est ce qu'il a appelé la loi de la valeur. »*[169]

Qu'est-ce que nous transmettons à nos enfants ? U s'interroge sur la place de la valeur travail dans l'éducation.

Mais c'est aussi qu'est-ce qu'on va leur transmettre ? Moi depuis tout jeune, moi, mes parents c'est « il faut réussir à l'école, faut avoir un bon travail, faut » [...]. Alors, ouais ça m'a permis ... des choses positives mais peut-être aussi des choses un peu moins, parce que ça m'a enfermé dans des trucs en voulant pas prendre de risques, [...]. Et là aujourd'hui en tant que père, bah forcément la question je me la pose. […] Alors, peut-être avant d'avoir des enfants j'avais cette idée-là. […] Mais là du coup, ça a changé. […] Est-ce que j'ai envie, au final, de donner cette valeur travail qu'on m'a transmis d'une manière aussi importante ? Je sais pas. […] Franchement ... ma valeur travail, elle a pris trop de place au final, peut-être […] Y a des choses qu'on fait plus ou moins consciemment ou pas. […] qu'est-ce que je transmets, qu'est-ce que je transmets à mes enfants par rapport au côté travail? […] C'était

169 Source : https://wikirouge.net/Marxisme#Marchandises_et_loi_de_la_valeur.

pas pareil pour nos parents, quand ils étaient dans le boulot [...] ils étaient pas évalués de la même manière. C'était pas le même type d'attentes, d'approches [...]. Moi, je me dis, nous, demain, qu'est-ce qu'on laisse si on continue dans ce rythme-là, laisses tomber. […] 'fin faut rester positif. […]. Ça craint quoi, 'fin franchement. […] Moi je me retrouve dans les valeurs principales de gauche mais aujourd'hui ... je me retrouve pas dans la gauche. (U, p. 240-241)

Eva Illouz, sociologue, explique[170] que le néolibéralisme se caractérise par le fait que l'individu.e est un capital qu'il doit faire fructifier. Ille se voit en tant que marchandise qui circule sur un marché et ille doit maximiser sa valeur.

→ Ces propos font écho à mon expérience. Par le passé, je percevais mon parcours professionnel comme une carrière à gérer et à valoriser. Je me percevais, ainsi que mes employeur.ses, comme du « capital humain ». D'ailleurs, j'employais ces termes lorsque je menais l'accompagnement des personnes, en tant que chargée de formation et de gestion de carrière. Je n'avais pas conscientisé la teneur de mes propos, l'usage du terme « capital » et le lien avec la marchandisation. Cela faisait partie du jargon du métier. Je les aidais à valoriser leur parcours, à acquérir de nouvelles compétences pour favoriser leur employabilité, pensant naïvement participer à leur épanouissement. A vrai dire, je travaillais pour faire fructifier de la main d'œuvre afin que leur employeur.se s'enrichisse. Ainsi, ma façon d'estimer l'activité, de l'évaluer était, de ce fait, façonnée par une logique de marché, à savoir, privilégier les indicateurs et les résultats qui répondaient directement à cette injonction économique.

Je ne constate pas clairement cette marchandisation de l'humain dans les lieux d'activité d'éducation populaire que je fréquente, du moins, pas de cette manière. Notons tout de même que, selon les contextes et la forme juridique des collectifs, l'injonction à la performance économique reste plus ou moins présente.

Prenons l'exemple des associations, régies par la loi 1901. *« [Elles] relèvent de ce qu'on appelle le secteur privé non lucratif. Cette notion très floue suppose que les bénéfices éventuels générés par l'activité de l'association ne doivent pas profiter directement à ses membres, c'est ce qui les distingue des entreprises, le secteur privé lucratif. Elles ont donc l'obligation de réinvestir les bénéfices dans leur budget de fonctionnement. C'est cette règle qui leur permet d'obtenir un certain nombre de facilités fiscales.»*[171] Les associations entretiennent un lien étroit avec l'État, parce qu' *« il faut payer des salaires pour avoir des salarié.es, et que les associations ne peuvent en principe pas payer les gens en vendant des produits à des prix concurrentiels, elles vivent en grande partie grâce à l'intervention, protéiforme, de l'État (subventions, appels d'offres, ...). »*[172] Lors de la création de la loi 1901, il s'agissait *« […] de donner une forme aux diverses coopératives ouvrières, mutuelles, projets collectifs plus ou moins utopiques qui fleurissaient depuis quelques décennies. Il s'agit alors, pour l'État, de reconnaître ces formes en les intégrant plutôt que de lutter sans cesse contre elles pour le député [Pierre Waldeck-Rousseau] à l'origine de la loi, « la coopération est un outil de paix sociale et un facteur de promotion individuelle. » Les associations, ainsi institutionnalisées sont une tentative, plutôt réussie, de la part de l'État de neutralisation des projets émancipateurs directement issus de la classe ouvrière. […] c'est à*

170 Source : *Heureux qui comme « Moi je »*, Eva Illouz, La grande table, France Culture, août 2018. https://www.franceculture.fr/emissions/la-grande-table-2eme-partie/heureux-qui-comme-moi-je.

171 Source : *Te plains pas, c'est pas l'usine. L'exploitation en milieu associatif*, Lily Zalzett, Stella Fihn, Ed. Niet!editions, 2020, p. 21.

172 Source : Ibid., L. Zalzett et S. Fihn, p. 22.

compter du début des années 1970 que le « secteur » associatif connaît son véritable essor. »[173]

L'État exerce donc une certaine influence sur les entreprises privées à but lucratif ou non, par les conditions de survie des structures qu'il met en place. Cette influence reste relative pour les associations qui n'ont pas de salarié.es à rémunérer.

Mais de quelle influence s'agit-il ? Dans la gestion d'une économie capitaliste, il y a au moins deux conceptions de l'État : l'état libéral et l'état providence. L'état libéral assure les fonctions régaliennes, à savoir la justice, la police et la défense nationale. L'état providence, quant à lui, élargit ces fonctions régaliennes à d'autres domaines, comme la stabilité de la croissance, l'emploi, la protection sociale … avec une fonction d'allocation, de redistribution et de régulation. Par sa politique économique et sociale, l'État français intervient régulièrement dans l'activité économique et sociale du pays, entre interventionnisme et libéralisme. Cette intervention se base, entre autres, sur les principes de l'idéologie néolibérale, avec une logique marchande qui impactent les relations sociales, et les façonnent aux exigences du marché. Les fondements du libéralisme économique sont *« l'initiative privée, la libre concurrence et son corollaire l'économie de marché. Il est ainsi congruent avec le capitalisme »*[174], qui lui, *« […] peut être défini par deux caractéristiques principales : la propriété privée des moyens de production ; une dynamique fondée sur l'accumulation du capital productif guidée par la recherche du profit. »*[175] Par ses institutions, l'État assure l'application et le maintien de l'ordre social, basé sur cette idéologie.

Cette explication mériterait davantage de précisions, mais l'idée est de nommer une partie de cette emprise étatique. L'emploi n'est que le travail légitimé, contrôlé et institutionnalisé. Je comprends mieux l'impact de l'institutionnalisation par l'État sur les entreprises, et donc sur le travail.

Notons tout de même que *« la coopérative est un type de société à objet civil ou commercial, selon le cas, qui a été créé dans le but d'éliminer le profit capitaliste, soit par la mise en commun de moyens de production, soit par l'achat ou la vente de biens en dehors des circuits commerciaux. Dans ce genre de société il n'est pas distribué de bénéfices. Les membres reçoivent éventuellement des ristournes sur les résultats bénéficiaires. »*

Il n'empêche que ces structures sont des entreprises privées à but lucratif, elles s'inscrivent tout de même dans une logique de marché, où le modèle économique est fondé sur celle-ci. *« […] la pensée autogestionnaire n'a toujours discuté que de la gestion collective des moyens de production et de la distribution des salaires […] c'est-à-dire en mettant l'accent seulement sur la redistribution des sempiternelles catégories sociales capitalistes (travail, valeur, argent et marchandise). L'objet restreint de cette pensée consiste à promouvoir la place de la démocratie au sein d'entreprises qui finalement resteraient des acteurs économiques qui se devraient de produire encore des marchandises cristallisant de la valeur. […] une prétendue « alternative » emmurée dans une vie toujours corsetée par le processus de valorisation. »*[176]

Il est clair que les questions économiques, la façon d'assurer la pérennité d'une structure, avec des salarié.es ou non, passe par une gestion financière, en tentant d'assurer une rentabilité ou un équilibre financier. C'est une façon de faire avec le système, un système économique où la recherche de l'équilibre économique et la rémunération du travail priment. Difficile de se dégager de ces obligations et d'avoir des marges de manœuvre, surtout quand il

173 Source : Ibid., L. Zalzett et S. Fihn, p. 23.
174 Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Lib%C3%A9ralisme.
175 Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Capitalisme.
176 Source : *Autogestion, piège à cons ?*, Clément Homs, revue L'An 02, n°7, printemps 2015, p. 33.

y a des salarié.es à rémunérer chaque mois. Pour certaines structures, l'objectif est aussi la rémunération croissante du capital.

L'impact de l'institutionnalisation et de l'injonction à la performance économique se mesurerait sur les structures, leur fonctionnement, leurs pratiques de travail, leur modèle économique, leur organisation de travail, leurs activités, leurs moyens de production …, bref, leur cadre, leur contenu et leur rapport au travail. Il resterait donc difficile de proposer d'autres organisations de travail, de se détacher des normes de travail, d'ouvrir les imaginaires à notre système actuel. Notre puissance d'action s'en retrouverait limitée. Ainsi, malgré la diversité des secteurs, des formes juridiques (association, société commerciale coopérative[177], société commerciale « classique »[178]) et des métiers, les cadres de travail, par leur institutionnalisation, auraient tout de même des enjeux globalement similaires, ce qui impacterait aussi les contenus et le rapport au travail.

Le souci, c'est que cette gestion économique de la structure façonnerait très souvent nos pratiques, nos activités, notre organisation du travail, nos attendus du travail et leur valeur, leur évaluation. Parfois même, cet aspect économique serait le seul point ou angle de vue des situations de travail, dans leur analyse et la prise de décision, ce qui questionne. En effet, des éléments ou faits pourraient s'avérer moins pertinents sous l'angle économique alors qu'ils pourraient être très aidants d'un point de vue de la dynamique de l'équipe. Et souvent, l'attention se porterait plus sur la gestion financière, la trésorerie, la demande de subventions pour des projets avec des réunions, sur la manière de rentabiliser la structure. La réalité économique nous rattraperait et les marges de manœuvre s'amenuiseraient. La lourdeur administrative grignoterait du temps de travail et s'imposerait comme l'une des tâches principales.

Et donc, les moments où l'on s'interroge sur le sens, la nature et la valeur du travail seraient traités au second plan, ou oubliés. Et c'est là que se présenterait le risque d'oublier d'apprécier, dans le sens de donner une appréciation, une valeur au travail et d'en apporter un regard critique, sous d'autres angles de vue que celui de l'aspect économique. Il y a autant de façons de travailler que de contextes de travail. Il conviendrait de se dégager du temps pour prendre du recul sur les pratiques, comment travailler pour éviter d'appliquer une recette toute faite, magique dans un certain cadre de travail, inadaptée dans un autre ; de laisser la place au vivant, aux personnes qui font vivre le travail.

II. 3. 2. 3. Évaluer le travail, pourquoi ?

Un des enjeux de l'évaluation, c'est de questionner son sens, son utilité et ceux des métiers. Sept personnes[179] ont abordé les intentions de l'évaluation du travail et ses indicateurs ou ses critères.

Dans ses travaux[180], Christophe Dejours présente les différentes évaluations : l'évaluation des performances, l'évaluation par le temps de travail, l'évaluation des compétences et l'évaluation de la qualité. Je présenterai ces notions, leur contexte et leurs enjeux, tout au long de l'analyse.

177 Société coopérative et participative (SCOP), société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), ...

178 Société par actions simplifiée (SAS), société anonyme (SA), société à responsabilité limitée (SARL …), ...

179 Entretiens n°3 (Z), 5 (G), 6 (E), 7 (F), 8 (U), 9 (S) et 10 (GL).

180 Source : *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003.

Louis Durrive, quant à lui, affirme que l'évaluation, c'est la valeur de la norme.

L'évaluation se focalise davantage sur l'écart entre la norme, le travail prescrit et ce qui se fait sur le terrain, le travail réel. Ce qui amènent les évaluateur/trices à exercer un contrôle des activités, des travailleur.ses afin qu'illes atteignent les objectifs pré-établis en amont. Ceci n'aurait pas de sens. Je partage ce constat, ainsi que Z, U, E, GL et S.

C'est comme ça qu'est évalué mon travail.[…] ce qui les intéresse, c'est de savoir ce que je fais, pour savoir s'ils paient pas des journées pour rien. (S, p. 249)

L'atteinte des résultats et la capacité à trouver des réponses ensemble sont les deux éléments analysés lors d'une évaluation.

L'évaluation, elle porte pas seulement sur l'atteinte des résultats mais sur la, la capacité à trouver ensemble les meilleures réponses possibles dans une situation donnée, c'est ça l'enjeu. […] c'est pas seulement évaluer du coup l'atteinte du résultat mais c'est aussi de s'intéresser à la manière dont ... on peut trouver ensemble les meilleures réponses possibles, ... parce que les situations sont complexes et y a pas une réponse, […]. (GL, p. 290)

→ L'écart entre le travail prescrit et réel. Cette notion est traitée par bon nombre de théoricien.nes, ergonomes, chercheur.ses. L'évaluation du travail se base très souvent sur cet écart, par rapport au prescrit. La manière de donner de la valeur la plus courante, que ce soit en institution professionnelle mais aussi en institution scolaire et universitaire, se base sur des attendus, quantitatifs, avec des objectifs et des résultats plutôt que sur les moyens utilisés pour y parvenir. Pour plus de contrôle des aléas et des personnes, et pour mieux renseigner les évaluations et les tableaux de reportings, les travailleur.ses ont de plus en plus l'obligation de respecter les procédures. Alors qu'il est impossible que cette prescription prenne en compte l'ensemble des imprévus, comme le tâtonnement avec ses essais-erreurs, la fatigue des travailleur.ses, les retards de livraisons, les commandes annulées, les intempéries … La prescription à outrance entraînerait souvent du non sens, de la déshumanisation. Elle dénaturerait le travail. Elle ferait que les travailleur.ses auraient encore moins de marges de manœuvre, moins de possibilités d'inventer et réinventer, collectivement, des manières de faire, de travailler ou d'œuvrer.

Comment rendre compte du travail réel, si l'évaluation, par le biais de ses indicateurs, n'a pas intégré cela dans ses tableaux Excel ? Cette prescription est souvent vendue comme un accompagnement aux salarié.es pour qu'illes adoptent les « bonnes pratiques », incitant ainsi à normaliser leur façon de travailler. A défaut d'accompagner les personnes, le système d'évaluation commande et contrôle très souvent leur travail. L'évaluation impacterait le rapport au travail. Elle tuerait la notion de métier, et l'activité humaine plus globalement. L'évaluation comme obstacle à soi-même et autres ?

D'autant plus que le travail occupe une place centrale dans nos vies. Il impacterait ainsi nos conditions d'existence. Par nos activités de travail, nous détruirions notre milieu qui permettrait notre survie. *« Pour changer le monde, on travaille. Vu que c'est une activité centrale, le travail, et bien, ceux qui arrivent à contrôler le travail ont le plus de pouvoir, ils choisissent ce qui sera produit, construit et dans quelles conditions. La place de chaque groupe dans l'appareil de production est le nœud de la politique. Les riches qui ont le pouvoir sur le travail humain prennent la plupart des décisions. »*[181]

181 Source : *Usul. Écologie : le défi des grands singes*, Usul, mai 2019. https://www.youtube.com/watch?v=Piv8V3yJwlw.

Il serait préférable d'évaluer plus souvent les process. Cela reviendrait à intégrer l'idée que nous ne pouvons pas tout contrôler et anticiper les imprévus qui eux, sont plus ancrés dans le réel.

D'après E, dans les sciences de gestion, notamment en ressources humaines, les intentions de l'évaluation sont peu questionnées. L'évaluation reste centrée sur la mesure du résultat, des objectifs définis et l'engagement des travailleur.ses.

[…] j'ai travaillé un peu sur la question de l'évaluation ... par ... je veux dire, la porte assez classique […] tel que c'est un peu évoqué en ... je dirai en sciences de gestion en général ou en RH, donc avec vraiment une attention très ... je veux dire ... très opérationnelle. […] Assez peu intellectualisée sur les questions justement d'intention [...] dans ma pratique de RH, moi j'ai commencé dans un environnement plutôt on va dire anglo-saxon, où on avait un dispositif d'entretien, d'entretien annuel d'évaluation […] revue de performance.[…] l'évaluation, elle était très centrée sur la mesure en gros du résultat autour de la performance avec, avec à la fois donc un, un cœur un peu d'évaluation très centré sur les objectifs déterminés et puis derrière de porter une appréciation sur, sur le type d'engagement des personnels. Donc on allait aussi chercher des dimensions [...] sur l'engagement, sur le respect un petit peu des valeurs du groupe, [...]. Donc à la fois on était sûr de très ... mesurable, objectivable et puis des choses un peu plus laissées à l'appréciation du manager ... et là pour moi assez vite et d'ailleurs très fréquemment, on pouvait arriver sur des questions qui revêtent, pour moi, plus d'un jugement que d'une […] évaluation […] au sens de donner, comme tu disais, de donner la valeur à quelque chose. […] ça renvoie aussi à la question du sens qu'on donne à ... ce qui arrive, […]. (E, p. 128)

La hiérarchie pourrait accorder une liberté dans le travail, dire qu'il y aurait la possibilité de faire bouger le fonctionnement de l'organisation, mais en réalité, cette liberté d'action et cette prise d'initiative est illusoire, selon U. La hiérarchie décide, organise et prototype le travail, l'idée étant, au final, d'évaluer le travail en conditionnant et en contrôlant les travailleur.ses.

[…] concrètement, on arrive toujours à ... y a une forme de conditionnement dans notre système de travail aujourd'hui, qui fait qu'on va toujours quand même vers [...] là où on nous attend en fait, ce qu'attend ton patron, […] ça bloque l'avancement des choses […]. (U, p. 222-223)

[…] on te dit "t'as carte blanche et tout », mais en fait tu sais bien qu'il y a une hiérarchie … (U, p. 224)

[…] il m'a recruté sur le poste, alors avec des entretiens pop star […] t'as l'impression d'avoir un jury, une pression […] au final […] ça reste du vent. [...] « oui je vous attends avec votre caractère machin et tout, c'est de faire bouger ces modes de fonctionnement qu'il y a dans notre entreprise. Le marketing tel qu'il est pratiqué dans notre entreprise, c'est dépassé. C'est à vous de faire bouger les choses. » […] au final on va arriver toujours sur ce truc qui est ... très hiérarchisé, « [...], vous êtes quelqu'un de très agile, c'est ce qu'attend l'entreprise, c'est cette agilité », « mais l'agilité mon cul, 'fin, les gars, un moment, il faut arrêter. Vous savez très bien que je vais préparer un truc, vous allez trois à décider. Chacun va venir me donner votre avis à 2 balles, alors que vous n'avez pas pris le temps de ... de rentrer dans ce sujet à fond, que vous connaissez pas aussi bien que moi […] vous allez me donner vos trois idées. Moi je vais refabriquer un truc, […] donc vous allez faire revalider par votre chef, donc votre chef il va venir péter une ou deux idées en plus. […] au final, lorsque vous présentez le truc au DG, bah lui, il a déjà son idée d'avant, donc il est où mon truc de départ ? » [...] je me suis éclaté à chercher, à essayer de comprendre, à faire des trucs mais,

mais ... mais on reste dans ce mode de fonctionnement très […] hiérarchisé, très organisé, […] c'est prototypé tout ça au final.[…] Et je pense qu'au final, on aime bien, l'être humain, avoir ce ... cadre, c'est plutôt rassurant. […] mais on n'avance pas. (U, p. 223)

L'aliénation est définie par Louis Durrrive, comme *« une standardisation (brutale, violente, quoique le plus souvent insidieuse) qui ne s'embarrasse d'aucune de ces conditions [la division sociale et technique du travail]. […] Le problème est que le modèle sur lequel roulent nos pratiques de management, direction et planification […] est celui de l'application des procédures ; or l'application est le corollaire de l'intériorisation – si bien que derrière ce modèle se cache encore la double contrainte : « respectez à la lettre le prescrit, ne discutez pas ce qu'on vous dit » et simultanément : « prenez des initiatives, prenez vos responsabilités ».*[182] La norme est une autocontrainte acceptée et reconnue par la personne. Donc, cette intériorisation de cette autocontrainte peut conduire à l'aliénation. Louis Durrive ajoute que *« moins je prends le temps de renégocier la contrainte en posant moi-même les conditions auxquelles j'accepte de me soumettre – en fonction de mes besoins à moi, en fonction des exigences de mon économie interne, psychique notamment ; et plus j'entre en aliénation. A l'inverse, plus je conditionne mes réactions au vu de mes propres besoins, plus j'exerce ma normativité – et donc plus je me libère. »*[183]

Sachant que nous sommes tou.tes normatif.ves, l'aliénation est un moyen de *« détournement : celui d'une normativité. »»*[184] Rappelons que la normativité est *« capacité concrète, la force, de poser ses propres normes [...]. »* [185]

[…] on se dit un moment que si le mec, il est en forme de bien-être, qu'il kiffe bien son boulot, est-ce qu'il produira pas plus ? Tu vois, […] le boot camp, que j'ai fait. […] Là où je les ai trouvé super bons, c'est qu'en fait, dans cette façon de bosser, les mecs, ils te font plus bosser. […] quand tu entends qu'aux States, ils te foutent ta salle de sport sur place. Ils te mettent la garderie de tes enfants, tu peux aller les voir. […] Mais c'est le meilleur moyen de te [...] conditionner à balle. […] Et là quelque part, je pense, c'est aussi vers ça qu'ils veulent tendre pour les boîtes qui veulent bien l'assumer, mais quand on parle de télé-travail, que tu vas combiner avec ton truc. Tu vois bien […] la porte ouverte […] moi j'ai jamais bossé avant à la maison. Il m'ont mis un PC portable [...] je vois des soirées là […] Bah je bosse. […] Putain, tout ce que je dis que je veux pas faire et que je m'étais promis que je ferai pas, à trop m'impliquer, à trop donner de ma personne […] Et c'est là où ils s'en sortent bien aussi dans ces modèles. C'est qu'ils ont envie de dire : « ouais attention il y a plein de gens, c'est les brebis galeuses, ils bossent pas bien. Faut être dans le contrôle, [...]». Je pense que la majorité des gens [...] ont envie de bien faire. Et que t'en as plein, je dois pas être un cas isolé, qui doivent bosser le soir ou rentrer à 8h le soir alors qu'il pourrait finir à 6h. (U, p. 237)

→ Dans les secteurs d'activité que je fréquentais auparavant, je ressentais de l'acceptation et de la résignation face aux évaluations de travail : le classement des salarié.es en fonction de leur mérite (entendez par là « dévouement au travail »), de leur atteinte de résultats ; le versement des primes individuelles et la possibilité d'avoir une promotion car illes ont été meilleur.es que leurs collègues ; la mesure par la hiérarchie des écarts entre les objectifs prévus et atteints ; la définition et le remplissage par la hiérarchie ou par eux/elles-

182 Source : *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Louis Durrive, Ed. Octares, 2015, p. 27.
183 Source : Ibid., L. Durrive, p. 30.
184 Source : Ibid., L. Durrive, p. 31.
185 Source : Ibid., L. Durrive, p. 34.

mêmes (auto-évaluation) d'indicateurs de performance, de compte-rendu redessinant leurs missions et impactant considérablement leur rémunération, leur légitimité, leur carrière ; la priorisation d'activités plus rentables économiquement mais ayant moins de sens pour le métier …

Je discutais avec une camarade qui affirmait : « *L'évaluation est l'outil actuel de la perversion du travail, qui permet d'infiltrer constamment l'injonction. Parce qu'elle est calée sur la valeur aliénante du travail justement. La vraie question me paraît plutôt comment peut-on mener une activité utile et nécessaire pour la société en s'épanouissant? Est-ce que la façon dont s'organise le travail actuel le rend possible ? Il y a l'évaluation, mais aussi l'auto-évaluation, celle qu'on s'impose via une multitude de croyances sur ce qu'on doit faire, ce qui a de la valeur, etc... Ça a à voir avec un système global, qui est le capitalisme, qui défend des valeurs, le travail en est un exemple, je dirais même un maillon. Du coup, comme travailler, c'est participer au vivre ensemble, comment le changer, ce qui changera de toute façon le capitalisme... »* Je rejoins ses propos. Le lien entre le travail, le pouvoir d'agir et la lutte anti-capitaliste est clairement nommé.

Pour Christophe Dejours, la *« notion d'évaluation n'est pas facile à définir. Selon le dictionnaire Robert, l'évaluation serait « l'action d'évaluer, de déterminer la valeur ou l'importance d'une chose ». Mais l'évaluation est aussi le résultat de cette action, c'est-à-dire « la valeur, la quantité assignées à une chose au terme de l'action qui consiste à juger ou à mesurer cette chose. » Juger ou mesurer ? Toute l'ambiguïté de la notion d'évaluation résulte de l'écart entre jugement et mesure. Évaluer le travail, consiste t-il à juger le résultat d'un travail ou à le mesurer ? Ces deux termes sont foncièrement différents, parce qu'ils ne renvoient pas du tout aux mêmes procédures. Juger, c'est se faire une opinion, un point de vue, un avis, une idée ou une appréciation sur le résultat d'un travail. Mesurer, c'est déterminer la valeur de certaines grandeurs, par comparaison avec une grandeur constante de même espèce prise comme étalon ou unité. Puisque nous ne savons pas mesurer le travail, il nous reste à le juger. Juger de la valeur d'un travail suppose de le connaître. Si nous souhaitons faire des progrès dans l'évaluation, et si nous voulons nous débarrasser des effets désastreux des méthodes contemporaines d'évaluation du travail sur la santé de nos contemporains, il faut desserrer l'étau de la gestion et réinvestir dans les sciences du travail. »*[186]

Évaluer ce qui est prévu amène GL à affirmer que l'atteinte des résultats peut être aussi subjective. Dans son activité de services, le résultat est co-construit avec plusieurs personnes, avec des enjeux divers. La valeur donnée au travail est donc en fonction de l'appréciation de chacun.e, de l'engagement. Pour cette raison, il affirme qu'une évaluation du travail renvoie, à la fois, à des critères objectifs et subjectifs.

Évaluer combien de temps que tu as passé pour faire ... au regard notamment de ce qui était prévu et du réalisé. En fait, ça peut être sur l'atteinte des résultats ... sur ... Et après là aussi l'atteinte des résultats ça peut être, ça peut renvoyer à une appréciation subjective. Qu'est-ce qui fait qu'on ... qu'est-ce qui fait qu'on considère que le résultat a été atteint parce que. Et là notamment, ça c'est intéressant ... Comme on est dans une économie, dans une activité de services, le résultat, il est co-construit avec celui auprès duquel on travaille, soit le client ou le bénéficiaire. [..] Donc le résultat, il est co-construit, donc il dépend pas seulement

186 Source : *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003, p. 55-56.

de ce qu'on a mis, [...], mais aussi de celui qui va être le bénéficiaire de ce travail-là.[...] Donc l'appréciation bah elle est, compte tenu de la valeur qu'on lui donne, le client peut avoir son propre sentiment ou pas d'avoir répondu à son problème, sa problématique, un premier niveau d'appréciation de la valeur [...], on peut avoir un client satisfait, mais a contrario, un responsable qui dit : « bah oui mais en même temps, tu as passé un peu beaucoup de temps par rapport au temps qui était prévu. » […] Et donc du coup la valeur, le résultat du travail […] ça renvoie beaucoup à la subjectivité. […] du coup on reconnaît qu'une évaluation du travail renvoie aussi à une appréciation subjective et pas que seulement à des indicateurs objectivables […] elle est co-évaluée. (GL, p. 271-272)

Donc la valeur, bah elle est, voilà, elle n'est pas absolue. Elle renvoie à l'engagement. Elle renvoie à une appréciation subjective et quelle place on accorde dans tout ça ? (GL, p. 272)

[…] dans le secteur dans lequel tu es, dans les, 'fin tout ce qui est dans les activités sociales ou de la relation à autrui, il est question un peu du résultat co-produit de la ... du coup de la diversité des parties prenantes, qui peuvent avoir un point de vue sur le travail et en matière d'évaluation, sur ... aussi le nécessaire engagement, pour gérer l'écart incompressible entre le prescrit et le réel, qui se joue au moment, en situation, donc c'est des régulations, en situation qui amènent à prendre des décisions, dans des situations souvent complexes pour lesquels il n'existe pas une et bonne réponse. Bah ça si la question du professionnalisme qu'on a derrière, sur lequel on peut s'appuyer individuellement, mais aussi le professionnalisme ou l'appui et le soutien collectif est pas là, ça peut soit basculer du côté du bien-être et du sentiment d'avoir bien fait son boulot et donc de la valeur, ou au contraire d'avoir plutôt le sentiment d'être passé à côté de choses ou de pas avoir réussi à bien faire son boulot. (GL, p. 278)

[…] dans l'évaluation, on parle pas seulement des faits, du sujet mais qu'on dise, qu'on exprime ce que ça nous fait à nous. En quoi est-ce que ça nous parle, ça nous questionne ? Et du coup on est amenés à s'exprimer sur ce que ça produit pour nous, ça expose. […] Ça expose. Parce qu'on se livre et c'est […] ce qui va être le plus intime, ce qui va nous toucher plus intimement qui peut, du coup, renvoyer à des problématiques qui peuvent aussi être universelles et concerner d'autres. Et du coup, le matériau de travail, la notion de la subjectivité dans l'évaluation du travail s'intéresse pas seulement au factuel mais aussi à ce que ça fait pour la ... En quoi est-ce que ça fait problème pour elle, [...] Puis derrière il y a la question du coup, du pourquoi faire, l'intention, […] c'est de sécuriser cette prise de parole. On n'est pas dans le jugement, on est dans la compréhension et de faire en sorte que ça permette de, d'aider la personne à trouver par elle-même des réponses pour ... pour ajuster, adapter sa manière de faire mais on n'est pas dans la prescription là pour le coup. […] Mais on n'est pas dans un rapport au, à ce qu'il devrait être fait ou ce qu'il faudrait faire. C'est dans la mise en réflexion sur ... aussi, alors en explorant ce que ça fait pour chacun. Du coup en prenant en compte la subjectivité comme ressource d'exploration pour aider la personne à trouver de nouvelles ressources dans son travail. (GL, p. 289-290)

« La pensée managériale […] est très préoccupée par les questions de facteur humain, de motivation, de potentiel, de projet. […] il n'y a pas d'un côté « la maîtrise des techniques traduites en actes objectivement réussis » et de l'autre côté « un facteur humain à prendre en compte pour que ça marche. » Cela renforce l'idée qu'il y a « deux réalités séparées dans l'homme au travail : d'une part une subjectivité toute constituée (une identité substantielle) et d'autre part une activité – comme si la première venait animer la seconde, en

produisant des actions à la façon d'une machine qui produit un objet manufacturé. »[187] La tension dans l'usage de soi (par les autres et par soi-même) est invisible.

Séparer les deux, c'est en cela que ce serait aliénant. La séparation, également, de l'individuel et du collectif relèverait du non sens. Je remarque que bon nombre d'actions de diagnostic, d'analyse, de plans d'action et d'évaluation de ces processus, pour l'amélioration des conditions de travail, de la santé au travail, menées par des professionnel.les (consultant.es, chargé.es de mission, RH …), placent les actions individuelles au centre du système. En périphérie, se situent les actions collectives. Et lorsque ces dernières sont considérées, c'est trop souvent en complément, comme en annexe, de manière ponctuelle, pour mieux appréhender la dimension individuelle. L'évaluation du travail favoriserait les pratiques individualistes. Le travail, comme l'ont précisé Christophe Dejours et Louis Durrive, est avant tout une expérience collective. La négation ou la sous-estimation de cet élément pourrait donc impacter la santé des personnes. Alors, la question se pose : quel intérêt à vouloir préserver la santé au travail en adoptant la même logique qui la crée ?

Selon Z, passer de l'évaluation à la valorisation permet de se focaliser sur la valeur, les aspects positifs et le travail non anticipable. Ce qui compte, ce sont les envies suscitées.

Dire : « toi tu mets de la valeur dans ce que tu fais. Moi aussi je mets de la valeur. » Et on n'est pas obligés de, à la différence de l'évaluation qui se focalise souvent sur la différence à la norme préétablie, prescrite, et ben la valorisation, elle a même pas besoin de, de dire ce qu'il manque. Ce qui compte c'est ce qu'il y a, ce qui est fait, c'est les envies que ça suscite, […]. (Z, p. 72)

[…] il y a deux fonctions dans l'évaluation : la valorisation et le contrôle […]. (Z, p. 74)

[…] ce passage d'évaluation à la valorisation, au sens de quoi, la valorisation elle ... pointe la valeur. Elle ... comme quelque chose qui est forcément positif. Elle dit ce qui est bien. Et ... qui ... peut pas être forcément anticipé. Et ... l'évaluation ... elle se situe sur ... elle un curseur, elle va typiquement contrôler. (Z, p. 73-74)

Questionner le sens du dispositif d'évaluation est important, d'autant plus qu'il peut être assez symptomatique de la nature de la relation dans le travail.

[…] j'ai commencé à faire plutôt du conseil, on va dire, plutôt auprès de directions ressources humaines, […] je me souviens d'une, d'une enquête qu'on avait faite pour un ... grand groupe [...] les enjeux [...] c'était, en gros, attirer, fidéliser. […] j'avais animé les groupes de travail [...] avec des managers mais aussi des salariés, pour avoir leur perception sur ... « comment vous expliquez le fait que finalement il y a assez peu d'attachement à la société, voire, pour beaucoup, ce qui vous amène à partir. » Et, et certains ont pointé du doigt le ... dispositif d'évaluation parce que pour eux il était assez symptomatique de la nature de la relation dans le travail. Et ce qui était intéressant, c'est que le dispositif d'entretien annuel s'appelait Dialogue. […] les managers n'avaient pas d'autre choix que de faire l'entretien annuel, parce qu'ils étaient, ils étaient aussi eux-mêmes évalués sur le fait qu'ils les fassent ou, ou pas. Donc souvent ils faisaient un peu au dernier moment, un peu tout seuls dans leur coin, puis ils envoyaient la note au collaborateur. […] j'ai aussi essayé de regarder côté managers […] « pourquoi, pourquoi cette perception de la part de vos collaborateurs ? Est-

187 Source : *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Louis Durrive, Ed. Octares, 2015, p. 113.

ce que ça aurait du sens pour vous que ce soit plus un dialogue qu'un monologue et à quelles conditions c'est possible ? » (E, p. 128-130)

Qu'est-ce qui crée de la valeur ? La réponse à cette question détermine ce qui devrait être évalué, selon E. En effet, le travail a pour seule intention de créer de la valeur.

[…] je guidais un petit peu les entreprises à […] c'était de se dire : « maintenant qu'on pose un cadre général sur la question de l'évaluation [...] on arrive à se mettre d'accord sur le fait que évaluer, c'est pas mal. […] On se pose la question de comment bien évaluer. Mais c'est de se dire comment ça peut avoir du sens dans votre activité, à quelles conditions. » Et la question centrale [...] « dans votre modèle c'est quoi qui crée de la valeur ? » [...] l'évaluation, on va dire passe d'autant mieux ou se passe d'autant mieux que ... on est bien centrés sur les processus de création de valeur. Parce que c'est ce qui fait sens. [...] les gens au travail sont là pour créer de la valeur. Je mets de côté une petite proportion de gens qui, pff, sont pas là pour ça, qui en ont à peu près rien à faire, voire qui passent leur temps à détruire de la valeur. Mais là c'est plus, c'est minoritaire, […]. (E, p. 132)

[...] le pourquoi l'évaluation, [...], à quoi ça sert, ce qui renvoie pour moi à la question de faire ou pas le faire, qu'est-ce que ça change ? […] « Le pour-quoi, c'est en gros, c'est juste posez-vous la question de « je le fais, je le fais pas, qu'est-ce que ça change ? » Parce que si ça change rien, bah arrêtez de le faire, […]. Et le pourquoi, en un seul mot, c'est plus la question des objectifs un peu plus opérationnels. » […] au sens des enjeux, parfois c'est de la conformité juridique. […] le pourquoi opérationnel, c'est plus de se dire, on a une zone critique ici il faut qu'on la transforme, là ça marche pas il faut qu'on regagne de l'argent. […] est-ce qu'on est content de faire ça ensemble quoi ? Est-ce que ça a du sens dans la durée ? Et si oui, comment on fait évoluer favorablement cette situation ? (E, p. 156-157)

[…] « on pourra pas tout évaluer », […] il faut trouver le, le périmètre acceptable. […] dans la relation managériale, mais aussi acceptable pour le bon fonctionnement actuel, futur de l'organisation. (E, p. 133)

Au vu des témoignages, je lis que la valeur renverrait donc aux notions de création de richesse, de subjectivité et de travail bien fait.

Même si l'évaluation au travail, de nos jours, tend à cadrer la démarche, ses outils, ses méthodes, U, GL et E estiment qu'une part subjective de la personne évaluatrice intervient dans l'action même d'évaluer. Évaluer le travail, lui donner une valeur, renvoie à la notion de subjectivité.

Bien faire son travail, pour GL, permet que son travail ait de la valeur.

C'est l'idée d'avoir l'impression de bien faire son travail c'est de ... le jugement de beauté quoi ... (GL, p. 296)

Ainsi, le fait de donner de la valeur reste subjectif.

[...] on voit bien « donner une valeur », ça renvoie aussi à la notion de subjectivité quoi ... quelque part. (GL, p. 269)

En fait, c'est la question de savoir si on fait bien son travail, c'est pas évident quoi. […] Donc ce qui va jouer quand même c'est le retour de la hiérarchie, mais des collègues un peu, des bénéficiaires […]. (GL, p. 288)

En effet, la valeur du travail, c'est ce que nous produisons, avec, aussi, une appréciation.

[…] la valeur du travail, elle renvoie pas seulement à ce qu'on a produit de manière factuelle mais elle renvoie à quelque chose qui renvoie à une appréciation, qui renvoie à de la

dimension de subjectivité de, pour soi-même mais aussi, 'fin la subjectivité des autres quoi. (GL, p. 269)

Ce qui fait que le résultat ... donc qui est sous tendu ... qui va aussi définir la valeur du travail, bah ça va être ... lié à la prise en compte du contexte dans lequel on a travaillé mais aussi une appréciation subjective de, de la performance de son travail, […]. (GL, p. 273)

[…] depuis que je suis en caisse régionale, […] t'as vraiment ce côté subjectif, qui fait que pour toi, ça peut être une ... sacrée réussite, comme pour ton chef pas forcément etc. Donc tu vois, c'est … t'as pas de cadre à proprement parler. (U, p. 213)

Cette question renvoie à celle des intentions de l'évaluation. Qu'évaluons-nous ? La valeur de l'activité humaine passerait t-elle forcément par l'évaluation du travail ?

GL se demande si la valeur dépend du résultat ou de ce que cela nous a demandé ?

[…] est-ce que la valeur qui est donnée à son travail, dépend des résultats obtenus ou de ce que ça nous a demandé pour obtenir le résultat ? C'est là que la question de la subjectivité peut jouer. (GL, p. 270)

Consciemment ou pas, en évaluant le travail, la personne est jugée, pour E et U.

De ce fait, des discriminations liées à la couleur de peau, à la religion ont été constatées par U. Il aborde la notion d'évaluation subjective.

[…] il y a une évaluation, à mon sens, qui reste subjective aussi, mais inconsciente. [...] j'insiste en disant que je veux pas rentrer dans le cliché du calimero machin [...] la question que je me suis posé, c'est quand ils ont pas voulu me valider sur le fait d'aller sur le poste, est-ce que c'était pas l'idée, inconsciemment, j'insiste bien sur le « inconsciemment » sur ce que je représente, ce que je renvoie ? […] Moi j'assume sans souci, voilà, je suis musulman, [...]. Alors je serai blanc, je pense, on me poserait pas la question. On assimilerait ça à un hipster mais comme moi j'ai, je suis de cette couleur-là, forcément j'ai une barbe comme ça, donc c'est parce que c'est lié à ma religion […]. (U, p. 230)

[…] ça m'emmerde d'être dans cette case-là, […] je suis plus à l'aise là-dedans (rires) [...], j'ai envie […] que le mec avant de le dire, il soit gêné. Soit il est gêné parce qu'il a vu ma gueule, soit j'ai fait la remarque qui fait qu'il se rend compte que « là t'as peut-être dit un truc qui est déconné, que, évites de dire ça devant moi, enfin, ça me plaît pas. T'es hors la loi, donc quand tu tiens ce type de propos etc » Mais tu vois il y a aussi ce côté-là ... je pense qui fait que dans les évaluations tu peux y avoir, tu peux avoir (la personne tape du poing sur la table plusieurs fois) donc ce côté quantifiable avec des objectifs machin, mais toute cette partie subjective d'une part la partie où on n'a pas trop envie d'y aller parce que c'est de l'intime, comme je te disais tout à l'heure ; t'as aussi cette partie-là, qui est encore plus subjective, qui viendra toujours interférer quelque part ... la ... l'évaluation que fera la personne de toi. […] En fonction de son histoire, de son parcours, […]. Avant [...]. Les gens faisaient plus attention dans ... ce type de phrase de merde, [...] je vais pas faire de la politique ou quoi que ce soit mais que Sarko, il a vachement libéré la parole sur ces thèmes. Et que les gens maintenant, je te dis, te lâchent des trucs. (U, p. 232-233)

[…] je pense […] dans cette histoire d'évaluation ... qu'il y aura toujours l'évaluation « c'est une femme, [...] ... il est handicapé, il est noir, il est arabe », […] je me souviens à l'époque, je me disais : « faut que je change de boutique » parce que là, j'ai une prise de conscience […]. Là aujourd'hui, je suis confronté au truc. […] On me remet en cause en tant que personne. Je suis amené à me poser moi d'autres questions [...] « Est-ce qu'on me juge parce que je suis ... ? » (U, p. 232)

Christophe Dejours aborde la notion de genre et les rapports de domination dans ses travaux : *« l'importance du travail pour comprendre la distribution, la redistribution, les remaniements des rapports des hommes et des femmes. […] en quoi le genre aujourd'hui est complètement structuré par le rapport au travail, et la domination du genre est incompréhensible si on en retire l'enjeu majeur qui est de dominer le travail. »*[188]

De son côté, E parle de jugement, comme d'une dérive possible de l'évaluation.

Il y a pour moi une question centrale dans l'évaluation qui est la, la dérive potentielle vers le jugement … […] assez fréquente, assez diffuse et j'allais dire presque assez naturelle, d'une certaine manière. [...], elle peut faire ... problème, en tout cas, elle pose question, [...], et pas que seulement dans un cadre professionnel d'ailleurs (E rit) de façon beaucoup plus, de façon beaucoup plus générale. (E, p. 127)

Moi ce qui me gêne un peu dans la question du jugement, c'est que effectivement, y a un moment donné, ça tombe. Bim, c'est oui, non quoi. C'est accepté, pas accepté. Validé, pas validé. Je trouve que c'est c'est un peu abrupt … (E, p, 164)

[…] pour moi « jugement » renvoie justement à la question du juge et notamment au regard de la loi, qui, la loi va déterminer ce qui est bien, ce qui est pas bien. […] Y a le légal et le moral. […]. « Ok le droit te le permet, sur un plan moral par contre ou éthique, je pense que là c'est discutable. » […] Mais il y a plein de sujets de société où on est en permanence à la frontière : l'évasion fiscale qui disait « ah c'est permis par (E tape du poing sur la table à plusieurs reprises) les dispositions … […] françaises, européennes. », « oui d'accord mais moralement ? […] Tu paies pas d'impôts en France et tu bénéficies de toutes les infrastructures y compris de santé, 'fin […] Alors que tu gagnes énormément d'argent, est-ce que sur un plan moral, y a rien qui te choque ? Que moi qui ai cent fois moins de moyens que toi, alors moi, par contre, plein pot, parce j'ai pas de niches fiscales etc, en gros je suis en train de payer ta santé alors que tu as 100 fois plus de moyens que moi. […]. Après c'est écrit nulle part que tu dois raisonner comme ça. » C'est un point de vue ... très personnel, donc forcément discutable. (E, p. 164)

Alors que les travaux de Christophe Dejours révèlent que « *La reconnaissance, ce n'est pas l'évaluation objective, mais c'est une forme de jugement qui contient effectivement une part d'évaluation, évaluation équitable précisément, condensant à la fois des critères d'efficacité et des critères de jugement. »*[189]

→ Le travail permet aux personnes de se mettre en relation avec d'autres, de percevoir un revenu ou de s'épanouir, mais il peut aussi créer de l'inconfort, des souffrances et des dominations. Je constate des situations de travail, des lieux, des moments où se manifestent beaucoup d'injustices, d'inégalités et de dominations (par l'âge, le savoir, le genre …), que ce soit dans l'éducation populaire mais aussi dans d'autres secteurs. Ce qui est étonnant pour un milieu qui a pour volonté de lutter contre les dominations. Je constate que la place du savoir théorique y est très importante, parfois même oppressante. Des personnes se réfugiant derrière des étiquettes, des figures théoriques, pour se sentir légitimes ou affirmer leur identité. Ce qui implique, en réponse, à se comporter également comme dominant.e. Cela renforcerait l'illusion qu'on pourrait comprendre tout le réel par cette fenêtre théorique, par le mental et la raison. Je trouve cela réducteur. Cela freine la connaissance par le faire. Je me demande pourquoi j'ai intégré un milieu qui parfois, s'apparente, sur certains points, à mon ancien

188 Source : *Qu'est-ce que le travail vivant ?*, Christophe Dejours, février 2011. https://www.youtube.com/watch?v=yaHqahSkJso.

189 Source : *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003, p. 52.

environnement de travail. Peut-être est-ce pour cela que je me méfie parfois de certain.es, que je me protège et me dévoile peu ? Peut-être que j'associe mon environnement de travail actuel dans l'éducation populaire comme un travail, en partie, parce que j'y associe des dominations de ce type, où l'approche du réel est souvent par la connaissance ? Parfois, j'aspire à être dans un milieu où l'approche du réel se fait davantage par l'expérience plutôt que par la connaissance, comme dans certains milieux libertaires par exemple. Assurer les conditions pour que les personnes s'approprient le réel, en l'expérimentant, en le vivant, plutôt que de les instruire, en apportant du prescrit.

→ J'ai la sensation que ces injustices seraient moins souvent remises en cause dans la sphère professionnelle que dans la sphère privée, comme si c'était une fatalité et que nous ne pouvions faire autrement. Comme une évidence, une évidence parfois conscientisée mais subie. Il n'y a qu'à voir la mobilisation assez limitée (par rapport au nombre de personnes concernées) contre le nouveau Code du Travail, Loi El Khomri en 2016 ou même la loi Macron[190] en 2015. Quand bien même des personnes et des collectifs se mobilisent, la convergence des luttes reste difficile. Le pouvoir en place divise, orientant l'attention davantage sur les personnes concernées par le problème, détournant ainsi le focus sur les réelles personnes décisionnaires.

Lors des entretiens annuels, U explique qu'il n'est pas à l'aise lorsqu'il aborde des éléments subjectifs.

[…] mon chef m'a fait la remarque à mon entretien annuel, [...] : « Ouais, ton truc c'est que tu veux être aimé de tout le monde. » [...] j'aime pas être dans le conflit, mais j'aime bien que les gens m'aiment bien etc. » [...] le seul truc que j'ai trouvé à lui dire c'est « oui mais, qu'est-ce que tu es en train de me faire là, on est sur un entretien, […] Alors je lui dis : « c'est subjectif », […], je demande à ce qu'on soit dans du qualit' et tout et pas du quantifiable. Et quand il me met ça dans la gueule, [...], je lui dis « et attends, reviens sur les trucs quantifiables, mec », […]. (U, p. 225)

Le subjectif relève de l'intime, ce qui explique l'inconfort qu'il ressent, en tant qu'évaluateur.

[…] on parlait tout à l'heure de ... comment on peut être ... pas mesurable mais ... […] évaluable. […] Ça a aussi quelque part ses limites. On rentre dans le subjectif et on rentre aussi dans ce côté où je pense qui est compliqué aussi pour le mec qui, pour l'avoir vécu, qui est l'évaluateur ... c'est le côté ... comment je fais pour pas rentrer un moment, parce que tout relève au final de l'intime. (U, p. 226)

[…] j'ai été aussi en ... difficulté avec une collaboratrice […] pour essayer de l'accompagner, je me suis rendu compte, assez vite, que ... bah t'es plus ou moins obligé d'aller sur des choses un peu personnelles, [...] Et c'est là où ça devient super compliqué. […] d'où je vais lui dire moi, je suis qui moi pour juger qu'elle est mal dans sa peau. » […] Alors, des fois le fait de dire, tu apportes à la personne peut-être. Mais, dans ma tête, faut être super proche […]. Une personne que tu connais moins où tu es en relation professionnelle hiérarchique etc, si tu décides d'aller sur ce terrain-là, faut être capable derrière de lui apporter quelque chose [...]. (U, p. 227)

Précédemment, j'ai expliqué que travailler relève davantage d'ajustements et d'une gestion d'aléas, d'imprévus que d'une exécution totale des prescriptions. L'action de

190 La loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques a été promulguée le 7 août 2015.

travailler, avec ses coups de main, son savoir-faire est basé sur l'expérience, *« [la] transgression des règles pour bien faire, l'essentiel alors du travail ne se voit pas et ne s'observe pas. »*[191]. Le travail effectif, ou le travail réel, reste donc souvent invisibilisé, et « *ne pourra jamais être intégralement rendu à la visibilité. […] Le travail est fondamentalement pris dans la subjectivité, […]. »* Cette subjectivité et l'engagement du corps *« qui confèrent à l'intelligence au travail, sa génialité, c'est-à-dire son pouvoir de pressentir les solutions, de produire des trouvailles, d'inventer des ficelles, de mémoriser l'expérience et la virtuosité, […]. »*[192]

Dans le milieu associatif, E constate des « postures idéologiques » qui sont contre l'évaluation. Mais finalement, illes reconnaissent qu'illes ont besoin de l'évaluation.

Moi ça m'est arrivé […] d'intervenir dans le milieu associatif … […] où il y avait des espèces de postures parfois que je jugeais assez idéologiques, mais qui était intéressantes de dire : « ben voilà, nous on veut pas de votre dispositif d'entretien annuel parce que évaluation, évaluation pas bien. » […] Et en fait, assez systématiquement, la question de fond ne devenait plus tellement l'évaluation à proprement parler … où ils finissaient par reconnaître que ben oui … oui ils avaient quand même plutôt besoin d'évaluation, voire parce qu'eux faisaient aussi de l'évaluation des enfants qu'ils encadrent, 'fin enfants adultes … pour regarder la trajectoire d'évolution, est-ce qu'elle est favorable, pas favorable ? (E, p. 130-131)

L'idée ne serait pas de réinterroger l'évaluation en tant que telle, mais plutôt se poser la question du quoi et du comment.

Et, et en fait le, la question, elle était à articuler pour moi, autour du quoi et du comment. En gros, « qu'est-ce qu'on évalue ? […], quelle est l'intention, […] Comment on va le faire ? » […] Ce qui posait la question de … ensuite, non pas l'évaluation en tant que telle … le fait de donner une valeur, mais après … comment on la qualifie cette valeur ? […] une note […] un nombre de points ? […] Faisant ce travail aussi avec des, des équipes de … managers ou de direction … […] Un A, un 1, un C, un D, un, en gros à quoi ça sert à la fin ? (E, p. 131)

[en tant que maître de conférence], mon indicateur premier … c'est la … satisfaction ou pas que je perçois de mes clients, qui sont les étudiants […] est-ce […] j'ai l'impression, ou qu'ils apprennent des choses ou que ça les bouge un peu dans leurs représentations, […] (E, p. 137)

Les travers que moi j'ai vu […] dans de l'évaluation très … RH j'allais dire … tu as souvent des outillages qui sont hyper compliqués. […] assez simples quand tu les décortiques, […]. (E, p. 157)

II. 3. 2. 4. Comment évaluer le travail ?

Une évaluation fluide, visible, au fil de l'eau, du bas vers le haut, a plus de sens pour E.

[…] j'ai vu une interview alors je sais plus si c'est le, le grand patron d'une grosse boîte américaine, […] qui dit en gros : « il faut qu'on arrête les dispositifs d'évaluation annuel, 'fin d'entretien annuel etc. »[…], ça correspond plus aux attentes des collaborateurs. C'est plus aligné sur les processus de création de valeur, […] c'est des questions que moi j'ai

191 Source : Ibid., C. Dejours, p. 18.
192 Source : Ibid., C. Dejours, p. 29.

depuis un moment mais sans forcément avoir de réponse, mais où il se dit « faut qu'on invente une autre façon ... de positionner on va dire l'acte managérial, pas tant pour contrôler et évaluer, […] mais plus pour soutenir le bon développement de l'activité et des personnes. […] t'as un enjeu très business, faut pas se leurrer. […] on est sur des modèles économiques, […] très tirés par le client. Finalement, c'est le client qui nous pousse à innover […] le processus notamment d'entretien annuel, il est, il est déconnecté (E tape du poing sur la table à plusieurs reprises) de cette dynamique d'activité […] « il faut de l'évaluation embarquée. Finalement, de l'évaluation fil de l'eau continue. Ça devrait pas être un sujet qui arrive une fois par an, ça devrait être tout le temps. » (E, p. 157-158)

[…] comment tu arrives même à créer des conditions, que, finalement, l'évaluation elle vienne aussi, en gros, du bas vers le haut. […] que ça soit pas vertical, descendant, ce qui est quand même globalement à peu près toujours le cas. Parce que des évaluations 360° comme on dit, ça existe un peu, [...]. Le niveau de satisfaction est pas toujours génial parce que on créé l'évaluation à un moment donné, etc. […] Alors que quand tu arrives à embarquer le processus, [...] dans finalement presque le quotidien de l'activité, je trouve ça beaucoup plus efficace, parce que tu as une perception d'utilité quasi immédiate. (E, p. 159)

[…] la question de l'évaluation est intéressante sur comment tu arrives à ... à l'embarquer de la façon la plus ... fluide, simple, voire limite. Je veux pas dire invisible parce qu'au contraire je pense qu'il faut qu'elle soit visible, mais ... après c'est vraiment pour moi une question [...] perception d'utilité ... dans l'activité […] la question du pour-quoi, c'est-à-dire le faire, pas le faire, qu'est-ce que ça change ? (E, p. 160)

[...] je préfère, on va dire, l'évaluation un peu au fil de l'eau embarquée, parce que, pour moi, elle a beaucoup plus de sens qu'un truc qui tombe ... comme ça mais comme on avait plutôt l'habitude, globalement, de fonctionner un peu comme ça, […]. (E, p. 161)

Un des moyens d'évaluer le travail de manière quantitative est d'attribuer des notes.

Pour E, l'évaluation des travailleur.ses peut être un outil de la gestion de leur carrières, afin de repérer les *stars*, les personnes porteuses de création de valeur.

[…] dans ma première boîte on va dire anglo-saxonne […] si tu avais un A, en gros, tu étais plutôt dans le rang des hauts potentiels … […] on prenait un soin particulier des gens qui avait un A. Et moi c'était dans mes objectifs RH. […] Objectif zéro perte de A. […] c'était finalement un outil […] pour moi les managers, pour repérer un peu nos stars dans l'organisation et de se dire : « [...] ne pas les perdre parce que bah, ce sont ceux sur lesquels on porte un regard aujourd'hui, qui sont plutôt porteurs de la création de valeur d'aujourd'hui et potentiellement future. » […] ceux qui étaient plutôt en fin de classement savaient bien que c'était un problème à gérer. Alors ... ponctuel, on remet les gens en selle, ou durable, 'fin comment on arrête une collaboration qui a plus de sens […] du point de vue de l'entreprise. (E, p. 131-132)

Évaluer le travail d'une personne, lui attribuer une note satisfaisante, permet, d'après F, d'accéder à une liberté de choix dans ses activités.

[…] du fait que j'ai des bonnes notes, […] mon directeur m'a dit comme ça : « non, tu as un dossier en béton, c'est bon tu seras acceptée partout. » [...] j'ai choisi plusieurs universités, parce que je veux [...] aller en sciences de l'éducation. Et j'en ai choisi plusieurs puisqu'il y a une nouvelle, un nouveau truc où on doit mettre, 'fin c'est Parcoursup maintenant. […]. Et il m'a dit [...] « qu'il y aurait pas de raison et que, que en fait, je serai acceptée partout quoi. Qu'il y avait pas de raison de, de barrière ni rien, donc il manquait plus qu'à avoir mon bac et c'était bon. » [...] ça fout un peu moins la pression, maintenant il manque plus que le bac […]. (F, p. 190)

J'ai tellement envie de partir de ce lycée, pour partir en université pour devenir un peu indépendante, avoir mon petit studio, commencer à bosser, commencer à faire des stages dans les écoles, voir les enfants, m'occuper d'eux, ça me motive tellement, c'est un truc de fou. [...] Ça me donne envie de bosser pour partir au plus vite quoi. (F, p. 196)

A l'inverse, une mauvaise note peut avoir des effets irréversibles.

Mon papi, [...] ils étaient 11 frères et sœurs, donc il devait garder ses sœurs. Ils devaient s'occuper du champ, des vaches et tout ça. Donc [...] je me dis en fait, justement nos grands-parents, ils n'ont pas connu la chance d'avoir des études complètes comme nous. Alors quand j'entends des gens qui disent comme ça : « ouais j'ai envie d'arrêter mes études », mais en fait ils se rendent pas compte de notre chance. Et après aussi, même si les grands-parents, ils ont arrêté leurs études à 16 ans, ils ont connu l'état-providence et tout ça. Ils ont connu des meilleurs emplois, donc au final ils s'en sont bien sortis niveau emploi. Et maintenant les emplois sont plus difficiles à chercher, donc les gens de 16 ans qui arrêtent maintenant leurs études mais, dans quoi ils vont finir. (F, p. 199-200)

[…] plus tu fais des études longues, plus tu es sûr d'avoir un emploi qualifié. (F, p. 200)

« *Dans les écoles traditionnelles et dans les facs de sciences de l'éducation, nous apprenons qu'un objectif doit être mesurable, quantifiable et observable. Nous commençons ainsi à chercher la règle qui nous permet de mesurer les objectifs. C'est ce qui est appelé la notation. Que ce soit un A, un bonhomme heureux ou un bonhomme triste. Mais la logique en sera toujours la même, comparer. Comparer l'élève, ses apprentissages. Face à une échelle standardisée qui mesure quoi ? Bien que chaque élève soit unique, singulier, impossible à dupliquer, on cherche à ce qu'un numéro définisse la qualité même de la personne que tu es* […] *de telle sorte que les uns sont gagnants et les autres, perdants. Chaque fois qu'il y a des perdants, il y a aussi quelqu'un qui se sent mal, c'est évident. On stimule trop la compétitivité entre les enfants. Les meilleurs élèves sont valorisés, reçoivent des prix. Ces enfants, qui ne réussissent pas leurs examens, sont réprimandés. Dans bien des cas, ils ne sont même pas pris en compte. Toute le monde parle de la paix mais personne n'éduque pour la paix. On éduque pour la compétition et celle-ci est la prémisse de n'importe quelle guerre. En théorie, toutes les lois de l'éducation nous parlent d'objectifs de développement humain profonds, de valeurs humaines : coopération, communauté, solidarité, égalité, liberté, paix, bonheur* […]. *La réalité, c'est que la structure basique du système promeut justement les valeurs opposées, la compétition, l'individualisme, la discrimination, le conditionnement, la violence émotive et le matérialisme.* » Définir des objectifs qui riment à quoi, dans quel but ? Évaluer pour éduquer. Éduquer pour assimiler des connaissances, « *devenir quelqu'un* », monter dans la hiérarchie sociale en écrasant l'autre pour être le/la meilleur.e ? Ou éduquer pour acquérir des capacités humaines (la relation à l'autre, la reconnaissance, l'amour, la coopération...), une pensée critique, pour « *prendre des décisions conscientes sur sa vie, son environnement, ou son pays* » ? [193]

Je constate donc que les critères d'évaluation auraient leur limite. Ils sont souvent quantitatifs. J'ajoute à cela qu'ils sont parfois peu évalués et contrôlés. Il est possible de faire parler les chiffres comme nous le voulons. Un des enjeux de l'évaluation serait de questionner ses critères, qui refléteraient la vision du travail et nos attentes. En fonction de l'intention d'évaluer, les critères changeraient.

193 Source : Documentaire, *Éducation interdite,* visible sur http://educacionprohibida.com. Réalisé par REEVO, le Réseau d'Éducation Alternative, en 2012. Extrait : 8' 40 à 10' 38.

Néanmoins, F souligne que des causes structurelles peuvent impacter la carrière des personnes.

[...] le niveau de diplômés est plus élevé que le niveau de […] postes qualifiés, donc en général les, les patrons, ils ont le choix entre plusieurs employeurs et ils vont prendre les meilleurs, ils vont pas prendre les […] plus nuls, donc en général il y a beaucoup de chômage maintenant. (F, p. 200)

Quant à Z, il affirme que la réussite est permise par l'école.

[…] avec une idée claire de la réussite, elle est permise par l'école, les diplômes, l'inscription dans ... dans un système institutionnel, donc déconnecté, pratiquement déconnecté de, de trajectoires ... qu'on fait quelques-uns, des gens de la famille quand même. (Z, p. 70)

→ Sur le terrain militant, je remarque que l'évaluation est plutôt mal nommée ou, quand elle l'est, mal perçue et rejetée. J'entends très souvent des collectifs dans l'éducation populaire, affirmer qu'ils ne font jamais d'évaluation. Par contre, ils acceptent d'estimer la valeur de leur activités (des subventions, des salaires, d'une prestation de formation, d'une participation financière du public à un événement, ...) ainsi que l'écart entre ce qui est et devrait être. J'ai compris plus tard qu'il semblerait qu'ils limitent l'évaluation aux outils d'évaluation assez connus comme les entretiens annuels, les reportings … Mais en réalité, ils sont clairement concernés par l'évaluation, parce qu'ils déterminent la valeur des personnes, des activités, des résultats ou des process, lors de réunions bilan en fin d'action collective, de tableaux d'évaluation à remplir en fin d'atelier pour percevoir les financements, de recueils de témoignages sur un événement, … Ces évaluations seraient donc peu conscientisées, peu réfléchies et partagées. Dans ce cas, l'évaluation pourrait s'avérer être aliénante et dangereuse. Penser l'évaluation, c'est penser à la fois aux enjeux, aux intentions et aux moyens de les atteindre, en l'associant à une démarche constructive d'amélioration collective plutôt qu'à un couperet.

Par son témoignage, F expose une vision volontariste, libérale, où les individu.es auraient une totale liberté. Illes seraient auto-entrepreneur.ses de leur vie. Ainsi, leurs actes, et leur vie, dépendraient de leur bonne volonté, de leur mérite et de leur motivation.

[…] le lycée, [...] c'est les meilleures années, parce que c'est tes dernières avant de passer dans la vie ... […] au lycée collège, pour moi c'est simplement de la culture générale. Après quand je vais rentrer en université [...] en sciences humaines, en sciences de l'éducation [...]. Ça te spécialise dans un domaine bien précis. C'est plus du français où on te parle de Guy, de Maupassant, de Gustave Flaubert, on te parle plus de ça. […] c'est fini, ça ne sert plus à rien. [...] Charles de Gaulle ou tout ça, c'est fini. […] c'est pas pour être méchant mais tu peux être con et bosser, […], tu peux être directeur de chez pas quoi. Si tu es motivé dans le domaine professionnel que tu veux faire, bah c'est bon après c'est du gâteau. […] (F, p. 195)

[…] en général les personnes qui ont des mauvaises notes, c'est parce que, justement, elles ont des capacités mais elles ont pas envie [...] de travailler. Après les professeurs, 'fin moi-même je veux devenir prof donc ... et j'en ai dans la famille aussi, donc je sais un peu évaluer. Et il y a des professeurs qui savent évaluer quand une personne est en détresse, quand une personne a des difficultés. Ben là, par exemple, si elle a des mauvaises notes, là, même si elle a des mauvaises notes justement, ils vont lui faire confiance parce qu'ils savent qu'elle travaille. Mais c'est vrai qu'en général, une mauvaise note est associée à une personne qui, justement, ne fout rien quoi. [...] c'est pas forcément vrai, […]. (F, p. 186-187)

Par conséquent, la note attribuée à un travail, serait souvent liée à la personne qui l'a réalisé. La note évaluerait, définirait la valeur de cette personne (ses compétences, ...) et de son travail. Celle-ci pourrait impacter les relations avec la hiérarchie.

[…] je me suis renseignée par rapport au concours des professeurs, [...] la moyenne pour avoir ce concours […] Faut avoir 15 ici, et 8 à Paris et Marseille quoi. Donc, comment je vis mon travail si on lui donne une valeur ? Finalement en fait, je me dis que ça n'a pas vraiment d'importance, parce que si tu as 8 à Paris, tu peux devenir prof et si tu as 15 ici en fait, c'est l'excellence en fait [...] la valeur c'est important parce que au final ceux qui ont 8 à leur concours des professeurs, qu'est-ce qu'ils vont pouvoir bien apprendre à leurs élèves ? […] je veux travailler et je vais être enseignante en fait dans les petits. [...] je vais dire « nous », je me vois déjà plus tard, mais en fait c'est un peu nous qui leur apprenons les bases, qui continuons leur formation, on leur apprend à compter, c'est nous qui faisons le plus dur. (F, p. 198-199)

[…] c'est souvent […] les ... enseignants qui travaillaient avec les petits qui sont souvent les moins bien payés par rapport aux professeurs. Et ça, je trouve ça injuste parce qu'au final je me dis aussi que les professeurs, enfin pour les petits, c'est eux qui les forment dans le droit chemin et tout ça. Et c'est pour ça, quand je vois, [...] la valeur c'est important parce que [...] par exemple moi quand j'ai passé mon concours, si j'ai 15, c'est pour que je donne le meilleur de moi-même aux petits. […] ils vont vers le bon chemin. Alors que ceux qui ont 8 comme à Paris, c'est pas pour dire mais, en général, […] les enfants finissent en trafic de drogue, des trucs comme ça. En général, je dis bien, mais c'est vrai que là-bas, c'est un peu la cité quoi. […] le mauvais chemin, c'est [...] t'arrêtes tes études et tout ça. […] Parce que voilà, t'as pas eu les meilleurs professeurs pour t'aider, […] quand tu as un professeur qui a eu 8 pour son concours de professeur , 'fin voilà quoi. Alors que ... dans le droit chemin, moi je pense que pour ma part j'ai eu les meilleurs professeurs [...] c'est grâce à eux et aussi à ma mère, […] que j'étais sur le droit chemin, […) Ça se trouve, là j'aurais arrêté mes études. Je travaillerais à l'usine, [...] quand je vois les gens ici, rares sont les personnes qui ont arrêté les études à 16 ans quoi. Alors que à Paris à Marseille, en général, les gens vont pas plus loin que 16 ans. Parce que je vois mes grands-parents, eux ils ont arrêté l'école à 16 ans mais c'est parce qu'ils étaient obligés. Ma mamie et mon papi, ils auraient bien voulu avoir leur bac. (F, p. 199)

[…] par exemple des élèves dans ma classe qui ont des notes beaucoup plus basses, le professeur [...] a beaucoup moins confiance en cette personne. Il va se faire engueuler entre guillemets […] beaucoup plus de fois alors que celui qui […] a des bonnes notes, par exemple on lève la main pour aller à l'infirmerie, c'est « ben y a pas de soucis tu peux y aller », alors que l'autre c'est « ouais tu fais encore de la comédie », donc voilà, ouais c'est vrai que les profs, vis-à-vis des notes, ouais. (F, p. 185-186)

[…] je l'ai souvent mal vécu, [...], les professeurs mettaient souvent un visage à une note. Si j'avais une note en-dessous de la moyenne, je me faisais passer pour, pour la cancre. [...] Mais c'est vrai que la note ne définit pas vraiment qui on est. Et les profs en général ne voient pas ça comme ça. (F, p. 184-185)

[…] je le vis mal [quand on donne une valeur à mon travail], et du coup j'ai envie de montrer que, que je vaux beaucoup mieux. Donc […] je donne le meilleur de moi-même pour […] augmenter [...] mes moyennes [...], pour plaire aux professeurs en fait. (F, p. 185)

[…] je pense que c'est pour ça en fait que ça m'a aidée aussi à remonter, parce que je me suis dit : « mais au final, ça veut dire que si j'ai des notes de merde, ça veut dire que je suis conne parce que pour moi c'est que de la culture générale. » […] donc c'est pour ça, j'ai commencé à bosser, bosser, c'est ça qui m'a poussée. (F, p. 196)

Je note une contradiction dans l'analyse de F. A la fois elle veut montrer ce qu'elle vaut, en ayant de bonnes notes et en plaisant aux professeur.es., en même temps, elle affirme que c'est regrettable d'assimiler une note à une personne. Serait-ce une forme de résignation ?

→ Je remarque dans certains discours que les notions d'effort et de mérite seraient confondues. « *Le mérite, c'est ce qu'on fait croire mais en fait, dans la vie, on hérite des chances dont dispose la classe à laquelle on appartient.* » La notion d'effort est liée à la vision judéo-chrétienne, dans la genèse : « *tu gagneras ton pain à la sueur de ton front* ».[194]

La reconnaissance d'un travail par une personne incapable d'estimer ce qui a été réalisé n'est pas acceptable, pour N, T et S.

[…] on m'a souvent valorisée avec des p'tits compliments. Ce qui était plutôt détestable. […] Si mon boss, qui est jamais avec moi, me dit « mais enfin, tu travailles très bien », j'ai envie d'entendre avec quoi il vient [...]. Moi je me dépêtre à continuer à faire autodidacte, à pas comprendre mon métier, pendant que lui ne m'aide jamais [...] avoir un recul, un peu évaluative de mon travail. […] Il m'a dit : « oui mais enfin, c'est un manque de confiance en toi. » Le nombre de fois où j'ai eu des trucs comme ça. C'est faux […] je trouve ça mesquin parce que ... d'ailleurs je lui ai dit c'est insupportable, c'est insupportable. Parce que ces gens sont pas capables en fait de voir en vrai ce que tu pratiques. Parce qu'en fait, le sens que toi tu lui mets, il le donne pas comme ça. [...], quand tu as des doutes, [...], s'ils t'estiment costaud [...] que tu t'en sors bien dans une série de situations où eux ils auraient du mal, forcément, si t'as un doute, c'est que tu as un manque de confiance en toi. [...] Putain, c'est violent, c'est violent. (N, p. 9-10)

[…] c'est plus compliqué si c'est un collègue qui évalue ton travail que si c'est une personne qui est faite pour ça quoi. (T, p. 42)

[…] je vis bien mon travail [quand on lui donne une valeur]. [...] Mais quand cette valeur, elle est donnée par quelqu'un qui, qui est en mesure de, d'estimer le travail. Et pas un ... extra-terrestre qui nous sort ses grilles et ses fiches de lecture. (S, p. 257)

Ces témoignages font écho aux propos de Christophe Dejours : *« Juger la contribution de chacun suppose d'abord de pouvoir décrire le travail lui-même dans les activités dites de service et dans les tâches immatérielles, dont on sait qu'elles ne sont pas directement observables, car avant la reconnaissance, il faut la connaissance du travail en cause. Pour reconnaître, il faut connaître. »*[195]

Les personnes qui donnent de la valeur au travail sont multiples, selon GL.

[Comment tu vis ton travail quand on lui donne une valeur ?]. […] Le « on » [de la question d'entretien], ça peut renvoyer à sa hiérarchie, (GL prend des notes) ça peut être les collègues, ça peut être aussi le bénéficiaire ... […] dans le « on » là. Y a pour soi-même aussi. (GL, p. 269)

L'évaluation du travail impacte t-elle le rapport à soi, aux autres, aux institutions, à la cité ? Une des hypothèses serait que ceux/celles qui éprouveraient une stabilité dans leur travail seraient moins en demande d'évaluation, moins en demande de légitimité de la part de leur hiérarchie.

---

194 Source : *Riche, pourquoi pas toi ?,* Marion Montaigne, Michel Pinçon et Monique Pinçon-Charlot, ED. Dargaud, 2013, p. 118.

195 Source : *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003, p. 53.

Par l'auto-évaluation des travailleur.ses, définir des domaines de compétences est un processus linéaire qui montre la marche à suivre dans la façon de faire sa carrière.

[…] on dessine un peu un cadre de référence […] à quoi on va voir que je suis un bon assistant-consultant, qui est vraiment sur la trajectoire de consultant et ainsi de suite. […] Pour pas, pour pas rentrer dans … des choses un peu type usine à gaz (E rit) […] du type la GPEC […] je leur dis : « voilà ce qui me paraîtrait intéressant c'est que pour le métier, par exemple de consultant, on définit … les x domaines. » [...] 4 à 6 max domaines de compétences majeures. » […] des domaines de compétences et puis que, à l'intérieur pour chacun de ces domaines de compétences, on en décrit les principales caractéristiques : qu'est-ce qu'il y a dedans ? [...], c'est pas une fiche de poste ce qu'on est en train de faire. En tout cas moi, en tant que RH, ça m'intéresse pas plus que ça parce que c'est hyper statique. C'est très descriptif et statique. C'est utile mais ... voilà. Et moi j'aimerais bien qu'on arrive à définir quelque chose de l'ordre de, une trajectoire. [...] on a découpé en 4 niveaux. […] E dessine un schéma linéaire avec les différents niveaux, sur son cahier. Je découvre mon métier, je suis en niveau vraiment d'application. Je suis opérationnel. Je suis vraiment là plutôt dans un niveau de maîtrise, c'est-à-dire voilà, et voire, je suis expert. En gros, celui qui est expert, il va changer de … c'est … les gens qui sont un peu là sont les gens qui peuvent prétendre à changer de … de corde quoi. […] je leur ai dit : « ben, pour te représenter la, on va dire la première marche de l'édifice, c'est, la personne arrive dans le cabinet, qu'est-ce qu'objectivement on peut attendre d'elle ? Qu'est-ce qu'on attend ? » et donc, par exemple pour « consultant », il y avait une dimension plutôt relative aux techniques du métier. […] y avait tout ce qui était plutôt relatif à l'organisationnel, c'est-à-dire plutôt dans le fonctionnement dans le cabinet. […] y avait aussi une dimension relationnelle. […] la façon de fonctionner dans le collectif de travail ou … 'fin voilà, dans la vie de l'organisation. De l'attendu, ou des usages ou des valeurs, des choses comme ça. [...] par exemple, c'est ça que je donnais à mes consultants en disant : « voilà, il va y avoir un entretien annuel machin. Je vous donne cette feuille-là et … en gros, tu me mets en vert ce que tu estimes maîtriser. […] cet outil intermédiaire, moi, me permettait d'avoir aussi une perception de l'auto-évaluation de la personne. […] C'est-à-dire comment la personne, d'elle-même, se positionne ? Moi je faisais le même exercice de mon côté. […] on comparait nos feuilles. […] généralement ils étaient beaucoup plus sévères que moi dans la notation. […] [on a pas discuté des critères d'évaluation], je voulais pas qu'on rentre dans un truc trop complexe. (E, p. 143-145)

Pour Christophe Dejours, *« L'évaluation des compétences, pourtant n'est toujours pas l'évaluation du travail. […] Je cite encore [Marbach] : « Avec l'évaluation des compétences, la valeur du travail n'est plus définie indépendamment de la personne. […] Au principe « à travail égal, salaire égal », se substitue un mot d'ordre « à compétence égale, salaire égal ». Les bilans de compétences, le portefeuille de compétences, toutes ces notions reposent sur l'hypothèse selon laquelle il serait possible d'identifier les compétences isolément ou à distance du travail. De fait, l'évaluation des compétences dérive inévitablement vers l'évaluation de la personne, et s'éloigne d'autant de l'évaluation du travail proprement dit. »* La clinique du travail insiste sur le fait qu'il n'est pas possible d'évaluer une compétence *« sans passer par la connaissance fine du travail dans lequel elle s'actualise. »*[196]

« La performance précède la compétence. » Face à l'échec, au réel qui résiste, les travailleur.ses se mobilisent, de manière subjective, et transforment leur impuissance en performance. Ce n'est que là où ils seraient possible de formaliser cette performance *« pour*

196 Source : Ibid., C. Dejours, p. 36.

la transformer en compétence ou en habilité. Faute de pouvoir élucider en quoi consiste le processus de formation des compétences, on ne sait pas aujourd'hui évaluer l'effort ni le travail qu'implique une activité de service reposant sur la mobilisation subjective et sur la coopération intersubjective ou interactive entre le producteur du service et son client ou son usager. »[197]

Ces propos soulève un réel problème. En effet, les salaires sont fixés à partir de ces évaluations. Les salaires ne correspondraient donc pas aux efforts et les contributions des travailleur.ses.

Pour U, se référer au référentiel de compétences de savoir-être (attitudes, comportements) pour évaluer l'atteinte des objectifs d'un.e professionnel.le relève d'une évaluation subjective. Évaluer du quantifiable serait plus facile pour les managers.

[...] l'idée en ce moment c'est de travailler sur ce qu'ils appellent un référentiel de compétences. Tu sais très bien que c'est orienté, [...], mais l'idée [...] là on était énormément sur l'entretien annuel pour évaluer un conseiller sur (la personne tape du poing à plusieurs reprises) « t'as tel objectif sur ça, tu l'as atteint, tu l'as pas atteint. » [...] C'est définir plutôt des, ça me fait marrer, des, des attitudes, [...] comment ils disent, alors t'as les macro-compétences, après t'as le, [...] c'est plus des attitudes, des comportements entre guillemets, mais qui restent, ni plus, ni moins, subjectifs, [...], la facilité je pense pour un manager, c'est de dire ... c'est du quantifiable, qui est beaucoup plus facile que du comportemental, [...]. (U, p. 218)

« [...] l'amabilité, la politesse, la disponibilité sont des aspects attendus de la relation à une clientèle. Ils sont tellement importants, que pour mieux les exiger, on les a baptisés d'un nom curieux : « les savoir-être »[198]. La prescription au travail va donc au-delà du contenu des activités, selon Louis Durrive. Cependant, il n'est pas possible d'exiger ces attendus d'une personne *« si la personne qui la réalise n'y met pas un minimum du sien. »*[199]

Et pourtant, je constate que le management s'obstine à motiver encore et encore ses équipes, par des formations, du *team-building*, du *coachin*g … leur donnant l'illusion qu'il prend soin d'elles, en les considérant pour des personnes à part entière, avec des émotions, des ressentis, des marges de manœuvre. Alors qu'en réalité, l'idée est que les personnes soient motivées à être des pantins exécutant les instructions de la hiérarchie.

→ En débarquant dans l'éducation populaire, je recherchais, entre autre, un cadre de travail où la subjectivité des personnes puisse se manifester et se dévoiler. Mes camarades et moi-même travaillons beaucoup à partir des histoires de vie. Nous avons même l'habitude de dire que l'intime est politique. Les personnes concernées, celles qui les ont vécus, sont invitées à parler plutôt que quelqu'un.e parle à leur place. Ainsi, il y a la place aux émotions ressenties. Mais je découvre aussi qu'il y aurait surtout la place à la colère, ou à d'autres émotions liées à la cause défendue par le collectif, comme s'il y avait qu'une partie de l'intime qui serait légitime à être exposée, pour essayer de comprendre la cause. Comme si l'intention première ne serait pas tant de s'exprimer sur ses émotions pour travailler et échanger sur le rapport au travail, les conditions de travail et les inconforts liés à cela, mais plutôt de les instrumentaliser pour faire avancer la cause.

En effet, le fait d'évaluer le travail en le quantifiant, en le chiffrant, est rassurant.

197 Source : Ibid., C. Dejours, p. 37.

198 Source : *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Louis Durrive, Ed. Octares, 2015, p. 107.

199 Source : Ibid., L. Durrive, p. 108.

[…] je suis quelqu'un qui a besoin […] que ce soit quantifiable. (U, p. 213)

[…] j'ai toujours eu de très bonnes performances commerciales. Donc en fait c'était assez rassurant et facile pour moi d'avoir toujours ce cadre, où je pouvais être évalué comme je pouvais aussi évaluer des collaborateurs, […], « voilà l'objectif, on y est, on n'y est pas. Qu'est-ce qu'on peut faire pour améliorer etc ? » Donc très chiffré […]. (U, p. 213)

L'évaluation quantitative peut aussi se réaliser à partir du temps de travail effectif réalisé. L'évaluation de l'activité de S se fait par le biais d'un compte d'activité.

J'ai un compte d'activité, je dois faire des imputations. C'est [...] à base d'heures. 8 heures par jour, sur des tâches, qui sont déterminées par quelqu'un d'autre. […] ce sont les tâches, plus ou moins macro, de ce sur quoi j'ai travaillé pendant la semaine. [...] j'ai un ... lot de tâches et dedans j'impute des heures. […] mon imputation détermine […] le travail réalisé et puis, en tant que sous-traitant, détermine clairement un coût, puisque chaque journée est un coût, […]. Chaque journée est facturée. […] s'il y a une évaluation, elle se fait à travers ces compte-rendus d'activité et des imputations horaires. [...] C'est comme ça qu'on évalue, 'fin qu'on évalue […] qu'on rend des comptes. (S, p. 247)

L'imputation concerne que les tâches prescrites, prévues et définies en amont par des personnes. Ainsi, l'évaluation est centrée sur le travail prescrit. Ce qui renforce l'idée que le travail reste l'exécution de ce qui est prévu.

[…] ton imputation, elle concerne que les tâches, ce pourquoi tu es payé, c'est les tâches que tu dois réaliser. Ils considèrent pas que le compte-rendu d'activité soit une tâche chronophage. Et du coup, bah ils se trompent. Parce que du coup, ce qu'il se passe, c'est que les gens qui n'ont pas cette tâche-là vont imputer sur les tâches pratiques qui sont en train, le concret, ce qui est facturé. Et bah du coup, bah dans ce qui est facturé, y a toujours ... y a tous les échanges Rh et compte-rendus d'activité. (S, p. 259)

S estime que la valeur de son activité ne réside pas dans ce qui est évalué.

[...] la valeur elle est dans ce que je fais, pas dans ce que, ce qui est évalué. […] L'évaluation, c'est un papier comme un autre, c'est, ça sert à rien sauf à celui qui le demande. En gros, cette évaluation ne me sert absolument pas. [...] je rechigne un peu à la faire […) Parce que ça me concerne, 'fin c'est pas que ça me concerne pas, c'est que ça me rapporte rien. [...] à aucun moment, il est question, de moi, ma personne. (S, p. 250)

Ces propos font écho aux travaux de Christophe Dejours. J'expliquerai pour quelles raisons l'évaluation par le temps de travail ne serait pas adaptée à la réalité du travail.

Par conséquent, l'évaluation n'aurait aucune utilité. Ce constat est partagé par U.

L'évaluation par le contrôle du nombre d'heures effectué, en fonction des tâches exige un temps administratif assez conséquent. Passer du temps à rendre des comptes, à créer de la mesure plutôt que travailler. C'est l'impression de S.

[…] au lieu de travailler l'informatique, tu rends des comptes. [...] Et ça, c'est insupportable. C'est l'administratif [...]. (S, p. 257)

[…] donc les gens qui […] viennent vers toi, ils te consomment du temps et qui te demandent des choses, si derrière leur travail n'a aucun retour pour toi, à part rentrer dans des belles grilles statistiques, […] dont tu t'en fous royalement. Et bien, ils peuvent aussi aller voir ailleurs […]. (S, p. 258)

Se baser sur des critères quantifiables présente des limites, voir même un non sens, pour U, S et F.

[…] ce travers de mode de fonctionnement du quantifiable […] on n'est plus dans ce mode ... qualité, quel est l'apport de, pour l'autre, qu'est-ce qu'attend l'autre en réalité, qu'est-ce que je lui apporte, […]. (U, p. 219)

[...] c'est tout du par cœur surtout en histoire. J'ai [...] pas eu une note au-dessus de la moyenne, parce que il veut son cours par cœur mais, même quand on lui récite, on n'a pas la moyenne alors. […] Une fois, j'ai même voulu le tester, j'ai triché. J'ai eu 5. [...] c'est un prof ... il note, il note ... comment ça s'appelle ... de façon escalier. Il lance les copies dans l'escalier puis les premières marches, « ah ben t'as 1 », deuxième marche « 2 », c'est vrai parce que on a, notre moyenne de classe, elle doit être de 6 quoi, alors que c'est quand même coeff 5. (F, p. 193)

[…] c'est que du par cœur en fait mes autres matières. […] ce qui m'aide, c'est de recopier tout à l'ordi, mais de manière synthétique parce que c'est propre, ça me donne envie d'apprendre du coup. Et c'est comme ça que j'arrive à avoir des bonnes notes, [...] j'ai repris des cours qu'avaient les anciens term, et elle nous a donné une évaluation, la prof actuelle, et j'ai remis le cours qu'avait mis bah l'ancienne prof et j'ai eu que 9. [...] je me suis dit : « bah en fait non c'est pas ça, je reprends ses cours, au pire je verrai bien. » Et du coup j'ai recommencé à recopier ses cours à l'ordinateur avec des belles couleurs [...], j'ai pas eu une note en-dessous de 10 encore. (F, p. 192)

[…] c'est quoi la valeur travail au final ? […] j'ai […] un chef [qui] a cette approche du travail, justement [...], c'est le quantifiable, […] c'est le mec qui arrive à 9h, s'il part à 18h pile, […] c'est qu'il a pas assez bossé, c'est pas normal de partir pile poil à l'heure. Faut faire une heure de plus, faut pas compter son temps au boulot, […] c'est ce que j'essaie de lui faire capter, c'est de lui dire un moment : « mais attends, est-ce que ça veut dire parce que je suis arrivé à 8 h, je suis parti à 19h que je charbonne plus qu'au final qu'un mec qui va arriver à 9h, qui va être beaucoup plus sélectif dans ses tâches, dans ses méthodes d'organisation etc. » […] C'est beaucoup plus rassurant … […] le quantifiable. (U, p. 220)

Respecter le temps attribué pour chaque tâche, est un objectif, et donc, il est évalué.

Dans son ouvrage, Christophe Dejours explique l'évolution historique de l'évaluation du travail et de ses critères.

Au XVIIIe siècle, les personnes se questionnaient sur la manière d'évaluer la valeur des marchandises. Adam Smith, philosophe et économiste, établit la théorie de la valeur. Cette *« théorie, dit objective de la valeur, repose, pour les économistes classiques à partir d'Adam Smith, sur le travail. […] L'homme est riche ou pauvre selon la quantité de […] travail qu'il peut se permettre d'acheter. La valeur de toute marchandise […] 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). »*

Alors que Karl Marx explique que *« le travail n'est pas mesurable, car il procède d'une expérience subjective […]. 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 équivalentes. »* Mais ce critère présente ses limites dans le sens où *« 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. »*[200]

Dans les années 60, l'ergonomie remet en question cette conception du travail, en intégrant les caractéristiques physiologiques de chaque travailleur.se., avec notamment les travaux d'Alain Wiener sur la charge de travail.

200 Source : *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003, p. 10.

Ce n'est que dans les années 70, *« avec l'apparition des nouvelles technologies et avec la restructuration des tâches industrielles […], que l'indexation du travail sur le temps de travail a été mise en crise. »*[201] Il convient donc de gérer des imprévus avec les pannes, les accidents industriels, les incidents … L'effort, le temps de travail ainsi que la charge mentale psychique sont pris en compte. *« L'essentiel […] de ce que l'on cherche à évaluer, se dérobe à l'observation directe. Pour y avoir accès, il faut recourir à des méthodes issues de la clinique, car les dimensions psychiques et intellectuelles du travail siègent dans l'expérience, à l'état de vécu, dans ce qu'on appelle aussi « expérience subjective du travail ». »*[202]

S explique que lorsque le travail n'est pas évalué, il n'est pas reconnu. Le salaire est fixé par une grille.

Dans le public, […] y avait ces imputations mais qui étaient essentiellement liées au respect des horaires. […] Ça permet de quantifier aussi des travaux qui sont pas forcément quantifiables. […] là c'était assez différent, l'évaluation ... y en avait pas. […] On paie pas un informaticien avec des grilles de salaire faites dans les années 70. Ça n'a aucun sens. Et donc y avait pas d'évaluation mais y avait pas de reconnaissance. [...] de toute façon, que tu fasses bien ou mal, tu seras payé pareil et ça sert à rien de parler d'augmentation parce que tout est dans une grille, une grille d'évolution qui intervient dans le temps, avec des statuts, invraisemblables, qui ont été mal pensés, 'fin, qui sont pas adaptés en tout cas à la réalité de mon travail. […] C'est ce qui leur permet […] de justifier ton activité. [...] chaque tâche a été chiffrée plus ou moins, […] si t'es en-dessous, tu as sous-chiffré, […] alors on te dit : « c'est pas grave », mais ça veut dire que tu as pas été en mesure de chiffrer. [...] si t'es en-dessous[...], t'as surchiffré […]. Dans les deux cas, c'est ton problème, […]. C'est les problèmes de ton manager qui est de dire : « il y a une estimation qui a été faite, vous êtes en-dessus ou en-dessous, et donc de fait, bah c'est ... y a, vous pouvez améliorer votre capacité d'évaluation de votre travail, 'fin de ... chiffrage du travail que vous faites. » […] quand tu dépasses le chiffrage, c'est toujours un problème. Quand tu es en-dessous, c'est jamais trop un problème. Quand tu dépasses, […] tu dois rejustifier et puis ils font des réunions, et encore des trucs, pour expliquer un problème qui, en fait, n'a besoin que d'une chose, c'est que les gens soient derrière leur clavier à travailler dessus. (S, p. 248-249)

David Vercauteren explique qu'*« Aujourd'hui, l'entreprise voit se multiplier les systèmes d'évaluation du temps de travail, des performances et des compétences. Le regard porte sur la subjectivité du travailleur. Il suit principalement deux directions. L'une concerne la formation du salaire, où l'on assiste au passage d'un système fixe mensuel, lié à la fonction et à l'ancienneté, à celui d'une modulation personnalisée en vertu des performances du travailleur. Désormais, une évaluation des prestations de chacun est effectuée à partir de méthodes d'entretiens individualisés et de bilans ou de portefeuilles de compétence. Ceux-ci permettront in fine de déterminer la « motivation », le « mérite » du travailleur et par conséquent le salaire et les primes auxquels il aura droit. L'autre aspect consiste à transférer une partie de la tâche d'évaluation aux travailleurs eux-mêmes. Individuellement, dans son bureau, sur son plan de travail, chacun fixera ses objectifs de production, évaluera par lui-même ses résultats et aura à en fournir l'explication. »*[203]

201 Source : Ibid., C. Dejours, p. 29.

202 Source : Ibid., C. Dejours, p. 12-13.

203 Source : *Micropolitique des groupes. Pour une écologie des pratiques collectives.*, David Vercauteren, Ed. HB, 2007, p. 33.

Par l'évaluation de la qualité, appelée aussi « *démarche qualité* » ou « *qualité totale* », il s'agit de se focaliser davantage sur le travail réel, effectif que sur le travail prescrit. Malheureusement, l'intention est davantage centrée sur l'obtention des labels, des certifications. *« Un dispositif qui place le résultat avant le travail […]. De sorte que la qualité totale ne renvoie plus du tout à l'évaluation de la qualité. Elle se transforme en prescription. »* Ainsi, la charge de travail et le contrôle des activités se voient augmenter. *« La qualité totale est un idéal, mais certainement pas une réalité. Travailler, […], c'est rencontrer l'échec et le reconnaître comme tel. [La qualité totale] on peut en rêver, la souhaiter, on peut essayer de l'atteindre, mais on n'obtient jamais la qualité totale. »*[204]

Se poser la question du « quoi évaluer ? » reviendrait à s'interroger sur la signification de « c'est quoi bien travailler ? », pour E.

[…] à partir finalement de de l'évaluation ... de l'intervention, ça permettait d'évaluer la posture […] c'est quoi une bonne mission de conseil pour nous, […] ça répondait à la question du quoi. Quoi évaluer, […] sur des choses parfois très métier, mais comment tu construis un groupe de travail, comment tu l'animes, comment tu produis des livrables, comment tu, comment tu gères la relation par exemple à la, à la fonction managériale, comment on entre en relation avec cette fonction managériale, après il peut y avoir des choses de l'ordre de la technique, […]. (E, p. 155)

Alors que G affirme que l'évaluation peut donner des repères mais peut s'avérer être aussi aliénante.

[…] le sens du travail que je fais, vu que je bosse seul, [...] c'est fondamental quoi. Mais c'est vital au sens de, de, d'objet de désir. [...] tu as pas d'évaluation directe. […] Pendant des années, tu bosses sur une thèse, tu sais pas si tu vas finir. Tu as des évaluations des directeurs des fois […] quand tu es dans un service, c'est un peu aliénant c'est ce côté reporting et tout. […] c'est hyper pervers parce qu'en même temps ça te donne des repères en permanence [...] c'est des repères mouvants, donc en fait faut sans arrêt refaire ses preuves, sans arrêt déplacer les objectifs, et ça n'a plus de sens. (G, p. 105)

L'évaluation du travail pourrait être un moyen de vérifier la bonne application des normes, des façons de faire préconisées et légitimées dans le contexte de travail.

Christophe Dejours explique que *« Toute organisation du travail est une méthode de gouvernement où nous organisons le rapport de force, l'ordre social, pour tirer profit sans qu'il y ait désordre. Toute organisation du travail se préoccupe du gouvernement, de la manière de diriger. La gouvernance et la direction de l'entreprise ont le même sens. C'est une mutation profonde, et pas qu'une simple variation sur la direction des principes tayloriens, et peut être fordiens. Il y a eu des changements qualitatifs importants : l'évaluation individualisée des performances a été permise par les ordinateurs à chaque poste de travail. Elle a aussi été permise par un discours d'évaluation qui légitime la mesure quantitative et objective du travail de chacun.e. Les discours sont portés par les dirigeant.es, les industriel.les et les scientifiques du travail, des performances, des compétences. Or, nous ne pouvons pas mesurer le travail. Dans les sciences du travail, nous le démontrons. Nous pouvons l'évaluer, à condition que l'idée d'évaluer est l'idée de juger qualitativement, par rapport à des normes, des règles. En fonction de l'interprétation de ces règles, nous jugeons la qualité, ce qui peut s'avérer être compliqué. L'évaluation n'est pas impossible. Elle n'est*

204 Source : *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003, p. 38.

pas en soi une mauvaise chose. C'est l'évaluation quantitative et objective qui est contestable, elle est fausse, parce qu'elle est centrée sur le résultat du travail, quand il y a un résultat concret et mesurable. L'évaluation peut être positive. Un travail peut avoir peu de résultat avec beaucoup de travail pour parvenir à ce résultat. L'évaluation génère des sentiments d'injustices entre les personnes parce qu'elle est fausse donc elle créé des malaises et des contradictions. Elle génère des situations de concurrence et donc des conduites déloyales pour avoir la meilleure évaluation, parce que le risque peut être la baisse d'une prime, la mise au placard, la perte d'emploi … Ainsi, la confiance se mute en méfiance, le vivre ensemble et la solidarité s'estompent. L'organisation du travail est centrée sur les performances. Ce sont des pratiques sociales, non des mots d'ordre. Pour que ça marche, pour que ces organisations du travail soient efficaces, il faut beaucoup de personnes pour évaluer leurs subordonné.es. Il faut qu'il y ait beaucoup de personnes qui acceptent de se faire évaluer. Ainsi, nous sommes conduit.es à avoir des conduites déloyales, et nous participons à un système défaillant, dont nous savons qu'il est faux, et nous continuons à évaluer ou à nous faire évaluer. »[205]

Je m'interroge. Comment est-ce possible de créer, ou de maintenir un soupçon de travail coopératif, dans des environnements qui ont des procédures, des normes, des moyens de travail qui ont une toute autre intention, à savoir, casser les collectifs en montrant que ce n'est pas avec l'autre, mais contre l'autre ? Et même si l'évaluation est parfois proposée comme un outil d'accompagnement et de réflexion collective, comme l'évaluation à 360° degrés par exemple qui intègre, à un moment T, différents points de vue d'acteur.rices à différents échelons hiérarchiques, cet outil resterait bien un outil de mesure, pour comparer, juger si le travail de chaque personne est conforme ou pas, lors de l'entretien annuel, ou avant une éventuelle promotion. Le semblant d'esprit collectif s'arrêterait là où la délibération commencerait, et peu de place pour le proverbe, *tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin*. Il n'y aurait pas d'accompagnement, mais une injonction à faire de telle manière. Ce ne serait guère un accompagnement où la personne serait libre de trouver sa manière de travailler, de façonner son métier, en accord avec son éthique, ses convictions.

En abordant la notion de sens, je comprends mieux comment le travail, l'activité humaine et le pouvoir d'agir sont impactés par l'organisation politique, économique et sociale, néolibérale et capitaliste, dans des lieux d'activité de divers secteurs, notamment celui de l'éducation populaire.

II. 3. 3. Notion de reconnaissance

Derrière la question de la valeur, apparaît celle de la reconnaissance, pour six personnes interviewées[206]. Donner de la valeur au travail, c'est le reconnaître.

C'est quoi la valeur du travail ? Euh, et la question de la reconnaissance qu'il y a derrière. […] ça me fait penser juste à ce que je vis là en ce moment. […], la rupture conventionnelle. (C, p. 84)

[…] c'est essentiel que mon travail soit considéré a minima, a minima. Et pas méprisé, et pas jugé. (N, p. 5)

---

205 Source : *Penser le travail, une urgence politique, avec Christophe Dejours*, Thomas Lacoste, 2007. http://www.dailymotion.com/video/xb0fwk_penser-le-travail-une-urgence-polit_news.

206 Entretiens n° 1 (N), 2 (T), 3 (Z), 4 (C), 8 (U) et 9 (S).

II. 3. 3. 1. Reconnaissance au travail, de quoi parlons-nous ?

Christophe Dejours écrit que *« La reconnaissance […] porte sur le faire et non sur l'être, sur le travail et non sur la personne. La reconnaissance du travail, reconnaissance par autrui dans le registre du faire, peut éventuellement dans un deuxième temps être rapatriée par le sujet lui-même dans le registre de la personne, dans le registre de l'être. […] »* [207]

C et Z constatent que leur activité dans l'éducation populaire est peu connue par les personnes. Par conséquent, donner de la valeur à ce qu'illes font, et donc le reconnaître s'avère complexe, voire impossible.

[…] est-ce qu'on donne de la valeur à mon métier ? […] quand [...] les ... personnes auprès de qui on travaille, nous font un retour. Est-ce qu'ils parlent vraiment de notre métier? Je crois pas, parce que c'est pas très clair pour les gens ce qu'on fabrique. D'ailleurs des fois pour nous, ça l'est pas trop. […] je pense qu'ils parlent plus de la manière dont on l'a exécuté en fait, plus du travail quand même, que du métier. [...], je sais pas trop si on, si j'ai déjà entendu, vu, une valorisation de ce métier. Ce qui serait sûrement différent avec un métier plus courant où on peut avoir une valorisation plus globale de la société […]. (C, p. 96-97)

Bref, c'est tellement bien d'avoir une p'tite étiquette, une casquette. [...] sont vraiment connues de très très peu de gens, je pense aux trucs « éducation populaire », « autogestion » bah personne connaît. (Z, p. 69)

Les ateliers d'éducation populaire, les gens ils ont pas la moindre idée de ce que ça veut dire ces trois trucs. (Z, p. 69)

→ J'ai interrogé précédemment le fait que, dans le milieu militant, le travail est rarement perçu comme tel, même lorsque celui-ci est un emploi, mais plutôt comme une passion ou un loisirs. L'emploi est le travail institutionnalisé, contrôlé et évalué par les employeur.ses, reconnu et encadré par les institutions. Lorsqu'une activité n'est pas emploi, serait-elle peu ou pas légitime aux yeux de la société et de l'État ? Lorsqu'il n'y aurait pas d'évaluation, il n'y aurait pas de travail ? Au vu de ces témoignages et de mon expérience, j'aurais tendance à penser que le manque de reconnaissance du travail dans l'éducation populaire serait lié à l'importance du bénévolat et à la méconnaissance et donc à l'invisibilité de ses actions. En exerçant dans ce milieu, et donc en quittant la gestion et la santé au travail, secteurs d'activité plutôt valorisés, j'ai compris que je recevrai très peu de reconnaissance sociétale, mais davantage de reconnaissance de mes camarades et de moi-même.

La reconnaissance viendrait à la fois des autres et d'eux-mêmes, l'auto-reconnaissance.

Et ... donc y a une dynamique-là de non reconnaissance par moi-même et par les autres qui, qui est pénible et ... les autres biais de reco, sources de reconnaissance sont insuffisantes. (Z, p. 76)

La reconnaissance au travail passerait par le salaire, le statut et la considération sociale, pour C et U.

U explique que la valeur de son travail et ce besoin de reconnaissance sont liés à son histoire de vie.

---

207 Source : *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003, p. 51.

J'ai toujours su que j'étais différent. […] j'ai grandi à Vannes. J'ai un prénom atypique. Ensuite, j'ai grandi dans un quartier, alors ça reste Vannes. Comme dans tout type de quartier, t'as une forme de misère avec des gens qui se ressemblent, [...], qui essaient de ... de sortir de là, […] j'ai toujours eu ce sentiment, mais en l'acceptant.[…] Pas être dans ce truc d'opposition [...] faut que j'en fasse plus, pour qu'on me fasse confiance et pour être reconnu […] toujours senti cette différence mais en l'acceptant. [...] et je pense que c'est le travail qui a fait ressortir ce truc-là. […] j'ai plus forcément envie de l'accepter. (U, p. 229-230)

Pensant que son épanouissement professionnel passerait par le fait d'être socialement reconnu, par le salaire, le statut, il a veillé à accéder à cet idéal, qui, finalement, se révèle être un leurre.

Valeur de travail ... alors moi, je pense que c'est lié à mon histoire etc, parcours [...], ce besoin d'être […] reconnu […] socialement mais aussi, d'avoir les revenus qui vont avec […] en toute modestie ou quoique ce soit, mais je pense avoir atteint, tu vois en termes de salaire, voilà on a ce qu'il faut. [...] Et une fois ce truc-là atteint, c'est ça aussi peut-être qui est grisant mais tout comme l'histoire du statut cadre. […] avant que j'atteigne mon poste de responsable, ce que la boutique me vendait un peu, entre guillemets, l'aboutissement. C'est quoi un statut cadre, au final ? Maintenant que je vois que j'y suis, je me dis « putain, tout ça pour ça ! ». […] Alors oui, « on t'a mis un PC, tu peux bosser à la maison si tu veux », « c'est bien les mecs mais concrètement ça fait quoi ? » […] tu vois un mec qui a pas le statut cadre, qui a le même pesée que moi dans la boutique va gagner un peu plus, donc je me dis, mais attends, [...] alors oui, tu auras une meilleure retraite, alors oui, tu auras une meilleure prévoyance mais 'fin. » [...] je me suis caché derrière ce truc-là pendant longtemps, à me dire : « ouais, le Graal à choper, voilà, c'est ce statut cadre, c'est d'avoir un revenu, voilà […] c'est atteint. Je me dis « ouais, c'est quoi l'épanouissement ... final du boulot ? Quelle est ma valeur ajoutée ? », je me dis « tout ça pour ça ». Autant d'épuisement, autant de prises de gueule, d'interrogations, de remises en cause. (U, p. 221)

[…] j'ai envie de […] rencontrer des gens, et avoir quelque part cette ... considération sociale au sein d'un groupe. […] Et là, intervient aussi c'est cette question d'ego […]. (U, p. 225)

[…] je pense qu'il y a dans mon histoire qui fait que mais, du coup, je réfléchissais. Je me dis « alors on est en soirée, ça arrive combien de fois qu'en soirée, on rencontre des groupes de gens. Les gens te demandent, « ouais tu fais quoi ? » Oui bah au final, oui je bosse dans une banque. » Mais que je bosse dans une banque, que je suis cadre, que je suis pas cadre, mais, les gens, ils s'en tapent au final. […] Et quand bien même, je tombais sur quelqu'un qui dit : « ah ben, je vais mieux le considérer, donc je vais mieux lui parler parce qu'il a ce job-là. » Bah c'est pas la personne au final que j'ai envie de rencontrer. (U, p. 229)

« La théorie économique nous a souvent caricaturé.es en homo economicus n'ayant d'autre intérêt que pécuniaire, alors que nous sommes également mu.es par l'amour, le désir, l'honneur ou le besoin de reconnaissance. Les choix professionnels, par exemple, tiennent certes à la rémunération mais également à la qualité du travail, à l'utilité sociale que l'on suppose (à tort ou à raison), à son occupation ainsi qu'à la préservation de sa vie privée (dans le choix de son lieu d'habitation notamment). […] De même que nous ne sommes pas que des machines à calculer les profits, il serait également réducteur de nous envisager courant derrière la maximisation de notre bien-être […]. »[208]

208 Source : *Égologie, individualisme et course au bonheur*, Aude Vidal, Ed. Le monde à l'envers, 2017, p. 103.

Dans le salariat, C et T estime que la reconnaissance passe, quasiment, par le salaire.

[…] dans le travail salarié, la reconnaissance, la quasi plus importante en tout cas, elle passe par le salaire [...] comment l'appeler en fait cette autre reconnaissance ? Peut-être on peut l'appeler morale j'en sais rien. […] le fait de nommer, euh ... d'être, soit dans de la compensation, soit dans du remerciement. (C, p. 92)

[…] je me suis dit : « bah en fait si j'ai des compétences et j'ai vraiment acquis un savoir-faire et des trucs. » [...] j'avais pu me rendre compte que je savais déjà pas mal de choses. Donc j'aimerais bien que, ben oui, ça soit reconnu aussi, ce savoir-faire là d'un point de vue salarial. Bon, le SMIC, c'est un peu rude quand même quoi. T rit. C'est toujours toute l'ambiguïté du discours où c'est pas important le salaire mais […] ça reste quand même une forme de reconnaissance ... de tes compétences. (T, p. 52)

Cela dit, une reconnaissance par le salaire peut engager une évolution de carrière. Passer d'un statut de bénévole à celui de salarié, dans la même association peut être complexe, pour T.

[…] ce qui me fait peur c'est de ... trop m'engager sur des choses bénévoles et après d'être salariée. [..] je veux pas me retrouver en bénévole à fournir du contenu qui demande du temps etc. Et si un jour il y a un basculement salarié, qu'on me dise : « bah ouais mais tu faisais ça en bénévole voilà, on va pas te payer pour le faire quoi. » (T, p. 55)

Chez C, la manière dont est calculé le salaire soulève des questionnements liés à l'équité, l'égalité et la justice.

Ce qui serait équitable c'est que la personne qui a le plus besoin parce qu'elle a le moins de biens, bah ce soit elle qui ait plus d'argent quoi. Ou ce qui serait équitable, c'est que la personne qui a fait le plus de formations pour en arriver là, soit plus payée aussi parce que ça a été beaucoup d'efforts et pendant des années la personne n'a pas été payée […]. (C, p. 91)

[…] je pense « égalité » mais c'est plus à défaut de quelque chose qui serait juste [...], aucun critère qui est juste, autant ne pas en mettre, et du coup même salaire point final quoi. C'est pas plus juste à mon avis … (C, p. 92)

Le départ d'un.e travailleur.se d'une organisation est un moment propice de reconnaître le travail accompli, de manière financière ou pas.

[…] le départ [...] est une bonne occasion de donner de la valeur au travail. (C, p. 87)

[…] « est-ce qu'on donne plus que le minimum légal pour le départ de quelqu'un ? ». Et là, du coup ça touche à fond la question de la valeur de ton travail et qu'est-ce qu'il y a derrière une indemnité de départ qui, à la fois, qui peut être à la fois de la compensation de la difficulté de quelque chose ou à la fois euh ... ou à la fois un remerciement d'avoir fait des choses […]. (C, p. 84)

[…] la question du départ est une occasion de reconnaître ce qui a été fait […]. De poser les choses et dire : « ben en fait il y a eu ça, on reconnaît que ça, ça a été compliqué et qu'on aurait pu faire différemment. On reconnaît que tu as apporté ça que ça n'aurait pas été là si tu avais pas été là. » [...] on sort de la valeur financière […] comment on pourrait appeler cette valeur-là ? Euh je ne sais pas. Mais en tout cas, qui revient à la question de la reconnaissance du coup en disant ... en le nommant quoi. [...] ça fait du bien. (C, p. 86)

Christophe Dejours a étudié la mobilisation individuelle et collective dans le travail.

« La mobilisation subjective […] repose sur un couple contribution-rétribution. En échange de la contribution qu'il apporte à l'organisation du travail, chacun attend une rétribution. Contrairement à ce que l'on pense communément, la composante de la

rétribution qui compte le plus n'est pas sa dimension matérielle (salaires, primes, avancement, etc ...) mais sa dimension symbolique. Cette dimension symbolique, celle qui nous fait travailler, s'exprime sous une forme majeure : la reconnaissance […] comme gratitude et comme accusé de réception de la contribution. »[209]

II. 3. 3. 2. Valeur de l'activité et de la personne

L'idée de valeur d'une activité renvoie à la valeur de la personne qui l'exerce, selon Z et C

[…] je défends ... la reconnaissance ... par ma mère, de ma valeur au travers de la valeur de mon activité et, que je qualifie, à ce moment-là, de travail, pour justement la qualifier, pas être disqualifié. Et ben c'est non seulement sa reconnaissance, mais mon auto-reconnaissance que je travaille. [...] j'ai autant besoin de me convaincre que de convaincre ma mère. (Z, p. 67)

Les réflexions autour de la valeur reste taboues. Au sein d'une organisation, le fait de ne pas nommer et questionner ce qui fait valeur crée une confusion entre la valeur d'une action et celle d'une personne, et par conséquent, celle-ci pourrait être jugée, comparée.

[…] vraiment pas simple de, de donner une valeur à un travail. […] qu'est-ce qui est censé donner de la valeur à ton travail ? […] On voit bien que, en fait, c'est une question qui est ... qui est un peu taboue puisque du coup elle nécessite de, ouais de comparer et de mettre le curseur et du coup de dire : « bah ça dans notre structure c'est valorisé. […] Dans des structures qui ne veulent pas se poser la question parce que, il y a ... je pense une confusion entre entre ... entre la valeur que tu donnes à un travail donc une activité, une exécution ou quelque chose et […] la valeur […] que tu donnes à la personne et du coup ça donne l'impression que tu ... que tu juges et compares la personne [...]. Pour éviter de se poser ces questions et parce que ça fait capitaliste et parce que ça fait [...] management et tout ça. (C, p. 85)

[…] quand on me reconnaît ça, en creux, ça veut dire qu'on ne reconnaît pas ça à d'autres. […] ça dit des choses en creux de ce qu'il n'y a pas. (C, p. 87)

[Quand je serai prof je veillerai à] ne pas juger par rapport aux notes. […] il y a des professeurs quand ils se disent : « les élèves doivent, […] être respectueux envers les professeurs », mais quand les professeurs ne sont pas respectueux envers les élèves, voilà. Faut chercher le respect aussi. (F, p. 187)

→ Je soulève une question : pourquoi ce besoin de donner une valeur aux travailleur.ses ? Par cette analyse, je tente d'éclaircir le lien entre le travail, les travailleur.ses, la valorisation et la marchandisation. Dans le travail, l'humain serait associé à une marchandise, un capital à faire fructifier, ce qui pourrait expliquer la nécessité de déterminer sa valeur pour permettre la création de richesse.

Christophe Dejours associe l'identité à la reconnaissance.

« Loin de là, [le travail] persiste à occuper une place centrale. Celle d'abord de la subjectivité et de l'identité, puisque du rapport au travail on peut sortir grandi ou détruit. La reconnaissance s'inscrit directement dans le registre de l'identité. Or, l'identité est l'armature de la santé mentale, toute crise pathologique étant centrée par une crise de l'identité. Dès

209 Source : *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003, p. 51.

lors, on comprend que le travail n'est pas du tout anodin, et comment grâce à lui des gens parviennent parfois à aller mieux.»[210]

Le système d'évaluation se nourrisserait-il de notre quête de reconnaissance ? Au vu de ces témoignages, j'en déduis que l'évaluation serait un moyen de reconnaître le travail et les personnes qui le font, surtout lorsque les pratiques s'individualisent. L'évaluation fonctionne lorsque la prescription, le prévu laissent peu de place à l'imprévu. Pour se sentir reconnu.e dans son travail, adhérer à des procédures, des méthodes, des normes pourrait être rassurant et bénéfique pour les travailleur.ses. Ce serait un cercle vicieux.

→ J'ai parfois constaté que la recherche de légitimité et le besoin de reconnaissance peuvent amener certaines personnes à s'imposer et écraser d'autres, par le savoir, par le genre, par la couleur de peau, par l'âge, ... Ces comportements amèneraient à de l'individualisme, et donc un manque d'entraide qui ferait qu'endommager davantage les collectifs et la solidarité. Ces comportements s'accentueraient avec la gestion des salarié.es de plus en plus individualisée. Certains cadres autogestionnaires dans l'éducation populaire, avec l'intention de ne pas entraver les actes des personnes, peuvent aussi créer de fortes dominations, parfois plus que dans un cadre très normé et oppressif, du fait que ces actes soient invisibilisés, et donc non régulés.

En abordant la notion de reconnaissance, je comprends mieux comment le travail, l'activité humaine et le pouvoir d'agir sont impactés par l'organisation politique, économique et sociale, néolibérale et capitaliste, dans des lieux d'activité de divers secteurs, notamment celui de l'éducation populaire.

II. 3. 4. Rapport à l'autorité

Le rapport à l'autorité (hiérarchie, professeur.es, responsables, manager.ses…) a été évoqué par six personnes[211]. Ont été partagé des anecdotes, des éléments d'analyse liés à la relation qu'elles entretiennent avec leurs responsables, leurs manager.ses, leurs professeur.es, leur employeur.se … Étant donné la diversité des contextes, des postes et fonctions occupées par ces personnes, je décide de les nommer « hiérarchie ».

La notion de hiérarchie renvoie à une *« organisation sociale dans laquelle chacun se trouve dans une série ascendante de pouvoirs ou de situation »*. C'est l'*« ensemble des personnes qui occupent les échelons supérieurs de la hiérarchie »*[212].

II. 3. 4. 1. Relations avec la hiérarchie, un rapport déséquilibré

F note trop souvent que les professeur.es, dans son école, manquent de respect et humilient les élèves.

Elle se souvient lorsqu'elle avait eu une mauvaise note et que le professeur l'avait humiliée devant la classe.

---

210 Source : *La valeur du travail*, entretien avec Christophe Dejours, http://1libertaire.free.fr/Dejours23.html.
211 Entretiens n° 1(N), 2 (T), 6 (E), 7 (F), 8 (U) et 9 (S).
212 Source : dictionnaire Le Petit Robert, p. 1222.

[…] en seconde, [...], je m'en rappellerai toute ma vie, j'ai eu un 0,5 sur, sur 20, un truc comme ça. Et il m'avait dit, comme ça, il m'avait humiliée devant toute la classe en me disant : « ouais je comprends pas tu étais une bonne élève avant, je sais pas ce qui tourne pas rond chez toi, mais c'est n'importe quoi. Je sais même pas si c'est de la feignantise ou si tu es nulle ... » […] j'avais répliqué, j'avais fait comme ça : « ouais mais quand j'étais au collège vous étiez prof de maths pas prof de physique. » (F, p. 186)

Un autre exemple avec une professeure de sport, qui s'apparente à du harcèlement.

[…] quand j'ai vu mes profs de seconde, parce que j'avais une prof de sport aussi qui m'aimait pas, mais vraiment pas. [...] j'ai hésité à changer de, à changer de collège et de lycée. Et ma mère ne voulait pas en troisième, parce que c'était, c'était l'année de mon brevet, et c'était en milieu d'année que j'en pouvais plus, mais plus du tout, […] ma mère s'est carrément déplacée voir la directrice. […] ma mère est arrivée. Elle était énervée. Ma prof lui a fait comme ça : « il vaut mieux qu'on se parle un autre jour, vous êtes pas en état de parler. » Ma mère s'est assise. Elle fait comme ça : « maintenant que je suis là on va parler. » […] Elle m'a fait : « ça y est, t'as gagné. » […] Elle avait réussi à me faire pleurer devant tout le monde. Et là, je l'avais insulté. […] elle avait été virée […] j'ai réussi en gros ma ... mission quoi, parce que en fait pour les autres d'après, ils n'auront pas à vivre ce que moi j'ai vécu, donc au final c'était un mal pour un bien. […] je pense qu'elle se disait : « elle est faible, elle va pas en parler à sa mère. Je vais pas avoir de problèmes. » Sauf que le fait que, au bout d'un moment, j'en pouvais plus, je pleurais en rentrant et le fait que ma mère se soit déplacée et que, qu'elle lui ait tenu tête, parce que ma mère, elle a quand même un gros gros caractère, bah elle s'est dit : « mince, quoi, faut peut-être que j'arrête parce que ça peut aller très loin cette histoire-là. » Parce que ma mère voulait carrément aller au rectorat alors. (F, p. 189-190)

F raconte une situation où son physique, la façon dont elle s'habille et se maquille était jugés par une professeure.

[…] on m'a souvent aussi jugée par rapport à mon physique, parce que apparemment, j'ai un physique de fille qui est rebelle en fait. […] Parce que pour eux, pour avoir des bonnes notes, faut avoir les lunettes rondes, l'appareil dentaire et tout ça. Et moi ben ... 'fin voila je suis aussi un peu complexée par mon physique, donc j'ai bien me maquiller, me mettre en valeur. Et pour eux, les filles, qui se maquillent, […] c'est des connasses, des salopes. […] j'avais mis une jupe, […] et c'était une prof de SVT. Elle m'avait fait comme ça : « oui, jamais j'autoriserai ma fille à sortir comme ça, tu fais honte et tout […] tu fais honte à tout le monde. » J'avais juste mis une jupe, elle m'arrivait en bas du genou. (F, p. 193)

C'est comme ça, je sais pas, mon physique ne passe pas apparemment. (F, p.193)

Si tu as de la famille considérée comme cancre, tu es vue, toi aussi, comme cancre.

[…] donc quand tu as des frères et sœurs qui sont passés avant toi et qui étaient vraiment ... cancres, mais vraiment, et bah du coup ils ont une image de toi. (F, p. 186)

Elle insiste sur la méchanceté des professeures avec un nouvel exemple.

[…] les profs sont vraiment méchants des fois. […] je suis pas très bonne en sport, 'fin, j'aime pas ça. [...] j'avais une prof principale […] Elle m'avait prise à part et elle m'avait dit comme ça que ma prof de sport m'imitait dans … dans le bureau des profs […]. Elle m'imitait en train de courir. […] j'avais dit […] qu'elle pouvait courir pour que je fasse des efforts parce que si elle me respectait pas, je la respecterai pas. Et même si maintenant [...] elle me montrait juste une once de respect, je lui en montrerai plus quoi. C'était fini. Parce qu'en vrai je lui ai, je lui ai léché le cul pour bien passer avec elle, ça marchait toujours pas. (F, p. 194-195)

[…] si j'avais gardé les mêmes prof, que j'ai des bonnes notes, que j'en ai pas, j'aurai toujours été rabaissée […] « t'es nulle, t'es une moins que rien ». […] pour eux, en fait, les gens ne changent pas. Après je suis un peu d'accord avec ça et pour moi les gens ne changent pas mais il y a des exceptions. (F, p. 188)

Les rapports entre les élèves sont parfois violents.

[…] au collège, bah on est durs entre nous. On se critique et tout ça, alors qu'au lycée ... ouais, la maturité change beaucoup. (F, p. 185)

Surtout qu'au collège, […] j'étais bouboule. […] je le vivais vraiment mal, […] par rapport […] à mes camarades [...]. Et en sixième en fait, j'étais la première de ma classe. On voulait me faire sauter une classe. […] déjà j'étais bouboule, j'étais l'intello de la classe. Je l'ai super mal vécu. Je pense aussi, c'est pour ça que j'ai voulu devenir cancre […]. (F, p. 195)

Le comportement violent des élèves pourrait être une conséquence, une réaction à un environnement scolaire violent, notamment par les comportements des professeur.es.

F, U et S désapprouvent le fait que le rapport est déséquilibré, que cela ne va pas dans les deux sens, hiérarchie/salarié.e/élève.

Le respect ne vient pas toujours des professeur.es.

[Quand je serai prof je veillerai à] ne pas juger par rapport aux notes. […] il y a des professeurs quand ils se disent : « les élèves doivent, […] être respectueux envers les professeurs », mais quand les professeurs ne sont pas respectueux envers les élèves, voilà. Faut chercher le respect aussi. (F, p. 187)

Remettre en question les décisions de sa hiérarchie peut altérer son évolution professionnelle. Malgré de bons résultats, des augmentations de salaire, des appréciations très positives des RH, U se voit refuser une promotion. Il commence dont alors à pointer du doigt les incohérences des décisions de la hiérarchie. Celle-ci lui renvoie à sa propre responsabilité.

[...] j'ai eu la chance d'avoir de belles rencontres, de bien évoluer etc, mais y a eu une sorte de plafond de verre [...] mon N+2 qui voulait pas que j'aille plus haut, je pense, [...], c'est là où [...] toutes ces questions ont commencé à émerger […] je leur expliquais […] « je suis rétrogradé ». « Alors nan, tu gardes ton salaire, nan les gens te connaissent, nan on va te laisser autant de responsabilités » mais oui, mais « sur le papier, [...] les mecs, c'est plus le même job quoi. » […] Donc j'ai eu des moments […] très très conflictuels avec ma boutique, où je pensais me barrer, où j'ai commencé à postuler ailleurs, où (la personne tape du poing sur la table à plusieurs reprises) c'était entretien avec la RH toutes les semaines […] mon argument [...] « vous avez eu mes entretiens annuels, où il est indiqué où je suis conforme, pas conforme, au-dessus de vos attentes etc. Chaque année, depuis tant d'années, et c'est pas moi qui l'ai écrit, c'est vous, c'est indiqué que je suis au-dessus, justement, de ces, de vos attentes. Vous m'avez donné des augmentations de salaire tous les ans justement pour me féliciter de mon job etc. Et aujourd'hui vous me dites, bah non ça, ça correspond pas aux attentes qu'on a. Donc quelles sont vos attentes ? » […] c'était bien écrit sur mon entretien annuel « a tout compris aux ambitions, aux attentions 'fin aux objectifs fixés par l'entreprise ou vers quoi on veut aller » […] ils choisissaient donc des personnes [...] « vous allez faire des entretiens avec des cabinets externes et c'est eux qui vont dire, » donc pour moi c'est de la caution, ni plus, ni moins, « qui vont valider ou pas et dire « oui, vous pouvez aller sur un poste de directeur d'agence ou pas » ». Et donc moins on m'a dit « nan, on te sent pas, pas pour l'instant. Si, à terme, t'y seras, mais tu as évolué très vite, t'es encore jeune etc, donc là non, nous, soit on te conseille, 'fin, c'est à toi maintenant de construire ton [...] avenir professionnel, notre, au sein de l'entreprise et nous faire des propositions. » […] Et à partir

du moment où j'ai commencé à la ramener et à les mettre un peu face à leurs contradictions, bah c'était entretien RH toutes les semaines, 'fin ça a été, 'fin, je te dis, vraiment compliqué, […]. j'ai pas lâché l'affaire […] j'ai dû refaire toutes mes preuves. […] là, ça s'est bien passé parce que, moi quand je me lance dans quelque chose, je me mets à fond […] Je me suis impliqué [...] ils sont super contents du boulot qui a été fait. Et le poste auquel j'aurais pas pu prétendre avant, donc le poste que j'occupe actuellement, là ils m'ont laissé postuler et ils m'ont retenu sur le poste. [...] ce truc que je garde toujours en tête : ils me l'ont fait à l'envers et je n'oublierai pas. (U, p. 214-215)

Le concept de *« contrainte intériorisée »* signifie que *« Je m'infligerais à moi-même – pour ainsi dire volontairement – la contrainte extérieure. […] la contrainte externe passe à l'intérieur de moi sans aucun modification de son contenu. […] on m'aurait tellement répété que « c'était pour mon bien » que j'aurais fini par le croire et par accepter de bon cœur l'arbitrage de ceux qui me dominent. Ce modèle d'intériorisation des contraintes est développé par Marx […]. Les dominés intériorisent les interdits et les obligations qui confortent la position des dominants. […] Selon Marx, les seules contraintes réelles sont les rapports de force économiques et sociaux, tandis que les représentations maquillent ces contraintes en auto-contraintes, en conviction du devoir moral chez les dominées eux-mêmes. »*[213]

S a la sensation que le management le freine dans son activité.

[…] l'autorité managériale me ... met des bâtons dans les roues et me sert à rien. C'est toujours de moi vers eux, c'est jamais d'eux vers moi. (S, p. 248)

Le témoignage d'E appuie l'idée que lorsque les salarié.es soulignent un manquement de la hiérarchie, ce n'est pas intéressant.

Je fais d'abord un petit tour de table sur les sujets que vous aimeriez qu'on aborde […] Et deux me disent : « bah c'est quand notre prochain entretien annuel ? » […] je leur dis : « mais pourquoi cette question ? » Je voulais comprendre c'est quoi la question. Est-ce que c'était pour pointer le fait que là « la direction vous faites pas votre boulot ou machin », si c'est juste ça, je leur dis, ça m'intéresse pas. C'est dire, « bah nan, moi j'aimerais bien qu'on le fasse. » Et ... « ah bon ? Super, bonne nouvelle, pourquoi ? » […] quand c'est tes collaborateurs qui te le demandent. […] tu te dis que ça doit répondre à quelques, ou pas, mais ça doit répondre à quelques, 'fin, y a un truc quoi. » (E, p. 160-161)

L'autorité qui vient du haut est décriée par U.

[…] je crois pas en ce truc hiérarchique, tu sais, qui vient du haut. […] cette forme d'argument d'autorité […] Je suis le sachant […]. (U, p. 235)

Le rapport d'autorité déséquilibré raconté par ces personnes met en lumière les rapports de pouvoir, de domination, inhérents à tout contexte de travail, d'activité et même à tout contexte social.

Ces rapports varient en fonction de *« La place où chacun.e est situé.e du point de vue de son sexe, sa classe sociale, sa « race » sociale, détermine sa trajectoire, ses marges de manœuvre. […] Le matérialisme permet de construire l'histoire en repartant des situations réellement vécues par les êtres humaines, les rapports sociaux qui les traversent, le rapport entre classes sociales par exemple. »*[214] J'ai expliqué, précédemment, en quoi l'analyse

213 Source : *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Louis Durrive, Ed. Octares, 2015, p. 22.

214 Source : *Éducation populaire et féminisme. Récits d'un combat (trop) ordinaire. Analyse et stratégies pour l'égalité.*, Alexia M., Annaïg Mesnil, Audrey P., Cécilia G., Diane K., Émilie Viard, Katia Storaï Marie C.,

matérialiste donne des clés de compréhension du système. *« Le mode de production de la vie matérielle domine en général le développement de la vie sociale, politique et intellectuel. Ce n'est pas la conscience des hommes qui détermine leur existence, c'est au contraire leur existence sociale qui détermine leur conscience »*.[215]

Ainsi, les rapports sociaux façonnent notre façon de percevoir le monde et nos comportements. *« Le concept de rapport social a été produit pour décrire les effets sur la société et les personnes, du cadre macrosocial, des rapports collectifs de pouvoir, des modes de production (capitalisme, patriarcat, colonialisme, etc.), et enfin de la division sociale du travail de production et de reproduction. C'est la place dans les rapports sociaux de production et dans les rapports de pouvoir et de domination qui définit l'appartenance à un groupe. »* Danièle Kergoat, sociologue, affirme qu' *« un rapport social est caractérisé par le fait qu'il y a exploitation [un groupe tire profit du travail de l'autre groupe], domination [un groupe exerce un pouvoir sur l'autre] et oppression [mauvais traitement ou discrimination systématique d'un groupe par l'autre].* » C'est *« une tension entre deux groupes sociaux ayant des intérêts divergents, et donc conflictuels, autour des enjeux de production et de reproduction. Les deux groupes ou « classes » occupent des positions sociales hiérarchisées [l'un est dominant, l'autre dominé], ce qui participe à l'organisation de la société. »* [216]

Aborder le concept de rapport à l'autorité, de rapport social nécessite de se penser sur la notion de pouvoir. Ce terme a « [des] *connotations multiples, nous avons le grand P du pouvoir localisé dans les appareils d'État, dans les institutions publiques ou privées, dans certains organes internes des structures associatives (Conseil d'Administration, Coordination, Bureau). « Pouvoir » désigne également une propriété, celle d'une classe sociale qui l'aurait conquis. Il est considéré aussi comme une essence ou un attribut, qui distinguerait ceux qui le possèdent (dominants) de ceux sur lesquels il s'exerce ou qui en seraient privés (dominés)… »*[217] Précisons que très souvent, nous pouvons être dominé.es dans certaines situations, et dominant.es dans d'autres.

Ces travaux proposent des clés de compréhension pour mieux comprendre ce qui se joue dans les relations au travail, et comment le travail peut façonner les rapports de dominations (genre, classe, …). Sachant que l'idée n'est pas de considérer ces rapports de force comme une fatalité, du fait qu'ils soient systémiques, mais plutôt de nommer les freins et donc les leviers pour une transformation sociale. J'en déduis que le travail et ses méthodes d'évaluation façonneraient le rapport à nous-mêmes et aux autres.

Louis Durrive explique que l'action d'évaluer signifie *« conférer une valeur à ce qui arrive [à l'être humain.e]. Personne, aucun corps vivant, ne peut tolérer indifféremment d'être déterminé de l'extérieur par les circonstances. L'être vivant humain tentera toujours d'interpréter lui-même la direction dans laquelle il lui faut avancer, plutôt que de s'en remettre à la direction suivie par les événements. »*[218]

Mélo P.G., Natacha R., Tiffanie D., Ed. La Grenaille, février 2016, p. 30.

215 Source : *Contribution à la critique de l'économie politique*, Karl Marx, Ed. Sociales, 1972 (première publication, 1859).

216 Source : *Éducation populaire et féminisme. Récits d'un combat (trop) ordinaire. Analyse et stratégies pour l'égalité.*, Alexia M., Annaïg Mesnil, Audrey P., Cécilia G., Diane K., Émilie Viard, Katia Storaï Marie C., Mélo P.G., Natacha R., Tiffanie D., Ed. La Grenaille, février 2016, p. 58-59.

217 Source : *Micropolitique des groupes. Pour une écologie des pratiques collectives.*, David Vercauteren, Ed. HB, 2007, p. 69.

218 Source : *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Louis Durrive, Ed. Octares, 2015, p. 95.

II. 3. 4. 2. Influence de la hiérarchie sur le cadre de travail, les façons de travailler

De par ses intentions, ses pratiques et moyens d'action, la hiérarchie agirait sur le quotidien au travail, les façons de le mettre en œuvre ainsi que sur le rapport au travail.

Pour F, l'attitude des professeur.es impacte sa motivation.

Illes voient qu'elle travaille, et donc illes la soutiennent.

[…] quand je vois que [...] les profs m'encouragent, que quand je comprends pas, ils prennent du temps pour moi parce que les professeurs, quand y a des gens qui ont des mauvaises notes, ils se disent : « bah il bossent pas ça sert à rien. Ils comprennent pas, ben ils se démerdent. » Alors que moi, du coup, ils viennent vers moi, ils m'expliquent et, et je me dis : « bah je vais peut-être pouvoir avoir mon bac quoi, peut-être une mention. » (F, p. 188)

[…] pour le bac, […], quand je vois que je m'en sors justement dans ces matières, que les profs m'encouragent, que quand je comprends pas, ils prennent du temps pour moi parce que les professeurs, quand y a des gens qui ont des mauvaises notes, ils se disent : « bah il bossent pas ça sert à rien. Ils comprennent pas, ben ils se démerdent. » Alors que moi, du coup, ils viennent vers moi, ils m'expliquent et, et je me dis : « bah je vais peut-être pouvoir avoir mon bac quoi, peut-être une mention. » (F, p. 188)

La façon d'enseigner, de partager influence l'envie d'apprendre.

[…] j'arrive pas parce que le cours, en fait, ne me botte pas, il ne m'intéresse pas du tout. [...] le prof ne me donne pas du tout mais pas du tout envie d'apprendre. (F, p. 197)

Je retiens beaucoup plus ce que me dit mon grand-père qu'une heure de cours avec mon prof quoi. […] parce que mon papi, il l'a vécu donc il le raconte. Et lui [le professeur] l'a pas vécu, il regarde ce qu'on est, ce qui est écrit et il le raconte, donc c'est pas la même chose pour moi. […] je pars du principe que quand tu vis pas la chose et que tu la racontes aux autres, en histoire, bah c'est pas intéressant quoi, pour moi. (F, p. 198)

Quant à N, elle souligne que le contrôle, la pression ou la mise en compétition la freine.

[…] je supporte pas le contrôle […]. Tu me mets ça ou tu me mets une pression de vitesse moi, je ne vaux rien. C'est pas compliqué. Ou tu me mets en compétition. […] je dis : « je veux pas, je veux pas, je veux pas », et je préfère perdre, je m'en fous de gagner. (N, p. 14)

Bénédicte Vidaillet explique que « *Le système d'évaluation promet un individu dégagé de toutes les subordinations, de toutes les appartenances, qui ne serait redevable de rien à personne ; un individu maître de la jouissance qu'il tire du système. Paradoxalement, remiser l'autre de chair (et de symptôme) se fait à la condition de mobiliser un autre imaginaire : abstractisé, désubstantialisé, sans aspérités, réduit à une image tendue en miroir devant soi, rival ou modèle. C'est un autre avec qui aucun lien ne peut se créer, une figure fantomatique qui sert de prétexte à engager la compétition. »*[219]

N attend de sa hiérarchie qu'elle l'alerte sur les risques possibles de sa sur ou sous-activité.

C'est la maltraitance à moyen et long terme […]. C'est comme si tu te disais : « bah regarde la voiture roule. Ah bah oui elle roule bien. » Mais en fait tu fais jamais les entretiens, tu mets pas d'huile, [...] en fait tu maltraites ta voiture. Elle va craquer après autant de kms, […]. sur-gonfler ou sous-gonfler c'est dangereux, un pneu. [… sur-gonfler,

219 Source : *Évaluez-moi ! Évaluation au travail : les ressorts d'une fascination*, Bénédicte Vidaillet, Ed. Seuil, 2013, p. 148.

[…] tu as moins d'adhésion au sol. […] plus fragile […]. Sous-gonflage, […] tu freines moins bien, tu as moins d'adhérence et donc tu contrôles moins ton véhicule. […]. j'aurais voulu que mes patrons euh ... soient écosystémiciens et que ils regardent s'ils me sous-gonflaient ou sur-gonflaient. (N, p.15-16)

S est en colère à cause des pratiques managériales et RH, absurdes, qui le freinent dans son travail.

[…] je suis travailloman, […]. Je vais exécuter un maximum d'actions, un maximum de tâches. Et j'aime pas beaucoup me faire ralentir par des protocoles, qu'ils soient managériaux ou administratifs. (S, p. 248)

[…] le management […] est pris par ... par des structures commerciales en fait. J'ai pas à faire, moi, la personne avec qui je discute, ce n'est pas du tout un manager qui s'intéresse à savoir si je suis droitier, gaucher, ou si je me lève bien le matin, c'est pas le problème. Je m'adresse à un commercial qui lui, a vendu mes jours un certain taux, et qui s'intéresse de savoir combien il va pouvoir m'acheter et faire sa marge entre les deux. (S, p. 250)

[…] ce qu'on appelle en novlangue, un scrum master, c'est le master, le maître du scrum, de la méthode, qui a beaucoup théorisé la méthode, parce qu'il a lu des bouquins. […] Donc c'est un type, qui passe son temps à faire des, des comptes-rendus power point, [...]. Et en fait, pour bien faire son travail, lui, il a besoin d'une bonne remontée d'informations de notre part, voire, carrément, qu'on lui fasse une partie du travail. (S, p. 257)

Quand tu as un mec qui passe 18h par jour à pousser un brancard, qui est moins bien payé que le type qui lui demande : « bah et alors, t'as poussé combien de temps ton brancard cette semaine ? », bah t'as envie de lui dire : « mais toi, tu veux pas pousser un brancard au lieu de poser des questions cons, 'fin ... », voilà. Donc euh voilà. Bah moi, pour envoyer chier tout ça, je vends des jours. (S, p. 259)

L'évaluation des RH, par leur fréquence et leurs indicateurs, reste presque insignifiante.

[…] les vrais RH sont plutôt à Paris ou à Lille. Et donc une fois par an, t'as un type qui débarque et il va t'expliquer comment tu travailles. [...] il va faire le point avec toi sur ton travail annuel. […] Parce que tu peux lui dire les choses les plus vraies du monde, dans tous les cas, il va remplir, il va faire son compte-rendu et puis il va passer au prochain, parce que le type, il est là 3 jours et il a 50 personnes à voir. Bah, tu peux être content, pas content, c'est pas le problème. Il va mettre un indica, un indice de contentement. Et puis voilà, tu vas rentrer dans un indicateur et je pense, qu'en tout, des 75%, ils en ont rien à foutre. (S, p. 253-254)

Sachant que l'évaluation reste une des intentions et des moyens principaux de la hiérarchie, puis-je en déduire que ces actions d'évaluer serait, elles aussi, insignifiantes ?

La hiérarchie de T l'a guidée dans sa pratique journalistique.

Elle lui a donné un cadre qui définit ce qu'est un travail bien fait.

[…] ce que j'ai aimé, c'est quand je me suis retrouvée dans des environnements de travail avec quelqu'un qui était un peu un parrain quoi, auprès de gens que j'ai appris et qui m'ont mis des cadres, […] qui ont balisé un peu ce qui est devenu pour moi aujourd'hui un travail bien fait quoi. Donc j'y adhérais et c'était des gens qui avaient de l'expérience et donc duquel je reconnaissais, je reconnaissais le savoir-faire en fait. Et après ça m'a manqué de pas retrouver ça dans notre boulot. Mais c'est normal, à un moment tu es plus la petite jeune qui démarre. T'es plus la petite stagiaire [...] donc tu es censée te débrouiller. Tu sais te

débrouiller. Mais je trouve que c'est toujours enrichissant d'avoir quelqu'un d'expérience qui peut te faire un retour qui peut venir requestionner ton travail à un moment donné, et pas toujours naviguer à vue pour pas trop te, te perdre dans ... dans ta routine ou dans ton... dans tes manières de faire. (T, p. 37)

[…] quand je disais au départ, que je parlais de parrain etc, c'est des gens que j'ai croisés pas forcément longtemps mais ... Souvent des hommes, […]. (T, p. 44)

Des rencontres ont marqué sa carrière de journaliste.

Par exemple, avec un professeur où elle fait le lien entre le journalisme et le travail bien fait.

Et euh ... quand j'étais à Metz, j'avais un prof […]. Il mettait des mots sur tellement de choses […]. C'était du décryptage. J'ai trouvé ça super intéressant. […] il m'avait fait : « est-ce que vous connaissez Denis Robert ? » Journaliste à l'origine de l'affaire Clearstream. Et je ne connaissais pas […]. Moi j'étais, j'étais attirée par le journalisme. J'avais aucune culture journalistique. J'avais jamais lu le journal. J'écoutais pas la radio, j'écoutais pas la télé. Je m'intéressais pas à l'actualité. Rires. C'était déjà pas ça en fait qui m'intéressait à l'époque. C'est pas l'actu qui m'intéressait, […] en même temps j'avais fait, j'avais toujours été en info com avec cette idée de faire du journalisme mais bah, l'info-com, tu passes ton temps à taper sur les journalistes quoi, c'est beaucoup sociologie du journalisme et machin. Tu décryptes, voilà. C'est pas encourageant et c'est pas sexy quoi. Et quand lui, il m'avait parlé de ce journaliste-là, […] ça avait été une révélation pour moi. [...] Comme moi je m'intéressais pas au journalisme je savais pas qu'il y avait des journalistes qui faisaient encore bien leur boulot tu vois. Rires. J'ai fait : « ah ouais mais en fait y a moyen d'être journaliste et de faire des trucs bien et tout. […] ça m'avait marquée, […] ce prof-là, en me disant juste, m'avait ouvert des, des portes quoi incroyables. […] pour moi c'était important de dire que ce prof qui, des fois pouvait pas toujours trouver de sens dans son travail, avait au moins servi à m'aider moi et que ... j'en étais reconnaissante, etc. (T, p. 44-45)

Une autre professeure lui a montré une autre façon de faire un reportage.

[…] j'avais aussi pensé à [...] une prof, […] qui était une des premières grandes reportrices à la structure W. […] c'était les débuts un peu du grand reportage à la télé […] ce qui était fascinant, c'est qu'elle nous montrait des reportages de quand elle bossait, et notamment quand elle avait démarré, et la manière de faire un reportage, mais c'était tellement différent d'aujourd'hui. C'était euh, son point de vue à elle […]. C'était une histoire, c'était vivant, c'était pas formaté, c'était pas ... […] ça faisait du bien aussi, de voir que même dans des gros médias, elle avait ... à l'époque, il y avait cette recherche de ... ben du reportage, au sens, avec un peu de création, un peu de liberté, et pas juste : « tu vas, tu ramènes ça, ça et ça », pour que ce soit ce qu'on attend en fait. […]. Il avait de l'humour et il était très intelligent [...] il mettait cet humour qui lui permettait de distancer un peu le travail pour pas quand même que ce soit trop sérieux, et pourtant il faisait son travail avec une rigueur ... très forte […]. (T, p. 45)

Avec un de ses chefs, elle a découvert une autre manière de prendre du son, pour un reportage sonore.

Mon chef, quand je suis arrivée, la première fois il m'a emmenée en reportage avec lui. […] Je me rappelle il avait fait les interviews, puis sur la route du retour, hop on s'arrête dans la forêt. Il fait : « allez ... » et il mettait son micro et il marchait, dans les feuilles, en enregistrant quoi. […] Ben, pourquoi il fait ça ? « Ah ouais et tout. » Et après quand j'avais entendu le montage j'avais fait : « oh ouais, c'est super et tout. » Parce que j'étais encore pas dans cette démarche de curiosité sonore […]. (T, p. 46)

Être cadrée, soutenue et reconnue par sa hiérarchie, sont des conditions favorables pour travailler.

Lorsque T était en service civique dans une association, le bureau veillaient à ne pas dépasser le nombre d'heures hebdomadaire. Il accompagnait les salarié.es. Le travail avait donc de la valeur parce que la force de travail était valorisée.

Ma toute première expérience, […] c'était un travail associatif où donc, on avait à la fois une énorme liberté, […]. C'est une toute petite asso. Et le bureau était hyper présent. Et euh ... ils accompagnaient, ils guidaient, euh ... voilà. On faisait souvent des réunions. [...] j'étais en service civique. [...] la décision c'était : « évidemment pour 500 balles, tu es que à 24 heures » et encore, ils trouvaient que c'était ... c'était déjà limite quoi de faire travailler quelqu'un 24 heures, 500 balles. [...] Ils trouvaient que c'était presque de l'exploitation mais moi je disais que c'était aussi ces conditions-là parce que c'était une chance pour moi etc. […] S'il y avait un problème, enfin y avait pas de problème, mais ils essayaient au maximum d'appuyer les salariés pour pas que les salariés se retrouvent avec tout à régler. […] c'était hyper valorisant aussi quoi de dire que ... ton travail bah là pour le coup avait une valeur, en terme de ... « bah ouais mais si tu gagnes que ça, on peut pas non plus te demander ça... » […] ta force de travail, a une certaine valeur d'une certaine manière en fait, puisque si tu gagnes qu'un demi-salaire, tu vas pas travailler un temps plein quoi. (T, p. 38-39)

A contrario, dans une autre structure, la hiérarchie n'accompagnait et ne guidait pas l'équipe. Cela bloquait les prises de décision, ce qui a des répercussions sur la cohérence des informations transmises.

[…] quand j'étais à Saint-Nazaire, donc c'était un peu différent, […] on était des salariés laissés à nous-mêmes, et ça c'est ce qui a manqué, […], je pense qu'ils essayaient qu'on ait des bonnes conditions de travail, les horaires enfin voilà. […] c'était pas un conflit. [...] Mais là pour le coup, c'est le, l'accompagnement et le guidage qui manquaient […] il faut que quand même il y a un mode de décision [...] que ce soit un chef ou que ce soit un bureau quoi, un bureau associatif qui puisse trancher […]. (T, p. 39)

[…] on avait des réunions [...], mais il y avait ce sentiment que jamais rien n'était tranché, […] « tout est bien ... [...], c'est suivant comme tu as envie de faire » ... […] Sauf que, bah quand même sur une radio, t'essaies d'avoir une cohérence […] on avait fait une réunion en se disant il faut régler ces problèmes-là parce qu'on n'est pas d'accord et sans que ça déteigne sur des choses personnelles. Mais c'est vrai que ça, ça nous agaçait les uns les autres. T sourit. Et en fait ça jamais été tranché […]. Mais par contre la décision a était donnée de pas trancher. (T, p. 39)

Chacun a sa manière de voir ce qui est important à mettre en avant dans une info etc, mais nous, on parlait vraiment de ... mise en forme de l'info. Et on était deux à faire d'une manière. Et y en a un qui faisait pas de la même manière. [...] ça nous [...] questionnait [...], choquait [...]. C'était peut-être pas si important au final, en tout cas pour notre, notre hiérarchie, ça devait pas relever d'une grande importance. Mais bon, bah nous, dans le sens qu'on donnait à notre travail, ça avait de l'importance. (T, p. 39-40)

[…] c'est un peu une contradiction. […] moi ce qui va me contraindre, c'est des cadres. […] Un format. [...] mais en même temps c'est ce qui te permet d'assurer une cohérence sur ton antenne. (T, p. 47)

Le fait qu'il n'y ait pas de décision prise par la hiérarchie, le contenu de la mission et donc les objectifs sont flous. Ainsi, les personnes s'auto-évaluent, s'auto-estiment.

[…] il y avait un espace de discussion, […] puis ça se terminait pour dire : « finalement chacun fait comme il veut, puis à la limite, personne emmerde l'autre et ... c'était le compromis, et puis pourquoi pas. Après tout, c'est ce qu'avait décidé notre hiérarchie

donc ... Rires. Tu t'auto-évalues et tu t'auto-estimes qu'est-ce qu'il faut faire et ... Comme on était des gens impliqués dans notre travail ça marchait aussi [...] j'estimais que ça marchait pas pour le collègue puisque j'avais pas les mêmes critères de travail que lui. Je trouvais qu'il foutait rien. (T, p. 42)

En général en journalisme t'as un rédac-chef. [...] y a toujours une instance de validation et qui garantit aussi la cohérence de l'information sous toutes ses formes sur l'antenne. (T, p. 40)

Les pratiques hiérarchiques expliqueraient, en partie, la manière dont les personnes se sentent reconnues et valorisées, ainsi que la manière dont elles vivraient leur travail lorsque une valeur leur serait donnée.

Refuser d'être en conflit de valeurs avec soi-même peut avoir des conséquences sur l'évolution professionnelle.

J'ai toujours été en accord avec moi-même, sauf, [...] j'ai eu quelques décisions à prendre [...] c'est ça [...] qui m'a bloqué pour l'évolution. Je me suis mis en opposition par rapport aux règles qui étaient imposées, notamment dans la façon de manager […]. (U, p. 216)

La manière d'être et de travailler n'est pas vraiment considérée, pour S.

[…] sorti de diplôme, je pensais que voilà, c'est vraiment ta manière d'être et de travailler qui allaient ... en fait pas du tout. Quand tu passes par une société de services, donc le fameux portage […] on va t'expliquer que tu vas être super. Et en fait, ils en ont pas grand chose à faire. Une fois que c'est vendu, c'est vendu. Le mec vient te voir une fois tous les ... par mois, une fois tous les trois mois pour t'expliquer comment c'est super et faut continuer comme ça. Jamais il est question de remettre en cause quoi que ce soit. (S, p. 251)

L'impossibilité de faire valoir sa personne.

[…] je pense à chaque poste occupé [...] y a pas moyen de faire valoir son soi, […] sa personne [...], puisque tu rentres dans des grilles managériales ou commerciales, [...] dans sa grille y a jamais ... états d'âme, […]. On regarde juste tes diplômes, ton cursus, ton CV puis vaguement ce que tu sais faire. (S, p. 251)

T aspire à être soi-même, en tant que journaliste, avec des marges de manœuvre.

[…] si j'arrive à enfin, voilà, devenir ce que je veux, ce que je cherche quoi. Avoir un poste de journaliste dans une radio associative. Voilà, un boulot qui ... surtout que je sais que je pourrai avoir des marges de manœuvre [...] je pourrai être moi en journaliste [...], je leur enverrai un mail à très précisément cette liste de, de, de profs, de personnes ou anciens employeurs. […] avec comme des petits cadeaux [...] je sais exactement qu'est-ce que je leur ai pris quoi. Qu'est-ce qu'ils m'ont donné quoi. [...], on a fait les études, on a voyagé et quand je suis revenue en cours, j'étais transformée. [...] j'avais un regard complètement différent sur ce qu'il se passait. (T, p. 44)

Louis Durrive explique que *« l'approche ergologique veut dégager toutes les conséquences de l'affirmation selon laquelle on ne vit en bonne santé et en autonomie qu'en tentant d'exister par ses actes dans un monde de contraintes, en cherchant à garder l'initiative. »*[220] Pour disposer d'une réelle autonomie, *« une autocontrainte »* , il convient que la personne se soumette à la norme, afin qu'il *« soit lui-même porteur d'une intention normative. Il faut qu'il fasse sienne la règle et se l'approprie. »*[221]

220 Source : *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Louis Durrive, Ed. Octares, 2015, p. 84.

221 Source : Ibid., L. Durrive, p. 36.

II. 3. 4. 3. Être libre dans son travail

Face à certaines contraintes hiérarchiques, U, S, N et T aspirent à de la liberté dans l'exercice de leur travail. C'est une manière de reprendre du pouvoir sur leur activité. Illes expliquent leurs diverses façons de faire.

S explique que malgré l'atteinte des objectifs souhaités par la direction, il ne reçoit pas de récompense financière. Pour ces raisons, entre autres, il a décidé d'être indépendant.

[…] ils t'expliquent. Il y a toujours une bonne raison pour dire : « on a fait un super résultat. Super, bravo tout le monde » [...] il y a toujours une excellente raison pour t'expliquer comment, malgré ce super résultat, et bah toi, financièrement, tu vas pas t'en, 'fin tu vas pas avoir ta part. Et donc, mais il y a un tas de managers pour te dire : « mais si, on a bien bossé, très bien, bon esprit d'équipe [...]», […] Le manager, il est là pour ça. […] Et une fois que tu es vraiment pas content, [...] il va te contacter, te brosser dans le sens du poil et tu vas redescendre. Et puis, puis tu vas redescendre. […] Et puis tu as ceux qui, qui carburent et qui en plus s'en prennent plein la gueule et qui, eux sont pas contents. Du coup faut revenir souvent vers eux. Souvent, ces gars-là, ils finissent par se barrer. […] Et quand tu es presta, bah le pire, c'est que c'est pas toi qui décide ... Si tu veux partir, tu dois démissionner. […] des gens qui vont et qui viennent, aussi vite que tu lances des dés. […] pour ne pas m'en, pour pas avoir à construire mon projet de vie sur la base de ce genre de contrat, et bah je me mets en indépendant. […] donc mes contrats ils sont précaires, [...] moi c'est vendu, bon bah là ils achètent des louches de trois mois. […] Trois mois sur une année, c'est quatre renouvellements. Ça veut dire que quand tu veux te positionner sur du long terme, c'est mort quoi. (S, p. 254-255)

Malgré la précarité de ses contrats, il se met à son compte, pour avoir la main sur son activité et être libre de partir.

[…] quand t'es embauché en interne tu peux plus rien faire bouger. Le seul moyen, c'est de te syndiquer et puis, 'fin c'est galère. […] Quand t'es embauché par une société de services qui te place chez un client qui a besoin, alors là, c'est un peu pareil. […] Si t'es bon avec eux, […] que tu as les compétences [...], ils vont aller dans ton sens. […] Si jamais tu leur poses trop de problèmes, parce que, je sais pas t'es trop cher, t'es trop âgé, [...] ils ont eu un mauvais retour de toi, et bien ils vont te faire une ... promotion démission, c'est-à-dire, on va t'envoyer à Carpentras et puis si tu veux pas, tu démissionnes. […] en tant qu'indépendant, c'est complètement assumé. Ils peuvent rompre le contrat très vite, […] sans même justifier quoi que ce soit. (S, p. 249-250)

[…] je suis […] EURL. […] je suis maître de mon activité […]. (S, p. 251)

[…] si jamais y avait un souci entre nous, on pourrait arrête le. contrat. Y aurait aucune menace, [...] pas de ... de, de, de passage aux prud'hommes et tout. Parce que je suis quand même passé aux prud'hommes pour une de ces sociétés […] qui t'explique le lundi, comment bah t'as pas bien fait ton travail et du coup, t'es muté ou tu dégages. [...] puisque ça m'est déjà arrivé, puisque je vois très bien comment ça se passe, puisque ça se refera et ça a lieu tous les jours je pense. Et bah, en étant à mon compte au moins, […] Il va pas y avoir de rétention de primes, […]. Chaque jour travaillé est un jour dû. (S, p. 253)

Il ressentait un manque de reconnaissance de la part de ses anciens responsables et employeur.ses. Être à son compte, en définissant un prix par jour lui permet de combler ce manque.

[…] pour remédier à ce manque chronique de ... de reconnaissance […] j'ai décidé, puisque c'est pas possible d'en discuter, puisque ça ne m'amène à rien, [...] puisque j'ai pas envie de, d'être dans la rue tous les trois jours aux côtés d'un syndicat ou d'une association, parce que […] on peut pas, on peut pas faire ça, on peut pas en permanence ... [...] Et bien, moi je me mets à mon compte. Je vends mes jours à un prix que j'estime honnête, [...] il y a plus du tout de discussions relationnelles, managériales. (S, p. 251)

[…] fini […] le peignage dans le sens du poil du RH qui va t'expliquer comment l'année prochaine, ça va être super, comment faut continuer. Rien que le fait que le mec soit payé à me le dire ça m'énerve. […] (S, p. 253)

J'ai clairement la main sur ce que je fais et où je le fais. (S, p. 256)

Ainsi, il devient partenaire. C'est un engagement légal, mais non social.

Moi, ils me placent pas, on est partenaire. Et si jamais il y a problème […] y a pas de démission, y a aucun engagement, [...]. Si, y a un engagement légal, 'fin, c'est un contrat, mais y a pas d'engagement social, parce que je leur fais absolument pas confiance pour gérer ... le cadre social qui me correspond. […] bah je les envoie paître tous, et puis j'arrive quand même très bien à travailler, […]. (S, p. 256)

Il ne partage pas d'intérêts communs liés à la structure.

[…] je travaille en sous-traitance de mon client [...], je suis chez le client […] Donc mes collègues sont mes collègues de travaux. On avance ensemble mais on a aucun rapport ... on a aucun intérêt d'entreprise, […]. (S, p. 249)

→ Avoir la main sur son activité, son contexte, disposer d'assez de marges de manœuvre pour être reconnu.e impliquerait parfois de travailler seul. Il n'y aurait donc pas de commun partagé avec une équipe, ce qui pourrait renforcer un certain individualisme au travail. C'est une des volontés des directions des ressources humaines, avec une gestion des parcours professionnels de plus en plus individualisée. C'est également une des réponses des entreprises, face au mouvement de mai 68, lorsque les travailleur.ses réclamaient davantage de considération. Une citation de Christophe Dejours l'expliquait précédemment.

U s'approprier son travail en défiant l'autorité hiérarchique.

Par l'atteinte de ses objectifs, U se crée des marges de manœuvre dans l'exercice de ses fonctions.

[...] souvent on m'a pris la tête, « nan, mais attends, ton job, t'es pas assistant social », […] ça a toujours été mon argument : « regarde mes chiffres, me prends pas la tête, je suis largement au-dessus de ce que vous attendez donc laissez-moi exercer mon job comme, comme je l'entends parce que c'est aussi en ayant ce rapport « humain » (rires) que les choses se font », […] que là, je n'ai plus aujourd'hui [...] je m'y retrouve parce qu'il y a cette découverte, de nouvelles acquisitions de compétences, […] et j'ai ce besoin d'avoir cet esprit critique, […]. (U, p. 222)

[…] sur mon job de responsable, où t'as des messages à passer qui, moi ça m'allait pas. […] je m'opposais une première fois, une deuxième fois. Tu vois que ça marche pas. Bah de toute façon, je rentre dans ma boutique, je fais comme je le sens. Et quand on venait m'emmerder, je dis « regarde, tu me demandes du chiffre, tu les as tes chiffres donc voilà … (U, p. 236)

[…] mon fils me dit […] il y a deux mois, [...] « je fais du marketing ». […] je lui dis : « tu fais du marketing ? Mais c'est quoi le marketing ? Il me dit : « le marketing, c'est du bricolage. » […] Texto. Et ça, je l'ai sorti à mes chefs à mon entretien annuel la semaine dernière. […] je me suis rendu compte, en le disant à M, que souvent elle me dit : « ça a été ta journée ? », je dis « ouais, j'ai bricolé. » (U, p. 237-238)

Pour disposer de marges de manœuvre que d'autres personnes n'ont pas, il convient d'arrondir les angles.

T'as un président, [...], faut pas froisser un tel […] je me dis « putain, je suis pas, c'est pas là que je devrais être, [...] je suis pas en contradiction avec ce que je dis mais peut-être la manière dont je le dis », [...] en train d'amener ou enrober ton truc ». Mais ça fait partie aussi du monde professionnel aussi un moment. Tu peux pas être brut et être tel que tu es si tu veux arriver, entre guillemets, à tes fins. […] Et puis peut-être que tu as réussi aussi à trouver des marges de manœuvre que d'autres ne voient pas. […] c'est toujours cette question, qui est pas simple à dire, c'est ... c'est ce fameux truc où tu mets dans la balance le plus et le moins. (U, p. 224)

Lors d'un entretien, Christophe Dejours précise que *« Travailler, ce n'est pas ce que nous prévoyons. Le travail, c'est faire l'expérience de ce qui résiste. Le travail ne se présente jamais comme ce que les scientifiques ou le bureau des méthodes ont prévu. Le travail est vivant, c'est un travail d'invention. Les gens sont confrontés au réel. Ils inventent ainsi des combines, des astuces ... pour surmonter les difficultés non prévues. C'est coûteux car ça implique de faire l'expérience de ce qui résiste, il faut rester, revenir, recommencer. Au bout de quelques échecs, ils trouvent la solution, ce qui les calment et donne un sentiment d'accomplissement de soi. Nous sommes moins agressifs et nous en voulons beaucoup moins au monde, si le travail est l'occasion de s'accroître et s'aimer soi-même. Si nous sommes dans la frustration, l'empêchement et l'interdiction de travailler et de faire des choses bien, nous pouvons pas apporter notre contribution, et donc nous n'avons pas cette rétribution, donc dur de s'aimer et possibilité d'être envieux.se des autres. »*[222]

Dans le cas de N, elle se dit avoir été libre dans son travail, libre de travailler énormément, avec peu ou pas de reconnaissance de la part de ses responsables.

[...] j'ai des avantages, j'ai été libre, j'ai turbiné avec tous mes défauts de tra ... de surtravailleuse. Ces régimes laxistes m'ont laissée travailler à plein. Personne n'a jamais fait attention à moi. Et si moi j'étais moi éducativement pas adaptée à me contrôler quand même sur euh l'engagement que j'avais dans mon travail, c'est pas mes patrons qui m'ont arrêtée, que du contraire. (N, p. 7)

Avoir des conditions de travail satisfaisantes, c'est être libre dans son travail, tout en étant cadré.e, soutenu.e et reconnu.e par sa hiérarchie, pour T.

[...] je suis restée assez longtemps pour avoir un entretien annuel [...]. Et encore, c'était plus de l'écoute, faire un point sur ... sur comment ça se passait globalement le travail. C'était pas une évaluation du tout. […] j'avais pas d'objectifs […] à tenir […] Après, si ça parle de, de remarques sur le travail, là c'est différent, […]. (T, p. 36)

Peut-être l'aspect « jeu » dans le travail ... qui est aussi intéressant ... Mais parce que moi, c'est un métier passion, [...]. C'est pas un boulot d'exécution quoi. C'est un boulot où malgré tout, même si tu as un cadre, etc, tu restes ... maître de, de même de ton planning en général, […] ça m'amuse. […] c'est pas comme quand tu vas faire, bosser l'été pour avoir des sous pour payer ton année ou payer des vacances. Tu prends du plaisir à faire ce que tu fais, si tu as les conditions qui vont bien avec aussi. (T, p. 38)

222 Source : *Penser le travail, une urgence politique, avec Christophe Dejours*, Thomas Lacoste, 2007. http://www.dailymotion.com/video/xb0fwk_penser-le-travail-une-urgence-polit_news.

[…] je voudrais qu'il y en ait le moins possible en fait, pour que tu puisses avoir cette liberté. Pour que tu puisses tout le temps remettre en question […]. (T, p. 47)

Définir son cadre de travail, être auto-prescripteur/trice, travailler pour la cause, la passion, ne serait-ce pas aussi des éléments qui conduiraient, parfois, à de l'épuisement professionnel ? Dans le milieu de l'éducation populaire, je remarque que des personnes qui ont des activités ayant du sens à leurs yeux, qui se sentent « libres », parce que c'est une passion, une cause qui les anime, un art … se méfient moins des effets sur leur santé, du fait qu'elles n'associent pas ces actions à un travail, et donc à une activité qui pourrait surcharger, épuiser, aliéner.

S'approprier son travail, se créer des marges de manœuvre pour davantage de liberté dans le travail reviendrait à se créer des espaces de liberté que d'autres n'auraient pas.

Danièle Linhart approfondit cette idée en déclarant : *« Un des fondements de cette domination est sans doute l'individualisation systématique de la gestion des salariés enclenchée par le patronat au milieu des années 1970. Étienne de La Boétie écrivait en 1549, dans son célèbre ouvrage (1993) Discours de la servitude volontaire, « pour que les hommes, tant qu'ils sont des hommes, se laissent assujettir, il faut de deux choses l'une : ou qu'ils soient contraintes, ou qu'ils soient trompés ». On pourrait ajouter qu'un des moyens de les contraindre et de les tromper est de les isoler, de les atomiser, en ne voyant en eux que des individus en quête de réalisation personnelle, ou en proie à des problèmes personnels. »* [223]

Ces stratégies, permises par des organisations avec des pratiques de plus en plus individualistes (l'individualisation du suivi de carrières, de la rémunération, …), renforceraient un système plus compétitif, moins solidaire. Et pourtant, ne serait-ce pas ce système qui impacterait le travail, avec cette volonté de prescrire, de figer et contrôler le réel ?

La liberté serait de pouvoir se créer, au travail, ses marges de manœuvre, entreprendre avec soi-même ou avec les autres. De mon point de vue, aspirer à la liberté, c'est aspirer à l'émancipation, *« [être] capable de produire du droit » (transformation sociale dans une société démocratique). L'émancipation « consiste à sortir, aussi modestement que cela soit (une première prise de parole, un premier engagement…) de la place qui nous a été assignée par les rapports sociaux, quelques soit notre culture origine, le genre, les accidents de la vie, le handicap... ».*[224]

→ Je perçois, dans certains de ces témoignages, une confusion entre la liberté d'être et la liberté d'entreprendre, de travailler. Cela refléterait la confusion dans le discours libéral de politicien.nes, de salarié.es, entrepreneur.ses, … sur l'activité et le sens de la vie. Eva Illouz, sociologue, explique[225] que le néolibéralisme se caractérise par le fait, il n'y aurait pas de société, seulement des individu.es et leur famille, seul.es face à eux/elles-mêmes. J'en déduis donc, que par son idéologie néolibérale, le système façonne les formes de travail, la relation avec celui-ci.

Dans un documentaire sur Arte[226], il est expliqué que *« l'important dans la théorie de Karl Marx, c'est que l'homme ait du temps libre pour se cultiver, développer sa personnalité*

---

223 Source : *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Danièle Linhart, Ed. Erès, 2015, p. 55.

224 Source : Intervention de Christian Maurel, Fondation Gabriel Péri, le 23 mai 2012.

225 Source : *Heureux qui comme « Moi je »*, Eva Illouz, La grande table, France Culture, août 2018. https://www.franceculture.fr/emissions/la-grande-table-2eme-partie/heureux-qui-comme-moi-je.

226 *Le phénomène Karl Marx*, Torsten Striegnitz, Simone Dobmeier, Arte, 2017. https://www.dailymotion.com/video/x6pc00e.

et s'épanouir intellectuellement, en rappelant que son idéal serait que toute personne vive simplement sa liberté et que les membres coopèrent. Il ne faut pas disposer d'une doctrine du salut qui nous apport un nouveau monde, mais il faut comprendre, remettre en question des concepts, les repenser et parvenir à conclure que la réalité n'est pas une fatalité. Karl Marx a une pensée radicale, dans le sens où il analyse jusqu'à la racine du phénomène. »

En abordant la notion de rapport à l'autorité, je comprends mieux comment le travail, l'activité humaine et le pouvoir d'agir sont impactés par l'organisation politique, économique et sociale, néolibérale et capitaliste, dans des lieux d'activité de divers secteurs, notamment celui de l'éducation populaire.

II. 3. 5. Effets du travail sur le corps et l'esprit

Des situations de travail, notamment d'évaluation, peuvent créer des inconforts, voire même de la souffrance. Ce constat a été partagé lors de huit entretiens[227].

II. 3. 5. 1. Qu'entendons-nous par souffrance au travail ?

Une douleur physique et mentale se fait ressentir. Des personnes qui ont peu de marges de manœuvre et n'ont pas vraiment d'échappatoire, car elles ont besoin de satisfaire leurs besoins primaires.

Parce qu'on a des gens qui sont tellement abîmés, entre guillemets, dans leur travail, relations au travail voire dans leur santé que, pff, c'est irrécupérable, quoi que tu fasses, c'est mort. […] comme on n'est pas magiciens, il y a des choses qui vont nous échapper. Il y a des causes perdues, [...], encore une fois, je suis pas un psy, ni médecin ni quoi que ce soit, mais je me disais, je pense qu'il y a des situations pour lesquelles c'est impossible. […]. Tu les sors un peu et tu leur dis (E tape du poing sur la table à plusieurs reprises) « bah tiens, je te donne une baguette magique, qu'est-ce que tu changes dans l'environnement qui t'amènerait à redévelopper ... on va dire de la santé au travail, dans ce travail, dans cet environnement. » T'as parfois des gens qui restent secs qui disent : « Mais y a rien. [...], tu peux me changer mon manager, tu peux me changer l'outil de gestion, 'fin bref, je, on m'a coupé un bras et ce bras il va pas repousser quoi. En gros, moi faut que je parte de là, et même ça, c'est pas garanti que ça aille un jour. » C'est plein de témoignages de gens, qu'on entend, qui mettent un temps fou à se reconstruire, voire qui y arrivent jamais parce qu'en fait c'est allé, entre guillemets, trop loin, ou parce qu'il y a eu des gens malveillants, ou parce que c'est eux qui ont laissé les choses, 'fin, tu vois, alors après c'est d'autres processus plus psychanalytiques, en se disant : « comment j'ai pu, 'fin, comment j'ai pu rendre cela possible quoi ? Est-ce que j'étais aveugle, est-ce que j'étais sourd ? (E, p. 151-152)

Des situations d'évaluation peuvent mettre sous pression les personnes.

Et puis à un moment, faut arrêter quand tu as trop mal au dos. […] j'ai zappé la pause déjeuner donc je me fabrique un déjeuner de merde qui me nourrit pas assez. A la fin de la journée je tiens plus debout, je fais des conneries. […] je suis stressé […]. Je dors mal quoi. Je commence à être stressé par avoir fait des conneries, […]. Je me mets la pression. […] On m'a pas rappelé, je sais même pas si je suis fait pour tenir longtemps ce type de taf. [...], c'est intenable physiquement, il faut réussir à dormir. Et voilà, mais bon c'est le tout début donc, je pense ça, ça a pas encore d'impact. (Z, p. 63-64)

227 Entretiens n°1 (N), 2 (T), 3 (Z), 4 (C), 6 (E), 7 (F), 8 (U) et 10 (GL).

[…] les notes […] des fois ça me fait péter un plomb. […] j'étais en pleurs. C'était que des bacs blancs. […] je me disais : « mais je vais pas y arriver », je me suis dit : « je vais faire une dépression quoi, c'est pas possible. […] « ah c'est horrible. » […] c'est vrai que j'arrête pas de pleurer, je me dis : « je vais pas l'avoir, [...] ». Je sais pas pourquoi je me dis ça en fait. C'est ancré dans ma tête. Et j'ai le stress, j'ai une boule d'angoisse. En fait ce qui me fait le plus peur, […] ce qui compte le plus pour moi dans mon travail c'est […] que ma mère soit fière de moi. […] parce que je suis la première de la famille […] et je suis la seule qui réussit un peu vraiment. […] depuis que je suis arrivée au lycée, en fait c'est juste pour elle en fait que je fais ça. Parce que des fois, j'ai envie de tout arrêter, de tout casser, de partir. […] Et l'exemple aussi que je dois montrer à mes frères et ma sœur quoi. […] je suis un peu la seule sur qui peut compter ma mère […] c'est une grosse pression au final. (F, p. 196-197)

Mais ... joies, joies du travail et de ses conditions où tout le monde est ... pffff sous pression finalement. Et ... et puis ... ouais ça c'est le travail. Et c'est, c'est aussi agréable ... après, comment je le vis. Je le vis aussi quand on donne de la valeur à mon travail a posteriori. Donc il y a les moments hyper importants où je retourne dans ces sphères qui activent ... volontairement ou involontairement, la, la norme sociale du travail comme, comme un des centres ... d'activités, un centre d'attention, un centre de discussions, foyer quoi. (Z, p. 65)

Z tente parfois, de s'évader, hors du cadre.

Et je m'invente un truc. […] l'image, l'idée, peut-être l'identité, d'un poète ouvrier. […] j'aime bien aussi cette idée, la poésie ... finalement peut-être comme posture au monde qui m'extrait de, de cette exigence-là. Du décalage de, de, détachement de pas mal d'engagements etc. Truc un peu plus éthéré, hors des cadres, non évaluable finalement. Et en même temps, quelqu'un, poète ouvrier, qui assume, alors pas un statut ouvrier, une classe ouvrière dont ... je fais pas partie. (Z, p. 62-63)

Avec les exigences et contraintes de l'organisation (*« contraintes de cadences ou de qualité, les contraintes sociales de la domination, l'injustice, le mépris, l'humiliation, les exigences des usagers ou des clients, leur violence »*), les personnes peuvent être en souffrance. Elles se construisent *« des stratégies [inconscientes] individuelles et collectives de défense, qui font bel et bien partie du travail effectif »*. Comme d'être dans le déni de cette souffrance, qui *« entraîne dans sa suite, un engourdissement intentionnel, même s'il est inconscient, de l'activité de penser, donc de la capacité de symbolisation. »* [228]

Ce déni serait un des obstacles, selon l'approche clinique, à la visibilité du travail effectif, et donc à la partie immergée de l'iceberg.

→ Au quotidien, j'observe des personnes, des groupes, dans l'éducation populaire, se mettre en action au nom de « l'émancipation et de la transformation sociale ». Les idées sont foisonnantes, les désirs de s'impliquer et de proposer un autre monde sont denses et infinis. Et pourtant, bon nombre s'essouffle, dans le milieu de l'éducation populaire, comme dans d'autres secteurs. Les corps ont des capacités limitées. Des collectifs s'auto-exploitent, même sans contrat de travail. Ils s'usent, de façon consciente et volontaire, parce que c'est pour la cause et qu'ils aiment ce qu'ils font. Les marges de manœuvre sur le planning deviennent des moyens de gérer leur propre exploitation. Des personnes sont en épuisement professionnel, en souffrance du corps et de l'esprit. Certaines quittent leur structure par une rupture

228 Source : *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003, p. 23-24.

conventionnelle ou une démission. Il reste encore compliqué de reconnaître le syndrome d'épuisement professionnel (*burn-out*) comme maladie professionnelle. Je relève des situations de suractivité, même de surmenage ; des difficultés à dégager du temps hors travail ; des agendas figés et blindés laissant peu de place aux imprévus, pourtant nécessaires à l'activité ... Très souvent, l'organisation du travail dans les collectifs permet ces dérives. En m'impliquant dans l'éducation populaire, j'ai voulu échapper à cela, ne pas vivre à nouveau un épuisement. J'ai voulu laisser plus de place aux désirs et moins aux devoirs, respecter un peu plus mon rythme corporel au travail. Mais je n'y parviens pas vraiment, alors même que je suis consciente de la situation, des impacts et des enjeux.

L'aliénation s'opère différemment qu'il y a deux cent ans mais elle reste toujours bien ancrée dans le travail. « *La beauté absolue découlant de la nature humaine, se voit détruire durablement sous la contrainte du travail.* »[229], Friedrich Schiller.

Pour quelles raisons, moi et d'autres nous laissons-nous embarquer dans ce rythme ? J'ai expliqué précédemment que l'éducation, le cadre, l'organisation du travail et les contenus d'activités s'inscriraient, de près ou de loin, dans ce système économique capitaliste. Il semblerait que notre relation au travail, les attendus et les valeurs associées, joueraient également un rôle. Ce rapport au travail serait très imprégné de l'idéologie néolibérale, avec des injonctions de performance, de vitesse, de compétitivité et de compétition. Nous nous percevrions comme une marchandise obéissant aux lois du marché.

La seule façon de me protéger, pour l'instant, est de gérer mon planning en étant le moins souvent salariée, et d'alterner les activités avec plusieurs collectifs pour ne pas être engluée dans une structure où je ne peux plus m'en défaire. Cette solution n'est pas durable, et très individuelle, dans le sens où elle n'intervient pas au niveau de l'organisation du travail. Elle n'engage pas la responsabilité collective de la structure, qui pourtant, je le rappelle, *« Aux termes de la loi, « l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent des actions de prévention des risques professionnels, des actions d'information et de formation, la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés » et il doit veiller à « l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes ». Ainsi, il n'incombe pas à l'employeur de garantir l'absence de toute exposition des salariés à des risques mais de les éviter le plus possible et s'ils ne peuvent être évités, de les évaluer régulièrement en fonction notamment des recommandations du gouvernement, afin de prendre ensuite toutes les mesures utiles pour protéger les travailleurs exposés. »*[230]

Les ergo-disciplines, comme l'ergologie, s'entendent à dire que *« La santé n'est pas un état. Elle a à voir avec la construction d'un chemin personnel de la vie au milieu d'un réseau de contraintes externes et internes. Pouvoir accomplir sa tâche en résonance avec ses valeurs, être pour quelque chose dans ce qui arrive, s'y reconnaître et que cela soit reconnu, avoir la possibilité de réfléchir sur ce qui se passe, en débattre avec ses collègues, sont des conditions de la santé. »*[231] La bonne santé est favorisée lorsque *« mon corps réussit à*

229 Source : *Marie meets Marx – la webserie*, Arte, 2018. https://www.arte.tv/fr/videos/RC-016077/marie-meets-marx-la-webserie/.

230 Source : https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/coronavirus-covid-19/proteger-les-travailleurs-les-emplois-les-savoir-faire-et-les-competences/proteger-les-travailleurs/article/securite-et-sante-des-travailleurs-les-obligations-generales-de-l-employeur-et.

231 Source : *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Louis Durrive, Ed. Octares, 2015, p. 3.

négocier son emprise sur les déterminismes (extérieurs-macroscopiques comme intérieurs-microscopiques) – et ceci de telle manière que je parviens à anticiper leurs contraintes et donc à garder l'initiative sur eux. » [232]

Disposer de marges d'autonomie par rapport aux contraintes du milieu, est une condition de bonne santé. *« C'est la raison pour laquelle, pour vivre en santé, le vivant a besoin de territorialiser son environnement. »*[233]

Être *« en bonne santé et en autonomie en tentant d'exister par ses actes dans un monde de contraintes, en cherchant à garder l'initiative. […] C'est un point de départ qui oblige à reconsidérer des liens entre l'expérience et la connaissance, dans le double défi qui nous échoit en commun : interpréter le monde et le transformer. »*[234]

→ Il semblerait indispensable que la structure et la/les personne(s) dans des situations de suractivité, puissent réaliser qu'elle(s) est/sont en épuisement. Une attention est souvent portée au contenu des actions qui servent des causes, des engagements. Mais qu'en est-il pour la forme, le cadre, la façon de s'organiser et de coopérer ? J'observe que ces éléments seraient souvent peu nommés et réfléchis, dans le milieu de l'éducation populaire. Comme si le cœur de l'activité était essentiellement porté sur le contenu des actions et des propositions. Cela pourrait expliquer, en partie, l'essoufflement des équipes, les rapports de force ainsi que le manque de convergence des luttes.

Repenser nos façons d'organiser le travail, de travailler ensemble, la place donnée aux temps d'expression pour que les points de vue différents s'expriment et se construisent. Ce serait une façon de repenser le système et donc de lutter contre, en proposant d'autres principes. Pour cela, il conviendrait de créer du commun, de l'entraide, et non de la compétition et de l'individualisme. Contrairement aux principes du néolibéralisme, la société est plus que la somme des individu.es. Faire société, faire commun, cela se construit. Théoriquement, l'éducation populaire s'inscrit dans cette démarche. Les lieux de travail, d'activité, pourraient être davantage des lieux d'apprentissage pour cela. *« Le travail du commun implique un processus de capacitation, à savoir une montée collective en capacité. C'est donc sur ce plan spécifique qu'il me semble nécessaire de poser la question de l'empowerment [capacité d'agir]. Travail du commun et empowerment sont deux processus qui se développent en dépendance réciproque, l'une se posant nécessairement comme le présupposé de l'autre, et toujours réciproquement. »*[235]

Pour T, le fait d'évaluer son travail la renvoie à des situations d'évaluation vécues, qui ont laissé des traces.

[…] j'avais eu un entretien annuel dans le bureau de mon chef. […] je tremblais, je tremblais, […] et pourtant […] Il était super gentil, hyper cool, […] Cette situation, […] c'était l'évaluation, vu qu'à chaque fois que ça arrivait à la structure V, c'était des taquets que je me prenais dans la gueule […], malgré que ça faisait un an que j'étais dans la boîte, que, ils avaient rien à redire sur mon travail, je tremblais sur place. J'ai éclaté en sanglots devant lui. […] Parce que tu peux pas affronter un retour ou une discussion sur ton travail, c'est chaud. Voilà, donc là on en revient à l'évaluation. […] Qui devient presque impossible. […] ça s'est atténué. (T, p. 52)

232 Source : Ibid., L. Durrive, p. 29.
233 Source : Ibid., L. Durrive, p. 47.
234 Source : Ibid., L. Durrive, p. 84.
235 Source : *Défaire les impuissances-à-agir : un travail du commun. Cahier 2.*, Pascal Nicolas-Le Strat, Éditions du Commun, 2015, p. 3.

II. 3. 5. 2. Des causes multiples

Dans le cadre d'un groupe de réflexion, GL explique la mise en place d'un dispositif, dont l'intention est de clarifier le lien entre santé, travail et performance.

On a essayé de poser […] quelques idées clés en préalable à la mise en place d'un dispositif à venir dans le cadre du projet régional, pour clarifier ce qu'on entend du lien santé, travail et performance. […] les services sont aussi soumis parfois à une forme d'industrialisation, […] il y a de plus en plus de changements, le développement de l'économie servicielle. Et puis, cette idée de la qualité de vie au travail qui envoie une appréciation de la performance […] qui renvoie aussi à […] la dimension sociale, et qui renvoie aussi peut-être à une idée que le résultat du travail il est aussi le fruit d'une coopération, […] il est aussi le fruit d'une appréciation subjective. Et puis il s'agit pas seulement d'obtenir un résultat à l'instant T, de tenir un résultat dans la durée et qui aussi satisfasse, 'fin sont appréciés par une diversité de parties prenantes. […] Pas seulement le bénéficiaire mais ceux qui font le travail. Les ... différents prescripteurs qu'il peut y avoir. [...] on a nos financeurs, […](GL, p. 272-273)

C'est un groupe de réflexion dans le cadre du, du projet régional, il y a un groupe qu'on anime, qu'on pilote, de préventeurs, sur la notion de qualité de travail. […] on est parti sur l'idée d'un ... travail sous forme de labo-rech, labo-action avec un petit nombre de consultants. […] on a juste proposé une note sur le lien santé, travail, performance, qui nous semble au cœur de la notion de qualité de vie au travail. […] Qualité de travail au sens voilà ... en quoi ça peut être à la fois utile pour la performance de l'organisation mais aussi pour la santé au travail des salariés. (GL, p. 275)

GL constate que les risques psycho-sociaux, les RPS, s'expliquent par le déséquilibre entre les ressources de la personne et les contraintes, les exigences de l'organisation. Ainsi, ces effets ne sont pas qu'observables, ils se traduisent aussi par des émotions, du subjectif.

[…] selon telle ou telle passion, selon tel événement, selon la manière dont on met aussi, bah ça, ça fait déséquilibre. C'est RPS [risques psycho-sociaux] là. Équilibre entre les ressources et ... les ressources […] ce qui fait ressources et ce qui fait contraintes ou exigences dans le travail dans la durée. […] c'est ça aussi avec les RPS [risques psycho-sociaux], la question de la prise en compte de […] l'émotion, du ressenti, du subjectif, de se dire que les effets sur la santé, ils sont pas que seulement des effets observables, qui peuvent être ... décrits dans la symptomatologie corporelle, et de se dire qu'à un moment donné si quelqu'un nous dit qu'il est pas bien au travail, bah c'est, quel statut on donne à ça. Dans la notion de qualité de vie au travail, on a un peu ça aussi. […] D'abord une perception individuelle et collective […] comment on peut prendre ça en compte, dans la manière de concevoir le travail, de manager et aussi peut-être de l'évaluer. Silence de 4 secondes. GL rit. (GL, p. 277-278)

→ Les éléments pris en compte dans cette analyse des RPS sont d'ordre structurel et individuel.

Le terme « risques psycho-sociaux » place la notion « psychologique » avant celle de « social ». En France, la plupart des approches des professionnel.les de la santé au travail (cabinets de consultant.es, médecins du travail, psychologues du travail …) et leurs moyens d'action proposés (formations sur la gestion du stress des personnes, nouveaux moyens d'évaluation sur le parcours de formation de chacun.e ...) placent l'individu.e trop souvent au centre des réflexions et des actions, au détriment du collectif et de l'organisation, ayant aussi, et surtout, une responsabilité.

Au vu des témoignages et de ce que je constate sur le terrain, ce serait également le cas dans le milieu de l'éducation populaire. Pour quelles raisons ? J'en distingue au moins quatre. Certaines structures manqueraient de connaissances sur le sujet pour une éventuelle conscientisation du problème. D'autres préféreraient que la responsabilité individuelle de la personne soit engagée plutôt que celle de la structure. Malgré la prise de conscience des raisons structurelles et organisationnelles d'une situation d'épuisement, des collectifs se sentiraient démunis et ne sauraient faire autrement que de déployer des moyens d'actions davantage centrés sur l'individu.e. Le manque de temps n'aiderait pas à la prise en charge collective des situations de souffrance au travail.

Les situations de travail inconfortables seraient beaucoup abordées sous l'angle de la souffrance, du « burn-out » ou de l'épuisement. Aborder les conditions de travail principalement sous cet angle invisibiliserait les autres effets et raisons de dysfonctionnements liés à un problème d'organisation, qui ne se traduiraient pas forcément par de l'épuisement ou de la souffrance. De plus, cette vision individualisée ferait que malheureusement la responsabilité, elle aussi, serait individualisée.

Serait-ce le reflet d'une société néolibérale, avec des relations et pratiques professionnelles de plus en plus individualistes ?

Il est vrai que la notion d'amélioration des conditions de travail est de plus en plus nommée. Le contexte juridique a intégré la responsabilité de l'employeur, et donc de l'organisation du travail, dans les moyens de préserver la santé physique et psychique des travailleur.ses. Pour ensuite, faire évoluer la loi vers une responsabilité des moyens, plutôt que sur des résultats.

Le nouveau code du travail individualise de plus en plus les salarié.es, casse encore davantage les collectifs. Il les rend responsables de leur travail et de la manière dont il les impacte, les rendant « auto-entrepreneur.ses de leur vie », de leurs parcours de formation (Réforme de la formation professionnelle[236]). L'État et certains partenaires sociaux refusent de reconnaître les risques psychosociaux comme maladie professionnelle, ce qui déresponsabilise les structures quant aux impacts de leur organisation sur les personnes. Alors que, s'il y a épuisement, ou inconfort dans le travail, le contexte, ses conditions ont aussi un impact. Il conviendrait de s'interroger en quoi l'organisation du travail permet cette situation. Nous évoluons sans cesse dans un milieu où nous avons affaire à d'autres personnes. Penser des actions de prévention en mettant au centre l'individu.e, sans réelle interaction, comme coupé.e du reste, serait une illusion. Mettre au cœur des préoccupations et réflexions le commun, dans la prévention de la santé au travail serait sans doute plus pertinent.

Cet individualisme ne serait-il pas une des causes de ce mal-être ? Dans ce cas, vouloir limiter la souffrance au travail en renforçant le système qui l'entretient, ne serait-ce donc pas un non sens ?

Z et U évoquent des périodes où il y a une certaine surcharge de travail.

Et je compte les trucs et j'arrive pas à compter. Z rit. Je veux dire, comment utiliser son cerveau après 13 heures […] (Z, p. 65)

[…] je le vois bien, notamment depuis la réorganisation-là dont je te parlais tout à l'heure, il y a moins d'effectifs dans les agences donc les mecs, ils sont tous sous pression. Il suffit qu'il y a un mec de malade, un mec qui part en formation, le mercredi y a un temps partiel, [...], ça met complètement dans le jus l'organisation [...] le manager qui [...]

236 Source : https://solidaires.org/Liberte-de-choisir-son-avenir-professionnel-le-gouvernement-nous-ment-12876.

chapeaute ce truc, c'est lui qui va compenser tous les manquements, que ce soit de l'accueil, aller charger un distributeur, 'fin des choses qui n'ont plus rien à voir avec son job à proprement parler. Mais lui où il est attendu en (la personne tape du poing à plusieurs reprises) fin de mois ou en fin de trimestre, c'est « est-ce telle ligne, t'en avais cent à faire, c'est fait ou c'est pas fait ? » […] tu vois énormément d'arrêts de travail, de gens qui partent de la boutique, donc je te parle de beaucoup de gens qui sont en agence, qui quittent la boîte, […] t'as les syndic', ils nous ont sorti des chiffres [...] « non il y en a pas plus qu'il y a deux ans, [...], est-ce qu'il y a deux ans, vous mettiez en parallèle, est-ce qu'il y avait telle ou telle grille [...] ? » Tu sais on prend aussi ce qu'on a envie comme critères pour se rassurer etc. […] tu sens que c'est dur pour beaucoup [...] cette évaluation [...] Tu sens une ... une pression […]. (U, p. 218-219)

Ces situations de travail s'apparentent à de la soumission : *« […] l'usage de mon « soi » dépend exclusivement des autres. »*[237]

→ Animés par des désirs forts et foisonnants, avec des effectifs réduits, avec l'envie de mener des actions en peu de temps, parce que c'est l'actualité et qu'il faut être réactif.ve et ne rien lâcher, je note que des collectifs militants sont souvent en surcharge de travail. Ces situations seraient plus ou moins conscientisées. La pression du temps, mêlée à la surcharge de travail, créerait de la souffrance au travail.

Quant à N, elle évoque les nouvelles technologies qui transforment le rapport au temps, incitant à aller plus vite.

[…] les nouvelles technologies [...] sont un gros facteur de fatigue et de gestion et de rapidité. D'induction de rapidité. Et à la fois qui sont une belle opportunité de travailler autrement aussi. (N, p. 24)

Dans un documentaire, le professeur Karlheinz Geissler affirme que *« notre vie est régie par le temps, les machines et appareils électroniques, ce qui nous oriente. Et cette vie des machines et des horloges est cadencée. Elle suit une mesure à un temps, ce qui implique des répétions sans variations. C'est toujours le même temps qui se répète à l'infini. Or notre vie biologique, celle qui est régie par la nature, obéit à son propre rythme. Il s'agit de répétition avec des variations. Chaque jour a la même durée mais il n'en est pas moins différent sur le pan qualitatif. Et il est important que ce rythme naturel nous serve de repère. La cadence du monde moderne fait de nous des machines. »* Hartmut Rosa, philosophie et sociologue, ajoute que *« l'évaluation des performances induit l'évaluation de l'accélération. À force d'être en contact avec les machines, les nouvelles technologistes, et d'en avoir besoin, on se cale sur elles. […] Les limites sont très flexibles, élastiques mais il y a un seuil que le corps ne peut pas franchir. Dans le cerveau, certains processus ne peuvent pas aller plus vite. De même, le corps obéit à certains bio-rythmes qu'on peut pas vraiment modifier. On se heurte à des limites, par exemple quand on est épuisé ou sous le coup du décalage horaire. […] A l'avenir, la fusion dans notre corps des technologies génétiques et informatiques sera sans doute le seul moyen de nous adapter aux cadences toujours plus élevées que la société nous imposera.»*[238]

J'en déduis que le rapport à l'activité façonnerait le rapport au vivant.

---

237 Source : *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Louis Durrive, Ed. Octares, 2015, p. 105.

238 Source : *Parlons du temps. A la recherche du temps perdu*, Florian Opitz, Arte, 2014. https://www.dailymotion.com/video/x3fvjsp.

L'idée de ne pas accorder de valeur à son travail peut expliquer la souffrance de certains travailleur.ses.

Ceci peut altérer la connexion avec son corps, pour C.

Qu'est-ce que je peux dire d'autre sur mon corps dans ces moments-là ? […] cette petite flamme là qui, fchh, qui remonte et qui te ... ouais, je dirais qui te fait du bien. Ça veut pas dire grand chose mais qui, qui te donne envie de bouger quoi. […] à l'inverse, je pense que le fait de pas sentir de valeur, […] je vis du coup mon travail avec beaucoup plus de freins, […]. Il y a moins de curiosité aussi. C'est pas dans le corps mais, je pense que je suis moins à l'affût de ce qu'il se passe. Je suis moins à l'écoute, […]. (C, p. 97-98)

Louis Durrive explique que *« Le travail comme usage de soi et donc usage d'un corps, […]. Le corps est pris dans une dynamique d'interactions qui font histoire. Le soi, c'est le corps en activité – être biologique et être social, sujet incarné. Le « corps-soi » signifie ainsi l'union entre « soma et psyché », la cohérence recherchée par un être humain dans sa relation avec le milieu, entre vie individuelle et vie sociale. »*[239]

Mettre une valeur sur son usure est impossible, à moins que celle-ci ait un sens. Sinon, cela amène à nier sa propre valeur, selon Z.

[…] tu ne peux pas mettre une valeur sur ta propre usure, sur ta propre destruction, sur ta propre mort lente et ... là c'est ton principe même de survie qui est ... en alarme et qui est impuissant. Et donc là, tu t'aperçois que ça signifie quelque part que tu te nies ta propre valeur. (Z, p. 71)

Et ... donc, à la destruction physique, corporelle se rajoute une destruction ... j'ai envie de dire, symbolique. Là, avec cette idée d'une valeur. (Z, p. 71-72)

[…] mais la douleur ... [...] Elle est corporelle. Même mentale, […]. […] si t'arrives à la, à la mettre en correspondance à un sens, c'est là que tu peux lui donner une valeur qui ... équilibre ce que tu te fais subir là. Sinon c'est ... c'est subir quelque chose, c'est souffrir sans raison […], ça, ça soulève un ... des, des réflexes de survie pour éviter cette, cette douleur-là, et donc tu ... [...], soit tu fais rien en espérant que ça passe, soit tu, t'essaies de, de fuir à toute jambe, soit t'essaies de te battre.(Z, p. 71)

Ainsi, l'enjeu de la valeur dans le travail est de préserver le corps et l'âme de la personne.

[…] d'où l'importance qu'on accroche à l'identité, on va pouvoir la nommer, l'identité mais qui en fait évolue donc c'est mal nommé. Et bah ça, c'est ça qui vient attaquer et donc non seulement ton corps se dissout et en plus ton âme se ronge. 'fin c'est juste horrible (Z rit) et c'est ça l'enjeu ... de la, de la valeur dans le travail. (Z, p. 72)

Louis Durrive ajoute que *« […] si on aliène un être humain, c'est justement parce qu'il est un être d'initiative : aliéner, c'est en effet priver quelqu'un de son droit essentiel d'exister singulièrement. »*[240]

GL insiste sur le fait que le travail bien fait nécessite l'engagement, le fait de mettre de soi dans son travail.

Nous pouvons atteindre un résultat, défini à l'avance, une prescription, cela ne signifie pas pour autant que nous avons le sentiment d'avoir bien travaillé.

[…] l'idée de l'évaluation aussi c'est l'intention […] on peut atteindre les résultats qui nous sont demandés ou être dans le cadre de ce qui est proposé par la structure mais pour autant parfois pas avoir le sentiment de complètement s'y retrouver. […] Mais c'est bien parce que y a un engagement que, 'fin, on peut, travailler c'est résoudre des problèmes. Bah

239 Source : *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Louis Durrive, Ed. Octares, 2015, p. 98.

240 Source : Ibid., L. Durrive, p. 30.

les problèmes, [...], 'fin c'est pas seulement appliquer une prescription. […] ça veut dire qu'il y a une partie visible du travail et une partie moins visible, […] (GL cherche dans ses notes) l'émotion, du ressenti, de la fatigue qui peut être psychique mais aussi se, laisser des traces sur le corps. Tout ça c'est voilà, c'est de l'intime aussi. Donc ça remet, ça renvoie à la question de ce que ça nous a demandé pour bien faire notre travail. […] est-ce qu'on évalue seulement le résultat ou est-ce qu'on évalue ou on peut discuter, échanger sur ce que ça nous a demandé pour ... faire son travail le mieux possible. On peut aussi échanger sur qu'est-ce que c'est que bien faire son travail ? (GL, p. 276-277)

E souligne que le fait de bien travailler est d'apporter de la valeur ajoutée, parce que c'est la finalité du travail.

[…] un bon consultant c'est pas celui qui fait les choses à ma place. C'est celui qui m'accompagne à regarder des trucs un peu différemment, à problématiser différemment, (E tape du poing sur la table à plusieurs reprises) à percevoir les enjeux, la valeur ajoutée attendue, le qui, quoi, comment mobiliser autour du sujet, 'fin, de définir même les indicateurs de réussite de la mission. Bref, c'est d'apporter de la valeur ajoutée dans le fonctionnement actuel mais aussi surtout futur de l'organisation. (E, p. 146-147)

Se pose ainsi la question de l'évaluation, qu'évaluons-nous ?

Est-ce qu'on mesure les ... les résultats atteints ou est-ce qu'on prend aussi en compte, ce qui est un peu moins visible [...]. Y a pas d'occasion de l'exprimer ou d'en parler, […] c'est la question de l'engagement. (GL, p. 270-271)

L'engagement, pour GL, permet de gérer l'écart entre le travail prescrit et réel.

L'engagement ... bah, c'est ce qui va permettre, justement, de gérer ... […] c'est l'engagement, il est en lien avec le réel, c'est-à-dire que si on avait juste à réaliser de manière automatique des, un travail qui était prescrit à l'avance, à la fois dans ses résultats et dans la manière de le réaliser, on n'aurait pas besoin d'êtres humains, il faudrait l'appliquer. (GL, p. 271)

[…] autour de la qualité de vie au travail, on retrouve la notion d'engagement qui est centrale, ou la notion de la place de la subjectivité dans le travail. (GL, p. 276)

Par conséquent, si cet engagement est bridé, ou tout simplement non permis dans l'organisation, les personnes peuvent être en situation inconfortable.

En effet, pour bien travailler, il est primordial que les travailleur.ses disposent de moyens, au niveau individuel et structurel.

En fait l'engagement c'est un peu comment est-ce qu'on met de soi, pour bien faire son travail, mais on peut mettre de soi ... dans un travail pour lequel soit la prescription, ce qu'on attend de nous, est pas claire ou floue. Et donc ça peut être très engagé mais si on sait pas bien ce qu'on attend de nous, ça peut poser un problème. Et puis également si les moyens qui sont mis à disposition par la structure, pour pouvoir faire ce travail-là, moyens d'organisation, d'équipement de travail, d'environnement de travail, de formation professionnalisation n'est pas ... n'est pas ... en adéquation avec ce qui peut permettre d'atteindre les résultats dans de bonnes conditions ça peut aussi poser difficultés du coup. Il suffit pas d'être engagé dans le travail, ça c'est du côté de l'individu, mais il y a aussi ce que la structure doit pouvoir ... ce qui, son champ, la responsabilité de l'employeur qui est déjà, voir bien prescrire, que la prescription soit claire et que les moyens qui sont mis à disposition pour faire son travail soit adaptés aux objectifs, aux résultats attendus quoi. Ça a à voir un peu, ça aide, on est d'un côté, côté du cadre, du cadre qui, dans lequel on va travailler et puis le nôtre qui renvoie plus à un, l'engagement il est plus ... du côté de ... de l'individu au travail, […] (GL, p. 280)

Du coup la manière dont on vit son travail dépend pas que seulement de la valeur qui peut lui être accordée, mais ça dépend aussi enfin ça va être aussi en lien avec l'engagement, l'investissement qu'on y a mis, […]. (GL, p. 281)

[…] quand on dit l'engagement c'est résoudre des problèmes au travail mais c'est, si on a réussi à résoudre des problèmes, c'est-à-dire qu'on a réussi à trouver la solution donc on a appris de son travail et on avance. Si on n'arrive pas à trouver de solutions, de réponses, ben on est mis en échec, du coup on le vit pas bien. […] Est-ce qu'on apprend ? Est-ce qu'on peut travailler avec d'autres ? La question de la coopération ... voilà, 'fin ... la valeur, elle peut renvoyer à tout ça. […] qu'est-ce qui vient donner cette valeur-là, 'fin ... en tout cas c'est pas que, c'est pas que la rémunération. (GL, p. 281)

Je constate que GL mentionne le collectif avec la notion de coopération.

Pour Christophe Dejours, « La coopération [se traduit par] les liens que construisent entre eux des agents en vue de réaliser, volontairement, une œuvre commune. »[241]

Quant à T, elle affirme avoir été dans une situation pénible, où les conditions de travail, notamment la relation avec son employeur, l'empêchaient de bien travailler. La violence de cette période a laissé des traces, encore aujourd'hui.

[…] c'est quand toi tu fais bien ton travail et qu'on te dit que tu le fais pas bien. […] Où c'est dur. [...] la seule chose que j'ai trouvé à répondre c'était de continuer à faire le mieux possible mon travail, et de ne pas lâcher là-dessus pour pas, parce que c'était ce qu'on me poussait à faire. [mon employeur] me poussait à ... la faute quoi. [...] comment faire bien mon travail dans des conditions qui font tout pour que je le fasse mal. Rires. Ça a été ... ça a été sport. Il a fallu beaucoup de ténacité, d'entêtement. [...] il voyait que je faisais quand même bien. […] il a fini par m'enlever mes tâches (T rit), […]. Je voulais pas qu'on puisse, […] me reprocher mon comportement, [...] la qualité de mon travail. […] je suis passée de l'oppression à la haine quoi. Mon levier ça a été la haine quoi. [...] ça a été la bataille et c'était un affrontement. Et je voulais pas baisser les armes, […] j'allais au boulot, j'avais l'impression d'aller sur un champ de bataille, d'être prête à recevoir des coups, à en donner [...] me créer un bouclier pour pouvoir mener à bien ma tâche sans ... sans que je puisse avoir de reproches par rapport à ça. Et la preuve en est, il a jamais, jamais pu me reprocher quoi que ce soit. Et c'est ma grande fierté. […] c'est compliqué et aujourd'hui, la moindre critique sur mon travail quand j'estime que je le fais du mieux possible c'est, ohh ... c'est ... ça me remet dans une position, tout de suite, c'est l'agression, […] Et alors là, oh, je, je pourrai presque quitter mon travail quoi. C'est, c'est une violence, une agression parce que j'ai pas d'autre levier [...]. Puisque je fais toujours au mieux possible mon travail. [...] ça me fait peur parce que ... là c'est pas un travail important pour moi mais quand ça sera un travail important et j'aurai des réactions comme ça ... Je les maîtrise pas encore quoi. (T, p. 50-52)

La santé physique et mentale des travailleur.ses serait liée à la valeur d'un travail, d'une activité et aux moyens (au niveau individuel, collectif et structurel) disponibles pour bien travailler.

→ Les objectifs/indicateurs de performance formateraient les pratiques, dans le sens où l'organisation du travail, ses conditions s'organiseraient autour de ceux-ci pour mieux les renseigner. De ce fait, des normes en découleraient. Elles décideraient de ce qui compte et de ce qui ne compte pas. Ce qui expliquerait le mal être des personnes, avec une sensation de

241 Source : *Coopération et construction de l'identité en situation de travail*, Christophe Dejours, http://www.multitudes.net/Cooperation-et-construction-de-l/

rendre compte des tâches/missions qui ne refléteraient pas ou peu l'entièreté de leur métier, ou leurs valeurs.

La souffrance au travail pourrait être une conséquence du fait que la prescription de la mission, du cadre de travail … prendrait le dessus, ou même écraserait l'activité réelle, les désirs et la subjectivité de chacun.e. Comme s'il s'agissait d'essayer de se conformer à un cadre non adapté à soi.

En socianalyse, la souffrance au travail s'expliquerait par le fait que lorsque les travailleur.ses essaient de se conformer à un cadre, une forme sociale, appelés aussi des normes, qui ne sont pas adaptées à eux/elles. Comme s'illes essayaient de faire rentrer un rond dans un carré. A la fin, illes s'épuisent. Face à cela, l'intention de la socianalyse est de dévoiler le jeu des forces sociales afin de faire émerger une nouvelle forme sociale adaptée.

T affirme qu'elle a voulu rester dans le milieu associatif afin de disposer de conditions de travail satisfaisantes.

[...] il faut pas que ça retombe dans ... une situation, une situation conflictuelle sur mon lieu de travail, [...] c'est peut-être aussi ce choix-là, de, [...] d'être restée dans l'associatif et d'être restée, de savoir que t'auras jamais un salaire à la hauteur de tes compétences (rires) mais au moins, tu pourrais avoir un cadre de travail bienveillant et épanouissant, et une liberté, et c'est sûr que ça guide aussi mon choix actuel de, d'essayer de, de, de privilégier mes conditions de travail qui me permettent de faire mon travail correctement, de m'épanouir dans mon travail et que le salaire est moins important que ça. Pour avoir vécu, où j'avais, bon, un salaire qu'était pas mirobolant mais qui était raisonnable et où les conditions de travail m'allaient du tout. C'est là où ça devient secondaire. Même si malgré tout, j'aimerais qu'on reconnaisse (rires) l'expérience que je commence à avoir ... [...] mes compétences. (T, p. 52)

A contrario, Z constate des situations de souffrance dans ce milieu, générées par un cadre hiérarchique non formalisé.

Il y a plein de bonnes raisons de penser autrement. La première étant notamment la souffrance au travail mais en sachant que, dans des espaces où la hiérarchie n'est pas formalisée, ça peut être juste pire. […] En terme de souffrance au travail, notamment dans le milieu associatif, encore pire le milieu associatif militant. (Z, p. 66)

→ Parler des conditions de travail resterait plutôt tabou, que ce soit dans l'éducation populaire ou ailleurs. Parfois même, pour certaines personnes, ce serait un peu cracher dans la soupe. Ce serait remettre en cause son métier, l'action et la raison d'être du collectif. C'est faire son/sa difficile et ne pas faire l'effort de travailler, être un peu feignant.e. Le travail renvoie très souvent à l'effort et au mérite, valeurs très présentes dans l'idéologie néolibérale.

Ce sujet renvoie, entre autres, à des notions de travail, de management, d'organisation du travail, de prévision et d'anticipation de la charge de travail. J'ai souvent entendu dire par bon nombre de personnes en milieu militant que ce sont des réflexions de « capitalistes ». Comme si anticiper et organiser le travail était une préoccupation essentiellement des grandes entreprises ayant seulement pour finalité la rentabilité ; comme si travailler dans l'éducation populaire, de manière rémunérée ou pas, ne s'inscrivait pas dans un cadre de travail ; comme si ce n'était pas vraiment un travail, mais un dévouement, un choix de vie, une vocation même ; comme si le fait de ne pas considérer cela comme un « vrai travail » permettait de se protéger des dominations inhérentes au système économique capitaliste.

Le mal être au travail ne serait pas essentiellement causé par les cadres de travail, mais aussi par le rapport au travail. Cela aiderait peut-être à sortir d'une vision binaire emploi/pas

emploi. Qualifier un travail d'emploi ou de non emploi, avec un lien de subordination ou pas, ne permet pas d'appréhender l'ensemble de la situation du travail en question.

Ce qui serait dangereux, ce ne serait pas le fait de se mettre en action, bien entendu, mais de se dire que ces activités ne seraient pas un travail, surtout lorsqu'elles seraient conséquentes, car cela invisibiliserait les dérives, comme une charge de travail intense et un écart entre le travail prescrit et le travail réel. C'est en cela que ce serait source d'épuisement et d'atteinte à la santé physique et mentale des personnes. Je reste consciente que la notion de travail, presque systématiquement renvoyée à celle d'emploi, façonne et paralyse les imaginaires dans nos champs d'action. Mais c'est aussi une manière, je pense, de rester vigilant.es sur la qualité de nos conditions de travail.

La question du rapport au corps dans l'éducation n'est pas soulevée, ni même inculquée, selon N. Elle n'a pas reçu les codes pour préserver son corps.

[…] on a oublié de m'éduquer au niveau du corps […]. (N, p. 29)

Après je vois bien dans l'histoire de ma vie […] culture générale qui m'a jamais appris à me reposer. Je veux dire, on m'a pas donné les clés. (N, p. 8)

[…] les systèmes laxistes ... m'ont surexploitée parce que j'étais potentiellement quelqu'un qui n'a pas de mesure […]. J'avais pas compris qu'on avait une ... une finitude, un corps, [...], mon corps allait dire stop […]. Donc j'ai fait moi mon premier presque .. si j'ai fait mon premier burn-out à 27 ans. (N, p. 7)

[…] à l'époque c'était le début, donc on m'a mal soignée. On m'a mal dirigée. On m'a surtout proposé de prendre des cachets. […]. On m'a collé des anxiolytiques. Je me suis trouvée exactement dans l'effet inverse, c'est à dire mon corps a tremblé de toute part. (N, p. 8)

[…] c'est une boite à épuiser les gens [...] sauf ceux qui sont sains […] qui ont compris qu'il fallait se reposer. Qui ont bien construit leur truc de famille. […] Mais si t'as une famille, que machin, que tu es un peu posé. Que tu sais faire la part équilibre vie privée, vie professionnelle, […].(N, p. 17)

[…] la liberté c'est de faire ce qu'on a envie. Et si dans ton envie y a pas, ce que je disais, le rapport au corps etc, t'as pas de conscience en fait d'une série de choses que tu dois un peu réguler. […] Parfois, moi je pense qu'il manque une couche éducative. (N, p. 27)

N a besoin que sa hiérarchie/le management l'alerte sur les risques possibles de sa suractivité.

[…] ça me plaît d'être enthousiaste. C'est hyper pratique. C'est comme si j'avais du diesel tout le temps dans le moteur. […] Faut me dire : « putain, N t'es capable de rouler en diesel t'es capable de rouler à l'essence et t'es capable de rouler avec de l'hydrogène. Mais attention, tes pistons, attention ton huile, attention les fois où tu vas redéposer la voiture. » C'est ça que tu dois m'apprendre. (N, p. 27-28)

→ La place des corps dans le travail serait assez peu considérée, y compris dans les lieux d'éducation populaire.

La souffrance au travail, qui se traduit aussi par la souffrance du corps, reste assez taboue. J'ai exposé ce propos précédemment.

J'observe que la place de l'intellect et du savoir théorique est très présente dans le milieu de l'éducation populaire. Elle pourrait même avoir pour effet, très souvent, des situations de dominations par le savoir, où la façon de prendre le pouvoir lors d'un échange par exemple, serait de déballer son savoir, ses connaissances et apports théoriques de manière

très descendante, en laissant peu ou pas la parole à d'autres et en délégitimant leur interventions.

Nous ne sommes pas éduqué.es à faire avec notre corps, mais plutôt à l'utiliser pour. Comme s'il était le support de notre tête, avec ses ressources et désirs illimités, repoussant ainsi ses limites. Comme je l'ai expliqué précédemment, les contextes de travail et le rapport au travail seraient imprégnés de l'idéologie néolibérale, avec son culte de l'effort et ses injonctions productives très présentes. L'humain, plutôt qu'un corps avec ses ressources limitées, resterait une marchandise, à valoriser pour créer de la richesse de manière illimitée. Les corps seraient ainsi en tension.

Une intervention de David Le Breton[242], anthropologue et sociologue, aborde la prise en compte de la personne en tant que sujet. Il a travaillé sur le corps humain, la place du corps et de la douleur dans les institutions médicales et hospitalières. « *La médecine occidentale est plutôt centrée sur le corps, et même moins que le corps, je dirai l'organisme. (...) Mais sommes-nous des organismes ? Quand nous nous regardons tous les deux, (...) nous nous voyons en tant qu'homme ou on se voit en tant qu'individu ? Donc la médecine a isolé un aspect de l'individu sous les aspects, sous la forme du corps pour ne s'intéresser finalement qu'au corps. Je dirai que la médecine est une science du corps, elle n'est pas une science humaine, ou elle n'est que résiduellement une science humaine, sauf si le médecin, à travers la clinique notamment, réintroduit cette dimension du sensible, cette dimension de l'histoire de vie, qui manque quand même souvent dans la médecine d'aujourd'hui.* »

Pour faire le lien avec les situations de travail, il s'agirait peut être de réintroduire une part de sensible, d'humanité et de subjectivité, que ce soit dans les façons de travailler, d'évaluer et dans les relations avec les autres. Ce serait une manière de lutter contre cette conception marchande de la valorisation de l'humain. Une manière de considérer l'humain en tant que sujet, plutôt que fonction[243].

Évoluer dans un cadre où il est difficile de se nourrir, voire même impossible, peut expliquer la souffrance au travail, d'après N. Elle a besoin de se nourrir pour ne pas s'épuiser.

[...] je travaillais 60 à 80 heures semaine [...] moi j'étais un mythe [...], sur l'amplitude donnée au travail. Et c'était juste fantastique, [...]. Après tu te dis, mais quelle naïveté tu vois, mais à la fois, c'était beau [...] je découvrais le monde associatif, je venais découvrir le socio-cu, l'éducation permanente, alors que ma famille est non politique [...] mon cœur qui a explosé de bonheur [...] Encore aujourd'hui, je dois encore me contrôler [...] indéfiniment amoureuse du travail [...].(N, p. 9)

[...] on pourrait presque dire que je suis dans les formes pathologiques des gens qui vont aller vers le burn-out en fait. J'ai un profil typique de perfectionniste, engagée, militante, enthousiaste, désirante. (N, p. 6)

Elle insiste sur la nécessité de la présence d'écosystémicien.nes, au lieu d'évaluateur.trices.

Je savais pas bien me nourrir parce que je courrais et que j'avais l'impression que c'est ça qui [...] me nourrissait. C'est vrai en partie, mais à un moment donné ça qui m'épuisait trop. Il y avait une sorte de mauvais équilibre de recharge de batterie [...]. Moi je trouve qu'il faudrait des écosystémiciens. [...]. Pas des évaluateurs, des écosystémiciens [...] des gens qui freinent, des gens comme moi [...]. (N, p. 12)

242 Source : *De Paris à Oulan-Bator: la revanche des chamanes*, Florian Delorme, France Culture, juin 2017. https://www.franceculture.fr/emissions/culturesmonde/superstitions-24-de-paris-oulan-bator-la-revanche-des-chamanes, de 11'33 à 13'12.

243 Se référer aux propos de Charlotte Hefray sur le fonctionnalisme, p. 68.

L'organisation du travail dans la structure, dans son ancienne structure, ne lui permettait pas de partir en formation.

Quand j'ai dit que j'étais épuisée, que je voulais me reposer, qu'il fallait que je me nourrisse et que j'étais la dernière à partir en formation. A chaque fois mon agenda était plein. Même quand j'avais envie d'y aller, c'était pas possible. (N, p. 12)

Se nourrir en choisissant son cadre de travail, l'environnement, les personnes avec qui travailler.

[…] se lâcher de l'arbre pour aller courir dans la prairie, c'est en effet de sortir de l'institution, enfin, de l'organisation, d'être employée en fait. C'est plutôt sortir du salariat, […]. (N, p. 5)

[…] c'est peut être vraiment la première fois que je vais vraiment m'offrir un temps où je me nourris en choisissant une famille professionnelle. (N, p. 25)

Les institutions, leurs actions ont des répercussions sur le quotidien au travail des personnes.

Des gens qui avaient peur. Des gens qui savaient pas si l'année prochaine ils pourraient se payer. […] comment les administrations et les ministres subventionnent ou subventionnent pas, ou laissent dans l'expectative une série de choses pendant un temps indéterminé, avec aussi une forme de mépris comme ça […] sous couvert de trucs économiques où ... 'fin. Tu te rends compte des tensions systémiques du bazar. Là on est vraiment dans l'institutionnel. […] tu sais que potentiellement il va y avoir, sur 120 maisons de jeunes, 30 qui vont fermer parce qu'ils pourront plus payer les gens, […] je suis hyper touchée sur la violence qu'est faite aux gens, [...] mon métier à un moment donné, c'est devenu tellement lourd […] j'en pouvais plus de ... de voir ces gens pas bien. De voir des gens qui étaient en rupture sur des trucs […] Ces transitions possibles, si elles avaient été bien accompagnées […] par les ministres qui les avaient mis en place [...] j'y crois parce que je porte le sens, merde. […] Tu deviens fou. schizophrène. Tu te dis, mais non, je suis en train de renforcer un truc. Je peux plus en fait. (N, p. 22-23)

Christophe Dejours explique les *« dégâts de l'évaluation »*.

Par leurs pratiques et leur conception du travail, les gestionnaires ont condamné le travail réel, en supprimant les moments de retour d'expérience, *« en réduisant au silence les ouvriers expérimentés comme on le fait de plus en plus dans l'industrie, ou encore des « anciens » comme on le fait dans les hôpitaux, la Sécurité Sociale ou la banque, sous prétexte qu'ils font de la résistance au changement – le changement ici, c'est de faire passer les impératifs gestionnaires contre le travail [...] »* Et donc, lorsque le travail réel réapparaît, malgré les tentatives de le nier, c'est une catastrophe. *« J'attire votre attention sur le fait que de plus en plus d'arguments convergent vers l'hypothèse que l'évaluation du travail est trompeuse et qu'elle est, de ce fait, une cause possible de catastrophes industrielles comme de catastrophes commerciales. »*[244].

L'évaluation du travail impacte la santé des personnes. *« 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 un autre. »*[245]

244 Source : *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003, p. 45-47

245 Source : Ibid., C. Dejours, p. 11.

G affirme que *[…] au temps médiéval, il y avait une espèce de peur d'être, d'aller en enfer en permanence. Bah là, y a une peur de, d'être licencié ou je sais pas trop quoi. Un espèce de truc, du jour au lendemain, on te dit : « mais en fait, tu existes plus. » (G, p. 106)*

En effet, l'évaluation s'apparente à un outil de management. *« En fin de compte, l'évaluation dans le contexte de dégraissage d'effectifs et d'intensification du travail joue essentiellement comme une menace [...] »*[246] Les évaluations individualisées, souvent arbitraires, font peur et provoquent des sentiments d'injustices. De plus, elles isolent encore davantage les travailleur.ses, qui se retrouvent seul.es face à ces processus d'évaluation. Les moments, les espaces où les personnes peuvent échanger sur leur travail, leur métier, ces instants qui créent de la solidarité et qui permettent de créer du commun, sont de moins en moins présents. *« L'évaluation individualisée génère, en effet, des conduites de concurrence généralisée entre travailleurs qui vont jusqu'au conduites déloyales. Le résultat […] est la destructuration des solidarités, des loyautés, de la confiance et de la convivialité dans le travail. Cette solitude qu'Hannah Arendt a caractérisée sous le nom de « dé-solation » rend chacun beaucoup plus vulnérable à l'évaluation et à la sanction. »*[247]

Ces pratiques conduisent à des suicides dans les structures, ce qui est un phénomène récent. Et ce n'est *« [que] la partie émergée de l'iceberg, car tous les praticiens – en particulier les médecins du travail – s'accordent sur ce point : les pathologies mentales liées au travail ne cessent de s'accroître et cette évolution, est indissociable de l'impact en retour sur le travail, des nouvelles formes d'évaluation et de gestion qui ont introduites depuis une quinzaine d'années dans nos pays [...] »* Ainsi, apparaissent *« des pathologies de surcharge »*, comme les troubles musculo-squelettiques (TMS), les *burn-out.* Ce qui est surprenant du fait que l'intention de départ avec l'introduction des nouvelles technologies, *« robotisation, mécanisation, informatique »*[248], était de supprimer le travail.

La manière dont s'organise le travail collectif peut expliquer la souffrance au travail.

Pour E, le fait de ne pas considérer les manager.ses comme des travailleur.ses comme les autres peut abîmer leur santé. D'où la nécessité de les inclure dans le processus de changement.

[…] j'ai beaucoup de sympathie pour [les ergonomes], donc je voudrais pas qu'on en pense l'inverse. Mais j'ai eu l'occasion de le dire à certains d'entre nous en disant : « tant que vous regarderez pas les managers comme des opérateurs avec lesquels travailler, comme avec les autres, pour moi, vous faites fausse route quoi. Parfois, les managers, on les met à part, 'fin, en gros, ils sont déjà dans le camp des méchants ou des gens à convaincre ou à reformater etc. C'est des gens qui travaillent, qui ont des contraintes, qui ont des objectifs forts, […] C'est juste leur santé que vous êtes en train d'abîmer quoi. […] je dis : « si on n'arrive pas à bien travailler avec eux, on va rien comprendre et surtout rien transformer. (E, p. 156)

Selon N, les personnes peuvent aussi être en souffrance parce qu'elles ne peuvent pas partager leur travail, une vision commune, un commun.

[…] moi je suis dans le milieu associatif et j'ai été hyper malheureuse de … d'être dans une structure indépendante. Rires. Où, du coup tu avais pas de contrôle mais euh où tu n'avais rien de commun [...], alors c'est peut-être éviter le contrôle ça c'est sûr. (N, p. 23)

La liberté ne se résume pas aux libertés individuelles.

246 Source : Ibid., C. Dejours, p. 47.
247 Source : Ibid., C. Dejours, p.47-48.
248 Source : Ibid., C. Dejours, p. 48.

[…] j'ai fait la route tout le temps. Je suis pas allée dans des bureaux régulièrement. Je vais mourir en fait. […] si tu me mets dans un pot, je meurs comme plante. [...] Donc comme j'ai une certaine conscience de moi, j'arrive à retrouver des libertés [...] mais c'est des libertés presque individuelles [...] je trouve que c'est pas très honnête d'aller négocier individuellement. Ce qui, par ailleurs, se fait dans les boites, je suis naïve quand je dis, c'est une sorte de connerie d'intégrité ... à laquelle je continue quand même à tenir un peu, beaucoup. (N, p. 7)

Elle n'a pas été amenée à prendre du recul, en équipe, par rapport au métier.

Être professionnelle, c'est savoir ce qu'on fait, pourquoi on le fait, comment on le fait. Ça veut pas dire ne pas se planter. Mais c'est avoir cette capacité de recul pour pouvoir savoir. […] Et ce qui m'a épuisée dans ce système là, c'est le fait qu'à un moment donné, je ... je sois pas amenée en équipe et de façon simple à travailler cette prise de recul et ce positionnement […]. (N, p . 10)

Le travail en collectif serait une des conditions pour limiter la souffrance au travail.

Louis Durrive s'interroge : *« est-ce vraiment la présence ou l'absence de contraintes qui distingue le temps de travail et celui hors travail ? » L'initiative*, c'est-à-dire, « *le rapport à la contrainte »* qui différencie le travail du jeu. Ne pas travailler, ce n'est pas échapper aux contraintes du monde réel, mais c'est avoir un peu la main sur le choix des contraintes. Louis Durrive précise que dans toutes les situations de la vie, nous nous confrontons à des contraintes. Parfois nous pouvons avoir un peu la main dessus, parfois non. Dans notre temps hors travail, ou libre, nous avons davantage la liberté de nous y soumettre à telle contrainte plutôt qu'une autre. Alors que, la plupart du temps, au travail, nous disposons de moins de marges de manœuvre pour contourner ces contraintes, et en faire des points d'appui. C'est là que le travail devient aliénant. Ce n'est pas par le contenu que nous savons si c'est du travail ou pas, mais c'est de savoir pour qui nous le faisons.

Ainsi, l'enjeu de la santé des personnes, ne serait pas tant de se poser la question de ce qui est du travail et du non travail, pour mieux pouvoir s'en protéger et de quelle manière. L'idée serait de décrypter et d'analyser notre comportement face à l'activité, aux contraintes, pour mieux le déconstruire. Quels comportements face aux contraintes ? Quelles marges de manœuvre, prise d'initiative face aux contraintes, aux normes ? J'entends souvent parler, dans les actions de prévention, de conciliation de la vie professionnelle de la vie personnelle. Compartimenter les activités en fonction des intentions, des personnes impliquées, du contenu … nous amènerait à dissocier le temps libre sans contraintes, au temps de travail avec des contraintes. Ce qui pourrait être un non sens. D'autant plus que, dans l'éducation populaire, nous affirmons sans cesse que tout est politique.

→ Dans le milieu des ressources humaines et de la santé au travail, j'ai noté qu'il est courant d'opposer les activités professionnelles des autres activités, pour mieux concilier la vie professionnelle et personnelle. Je pense que cette conception de l'idéal au travail est à nuancer car elle pourrait parfois conduire à une certaine souffrance au travail, voire même à de l'aliénation, dans le sens où la personne ne se reconnaîtrait plus dans ses pratiques, si éloignées de ses valeurs. Roland Fonteneau[249] explique qu'il y a trois scènes dans la vie d'adulte : les scènes familiale, professionnelle et occupationnelle. Chacune entretient des logiques et rapports interpersonnels différents. Ces sous-systèmes se nourrissent. Ils sont interdépendants. Par conséquent, pour prendre en compte une personne, il convient de prendre

249 Source : *Les trois scènes de la vie d'adulte*, Roland Fonteneau, Efadine, n°3, décembre 2013. https://efadine.wordpress.com/articles-efadine-n3-decembre-2013/.

en compte ces trois scènes de vie. Nous modifions notre comportement pour nous adapter à l'environnement, il y a donc une régulation de notre système global. Cette régulation est possible qu'après avoir hiérarchisé ces trois scènes. Il ne s'agit donc plus d'une vision binaire, fortement ancrée dans les approches de ces secteurs d'activité. Cela permet ainsi d'ouvrir la réflexion sur les moyens d'action.

D'autant plus que les ergo-disciplines, comme l'ergologie, s'accordent à dire que *« c'est la même personne qui vit au travail et hors travail, et chaque système d'activités […] est traversé par les enjeux et les contraintes des autres systèmes d'activités. »*[250]

Louis Durrive aborde la notion d'usage de soi. *« Considérée donc comme un usage de soi, l'action individuelle est une certaine façon de gérer un donné qui ne dépend pas de nous. Ce sera précisément dans cette manière de s'y prendre que se révéleront nos intentions – en fonction, toutefois, de la marge de manœuvre dont nous avons concrètement disposé dans la situation considérée. »*[251]

« […] dans toute organisation de l'activité collective, on prétend – à tort ou à raison – m'utiliser, disposer de moi, me contraindre à faire quelque chose de bien précis. Les autres […] cherchent à me faire faire quelque chose, à s'introduire dans mon rapport au monde. On me demande de faire ce qu'on me dit. Je dois être l'acteur d'une action, commandée par un autre que moi. L'enjeu de ma propre mise à disposition est bien plus fort que de prêter mon matériel […]. Ici, ce dont il est fait usage avec ma permission, c'est mon « soi » - c'est-à-dire mon corps mais aussi tout ce qu'on appelle traditionnellement mes « facultés » : mon raisonnement, mon imagination, ma maîtrise de la langue, etc. […] un usage intégral est absolument hors de question, car je résiste légitimement à cette éventualité. Je refuse, je fuis et au besoin je me révolte, car j'ai mon propre point de vue sur l'usage qu'il convient de faire de moi. »[252]

Je comprends qu'il y a une autre question qu'il conviendrait de se poser. Ce n'est pas de savoir le contenu qui définit si c'est du travail ou pas, mais c'est de savoir pour qui le faisons-nous. En fonction de l'usage de soi par soi et par les autres, l'activité aura des impacts plus ou moins graves sur la santé des personnes.

En abordant les effets du travail sur le corps et l'esprit, je comprends mieux comment le travail, l'activité humaine et le pouvoir d'agir sont impactés par l'organisation politique, économique et sociale, néolibérale et capitaliste, dans des lieux d'activité de divers secteurs, notamment celui de l'éducation populaire.

II. 3. 6. Travail collectif

Le thème du cadre de travail, du travail collectif et commun a été abordé par sept personnes[253].

250 Source : *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Louis Durrive, Ed. Octares, 2015, p. 2.
251 Source : Ibid., L. Durrive, p. 93.
252 Source : Ibid., L. Durrive, p. 99-100.
253 Entretiens n° 1 (N), 2 (T), 3 (Z), 4 (C), 5 (G), 6 (E) et 10 (GL).

II. 3. 6. 1. Une question d'équilibre

Partant de l'idée que le travail est à la fois prescrit et réel, il convient de trouver l'équilibre.

La coopération, le travail en collectif serait une des conditions pour atteindre cet équilibre. Le travail impliquerait du travail collectif.

« Je ne peux jamais prétendre avoir agi en dehors d'une situation collective – cela même si je suis apparemment seul, à certains moments ou à certains endroits et même si, bien souvent, mes actions sont de ma propre initiative. On peut donc à présent étudier le passage de l'action individuelle à l'action collective, en l'éclairant par tout ce qui se joue dans la tension entre l'usage de soi (le mien, celui de l'autre) par soi (moi-même, eux-mêmes) et par les autres (moi-même pour eux ; eux-mêmes pour moi ; des tiers ou une institution anonyme).» Le travail collectif serait la mise *« en commun de l'usage de nos « soi »*. Le succès réside dans des *« entités collectives »*. Afin que cet agir ensemble soit efficace, il convient donc de savoir ce que nous avons à faire et ce qui est important pour nous-mêmes et les autres sur le moment. Je comprends donc qu'il s'agit de faire place à la fois au prescrit et au réel. Lorsque nous sommes guidée.es par les valeurs du groupe dans le choix de ce qui est important, l'action collective est facilitée. Ainsi, Louis Durrive explique qu'il ne faut pas seulement prévoir des temps, des lieux pour le travail collectif. Il faut aussi nommer les intentions de création et de l'agir ensemble. *« […] les individualités vont en effet se construire par rapport aux autres […] Agir, c'est donc bien « se » choisir. C'est en ce sens qu'Yves Schwartz peut dire qu'il n'y a pas de distinction à faire entre la subjectivité (le sujet du verbe d'action, le « soi » de la personne) et l'activité (les actions concrètes de cette personne, considérées comme des usages de son « soi » - toujours à la fois par elle-même et par les autres). »*[254]

Disposer de temps de travail collectif pour gérer l'écart entre le travail prescrit et réel. C'est ce que GL explique.

Il n'existe pas de bonne solution, mais la meilleure réponse, fruit d'un travail collectif.

[...] on ne peut pas définir a priori ce qu'est une solution, une bonne, bonne réponse, parce qu'elle, soit parce que déjà elle, de fait, elle n'existe pas, mais surtout que la meilleure réponse possible, elle est co-construite. (GL, p. 273)

Échanger les pratiques permet d'asseoir un savoir-faire professionnel, des ressources, tout en tenant compte des exigences de la structure.

Et par exemple dans, dans le secteur du soin, le fait d'organiser des échanges de pratiques, c'est bien au moment donné les professionnels qui échangent entre eux sur la meilleure manière de faire d'un point de vue de ... de référentiel professionnel, pour gérer telle ou telle situation et développer un savoir-faire ensemble, donc c'est pas seulement, on est pas tout seul, on est à plusieurs, on essaye de, de partir des situations réelles de travail pour voir comment est-ce qu'on peut y répondre le mieux possible en tenant compte les exigences en qualité, collectivité, rentabilité, 'fin ... délai mais en y mettant aussi des ressources du côté du savoir-faire professionnel. (GL, p. 279)

Dans une activité de services comme celle de GL, le temps de préparation des interventions, les temps coopératifs ne sont pas non négligeables, en terme de durée. Ce temps n'est pas directement productif, et pourtant, c'est ce qui permet de bien travailler, d'atteindre un résultat.

254 Source : Ibid., L. Durrive, p. 100-112.

[…] dans une économie de services, on peut passer beaucoup de temps déjà, de, à … préparer son travail, donc il y a le temps d'investissements qui est pas du temps directement productif. Si on regarde, voilà, c'est pas le nombre de pièces produit par unité de temps, voilà. Mais si on n'a pas fait ce travail d'investissement en préalable, peut-être qu'on arrivera pas à répondre aux besoins du service, 'fin à la production de la, à la qualité du service. Voir les besoins de coopération, d'échanges qui est encore plus important maintenant qu'avant, pour pouvoir travailler, 'fin bien travailler à plusieurs, 'fin voilà, de croiser, cette notion de coopération et puis, 'fin y en a d'autres, faudrait regarder. […] Le cadre [...] pour évaluer la performance du travail, il est beaucoup plus ouvert qu'avant. Et puis qu'est-ce qui fait que le résultat il est atteint, c'est pas seulement la productivité, c'est pas seulement la quantité, c'est pas seulement la qualité mais c'est aussi tout ce qui va renvoyer aussi à des enjeux de, y compris d'enjeux environnementaux, de ... de satisfaction aussi de ... d'enjeux sociétaux, de RSE, par exemple. […] ça fait plein de critères à prendre en compte qui sont pas seulement produire à moindre coût le plus rapidement possible. [...] Donc c'est ça, la valeur qu'on nous donne au travail là, là on a plein de prescripteurs, plein d'évaluateurs et plein de travailleurs. […] y a pas qu'une façon de faire, et puis on a pas le … faut inventer, […]. (GL, p. 282-283)

Dans ses travaux, Louis Durrive explique qu' *« au travail, les conditions de mon action (mon « usage de soi ») sont fixées par avance, par d'autres que moi, et pour des objectifs et contraintes données. Et pourtant, un tel usage de mon « soi » par les autres ne peut aboutir à rien sans mon initiative, sans ma participation, sans mon engagement. »*[255]

Le travail collectif ou coopératif faciliterait cet aboutissement.

GL explique que la qualité de vie au travail, c'est aussi s'exprimer sur son travail, pour agir sur ses conditions. Il n'est pas toujours facile, au quotidien, de faire collectif, se poser et réfléchir ensemble.

[…] ça renvoie aussi à la notion autour de la qualité de vie au travail, de la possibilité de pouvoir s'exprimer sur son travail pour agir sur les conditions de sa réalisation. C'est la notion d'espace de discussion dans le travail, les échanges de pratiques, c'est une forme d'espace de discussion sur le travail. Donc nous on essaye, c'est pas toujours évident. […] Au sein de l'équipe, [...], on peut pas forcément le faire suffisamment autant qu'on voudrait mais c'est parler de son travail pour, justement, ben poser ensemble les problèmes et voir quelle peut être la manière d'y répondre ... de manière la plus satisfaisante possible. […] C'est vrai qu'il y a une partie informelle entre collègues. […] Faut trouver le temps pour […] en réunions d'équipe, on peut mettre un thème à l'ordre du jour, et puis on en discute un peu. Là aussi faut un peu prendre ... du temps. […] réunions d'équipe qu'on va dédier à un sujet ou à ... une intervention en cours même si on fait pas forcément pas très souvent mais […] je le fais moins que quand j'étais en … bah par exemple en contexte de formation, en Master ergo, […] là on est tirés aussi par le quotidien, [...] (GL, p. 279-280)

C'est pas toujours facile de faire en collectif, donc on va peut être plutôt, des fois, le faire entre chargés de mission et responsable ou par sous, on travaille pas tout, ensemble et notamment ces échanges un peu sur la manière de faire, je pense qu'il y a aussi de la diversification dans le tra, dans la manière, dans nos profils, dans ce sur quoi on retravaille, comment on travaille. (GL, p. 284)

Les rapport sociaux au travail sont intenses parce qu'il y usage de « soi » par soi et les autres. *« En situation « de travail » cependant, les circonstances concrètes sur lesquelles*

255 Source : Ibid., L. Durrive, p. 106.

repose l'efficacité de mon action – et qui, on l'a vu, la contraignent en même temps – y sont beaucoup plus largement déterminées par les autres. »[256]

L'inclusion d'un tiers dans l'animation des groupes peut faciliter le travail collectif.

[...] C'est animé là ... par un tiers quoi. Donc ça permet de partir des pratiques de chacun et l'idée, c'est que ça fasse aussi ressources pour ... pour la personne qui va exposer son problème, mais du coup on apprend aussi de [...] ça m'a aidé à voir quelques points de repères, 'fin de reposer des choses sur des ... des éléments qui peuvent m'aider dans le travail au quotidien. (GL, p. 284)

Animer un échange de pratiques est une action qui se prépare. L'enjeu est d'intégrer ces moments dans le quotidien de l'activité, avec une visée commune.

C'est une vraie compétence d'animer un travail d'échange de pratiques. [...] Il faut donc pouvoir se poser, préparer, 'fin, faut l'animer. Je pense que ça, ça manque. [...]. On a une direction qu'il faut déjà beaucoup de choses à maîtriser. Faire parler son équipe sur sa pratique, [...], je pense que c'est ça aussi la question de posture, de ... de ... d'animation, de temps, [...] En fait on a plein de besoins à court terme [...] faut que ça soit incorporé à ... au ... travail quoi. Pensé comme tel et organisé, et piloté comme ça. Et puis tout ça avec la complexité de la diversité de ce, le cadre commun il est un peu éclaté quoi. 'fin je pense. Voilà, entre ce que fait une de mes collègues et ce que fait l'autre, c'est ... c'est très très différent. [...] Y a des chose communes, y a des références communes, mais y a aussi de la diversité. [...]Y a des choses sur le partage un peu d'éléments de référence, bah ça on peut le faire. On essaie de le faire, par exemple sur l'accompagnement des changements techniques et organisationnels. [...] Là ce qui s'est développé, c'est beaucoup l'accompagnement collectif où on fait et on aide surtout à faire ... et à faire faire. (GL, p. 285-286)

C'est un peu plus exposant aussi. Alors peut-être, parfois qui peut être avec moins d'exigences sur le, le fond mais par contre la réussite là, par exemple, ça va être d'avoir réussi à faire produire des choses par le ... Puis derrière ça peut être aussi que l'action elle se poursuive sous une forme ... (GL, p. 286)

L'évaluation permet de prendre en considération l'activité réelle, pour E.

Mener des entretiens annuels auprès de ses collègues, mener des interventions avec eux/elles … ces moments permettent aux manager.ses de découvrir l'activité des personnes, le réel.

[...] on avait organisé un petit temps de travail avec des managers qui avait passé des entretiens annuels, [...] et souvent ils me disaient : « bah moi je découvre ce que font les gens et ce que ça produit, les problèmes qu'ils rencontrent et bah le fait que parfois, je suis un peu absent de ça, pff. Et d'autant plus absent que je le vois pas donc, agir sur un truc qu'on voit pas, c'est quand même assez compliqué, [...]. (E, p. 135)

Pour certains consultants, [...], on travaillait beaucoup ensemble. [...]. Mais d'autres, pff, je travaillais jamais avec eux. Donc, moi, j'avais un regard super distancié, où j'avais des retours, parfois de clients ou de mes collègues chefs de projets qui les animaient on va dire sur les, mais, moi, j'étais aveugle un peu de leur activité. Donc je leur disais : « bah, faites moi découvrir votre activité en utilisant ce truc-là, que je comprenne. » [...] Et moi ça me permettait de me positionner, sur un plan métier [...]. (E, p. 145-146)

256 Source : Ibid., L. Durrive, p. 102.

II. 3. 6. 2. Quelles intentions à travailler en collectif ?

Pour certain.es, donner de la valeur au travail implique du travail collectif.

Pour C, il permet la remise en question du sens de l'activité. Cela fait du bien au corps, qui reprend un peu de place, ce qui peut limiter la souffrance au travail.

Qu'est-ce que je peux dire d'autre sur mon corps dans ces moments-là ? […] cette petite flamme là qui, fchh, qui remonte et qui te ... ouais, je dirais qui te fait du bien. Ça veut pas dire grand chose mais qui, qui te donne envie de bouger quoi. […] à l'inverse, je pense que le fait de pas sentir de valeur, […] je vis du coup mon travail avec beaucoup plus de freins, […]. Il y a moins de curiosité aussi. C'est pas dans le corps mais, je pense que je suis moins à l'affût de ce qu'il se passe. Je suis moins à l'écoute, […]. (C, p. 97-98)

[…] quand je suis arrivée à la structure M, en fait j'étais hyper étonnée d'avoir si peu de corps en fait dans, bah dans notre manière d'être, de faire, et de ... et d'être vachement dans le mental. […] Et je pense que c'est assez propre à certains milieux militants, [...] L'argumentation, contre-argumentation, tac, tac, tac. Et assez peu dans le corps et dans les émotions. (C, p. 98)

Quand on commence à se poser des questions sur ... pourquoi est-ce qu'on fait, est-ce qu'on le fait bien et tout ça. […] ça dynamise [...]. Ça conforte, […]. (C, p. 88)

Besoin de savoir où nous allons, notamment pour donner un sens à l'engagement.

[…] on a besoin de savoir aussi à quoi ça sert, parce que c'est de l'engagement derrière aussi. […] c'est aussi notre carburant quoi. (C, p. 88)

Pour N, Z et E, les réflexions collectives sur le travail et la manière de travailler donnent de la valeur au travail.

[…] en m'intéressant de fait, à l'action du, on va dire du travail au sens large. Ce qui est pas tout à fait, à mon avis, la façon dont c'est pensé en sciences de gestion ... a priori. Le travail est un, pour moi, un grand absent. […] Alors, c'est un peu moins vrai maintenant ... […] (E, p. 132)

Échanger, en équipe, sur le métier, les intentions et les moyens d'action ou de travail.

Être professionnelle, c'est savoir ce qu'on fait, pourquoi on le fait, comment on le fait. Ça veut pas dire ne pas se planter. Mais c'est avoir cette capacité de recul pour pouvoir savoir. […] Et ce qui m'a épuisée dans ce système là, c'est le fait qu'à un moment donné, je ... je sois pas amenée en équipe et de façon simple à travailler cette prise de recul et ce positionnement […]. (N, p. 10)

[…] dans nos réunions, […] tu te fais prendre pour un gugus parce que, ce qui t'est dit n'est pas ce qui est en train de se faire. Donc c'est une forme de violence, de de ... manipulation un peu ... sauvage et grossière. […] l'ordre du jour quoi, qui est ridicule, où tout le monde s'emmerde. […] se joue chaque fois là-dedans celui qui est bon élève et mauvais élève, et celui qui va la ramener et ceux qui ont compris que de toute façon, c'est quand même jamais eux qui gagnent à la fin. Et donc ils se taisent […]. […] c'est toujours des réunions non préparées, […]. (N, p. 19)

[…] la conscience du métier, plus tu l'amènes, plus tu la nourris, plus tu donnes de la valeur à cette recherche de travail, [...], et plus tu sécurises tout le monde […]. (N, p. 21)

[…] on oublie de nourrir les gens. Et c'est pas par des formations qualifiantes et machin. C'est par des réflexions. [...] une réflexivité professionnelle de moyens et de long terme [...], non pas en terme de défense de travail, c'est au-dessus de ça. Mais c'est plutôt en termes de réflexion, de sens et de pratiques. Pour nos métiers du non marchand je pense que ... c'est ça qui est fondamental [...] (N, p. 29)

Et là, c'est dans les règles de métier. […]. On collabore et en collaborant on est obligés de discuter, de savoir comment on le fait. (Z, p. 72)

Disposer de temps et d'espaces d'analyse de pratiques est utile, selon E.

[…] ce qui était intéressant dans le cabinet, c'est que, c'est ... c'était et ça reste un cabinet très réflexif. [...], à la fois sur des objets très concrets de travail, [...] des questions de planning, d'agenda, d'affectation [...]. Mais aussi sur d'autres considérations où on parle aussi de métier entre guillemets. […] Moi, c'est le seul cabinet dans lequel j'ai vu ce truc-là exister. Et franchement, aussi imparfait qu'il soit, ... vraiment chapeau. Et le cabinet a un peu plus de 25 ans maintenant et ils l'ont, ils le font depuis le début, et franchement c'est une pépite dans le fonctionnement de ce cabinet. […] une vingtaine autour de la table pendant une journée, si tu veux, ça coûte un peu cher ... […] donc autant que ça vaille, autant que ça produise de la valeur. […] La complexité c'est qu'on joue sur plein de dimensions. A la fois sur des dimensions très très techniques par rapport à un projet, des questions stratégiques, de l'inter-stratégique, et parfois des questions de métier. (E, p. 147)

D'autant plus que T précise que chacun.e a des évidences sur son métier, en terme de résultat, d'éthique, de pratiques.

[…] quand tu fais un journal, tu sors au moins une fois par jour pour ramener un son. C'est le minimum. Un son en plus en journal, c'est une minute quoi. T'as pas trop à te casser la tête. […] lui il prenait le journal de la structure K et il faisait un résumé de l'article de la structure K [...]. Jamais il passait un coup de fil, même pas forcément pour faire une interview, mais pour confirmer un truc pour dire, […] pour avoir une valeur ajoutée en fait. Pour pas être juste un mec qui lit le journal de la structure K à la radio quoi. […] Moi ça me choquait beaucoup ça, […] c'est une évidence quoi. [...] la structure V, ça a été une très très mauvaise expérience d'un point de vue humain, mais euh ... Il avait cette exigence, alors là c'était presque trop. Il fallait tout vérifier. [...] s'il y a un truc où tu avais un doute il fallait appeler, il fallait vérifier. […] toutes les radios c'est ça. Elles prennent l'article de presse, elles le résument et, c'est, c'est pas propre, à mon collègue ou quoi que ce soit. C'est souvent de la redite de dépêches quoi, mêmes les journaux. C'est une dépêche que tu reformules. Il y a très peu de gens qui vont chercher finalement, à part les gens qui travaillent en agence de presse, qui eux sont forcément connectés aux sources directement du terrain. Les journalistes, c'est beaucoup un métier de perroquet quoi. T rit. (T, p. 43)

Afin que le rapport au travail et sa valeur soient de meilleure qualité, il est nécessaire de garder des traces écrites pour mieux partager avec les autres personnes et avoir une vue d'ensemble.

[…] pour contrer ... cette mauvaise qualité […] du rapport au travail et de sa valeur. [...] c'était, [...] passer sur des écrits, parce que passer sur des écrits, ça veut dire partager. Ça veut dire, aller vers de l'humilité […]. Avoir une sorte de confort parce qu'en fait tu engranges et puis tu recrées pas à chaque fois parce que tu prends pas le temps de, donc me forcer à mettre ça pour partager avec mes collègues, pour avoir moins peur les uns des autres. C'est fondamental aussi. Fondamental. Ça veut pas dire qu'on doit se mettre d'accord. Ça veut dire qu'on partage des choses qui nous […] permettent d'avoir une cartographie […]. (N, p. 11)

Même si malheureusement, lors des moments où les personnes se rencontrent, le temps est compté.

[…] j'ai la conscience qu'on court trop vite tous. [...] ces moments où on se rencontre, à la fois on a peu de temps pour les faire alors on prépare vite pour être sûr, on est fidèle à quelque chose de la rencontre avec les autres et en fait c'est ça qui ... effet inverse. (N, p. 13)

E précise que le travail collectif est aussi l'occasion d'échanger sur l'intention première du métier, des métiers, voire même de la structure. Dans une organisation, il y a différents métiers, postes, et donc des enjeux différents pour chacun.e.

[...] « moi je ne me donne pas comme objectif d'améliorer la santé des gens [...] En objectif premier. J'en suis incapable parce que, pff, je suis pas médecin, je suis pas psycho, chiatre ... logue [...] « pour moi c'est compliqué de, de promettre, même s'il y a une forme de promesse induite, l'amélioration de la santé au travail. Je ne sais pas ... c'est trop complexe et ça m'échappe en tant que consultant. En plus moi j'ai pas la main sur le fonctionnement de la boîte. Comment veux-tu que je garantisse ça, [...] Je lui ai dit : « par contre, moi ce qui m'intéresse dans les interventions que je conduis ou avec les équipes, [...] les effets premiers. [...], et c'est là où ça a fait débat dans le cabinet, « en effet secondaire on peut pronostiquer potentiellement une amélioration de la santé. » [...] dans la communauté là des intervenants, très essentiellement ergonomes, avec pour certains, une posture très idéologique sur, c'est quoi un ergonome. Un défenseur du pauvre salarié exploité par le patron qui machin machin. [...] comme on intervient en gestion, plutôt en situation de crise ou dysfonctionnement notamment qui se voit sur la symptomatologie de santé, donc (E tape du poing sur la table) du coup c'est l'objet qu'on vise, c'est améliorer la santé. Donc, moi, ce que j'étais en train de leur dire c'est : « non, non, c'est pas notre métier. Notre métier c'est, c'est d'avoir un certain nombre d'effets visibles, mesurables pour certains sur l'organisation, qui permettent alors de pronostiquer une amélioration des conditions de travail et donc de la santé. Mais, en les agençant différemment. Pas en se disant c'est ça l'objet, c'est de se dire, ce truc-là on le met à distance (E tape du poing sur la table à plusieurs reprises) et si on fait bien les ... on va dire notre mission d'intervention, alors oui on peut pronostiquer que ça devrait mieux fonctionner, en termes de santé et de performance, voire de performance et de santé, parce que moi je le mets plutôt dans ce sens-là. » Je leur dis : « l'idée c'était de, d'écrire en quoi (E tape du poing sur la table à plusieurs reprises) nous on pense que ce qu'il faut évaluer c'est pas tellement l'effet de l'intervention sur la santé directement, mais plus sur des objets intermédiaires, qui ensuite seulement permettent de pronostiquer. (E, p. 149-150)

[...] quand j'interviens auprès d'entreprises, de se dire on va parler de travail. Comment, à partir du travail on comprend ce qui se passe ? Donc, sûrement je, j'oriente. Et que s'ils allaient voir un psy, dans le cadre d'une cellule psychologique, ils parleraient ... de leur, peut-être de leur santé. Encore que, souvent, les psycho du travail ou cliniciens disent : « bah le problème c'est le travail. » Marie Pezé, dont je suis pas un grand fan, c'est bien ce qu'elle dit. [...] C'est de se dire qu'est-ce qu'on fabrique quoi ? C'est du bon travail, c'est pas du bon travail ? C'est rentable, c'est pas rentable ? C'est productif, c'est pas productif ? Bref. C'est dans la cible, c'est pas dans la cible ? '[...], si on arrive à remettre la performance en ligne, (E dessine un schéma sur son cahier) alors on va avoir [...] des effets secondaires, notamment ... [...] la santé, les conditions de travail avec les liens entre les 2 etc. [...] Plus on est bons, entre guillemets, avec le client à reprendre la main sur [...] le fonctionnement de l'organisation, [...] y compris [...] l'organisation du travail, le management etc. Pourquoi pas la question de l'évaluation [...] , alors on peut commencer à faire des pronostics d'amélioration. [...] Une des façons de voir ... [...] qu'on a vraiment amélioré la performance du fonctionnement de l'organisation, c'est que (E tape du poing sur la table à plusieurs reprises) on va avoir, allez, on augmente en gros la qualité (E rit) de vie au travail (E rit) [...]. (E, p. 150-151)

Disposer de moments d'expression des différents points de vue est une des conditions de la création d'une vision commune.

En ergologie, *« l'acte à l'échelle micro (celui de chaque individu) est une contribution relative à la société globale (macro) et, au-delà, une contribution à l'aventure humaine – et que, réciproquement, toute une société se retrouve au niveau macro, dans une situation locale de vie et de travail. »*[257]

« La crise morale en France est en rapport avec une crise du travail, une crise dans le monde du travail. Cette crise aurait un impact sur le travail, les personnes, partant de l'idée de la centralité du travail par rapport à la cité. Ce qui se passe dans le travail a des implications majeures sur la cité. Dans le travail, nous pouvons apprendre à discuter, à débattre, à défendre notre point de vue, notre manière de travailler, sur qu'est-ce que ça veut dire respecter les règles du métier … Ces formes de compétences sont totalement ignorées des politiques. »[258]

De par le contenu de nos actions, nous aspirons à une société plus démocratique, en laissant la parole aux personnes concernées, mais, en interne, dans nos façons de travailler ensemble, d'organiser le travail, nous oublions parfois ces beaux principes.

Nicolas Latteur, sociologue, affirme que « *Faire du travail, c'est une question politique. Qu'est-ce qu'on produit dans une société ? Qui le décide, qui le contrôle ? Comment répartissons-nous le travail ? Dans une optique démocratique, ce sont des décisions qui doivent être prises en collectif. Force est de constater qu'il y a peu ou pas de délibération collective sur les activités de travail. »*[259]

Repenser le travail, son organisation serait un moyen de tendre vers un système plus démocratique, et donc un moyen de lutter contre le système.

Néanmoins, Danièle Linhart soulève que les pratiques managériales amoindrissent la remise en question du modèle.

« Dans la période de modernisation managériale que nous connaissons depuis les années 1980, il semble que, malgré la diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la capacité des individus à questionner le modèle et à introduire une distance critique s'est encore amoindrie. Sans doute l'individualisation et la mobilisation explicite de la subjectivité des salariés mises en place par le management moderne jouent-elles un rôle important dans cette vulnérabilité accrue à l'influence de l'idéologie dominante, qui entraîne elle-même une fragilité plus forte. »[260]

→ L'évaluation du travail limiterait le pouvoir d'agir des personnes et des groupes. Elle façonnerait les imaginaires, contraindrait les désirs, inciterait à rentrer dans un cadre de travail, avec des pratiques et des objectifs. Comment s'autoriser à faire évoluer les métiers, pour s'adapter au réel ? Comment se les approprier, dans leur entièreté, pour avoir plus la main sur l'ensemble des processus. Les compétences, ces petits bouts de savoir, savoir-être et savoir-faire, morcelés et redistribués en fonction des besoins marchands, ne font qu'amoindrir la puissance d'agir des travailleur.ses.

---

257 Source : Ibid., L. Durrive, p. 112.

258 Source : *Penser le travail, une urgence politique, avec Christophe Dejours*, Thomas Lacoste, 2007. http://www.dailymotion.com/video/xb0fwk_penser-le-travail-une-urgence-polit_news.

259 Source : *Dire le travail, pour le faire changer*, Dan Israel, Nicolas Latteur et Patrice Bride, Mediapart, juillet 2017. https://www.mediapart.fr/journal/economie/030717/dire-le-travail-pour-le-faire-changer.

260 Source : *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Danièle Linhart, Ed. Erès, 2015, p. 96.

Comme expliqué précédemment, par l'évaluation nous est inculqué un paradigme, une manière de percevoir le monde, impactant notre rapport à nous-mêmes. Le rapport à l'évaluation en dit long sur le pouvoir d'agir de chacun.e en situation professionnelle.

Bien faire son travail, c'est connaître la technique et questionner ses pratiques.

Au-delà de la technique à connaître, T précise qu'il est nécessaire de faire preuve de créativité dans la remise en question des façons de travailler.

[...] on me demande pas d'être créative quoi. Finalement, moi je suis censée transmettre des informations. Mon boulot de base, [...] C'est partager des choses avec les auditeurs et, donc effectivement, peut-être que j'y attache de l'importance, alors que c'est pas mon domaine (T rit) que, je suis pas une artiste quoi. C'est peut-être ça qui est rigolo. T rit. [...], après c'est aussi cette peur, par rapport à mon corps de métier, de tomber dans, dans ce qui est ... des choses en écueil que je dois absolument éviter de tomber dans ce journalisme qui tourne en boucle, qui applique toujours ses mêmes méthodes, qui fait toujours les mêmes choses de la même façon, qui fait parler les mêmes gens et puis qui, qui s'ouvre pas, qui s'ouvre jamais, qui reste dans son... dans son confort en fait. Donc c'est aussi ça, essayer de ... l'aspect créatif pour moi c'est essayer de toujours questionner ma manière de travailler quoi. [...] dans le résultat ... (T, p. 37)

T fait preuve d'un certain niveau d'exigence, face aux enjeux de son métier.

[...] c'est public, ce que tu fais, ce que tu produis est public et que tu as une responsabilité par rapport à ça. [...] Tu as un certain niveau d'exigence dans mon métier et ça correspond assez bien à ma personnalité, vu que je suis perfectionniste et pointilleuse et etc précise. (T, p. 50)

Travailler, c'est aussi expérimenter, laisser place au réel, et à l'erreur.

[...] un jour [...], je m'étais faite avoir par un témoin, [...] j'ai commencé à rédiger l'article et je crois que j'avais eu justement mon chef au téléphone. Il m'avait dit : « ce type-là, son nom me dit quelque chose. [...] méfie-toi [...] surtout ce qu'il t'a dit, tu le mets en citation. Tu ne reprends pas ses mots. » [...]. J'me suis faite avoir, [...] au-delà du fait d'être passée pour une conne et de, d'avoir mal fait mon travail, parce que, effectivement, j'avais pas été vérifier ce témoignage-là, [...]. (T, p. 45-46)

Cela permet de construire son savoir-faire, son métier.

Le choix des méthodes de travail et des moyens utilisés est adapté aux enjeux et à la réalité du métier.

[...] bien faire son travail, c'est aussi une question de caractère. Je suis perfectionniste [...] Il y a deux aspects : il y a cet aspect technique, c'est-à-dire rendre quelque chose de techniquement propre et qui se déroule ; et puis y a l'aspect [...] où chaque mot, quand tu es journaliste, a une importance. [...] Faut que tu remettes en question quasiment chaque mot. Est-ce que c'est le mot approprié pour dire ce que je veux dire ? [...] c'est un des gros problèmes de la presse écrite, c'est que ça reste de la retranscription en fait, sans dictaphone quoi. Et euh, très souvent, comme c'est un être humain, y a cette part de ... d'humain qui des fois fait complètement interférence avec ce qu'essayait de dire la personne. Donc moi c'est pour ça que je m'attachais finalement à absolument noter la citation entre guillemets sur mon carnet, la phrase exacte pour être au plus fidèle de ce qu'elle avait voulu me dire. Et c'est là où finalement la radio est venue me résoudre de plein de choses. [...] Parce que tu travailles avec la matière première de la personne quoi. Ce qu'elle a voulu dire, tu l'as entre les mains et, à moins d'être mal intentionné, faut vraiment être mal intentionné pour aller pervertir son langage quoi. Faut vraiment ... ou alors être complètement fermé

quoi. […] c'est ce média-là que j'ai choisi parce que … tu … as toujours ta part d'interprétation mais du coup elle est claire. Le lecteur, l'auditeur, il sait où elle est. […] c'est un métier qui a énormément de responsabilités et ça je m'en étais pas forcément rendue compte tout de suite. Le coup de, du mec des taxis, ça avait été une claque pour moi. Parce que jusque-là, moi j'avais pas de retours. […] (T, p. 49)

En effet, une organisation du travail est, théoriquement, pensée pour servir des intentions, des services, un projet associatif. Dès son élaboration, jusqu'à sa mise en œuvre, il conviendrait de disposer de moyens, de ressources adaptés et disponibles. Il s'avérerait alors important de partager une vision commune.

« Au niveau individuel, cette opposition entre le prescrit et l'effectif, c'est celle entre la « tâche » et l'« activité ». Sur le plan collectif, ce qui est prescrit s'appelle la « coordination » : on donne des ordres aux gens, on leur dit de faire comme ceci et comme cela ensemble. Mais si les gens exécutaient exactement ce qui est prescrit, ça ne marcherait pas. Il leur faut réinventer cette prescription collectivement et c'est ce qu'on appelle la « coopération ». Le travail collectif permet donc cette coopération, conditions primordiales pour réduire l'écart. *« Il faut que les agents du travail réintroduisent des accords entre eux, des normes de travail communes, qui se stabilisent en règles de métier. Il y a toute une activité « déontique », c'est-à-dire une activité de production de règles par ceux-là mêmes qui par ailleurs sont censés n'être que des exécutants. »*[261]

II. 3. 6. 3. Implication des personnes concernées

Christophe Dejours note que *les « activités [de services] supposent […] de faire coopérer le bénéficiaire à la production même de ce service. »*[262]

Le travail collectif intègre la nécessité d'impliquer l'ensemble des personnes concernées. Faire faire, un des enjeux de l'activité de services de GL, consiste à intégrer l'ensemble des personnes concernées.

On est au service de, et travail, et permettre … aux entreprises dans lesquelles on va, aussi de, d'être partie prenante de l'analyse et de la résolu, 'fin des réponses à trouver aux problèmes, problématiques travaillées. Donc c'est pas seulement faire mais c'est faire faire. […] tout seul, on va plus vite, mais à plusieurs va plus loin. Et du coup, c'est dire : « voilà est-ce que on a bien pris en compte le point de vue de chacun, est-ce que tout le monde s'y retrouve ? (GL, p. 283)

Pour E, il est parfois intéressant d'inclure l'ensemble des personnes concernées par l'évaluation, dans sa préparation et sa conduite, en veillant tout de même à respecter une certaine hiérarchie.

J'avais eu l'occasion dans un groupe santé animale, […] « Vos managers, ils sont super armés. Il tape du poing sur la table à plusieurs reprises. Ils ont les documents. Ils ont la main sur le processus. Ils sont formés. » […] s'ils sont managers, c'est qu'ils ont déjà eu des cursus ou de formation initiale. […] et je dis : « et les salariés que vous mettez au cœur du dispositif, pfff. […] Bah on fait rien. […] Je dis : « bah ouais, c'est une formation pour vous

261 Source : *La valeur du travail*, entretien avec Christophe Dejours, http://1libertaire.free.fr/Dejours23.html.

262 Source : *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003, p. 32.

aider à vous préparer à l'entretien annuel. » […], les [salariés] quand ils regardaient les référentiels métiers ou autres, ils avaient beaucoup de mal à préparer leurs entretiens parce que quand ils attrapaient leur vécu ... d'activité, on va dire, de travail, bah ça rentre pas dans les cases. […] Bon on va s'affranchir de l'outil, c'est pas grave. On va dire que c'est le rôle du manager de faire entrer ça dans les cases. Il est payé pour ça. […] vous faites ce travail-là de votre côté et puis après, bah dans l'échange avec le manager, […], est-ce que c'est création de valeur ou pas, est-ce que c'est bien, pas bien et puis charge à lui, après, de mettre ça dans les bonnes cases, si tant est que ça rentre. » (E, p. 133-135)

Travailler avec la gouvernance peut faire bouger la structure, et faire que les manager.ses aient plus la main sur le fonctionnement de la structure, notamment au niveau des prises de décision.

Je leur disais : « Tant qu'on n'a pas réellement travaillé (E tape du poing sur la table à plusieurs reprises) avec l'instance de gouvernance ou de direction, pour moi, on n'a pas fait notre job parce que s'il y en a bien un qui peut faire changer les choses, c'est lui. Et le patron il peut très vite prendre une ... une micro décision qui change tout, de façon favorable ou pas. Et nous, notre rôle, ça va être très très vite d'être à ce niveau de conseil-là pour, un moment donné, l'aider à mesurer « si vous bougez ça dans l'organisation, voilà les effets possibles : performance, santé. » Donc parfois pour les pousser à, entre guillemets, à expérimenter, à tester en disant : « faites le parce que, et faites confiance aux gens dans vos rangs intermédiaires qui ont des idées pour le faire, voire, bon tout ça, ça s'articule mais parce que eux-mêmes font des pronostics favorables. » (E, p. 152)

[…] en travaillant avec finalement la gouvernance, je lui dis ça, c'est un des objets intermédiaires sur ... si j'arrive à agir dessus, potentiellement je, je mets [les managers] en possibilité de reprendre la main sur le fonctionnement de l'organisation, et très vraisemblablement, parce que c'est eux qui l'ont dit. […] « ouais, euh le management il est où là ? », « ouais mais du coup bah ils n'auront pas le choix », je dis : « moi je suis manager, si tu mets en injonction, parce qu'autrement tu me traites de gros abruti, de le faire, je le ferai jamais. […] tu m'as pas respecté dans ma, dans mes prérogatives, dans ma position. En gros, t'as pas travaillé avec moi. » Je leur ai dit : « moi je fais l'hypothèse que ça marchera jamais votre truc et ça va être pire en terme de santé, parce que le manager que vous êtes en train de, vous êtes en train de dégrader sa santé, sans le vouloir peut-être mais c'est ce que vous allez faire, et celle du collectif parce qu'il va jamais rien se passer. Donc c'est pire après votre passage qu'avant. Est-ce qu'on doit être vraiment contents de ça ? » […] on embarquait aussi finalement l'évaluation du travail dans l'évaluation de nos missions, […]. (E, p. 154)

Néanmoins, E émet un doute sur l'implication de ses élèves dans l'évaluation des professeur.es, tant sur le contenu de l'intervention que de la personne elle-même.

[…] la structure L est certifiée maintenant dans les processus qualité etc. Donc il y a une évaluation par des étudiants des cours. [...] Et ça pose question, [...] qu'est-ce qu'on fait de l'évaluation par les étudiants ? [...] quelle valeur finalement on lui attribue ? […] A la fois je, il y a une évaluation sur le ... sur le fond c'est-à-dire ce qu'ils ont pensé globalement du contenu, et finalement une forme d'évaluation de l'utilité de ce cours. [...] Mais aussi ... une évaluation de l'intervenant. Et ça, ça pose question. […] type d'animation, méthodes pédagogiques utilisées ... [...] rythme enfin voilà, des choses finalement assez .. 'fin observables […] moi j'ai pas trop de soucis à être évalué, [...] peut-être parce que j'ai un peu d'âge maintenant que voilà, j'essaie de relativiser ou je fais ma propre évaluation, évidemment pas très objective, mais ... moi ça me pose pas de problème. […] (E, p. 138)

Y a un intitulé de cours, des objectifs mais que souvent c'est moi, qui définit moi-même. Donc c'est même pas le responsable de programme. Alors, encore que, on en discute, je capte des repères et après je fabrique mon truc. […] le responsable de programme, [...]. Il définit des thématiques parce qu'elles sont imposées par le référentiel national […]. (E, p. 140)

E s'interroge : l'évaluation des cours par les étudiant.es est-elle possible lorsque ceux/celles-ci n'ont pas idée de l'apprentissage qu'illes ont à faire ?

Et y en a un récemment qui a mal vécu une évaluation, […] j'en ai discuté avec un des étudiants […] ceux qui s'étaient un peu plaint. […] comme c'est un programme […] le master 2, [...] la pédagogie inversée, c'est-à-dire qu'en gros, on leur fait pas le cours classique. On leur met à disposition de la ressource, de la matière, on leur donne un cadre, un peu un cadre directeur et en gros, on les fait produire. Moi je travaille beaucoup comme ça mais, parce que ça m'arrange finalement. E rit. Je suis plus à l'aise à le faire comme ça. […] Donc là, lui, il l'a fait dans l'autre sens mais ... possible qu'il aurait pu faire autrement. [...] les étudiants n'ont pas du tout apprécié. Donc du coup c'est devenu une évaluation du prof'. […] De la personne. […] Et je leur ai dit : « c'est […] assez malhonnête (E rit). D'une, parce que c'est lui le chef, dans la classe, de mon point de vue. Si on lui fait confiance, on va faire, on va partir du principe que c'est, il a fait le meilleur choix pour arriver à ça. Alors après c'est intéressant qu'il puisse entendre que, « vous ça vous convient pas, 'fin et qu'il faut peut-être trouver un ... une articulation un peu différente », sans perdre de vue ce qu'il vise à faire, « c'est pas vous qui allez commander le truc », mais c'est ... ça a été ... c'était intéressant parce que ça pose la question de savoir qu'est-ce qu'ils évaluent, parce que ... ils n'ont pas forcément conscience de fait de l'apprentissage que nous on estime qu'ils ont à faire. Donc c'est compliqué parce que, à ce moment-là, ils sont en train d'évaluer un truc qu'ils comp, qu'ils comprennent même pas. […] Après ça vous empêche pas d'avoir un ressenti. C'est intéressant, c'est pas intéressant. C'est agréable, c'est pas agréable. J'y vais pas la prochaine fois ou voilà, […]. Je négocie pas tellement avec eux les objectifs. […] Mais je veux bien discuter avec eux des moyens. (E, p. 138-140)

T soulève la question de la légitimité se pose lorsqu'une personne émet un avis sur la façon de travailler alors que celle-ci n'est pas concernée par la tâche.

Je peux être légitime si je dis […] : « bah si, moi, si je fais ce travail-là je veux le faire comme ça. » Ça a du sens. Mais quand tu es censée être une bénévole d'une asso avec des salariés et que tu mets en place un cadre pour les salariés et que, pour l'instant, t'es pas salariée (rires), bah alors dire : « bah nan, moi je trouve ça mieux que vous ayez pas du tout de cadre et que vous réinventiez tous les jours votre tranche d'actualité », tu vois. Rires. C'est un peu, un peu bancal comme situation […]. (T, p. 48)

Il est possible de négocier les moyens d'action, mais pas l'objectif final.

Donc après pour moi, se pose plus la question de comment ... […] par exemple dans un cours de, de ... management interculturel, où des étudiants qui, je les voyais, ils étaient un peu gênés. […] Bah elle dit : « bah en fait, ce qu'on a vu la dernière heure, on l'a déjà vu avec une autre prof'. » […] je leur ai dit : « la prochaine fois qu'il y a un problème de cette nature-là, ce que je vais valoriser chez vous, c'est votre capacité à me le dire, à m'interpeller. Le fait que vous soyez ... conformes, 'fin vous dites rien pour moi, c'est pas positif. Y a peut-être des profs qui diraient « c'est ça la bonne attitude, vous me faites pas suer et vous me laissez tranquillement », bah moi, c'est pas mon cadre de référence. Si vous me laissez tranquillement aller dans le mur, euh ... vous êtes mes ennemis. […] En gros, négocions ensemble le chemin, pas tellement l'objectif mais le chemin pour y arriver. » […] ça pourrait être sacrément intéressant de le faire avec eux ... d'investir un peu de temps pour créer les

conditions […], pour qu'après, voilà, on ait un cadre de référence, de référence, que je sois pas le seul forcément à avoir défini même si je donne le cadre, mais qu'après on puisse regarder à l'intérieur comment on navigue quoi. […] ça m'arrive très régulièrement de faire des ajustements ... et y compris sur l'évaluation par exemple. […], j'avais défini, a priori, ce sur quoi je voulais les évaluer. A la fois le thème ... et puis le, l'organisation on va dire de l'évaluation. [...], je voyais bien que j'arrivais à un moment où ... c'est une période un peu chargée pour eux. […] Donc j'ai revu plein de choses avec eux. […] Je négocie un peu les moyens, […] Donc en fait on a redéfini le cadre ensemble d'une certaine manière, pas l'objectif en soi qui est une évaluation, qui est un dossier, 'fin voilà, que je puisse porter un regard sur est-ce qu'ils ont compris (E rit) la problématique. […] je les ai rendus aussi un peu acteurs de leur propre évaluation et qu'ils comprennent qu'est-ce que je vais évaluer. (E, p. 140-143)

Je constate que GL, E et T adoptent des postures différentes lorsqu'illes mobilisent les personnes.

Lorsque nous nous réunissons autour d'une activité, une action commune, nous pourrions nous demander de quelle manière nous incluons les personnes concernées, de près ou de loin, par cette activité. La question de la légitimité se poserait. Celle de l'intention également. L'intention première, avec une organisation du travail précise, viserait t-elle à penser à la place des personnes pour elles, ou, au contraire, laisser place aux personnes concernées, et les rendre autonomes à penser par elles-mêmes ?

C'est un des enjeux de l'éducation populaire, laisser place au vécu, au « savoir chaud ». Apporter une expertise serait tentant, dans le sens où il est rassurant de trouver une solution, une recette miracle à tous les moments de travail difficiles. Mais ce serait aussi un des meilleurs moyens pour créer des dominations par le savoir, et faire que les équipes se désapproprieraient leur travail, voire même se sentiraient dépossédées de leur métier, davantage considérées comme fonctions que sujets, acteur/trices de leurs actes.

Dans un environnement où l'analyse collective des pratiques professionnelles fait partie du quotidien, il convient que l'ensemble des personnes joue le jeu.

On avait fait une petite étude interne avec le directeur, pour avoir aussi le ressenti de la revue de projet par les consultants.[...] ils valorisaient tout ce que ça avait de bien, et dans les ... dans les eff ... dans les effets un peu ... on va dire négatifs, il y avait le regard évaluateur. C'est-à-dire, de poser son travail devant 20 personnes dont son manager et la direction mais pas que. Pour certains c'est insurmontable, c'est impossible. […] Je dis : « écoute, je t'entends jamais t'exprimer sur le sujet des autres, et ça c'est pas conforme, parce que du coup, bah t'es absent d'un processus majeur de création de valeur pour le cabinet, donc ça me pose question. [...]. Mais je veux aussi te voir présenter des projets, parce qu'autrement, ça veut dire que tu joues pas le jeu. T'es clandestin un peu et je ... » et je dis : « puisque tu es un jeune consultant, c'est impossible que t'aies pas des questions à poser (E claque des doigts). C'est impossible. Même moi expérimenté, je suis frustré de ne pas avoir assez place pour poser des questions, [...], il faut qu'on arrive à comprendre pourquoi et comment (E tape du poing sur la table) je peux t'aider à le faire. » [...], pour lui c'était dramatique de faire ça. [...], en France c'est un travers, mais ... on est élevé dans la maîtrise, […] on n'est pas dans du réflexif, [...], mettre sur la table des sujets sur lesquels on pourrait éventuellement se dire « c'est pas parfait ça » et de considérer que ça c'est positif, […]. (E, p. 147-148)

Il y avait le travers de ceux qui disaient : « le collectif est très sécurisant pour moi parce que je vais arriver un peu freestyle et ils vont m'aider à tout réarranger, organiser, voire ils vont faire à ma place », […] puis d'autres c'est « je montre pas, parce que, bah en gros, c'est mon travail et ... j'ai peur du regard évaluateur qui va être posé sur mon travail. » Mais ce qui était très juste, sans compter que dans l'assemblée, tu avais les fondateurs du cabinet, donc 3, on les appelait un peu des éléphants à l'époque. C'est un Graal, […] Tu remontes très très haut. Donc pour un jeune ergo, parce que tu as quand même une dimension communautaire. […] Imaginer que dans une séance de travail, tu as cette personne-là qui regarde ce que tu fais, qui écoute ce que tu dis et qui à un moment donné va l'ouvrir pour te dire ce qu'elle pense. (E, p. 148)

Les pratiques qui s'inscrivent dans le quotidien, deviennent des normes, des évidences, rarement remises en cause. Ainsi s'imposent des injonctions aux personnes, notamment celles de participer de telle manière, à tel moment. Ce serait un des écueils du travail collectif. Ne pas respecter ces injonctions ne traduirait pas forcément la mauvaise volonté de la personne, contrairement ce qu'affirme E. Son raisonnement soutient que la personne aurait toutes les clés en main pour intervenir sur sa vie. Avec une lecture de la situation plus structurelle, matérialiste, je relève que des mécanismes de dominations se mettraient en place. Des dominations liées à la hiérarchie et au savoir, des rapports de pouvoir. J'ai expliqué ce concept précédemment. En fonction de la place, du rôle et de la fonction, les enjeux seraient différents.

Une culture de la diversité est une condition nécessaire dans un collectif de travail, pour N, à la fois pour préserver la santé au travail, à la fois pour valoriser le travail.

[…] je ... peux même pas imaginer de monter une boite sans qu'il y ait une culture de la diversité. Une vraie, une partagée quoi, une consciente […]. (N, p. 20)

C'est une nouvelle génération qui porte autre chose. […] Silence 3 secondes et elle se met à pleurer. C'est que ce sera plus diversifié en terme de profil. Et je pense que c'est l'enjeu essentiel. Pour moi c'est l'enjeu de ma vie en fait. Pour être bien, pour donner de la valeur à mon travail. C'est de ... des conditions qui me permettent de travailler dans la diversité avec mes collègues et dans la recherche. […] C'est magnifique. Et je pense qu'on a cette sagesse de génération qui fait qu'on va pouvoir aller loin en s'écoutant. Et en créant ensemble et en faisant conflit parce que ça fera conflit mais que ce sera ... qu'on sera moins homogène quoi. Et un système hétérogène, c'est quand même ça la liberté, Rires. Non ? […] Peut-être que ... qu'un système hétérogène et démocratique ça m'est pas souvent arrivée. (N, p. 25-26)

Créer des espaces où il est possible, voire même souhaitable, de débattre en confrontant ses points de vue avec des personnes qui ont des avis différents. Pour N, cela s'apparentait à de la liberté. Paul Ricoeur, philosophe, définit « *Est démocratique une société qui se reconnaît divisée, c'est-à-dire traversée par des contradictions d'intérêts, et qui se fixe comme modalité d'associer à parts égales chaque citoyen dans l'expression, l'analyse, la délibération et l'arbitrage de ces contradictions. […] Il y a quatre temps dans ce processus démocratique et l'expression n'est que le premier temps. Une fois que vous avez la liberté d'expression, vous n'avez toujours rien fait! […] Tant que vous n'attaquez pas le deuxième temps de la démocratie, qui est l'analyse. L'analyse politique. […] Vous n'avez rien fait.* »[263]. La démocratie n'est donc pas un état de fait mais un processus.

Être en activité, se réunir autour d'une action commune, avec d'autres personnes serait un lieu d'expérimentation à la démocratie. Une démocratie directe, où chacun.e aurait la

263 Source : http://www.cemea.be/Democratie-depasser-les-mots.

légitimité de participer tout au long du processus. Ne serait-ce pas les enjeux de tout collectif ?

Débattre permet à la société de *« progresser dans sa propre connaissance ».*[264]

Christophe Dejours fait un lien entre le travail et la démocratie : *« Travailler, c'est produire et vivre ensemble. La production de règles de travail est un grand apprentissage de l'exercice de la démocratie : capacité à écouter, à parler, à défendre son point de vue sur des manières de travailler, pas que sur les techniques, mais aussi sur ce qui est juste ou pas, qu'est-ce que c'est de travailler bien ou pas bien ... Ainsi, nous apportons une contribution à l'organisation du travail, à l'entreprise, à la société. C'est gratifiant. La plupart d'entre nous sommes très préoccupé.es d'être utiles à la société, car nous espérons une rétribution en termes de reconnaissance, forme majeure d'accomplissement de soi. L'identité est l'armature de la santé mentale. Par conséquent, accroître son identité grâce à la reconnaissance par le travail est un moyen de maintenir sa santé. Lorsque nous sommes privé.es de cela, nous ne pouvons pas recevoir en retour cette reconnaissance, mais nous pouvons recevoir plutôt du mépris, de la haine et de l'hostilité des autres. Par conséquent, les gens privés de travail risquent leur identité et donc une santé mentale dégradée. Peu de gens sont capables de tenir leur identité indépendamment de tout rapport au travail. La sphère érotique et celle du travail construisent l'identité d'une personne. La destructuration de la santé mentale des gens est un drame pour les personnes et la société. Lorsque les gens sont privés de travail, de l'espoir d'avoir un travail, nous les mettons dans une précarité psychique. Il leur faut des stratégies pour vivre dans la précarité, l'absence de reconnaissance, la peur, le mépris des autres, des stratégies pour se défendre. »*[265] J'intègre, à cette réflexion, le rapport à l'environnement, à la nature qui a un impact non négligeable sur l'identité, le rapport à nous-mêmes et aux autres êtres vivants.

Dans son ouvrage, *Travail vivant*, Christophe Dejours parle de *« renverser le mouvement »* par rapport à sa critique des rapports de domination au travail. Lutter contre l'injustice et ces dominations mais, aussi, *« célébrer la vie »*[266] seraient des enjeux politiques du travail.

II. 3. 6. 4. Le cadre de référence commun guide la façon de travailler et d'évaluer

Tout est cadre, d'une certaine manière […] ça me renvoie ... aux limites permanentes qui sont mouvantes. (G, p. 106)

Avoir un cadre de travail renvoie à la notion d'identité.

Se poser la question de ce qui mobilise, peut répondre aussi à ce qui fait l'identité, pour E.

Moi, pour être aussi bénévole dans deux associations, quand tu y es, tu y es bien pour quelque chose. […] Qu'est-ce qui te mobilise, qui fait que tu le fais ? […] et donc qu'est-ce qui fait finalement identité ? Nous on a une petite relative crise identitaire dans l'asso dans laquelle je suis secrétaire général. [...] Faut qu'on se remettre d'accord sur le sens du bazar quoi. […] Je portais une évaluation en disant ça. Pour moi ça c'est pas conforme, entre

264 Source : *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Louis Durrive, Ed. Octares, 2015, p. 112.

265 Source : *Penser le travail, une urgence politique, avec Christophe Dejours*, Thomas Lacoste, 2007. http://www.dailymotion.com/video/xb0fwk_penser-le-travail-une-urgence-polit_news.

266 Source : *Travail vivant*, Christophe Dejours, Ed. Payot, 2009, p. 38 et 112 tome 2.

guillemets. Faut qu'on redéfinisse le cadre, (E tape du poing sur la table à plusieurs reprises). Qu'est-ce qu'on fait là ? A quoi l'association sert ? Et du coup, quel type de comportement servent ça ? [...] Qu'est-ce, qu'est ce qui fait sens pour moi dans cette activité, dans ce mode de fonctionnement collectif ? A quoi ça tient ? Quelles sont les zones de tolérance, à partir de quoi on se met en danger avec un risque de dysfonctionnement ou d'atteinte à la santé, même identitaire du groupe ? On considère que la valeur un peu identitaire fait valeur dans la qualité du fonctionnement, […]. (E, p. 166)

G précise que le cadre peut à la fois être aliénant, à la fois il peut permettre de se construire une identité.

[…] avoir un cadre c'est aliénant et en même temps, ça donne un territoire donc euh, une identité aussi ... une place […]. (G, p. 104)

[…] au sein d'un collectif où tu as construit ton identité. [...], c'est vital […] ça veut pas dire qu'elle soit exclusivement liée au travail […]. (G, p. 106-107)

[…] l'identité n'existe que parce qu'elle s'inscrit dans un cadre, dans une culture etc, et en même temps, c'est ce qui t'empêche d'avancer aussi. (G, p. 119)

Il peut même compenser le manque de sens de l'activité, comme un rempart au vide.

C'est assez normatif [...], si t'es dans un environnement de travail, tu te dis : « bah je vais au taf », […], même si ton taf c'est de la merde, tu, tu te dis : « bah en fait , j'ai un cadre de travail. », […] ça t'empêche de penser quelque part. Ça t'empêche de penser. Tu vas au taf, tu te dis à la fin, de la journée même si t'as pas branlé grand chose, t'as fait ta journée quoi. Alors qu'en fait, c'est le fait de fréquenter des gens, […]. (G, p. 105)

[…] le cadre, c'est la loi, c'est ... ce qui donne des repères, c'est ce qui contraint mais c'est ce qui donne des repères aussi, donc donne un endroit où exister, ça ... c'est un rempart à l'angoisse du, du vide et de l'infini quoi. (G, p. 106)

[…] le manque de repères ça renvoie à ses, à son propre manque de repères qui, sont des repères illusoires, mouvants etc mais ... 'fin, je veux dire, là c'est bien le principe de l'altérité. (G, p. 111)

Selon G, pour vivre, nous avons besoin de nourrir l'âme, avec un cadre de travail. C'est un repère.

[…] tu considères de quoi tu as besoin pour vivre. Si tu achètes des bonnes fringues, elles durent des années, […]. Si tu achètes de la bouffe, tu manges correctement, t'as pas besoin d'acheter des tonnes de bouffe. Donc ... et après ça se joue dans, moi je suis plutôt porté sur les trucs intellectuels,[…] je pense qu'il faut nourrir notre âme […]. Alors, y a des gens, c'est par la religion, 'fin la spiritualité pour le coup. […] Je crois pas trop à la religion je pense que c'est … on peut faire le cake en citant Marx mais, c'est pas l'opium du peuple, mais y a un espèce de truc où, c'est comme un, c'est comme un cadre en fait, c'est un cadre, plus ou moins illusoire ou du, c'est ton équipe de travail. Tu te réfères à ça tout le temps en fait tu vois. […] c'est un repère permanent existentiel en fait. […], la richesse pour moi, c'est la richesse immatérielle, c'est le rapport à la poésie du monde, c'est … [...] le fait de savoir que tu peux éventuellement produire ta propre bouffe, contact avec la terre, tu vois, avec les animaux éventuellement, quitte à les bouffer. [...] Par contre massacrer des animaux en ... batterie ... alors qu'en fait, parce que, 'fin alors que ça consomme énormément de ressources en fait d'avoir de ... d'élever des animaux. Pour moi ça n'a pas de sens en fait. (G, p. 107-108)

E précise qu'il faut organiser le travail en fonction de ce qui produit de la valeur ajoutée.

[…] à partir du moment où on arrive à repérer les processus qui créent de la valeur ajoutée, bah alors centrons notre attention là-dessus ... et organisons le dispositif autour de ça. (E, p. 133)

Y avait 15 personnes quand je suis arrivé, ou 17 personnes. [...] Ils avaient déjà en place un dispositif d'entretien annuel. […] c'est pas si fréquent. […] il y avait des choses que je trouvais très intéressantes […], c'était de se dire [...] « on prend un moment, on sort un peu de l'activité et ... en gros on se parle et je, moi en tant que directrice générale, je, je, je donne un point de vue sur mon ressenti, sur ... en gros, la valeur du travail que tu fais pour le, pour le cabinet, et, en gros, qu'est-ce qu'on imagine de faire ensemble après. » [...] je trouve ça vachement pertinent. » Et puis en discutant avec ... quelques nouveaux collègues à l'époque, il y avait ... une sorte de ... d'angle mort un peu, de se dire : « bah ouais dans le cabinet en fait, tu rentres « assistant-consultant ». Ensuite tu passes « consultant ». Ensuite tu passes « assistant-chef de projet » encore que ça existait pas vraiment. Ensuite, tu es « chef de projet » quoi. 'fin en gros. […] moi je suis arrivé directement chef de projet ... de par mon âge ... [...] et mon expérience […]. (E, p. 143)

Il précise que les travailleur.ses doivent approuver le processus de création de valeur.

[…] ou la personne est, on va dire, d'accord ou comprend le processus de création de valeur mais en gros, elle, elle habite sur un autre territoire, elle a pas envie d'en changer. Il tape du poing sur la tape et le dictaphone tombe. […] Là du coup j'ai besoin du RH pour m'aider à gérer une situation problématique. [...]. Ça évite d'avoir des gens qui occupent des espaces là sur un territoire qui est pas celui de l'entreprise. (E, p. 135)

Se créer une communauté de travail en définissant, ensemble, un cadre de référence.

[...] ce qui pour moi fait qu'on a, on crée là une communauté de travail, c'est un grand mot mais ... c'est qu'on, c'est qu'on soit calés là-dessus, sur ce, finalement ce cadre de référence, sur c'est quoi notre objet stratégique, c'est quoi notre objet opérationnel, c'est quoi les repères métier, et ... qu'est-ce qui fait qu'on peut envisager de le faire durablement ensemble, voire de progresser, voire demain d'être en capacité de piloter, on va dire, un projet par exemple.(E, p. 156)

Ce cadre de référence partagé permet de réaliser un travail utile et constructif.

[…] je me souviens, qu'un des intervenants,[...], il me renvoie […] gentiment […] « tu fais pas ton boulot de chef de projet ». [...] Donc, je lui fais reformuler et je lui dis : « bah écoute, moi ce que j'entends de ce que tu me dis, c'est que ... toi, en tant que acteur du dispositif, comme je fais mal mon boulot de chef de projet toi, tu commences à être en difficulté sur tes terrains d'intervention. Si je reformule comme ça est-ce que ça te va ? » […] Il se marre, il dit : « ouais, ouais, c'est un peu ça. » Et je dis : « bah ça m'intéresse vachement parce que moi ... » En fait j'étais, ce dont je me suis rendu compte c'est quand je m'étais donné aussi de l'intervention dispositif, et bah (E tape du poing sur la table à plusieurs reprises) j'étais plus tiré par l'intervention et j'avais un peu déserté la position de chef de projet. […] On avait un cadre de référence qui faisait, qui permettait de discuter et en gros il était « Oh oh, bouge toi parce que, là ce que tu nous dis, [...] t'es déjà en train de nous mettre en position de pas pouvoir le faire. Donc en gros prends tes responsabilités. » […] Et j'ai trouvé ça super et je l'en ai remercié. E, p. 158-159)[

[…] c'est de se dire qu'on soit sur un cadre de référence suffisamment partagé pour qu'après on soit vraiment sur quelque chose d'utile, de constructif […]. (E, p. 163)

Ces moments de partage laissent place aux points de vue divers.

[…] dans notre travail d'intervention, dans la partie plutôt pré-diagnostic ou diagnostic, c'est d'amener les gens à ... expliquer ce qui, (E tape du poing sur la table à

plusieurs reprises) de leur point de vue, explique que la situation soit celle-là et comment, eux, ils verraient les choses autrement, demain, 'fin quelles conditions, […] en fonction de comment tu […] le regardes, tu vas pas l'expliquer de la même manière. Le directeur va [...] expliquer [...] ce qu'il se passe par rapport à sa, à sa position, son cadre de référence, et puis à l'intérieur […] du collectif, [...], t'en as un autre qui va expliquer encore différemment, [...]. Ça lui donne pas plus raison à lui qu'à lui qu'à lui, mais c'est plus de se dire « ben il y a plein de façons de regarder cette situation … […] et ce qui peut expliquer que votre collectif est en tension, c'est que vous n'êtes pas d'accord sur ce qui pose problème. » […] ça montre bien la complexité de se dire « bah nous, une même situation, elle peut être vue de façon très différente. » […] « Et ça ne donne ni réellement raison à l'un ou tort à l'autre, mais ça permet de ... se dire « ben ok je reconnais que ta façon de regarder la situation, et même si je la partage pas, elle a, elle fait sens, parce que toi tu es guidé par ce processus métier-là ou des choses. Ben moi je le regarde différemment. » (E, p. 167)

A partir du cadre de référence, E évalue selon lui, de manière plus objective, la performance d'une personne, par rapport aux dimensions du métier.

[…] c'est un peu ce, comme cadre de référence, à partir duquel tu peux effectivement évaluer la performance de quelqu'un, en disant « ça tu le fais pas alors que c'est une des dimensions métier. Alors c'est ou t'as pas compris ou tu sais pas faire ou tu veux pas faire, […] Essayer d'avoir l'analyse la plus ... objective possible pour qu'elle soit indiscutable sur le fait que c'est bien ça qui s'est passé. […] C'est quoi la meilleure façon de le regarder pour ensuite en tirer les meilleurs enseignements. C'est hyper complexe. [...] très forte valeur ajoutée de faire ça. Et la question du pourquoi le faire, [...], ça apporte quand même beaucoup plus de valeur ajoutée au fonctionnement, que de pas le faire. Mais par contre c'est extrêmement coûteux, […] c'est un bon investissement. (E, p. 174)

A la lecture de ces lignes, je me demande qu'est-ce qui fait qu'un point de vue est plus légitime, plus objectif qu'un autre ? Qui décide de cela, et comment ?

Dans les activités de services, comme celle d'E, les tâches exigent une mobilisation subjective des personnes, *« dans des registres souvent invisibles parce que relationnels, voire intersubjectifs. »* Christophe Dejours précise que *« Les économistes parlent […] de « tâches immatérielles », ce qui souligne l'invisibilité déjà commentée du « travailler » effectif. Or, il n'y a strictement aucune proportion entre l'effort, l'habileté, le savoir-faire, l'ingéniosité de l'agent, d'une part, et ce qui est visible de l'autre, à savoir le chiffre d'affaires, le nombre d'usagers reçus et informés, ou encore le nombre de dossiers traités, d'autre part.* » Par conséquent, *« l'évaluation des performances devient ici totalement aberrante et déconnectée de la réalité du travail. »* [267]

G souligne que *[…] la montre introduit la notion de productivité, […]. (G, p. 109)* Le temps, est élément du cadre de travail. Une partie sur le rapport au temps a été rédigée dans cette analyse.

Aujourd'hui dans nos modes de travail aujourd'hui, tu vas pas passer une heure et demie à raconter ta vie […] sans déconner. 'fin, t'as des dossiers, t'as des ventes à faire, t'as autre chose à faire. (U, p. 236)

Les ergo-disciplines, comme l'ergologie, s'accordent à dire qu' *« il est impossible de comprendre le travail et les choix que fait l'activité en s'intéressant seulement à la*

267 Source : *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003, p. 32-33.

performance (il ou elle a fait ce qu'on lui demandait) : il faut comprendre les multiples formes de coût humain qui sont en jeu (qu'est-ce que ça lui a demandé ?). » [268]

Le cadre de travail est lié à la norme. Les normes au travail se traduisent dans nos pratiques, notre rapport au vivant, au travail, aux autres …

Je ne veux plus de ça entre nous. On va s'attraper ce fantôme à la con. On va se le dépecer et puis on va se dire c'est quoi l'éducation permanente, pour nous, à minima. Sur quoi est-ce qu'on s'attend les unes les autres et puis plus personne laisse passer ce monstre et on le regardera passer au loin, et on aura même plus peur […]. C'était facile évidemment ! C'est hyper facile en fait. C'était ... facile, c'était plaisant. On a parlé de notre travail, on a pris du recul. (N, p. 11)

S'approprier, en groupe, son activité, son sens avec des intentions permet d'adapter la norme au contexte, et donc de renormaliser.

C souligne qu'il est complexe d'inventer de nouvelles formes de travail. Dans le milieu de l'éducation populaire, où peu de normes sont nommées, nous prenons celles qui existent ailleurs, alors que nous aspirions, au départ, à construire un autre environnement de travail pour se détacher de ces normes.

Pourtant, on l'a jamais dit. Mais comme c'est un peu la norme. C'est peut-être ça aussi quand on est dans un milieu où on se donne peu de ... de normes ou de cadres, du coup on prend celles qui existent ailleurs, quand même. Alors que, justement, on a construit ce milieu du travail pour ne pas vivre ce qu'il se passe dans les autres milieux. [...] faute de questionner certaines choses ou d'être tranquille avec les choix qu'on fait, on se dit : « bah quand même si les autres ont ça c'est que, il y a peut-être une raison » ou ... on se colle quand même un modèle, soit qu'on a déjà vécu dans un autre milieu du travail, soit qu'on sait ailleurs c'est ça qui se passe quoi. Du coup on reproduit. (C, p. 92-93)

Ainsi, la tendance tend moins à la création qu'à l'imitation.

Pas facile d'inventer un ... d'inventer un travail qui soit vraiment ... inventé en fait. On est forcément dans une grande part d'imitations. (C, p. 93)

Quant à G, il affirme que *[…] rien ne se créé, rien ne se perd, tout se transforme […]. Et penser qu'on créé, c'est illusoire également quoi. […] l'émotion tu choisis pas qu'elle te traverse. […] Elle est inhérente à ce que tu es, à ce que ton corps a enregistré, à ce que tes générations t'ont transmises, à ce que ta culture t'a, t'a amenée à incorporer, […]. (G, p. 108-109)*

→ Puis-je en déduire que lorsque la façon de travailler en collectif n'est pas construite et partagée, les personnes se réfèrent à des pratiques normées, parfois inadaptées, aliénantes et allant à l'encontre de principes démocratiques ?

Dans le milieu militant, je découvre qu'il y a peu de personnes qui ont travaillé dans des environnements non associatifs et/ou en dehors du social et de l'éducation populaire. La plupart n'a donc pas connu cet autre marché de l'emploi qu'illes critiquent tant. Illes pensent adopter des pratiques professionnelles alternatives, en accord avec leurs convictions anti-capitalistes et bien loin de celles du monde des grandes entreprises capitalistes. Alors que le plus souvent, illes ne feraient que reproduire le modèle, par leur rapport à l'efficacité, au temps, à la performance ... Et pour ceux/celles qui ont connu ces autres environnements de travail, comme moi-même, nous reproduirions trop souvent, inconsciemment ou pas, ce que nous avons connu, parce que nous ne parvenons pas à ancrer dans le réel, de manière durable,

268 Source : *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Louis Durrive, Ed. Octares, 2015, p. 3.

différentes façons de travailler. Le fait de ne pas savoir comment faire autrement, d'avoir construit son rapport au travail dans ce système, pourrait amener à reproduire des réflexes, par mimétisme par exemple.

Repenser le travail, son organisation pourrait être un moyen de tendre vers un système plus démocratique, et donc un moyen de lutter contre le système.

Je comprends donc que le travail collectif serait plus qu'une nécessité. Il faciliterait la réappropriation des métiers, l'entraide. Il serait même un lieu où les personnes expérimenteraient le consensus, le débat, le vivre ensemble.

« *Le fait que ces règles soient assumées collectivement ne se produit pas tout seul. Cela suppose qu'elles puissent être discutées et qu'ait été suscitée une délibération collective au sein d'un espace destiné à ce qu'Yves Clot appelle la « dispute professionnelle*[269]*». Il s'agit aussi de les confronter à ce qui, dans le travail et la pratique, se révèle résistant au savoir-faire et d'échanger autour des transgressions nécessaires. Cette délibération réflexive permet également aux différents groupes en présence dans l'organisation de s'accorder, certes toujours provisoirement, autour de compromis, d'identifier les points sur lesquels il peut y avoir accord et ceux sur lesquels il n'est pas possible de transiger, et même parfois de s'affronter. […] Ces moments peuvent être formels – réunions, conseils de classe, jurys, colloques, ateliers de régulation de pratique, etc. –, mais la plupart du temps, ils ont lieu chaque jour de manière informelle : lors des pauses café, en prenant un train avec un collègue, en discutant dans un couloir, au vestiaire, à la cafétéria, etc. On peut y raconter des anecdotes de travail, se mettre à l'épreuve du regard de l'autre et entretenir les liens qui permettent un véritable travail d'équipe. »*[270]

« S'il n'y a plus d'espace pour élaborer et mettre à l'épreuve les règles de métier, si le collectif n'est plus supposé exister dès lors que ce qui est censé relier les individus qui travaillent, c'est leur participation à un résultat, mesurée par leur performance individuelle, alors il devient très difficile de savoir à quoi l'on participe et de quoi l'on peut être réellement fier dans son travail. Tout se passe comme si l'on ne voulait plus des organisations dans lesquelles les gens travaillent mais des organisations dans lesquelles ils produisent. »[271]

Ainsi, la manière dont nous travaillons, la manière dont nous envisageons les communs serait une façon de repenser un autre rapport à soi, aux autres, aux institutions, à la cité et à la nature, et donc une lutte anti-capitaliste.

En abordant la notion de travail collectif, je comprends mieux comment le travail, l'activité humaine et le pouvoir d'agir sont impactés par l'organisation politique, économique et sociale, néolibérale et capitaliste, dans des lieux d'activité de divers secteurs, notamment celui de l'éducation populaire.

II. 3. 7. Rapport à la norme

Le rapport à la norme a été abordé lors de cinq entretiens[272].

269 Y. Clot, Le Travail à cœur , op. Cit.

270 Source : *Évaluez-moi ! Évaluation au travail : les ressorts d'une fascination*, Bénédicte Vidaillet, Ed. Seuil, 2013, p. 65-66.

271 Source : Ibid., B. Vidaillet, p. 68-69.

272 Entretiens n°1(N), 2(T), 3(Z), 4(C) et 5 (G).

II. 3. 7. 1. Norme, de quoi parlons-nous ?

Les normes se révèlent dans notre rapport au travail, nos comportements avec les autres, le cadre de travail …

La contrainte est *« une limite, elle freine l'action. Mais en même temps elle en est la condition. […] C'est là sans doute la dynamique profonde de l'histoire humaine. »*[273] Nous essaierons toujours de dominer les contraintes. *« Les contraintes réelles sont omniprésentes, […] elles ne sont pas seulement des obstacles ou des limites, ce sont en même temps des occasions et des points d'appui potentiels.*[274] Comprendre la notion d'activité humaine passe par l'exploration du concept de la norme.

« Les normes sont en réalité des contraintes par convention, ayant pour finalité de mieux maîtriser d'autres contraintes [...] Les normes sont destinées à s'appliquer indifféremment aux choses et aux personnes, dans un effort de rationalisation qui est la réduction de la diversité au même. » [275]

« Norma en latin signifie l'équerre : l'intention est donc bien de corriger, rectifier, remettre droit. » Ce terme était employé au début dans l'industrie. Aujourd'hui, il est utilisé dans *« tous les secteurs, y compris au management. Et c'est ça le problème : ce qui marche pour le produit ne va pas de soi pour le producteur . »*[276]

Dans l'approche ergologique, Yves Schwartz explique que *« les hommes produisent de la société pour vivre. Ils ne se contentent pas de vivre comme des animaux. »* Par conséquent, *« ils produisent des normes afin de s'organiser collectivement, face aux contraintes. Nous ne pouvons pas parler de travail animal, parce qu'il n'y a pas de normes collectivement instituées dans la population animale. [...] Leur organisation de survie est génétique, et les normes, elles, ne sont pas naturelles. »* [277]

La norme est *« une forme de standardisation des comportements, mais à condition que soit tout de suite précisé quelle est la modalité originale de la contrainte symbolique qu'elle opère sur les personnes. »* Une norme est une auto-contrainte, face à une contrainte *« reconnue, acceptée et pour cela « appropriée » par la personne qui s'y soumet. »* [278]

Le rapport social se construirait au travail. Qu'est-ce qui ferait qu'une personne resterait à exercer un travail rude et qu'une autre partirait ? L'enjeu de chacun.e serait, entre autres, de créer un rapport social, pour se sentir légitime à dire ou faire quelque chose. Et donc cela impliquerait de se normer, pour créer du rapport social, pour survivre. « *Les normes agissent sur nous via les affects, le besoin de vie sociale. Nous sommes des animaux sociaux, notre survie en dépend. Et nous sommes construit.es, tricoté.es avec ces normes, il ne suffit pas de les voir et de les enlever comme un vilain manteau, il faut détricoter et se retricoter avec de nouvelles fibres et de nouveaux points.* »[279]

→ Beaucoup de nos croyances, de nos repères, de nos façons de faire nous sont inculqués et transmis avec des normes très imprégnées de l'idéologie néolibérale. J'observe

---

273 Source : *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Louis Durrive, Ed. Octares, 2015, p. 18.
274 Source : Ibid., L. Durrive, p. 19.
275 Source : Ibid., L. Durrive, p. 19.
276 Source : Ibid., L. Durrive, p. 19.
277 Source : *Que veut dire travailler ?*, Yves Schwartz, avril 2016. https://www.youtube.com/watch?v=ogHyMURlG8U.
278 Source : Ibid., L. Durrive, p. 25.
279 Commentaire d'une camarade de SIAES.

des normes au travail (ce qui est perçu comme « normal », évident et pas ou peu remis en cause), reconnues et légitimées par l'idéologie dominante. Ce sont des injonctions productives[280], telles que la performance, la vitesse, la compétitivité et la compétition. Ces normes resteraient bien ancrées dans nos contextes et notre rapport au travail, y compris dans le milieu de l'éducation populaire.

Il me semble pertinent de les lister. Cette liste n'est pas exhaustive. Elle est le fruit de de réflexions et de témoignages recueillis ces dernières années. Avoir plein de trucs à faire ou être en surcharge de travail ; travailler efficacement en peu de temps en adoptant la méthodologie de projet pour toute action entreprise ; privilégier la cause/l'activité à sa santé physique et psychique ; être pragmatique, organisé.e ; laisser les expert.es parler et décider pour les éxécutant.es ; rentabiliser la structure ou ne pas couler ; travailler pour atteindre un résultat ; donner de la valeur en se focalisant sur le résultat plutôt que sur la manière d'y parvenir ; ne pas écouter son corps ; considérer l'humain comme fonction et non sujet ; veiller tout de même à plus ou moins concilier la vie professionnelle et personnelle mais si c'est compliqué tant pis nous ne le faisons pas ; être joignable par téléphone ou sur sa boite mail lorsque nous ne sommes pas sur place ; être adaptable ; être réactif.ve ; primauté sur l'individuel plutôt que sur le collectif ; « le travail c'est la santé » ; être en concurrence ; « c'est comme ça, on n'y peut rien » ; être sous pression ; subir des dominations (sexe, âge, savoir, classe sociale, race …) ; s'épanouir au travail quoi qu'il arrive ; « un bon stress, ça motive » ; être mobile géographiquement surtout quand on est jeune ; accepter le changement permanent ; s'habituer à la précarité ; se sacrifier ; accepter que ses compétences soient caduques rapidement ; ne pas coûter trop cher/limiter les dépenses ; faire passer le travail ou la cause avant tout le reste ; faire avec ; faire effort ; mériter son repos/son statut social/sa rémunération/un droit à une vie décente avec un toit et de la nourriture ; privilégier la logique économique malgré tout, même si cela nous rend parfois perplexe ; avoir un emploi/une activité évaluée et donc rémunérée, une activité qui compte ; travailler pour quelqu'un.e ; mesurer et évaluer le travail pour une rentabilité économique par la création et le remplissage d'indicateurs de performance/de productivité … qui sont très souvent quantitatifs et économiques, sous prétexte qu'ils sont objectifs. Ces codes et règles peuvent varier en fonction des milieux d'activités et des métiers.

Dans son témoignage, C affirme :

Toutes les évidences pour moi créent de la souffrance. (C, p. 86)

Lorsque ces évidences, ces normes, ne sont pas pas si évidentes pour elle, la réaction des autres est complexe à gérer.

[…] quand tu me demandes qu'est-ce que ça me fait comme souffrance les évidences. J'ai, [...], une image-là qui vient de ... de me venir qui est ... qui est d'un collègue que quand tu dis un truc que la réponse est évidente, il a un tel regard […]. T'as le nœud au ventre mais un peu partout dans ton corps. […] Un gros nœud. (C, p. 89)

[…] c'est peut-être ça qui est difficile dans ces les évidences-là. C'est tellement évident pour les autres, et pas nommé que, quelque chose qui n'est pas nommé, tu peux pas être d'accord ou pas d'accord en fait. C'est pas attrapable […]. (C, p. 89)

[…] il y a peut-être aussi autoriser des choses qui seraient pas vraiment dans la norme d'habitude […]. Et la compensation, elle peut être […] décalée de la norme qui est

280 *Source : L'entreprise, ce monde d'hommes*, Haude Rivoal, Binge Audio, Les couilles sur le table, épisode 29, novembre 2018. https://www.binge.audio/lentreprise-ce-monde-dhommes/.

pour tout le monde, qui est pour le collectif y compris évidemment des évidences. L'évidence, c'est quand même tu pars pas avant 5 heures. (C, p. 92)

Le fantôme, autrement dit la norme pour N, impacte la vision du travail bien fait.

[…] c'est le fantôme qui dit : « Mais qui fait vraiment de la bonne éducation permanente ici ? » [...] Et puis il y a un silence. Tout le monde se regarde et on sait plus ou moins qui n'en fait pas bien. Généralement, c'est ceux qui viennent plutôt du psycho, on est d'accord. Et nous, nous c'est bon quoi. (N, p. 11)

[…] quand tu fais un journal, tu sors au moins une fois par jour pour ramener un son. C'est le minimum. Un son en plus en journal, c'est une minute quoi. T'as pas trop à te casser la tête. […] lui il prenait le journal de la structure K et il faisait un résumé de l'article de la structure K [...]. Jamais il passait un coup de fil, même pas forcément pour faire une interview, mais pour confirmer un truc pour dire, […] pour avoir une valeur ajoutée en fait. Pour pas être juste un mec qui lit le journal de la structure K à la radio quoi. […] Moi ça me choquait beaucoup ça, […] c'est une évidence quoi. [...] la structure V, ça a été une très très mauvaise expérience d'un point de vue humain, mais euh ... Il avait cette exigence, alors là c'était presque trop. Il fallait tout vérifier. [...] s'il y a un truc où tu avais un doute il fallait appeler, il fallait vérifier. […] toutes les radios c'est ça. Elles prennent l'article de presse, elles le résument et, c'est, c'est pas propre, à mon collègue ou quoi que ce soit. C'est souvent de la redite de dépêches quoi, mêmes les journaux. C'est une dépêche que tu reformules. Il y a très peu de gens qui vont chercher finalement, à part les gens qui travaillent en agence de presse, qui eux sont forcément connectés aux sources directement du terrain. Les journalistes, c'est beaucoup un métier de perroquet quoi. T rit. (T, p. 43)

Une des intentions de la norme, pour Louis Durrive, est le contrôle. *« Mais là où la contrainte brute détermine une forme à partir d'un moule, la norme va exiger les conditions qui devront être traduites en effets attendus. […] Retenons que la norme a toujours besoin d'un relais – d'une médiation par la personne qui s'y soumet - du fait qu'une norme fixe toujours les conditions du résultat visé de façon indirecte. »* [281] Je comprends donc que la hiérarchie pourrait tout à fait remplir ce rôle.

Je constate une certaine ambivalence dans le rapport aux normes des personnes interviewées.

Z explique que le travail est vecteur de norme sociale.

Mais ... joies, joies du travail et de ses conditions où tout le monde est ... pfff sous pression finalement. Et ... et puis ... ouais ça c'est le travail. Et c'est, c'est aussi agréable ... après, comment je le vis. Je le vis aussi quand on donne de la valeur à mon travail a posteriori. Donc il y a les moments hyper importants où je retourne dans ces sphères qui activent ... volontairement ou involontairement, la, la norme sociale du travail comme, comme un des centres ... d'activités, un centre d'attention, un centre de discussions, foyer quoi. (Z, p. 65)

Z est comme ballotté entre deux mondes, avec des intentions et des idéaux contradictoires et conflictuels.

Il n'est pas toujours facile de vivre avec d'autres normes liées au travail. Certains environnements qu'il fréquente sont comme des réactiveurs de normes.

En fait, tu, tu ... t'es dans la machine à profit quoi, t'es dans le capitalisme […], c'est dur de suffire, de s'auto-satisfaire, s'auto-suffire d'autres ressources que du revenu. Donc vraiment, on a vraiment besoin de ça. […] je me retrouve dans ces autres sphères, […]

281 Source : Ibid., L. Durrive, p. 19-20.

sociales quoi, dans mes différents milieux, et là ça s'active plus ou moins, la norme, et donc là je pense typiquement à la sphère familiale, encore une fois. (Z, p. 65)

Dans la sphère familiale, le seul sujet du travail fait discussion. Par conséquent, les autres activités considérées comme hors travail sont souvent peu légitimes, méconnues, et donc peu ou pas reconnues.

[…], si tu parles pas de travail, à ton oncle, à ton cousin, bah de quoi tu vas lui parler ? […] Je peux parler de mes activités en dehors du travail et donc là, ils m'écoutent attentivement et puis, au bout d'un moment ils ont compris qu'ils n'ont pas compris, donc ils changent de sujet.(Z, p. 66)

Des activités dans un cadre plutôt normé (rémunérées, avec une équipe de travail définie, un contenu de travail reconnu socialement ...) faciliterait leur connaissance, et donc leur reconnaissance par une majorité de personnes. Respecter les normes permettrait la reconnaissance et la légitimité de notre travail et de nous-mêmes par nos pairs, de nos collèges, de nos ami.es …

C et Z constatent que leur activité dans l'éducation populaire est peu connue par les personnes. Il est difficile donner de la valeur à ce qu'illes font, et donc le reconnaître s'avère complexe, voire impossible.

[…] est-ce qu'on donne de la valeur à mon métier ? […] quand [...] les ... personnes auprès de qui on travaille, nous font un retour. Est-ce qu'ils parlent vraiment de notre métier? Je crois pas, parce que c'est pas très clair pour les gens ce qu'on fabrique. D'ailleurs des fois pour nous, ça l'est pas trop. […] je pense qu'ils parlent plus de la manière dont on l'a exécuté en fait, plus du travail quand même, que du métier. [...], je sais pas trop si on, si j'ai déjà entendu, vu, une valorisation de ce métier. Ce qui serait sûrement différent avec un métier plus courant où on peut avoir une valorisation plus globale de la société […]. (C, p. 96-97)

Bref, c'est tellement bien d'avoir une p'tite étiquette, une casquette. [...] sont vraiment connues de très très peu de gens, je pense aux trucs « éducation populaire », « autogestion » bah personne connaît. (Z, p. 69)

Les ateliers d'éducation populaire, les gens ils ont pas la moindre idée de ce que ça veut dire ces trois trucs. (Z, p. 69)

La diversité des contenus, des publics, des contextes dans ce métier fait qu'il n'y a pas toujours de nom de fonction ou de poste sur un lieu donné. Donc, cela floute, et parfois fausse la représentation que les personnes se font de l'activité.

Ces propos font écho à ce que Christophe Dejours appelle le déficit sémiotique et la domination symbolique. *« Tous ces savoirs nés de la pratique du travail, parce qu'ils sont pour une bonne part clandestins, sont souvent mal relayés par le langage. Les mots pour désigner, décrire, caractériser ces savoir-faire sont chroniquement déficitaires. »* Et donc, *« l'évaluation du travail a toutes les chances d'être lacunaire. […] Le travail, comme toutes les situations traversées par des rapports sociaux de domination, est l'objet d'une concurrence sociale portant sur la description même de sa quiddité, de sa vérité en quelque sorte.* Il ajoute : *« […] cet écart entre les deux descriptions, subjective et gestionnaire, tend à se creuser dans la période contemporaine, d'où résulte une authentique perplexité non seulement sur ce qu'il en est de la réalité du travail proprement dit, mais aussi et surtout de sa qualité. »*[282]

Selon l'approche clinique, ce sont des obstacles à la visibilité du travail effectif, et donc à la partie immergée de l'iceberg.

282 Source : *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003, p. 19-20.

Le cadre de travail véhicule des normes. Le cadre peut à la fois être aliénant, à la fois il crée des repères et peut permettre de se construire une identité.

[…] avoir un cadre c'est aliénant et en même temps, ça donne un territoire donc euh, une identité aussi ... une place […]. (G, p. 104)

[…] au sein d'un collectif où tu as construit ton identité. [...], c'est vital […] ça veut pas dire qu'elle soit exclusivement liée au travail […]. (G, p. 106-107)

[…] l'identité n'existe que parce qu'elle s'inscrit dans un cadre, dans une culture etc, et en même temps, c'est ce qui t'empêche d'avancer aussi. (G, p. 119)

Dans son ouvrage, Louis Durrive précise qu' « *Après Marx, le même concept d'intériorisation sera mobilisé par Foucault et Bourdieu pour nous apprendre que la norme fonctionne par assujettissement. Contrairement à une nécessité structurelle (une loi physique, par exemple) ou à une force extérieure contraignante, la norme a besoin d'être intériorisée pour devenir structurante. »* [283]

Le cadre de travail peut même compenser le manque de sens de l'activité, comme un rempart au vide.

C'est assez normatif [...], si t'es dans un environnement de travail, tu te dis : « bah je vais au taf », […], même si ton taf c'est de la merde, tu, tu te dis : « bah en fait , j'ai un cadre de travail. », […] ça t'empêche de penser quelque part. Ça t'empêche de penser. Tu vas au taf, tu te dis à la fin, de la journée même si t'as pas branlé grand chose, t'as fait ta journée quoi. Alors qu'en fait, c'est le fait de fréquenter des gens, […]. (G, p. 105)

[…] le cadre, c'est la loi, c'est ... ce qui donne des repères, c'est ce qui contraint mais c'est ce qui donne des repères aussi, donc donne un endroit où exister, ça ... c'est un rempart à l'angoisse du, du vide et de l'infini quoi. (G, p. 106)

[…] le manque de repères ça renvoie à ses, à son propre manque de repères qui, sont des repères illusoires, mouvants etc mais ... 'fin, je veux dire, là c'est bien le principe de l'altérité. (G, p. 111)

Puis-je en déduire qu'adopter un mode de vie, un travail, des pratiques professionnelles normées, connues et légitimes aux yeux de la majorité, faciliterait la création d'une identité ? A contrario, s'accorder à une norme qui ne serait pas en accord avec ses convictions et son rapport au monde serait une sorte de dépossession de soi ?

[…] c'est fondamental la norme et l'aliénation, c'est ce qui permet d'exister. Après la question c'est ... c'est ... qu'est-ce que ça permet d'exprimer du désir quoi. (G, p. 115)

La norme permet de vivre avec d'autres personnes. Le rapport à l'effort dans le travail fait partie de notre idéal normé, même en travaillant dans un milieu militant.

[…] du point de vue physionomique et tout. Faut de la flotte, un peu de bouffe, de quoi te protéger ... un toit, des fringues. Bah ouais c'est ça. Des normes qui permettent justement le vivre ensemble mais ... Mais pour moi, c'est des vraies questions parce que ... qu'est-ce qui fait, qu'en tant que militant, tu te surinvestis, tu te crèves à la tâche en fait comme, comme dans d'autres organisations ? C'est que tu es en prise avec un idéal quoi. Et encore une fois, là on est sur une réalité psychique. Qu'est-ce qui fait que l'autre met son idéal à cet endroit-là ? (G, p. 116)

283 Source : *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Louis Durrive, Ed. Octares, 2015, p. 22.

→ L'évaluation du travail serait un moyen d'imposer et de vérifier la bonne application des normes, avec l'intention de conformer les personnes à travailler de telle manière, dans tel cadre. Ces normes seraient imprégnées de l'idéologie néolibérale.

La norme est inhérente à la constitution d'un groupe et d'une société, d'une manière globale. Elle permet la stabilité, le confort et facilite la mise en action collective. Elle pourrait aussi écraser et étouffer la singularité de chacun.e dans un groupe. La singularité représente l'écart ressenti avec la norme. Très souvent, cet écart est évalué pour assurer le respect de ces normes et de la conformité des comportements.

Un article dans la revue belge Antipodes[284] traite de la bureaucratisation et explique que les protocoles créent des normes, des procédures au travail et donc des normes au travail. Pour ce faire, il faut surveiller leur application par l'évaluation. Celle-ci pose problème car il y a du contrôle ; car l'évaluation prend le dessus ; car les façons d'évaluer et les critères sont très similaires dans beaucoup de structures et donc le contexte n'est pas pris en compte. L'alternative serait de mettre en place un système participatif pour que les équipes se créent leur propre système et méthode d'évaluation, avec comme intention, de favoriser le débat démocratique et l'appropriation des conditions de travail. Alors que si l'intention derrière est de marchandiser, d'augmenter l'efficacité, le contrôle, ceci s'apparentera à de l'auto-évaluation comme le *lean management*.

Pour Z, le combat reste inégal. Malgré le fait qu'il se sente en accord avec des personnes ayant un point de vue critique du système, cela ne suffit pas pour qu'il s'y extrait.

Et je suis content vraiment aussi par rapport à un ... cadre social qui ... dans lequel je baigne, qui me traverse, dans lequel j'ai grandi, dans lequel je vis même si je vis avec des gens qui sont ... la majorité de gens sont très critiques de la société, de l'exigence de travail, des conditions de travail, de ... ce que provoque le travail en terme de destruction de la nature et des hommes et de l'inutilité du travail dans une société d'abondance ... et ... Mais ça suffit pas pour m'extraire de la société dans son ensemble et que je porte aussi en moi, et qui continue à exister. Et notamment par rapport à des personnes qui vont être des réactivateurs de normes ... comme ma famille. (Z, p. 62)

[...] elle me renvoie ça quoi, euh, cette norme-là, du travail, qu'il faut quand même travailler. Donc voilà, donc ça, donc je sais que je la porte. Qu'elle est réactivée et ... et ... et d'ailleurs ça serait intéressant de creuser cette dimension : qu'est-ce qui porte, qu'est-ce qui réactive la norme sans ... sans oublier que je la porte mais qu'elle est réactivée mais bon. (Z, p. 62)

La norme peut aussi se traduire par la prescription, le travail prescrit. Une partie a été rédigée sur ce concept. Comme expliqué précédemment, le travail s'apparente au fait d'échouer. *« Travailler c'est [...] ruser avec les normes et avec les prescriptions, quand bien même tout le monde s'accorde à reconnaître qu'elles sont et utiles et indispensables. Mais la tricherie est nécessaire pour donner à l'intelligence son véritable génie, celui de déplacer les idées bien établies en s'écartant des sentiers battus. »*[285]

Dans l'émission Politikon[286], est expliquée la théorie normative ou prescriptive pour *« tenter de trouver un meilleur moyen pour organiser la société. »*

---

284 Source : *Bureaucratiser pour mieux marchandiser*, n°219, décembre 2017, p. 11.

285 Source : *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003, p. 55.

286 Source : *Trois sens du mot politique*, Politikon, 2017. https://www.youtube.com/watch?v=V3Ix-DWZhSc.

Si l'intention de l'évaluation serait d'imposer des normes au travail, de contrôler leur conformité, comment l'évaluation préconisée par Christophe Dejours pourrait rendre compte du travail, si celui-ci serait de ruser avec les normes ?

A contrario, Louis Durrive, explique que, de nos jours, le rapport des êtres humains à la norme n'est pas bien saisi. *« On parle de respect de la procédure, de soumission à la norme – et forcément, compte tenu de la complexité croissante des situations de travail, on sollicite parallèlement la prise d'initiative et celle de responsabilité. En réalité, les normes existent uniquement parce qu'il y a des hommes normatifs : cela signifie que les deux injonctions, au lieu d'être posées contradictoirement, doivent dialectisées. La norme sociale fonctionne sur la base d'une co-construction : l'homme fait la norme, qui fait l'homme. C'est la dynamique de la vie sociale et du changement. »*[287]

II. 3. 7. 2. Renormalisation

Lorsque nous nous confrontons à la norme, il y a renormalisation. J'ai présenté précédemment la définition de la norme de Louis Durrive. S'approprier une norme suppose de l'accepter. Ainsi, *« cette réception constitue un acte […] : s'approprier, c'est faire sien (« se donner à soi-même la loi universelle » est la définition kantienne de l'autonomie) mais c'est aussi transformer à son image, adapter en personnalisant […].* Appliquer une norme ne se fait pas de manière mécanique, *« parce qu'elle implique toujours une prise en charge, qui est aussi une prise de responsabilité. Cela montre que toute confrontation à la norme révèle – tendanciellement et même sans que l'on en ait conscience – une tentative de renormalisation, c'est-à-dire un essai pour reprendre l'initiative et se positionner au centre de sa propre vie. »*[288]

La socianalyse, quant à elle, aborde la notion d'institutionnalisation, ce qui rejoindrait la notion de renormalisation. Une institution est une forme sociale, constituée de forces sociales. En cas de conflits, les forces sociales sortent du cadre, de la forme sociale, ce qui déséquilibre l'institution. Sont présents l'institué[289]et l'instituant[290]. L'institution est donc le résultat de cette dynamique. Lorsqu'il n'y a plus cette dynamique, ce lien entre l'institué et l'instituant, l'institution ne peut plus évoluer. C'est l'institutionnalisation. Il faut donc enclencher à nouveau le processus d'institution et stopper l'institutionnalisation. Pour cela, le/ la socianalyste doit faire émerger les demandes, c'est-à-dire, les réels besoins de chacun.e qui sont souvent cachés derrière une commande, besoin exprimé souvent par la direction pour solliciter une tierce personne. Ille doit déranger pour révéler l'analyseur, ce qui crée le conflit, en mettant les membres de l'équipe dans l'inconfort. Il faut veiller à bien doser ce dérangement pour ne pas que le groupe meurt.

« *La socianalyse* […] *est la méthode d'intervention tirée de l'analyse institutionnelle*[291]*. Elle se situe dans le courant scientifique de la recherche-action : la recherche au service de l'action, dans une perspective démocratique, avec les acteurs sociaux*

287 Source : *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Louis Durrive, Ed. Octares, 2015, p. 80-81.

288 Source : Ibid., L. Durrive, p. 26.

289 L'institué est un ensemble de normes, d'habitudes, de personnes qui essaient de rester comme avant pour continuer d'exister.

290 L'instituant est un ensemble de normes, d'habitudes, de personnes qui veulent changer, faire autrement et déranger.

concernés. Pratiquer l'analyse institutionnelle, c'est mettre à jour les dynamiques de fonctionnement d'une entité.[292] ». Ses principes et sa démarche (notamment sa visée autogestionnaire et l'implication qu'elle nécessite) apporteraient des éléments pour se pencher sur la réappropriation du pouvoir d'agir.

Parfois, des collectifs se retrouvent bloqués, du fait que certaines normes, trop présentes, soient figées et génératrices de tensions.

[…] on pourrait penser que respecter la norme c'est, 'fin faire confiance c'est ... faire confiance aux gens qui respectent la norme quoi, c'est-à-dire ... je sais pas, si on est dans un café, je te fais confiance parce que, ben, la norme c'est de pas se piquer nos affaires, […]. Au taf, c'est pareil, c'est des relations de confiance. Après ..., après la norme, elle se rejoue en permanence donc ... donc la confiance également quoi. Et en même temps, pas tant que ça. Je sais pas. […] elle donne des repères, elle est aliénante et en même temps elle se rejoue à chaque fois. [...] à mon sens, un collectif qui est bloqué, c'est un collectif qui n'est plus capable de renormaliser autrement que ce comment il est, ce dans quoi il est figé quoi. (G, p. 112)

[…] c'est bien le problème du réel, c'est que [...] tu as un endroit où la norme vient figer dans un imaginaire […]. Les normes correspondent à un imaginaire mais y a un moment où c'est, où y a des trucs qui sont pas possibles. Et en fait, quand l'imaginaire est attaqué par des normes managériales, ben là, laisse tomber, c'est la merde. (G, p. 117)

Par peur de la complexité, par manque de temps, les évidences ne sont pas questionnées, et impactent notre rapport au travail.

[…] on reproduit un truc sans le questionner et, et parce qu'on sent que ça va être une question complexe, on préfère rester sur ce qui était avant et puis laisser comme ça […]. (C, p. 86)

[…] je trouve que dans ... tous les collectifs devraient se requestionner tout le temps leurs évidences. Et en même temps ça prend un temps dingue, c'est épuisant aussi. L'intérêt des normes, [...] ça te fait un cadre et que tu avances […]. Parce que c'est pas clair, parce que tu ne partages pas, parce que tu sais pas ce qu'il y a derrière. […] je vais pas de la même manière exécuter ou animer, pour que ce soit plus joli, animer une activité si, si derrière je sens que c'est une évidence que je ne partage pas. (C, p. 86-89)

La renormalisation permet de désamorcer ce type de situations.

[…] le principe […] des interventions psychosociales, c'est d'ouvrir un terrain de dialogue pour renormaliser ce qui est resté bloqué. […] Et renormaliser, c'est reproduire des normes à l'endroit d'une réalité plus ... moins idéologique ou moins centrée sur l'imaginaire. (G, p. 116)

---

291 *« L'analyse institutionnelle est un domaine des sciences sociales dont l'objet d'étude est le comportement et l'évolution des institutions […] . L'analyse institutionnelle s'intéresse à ce qui amène les individus et les groupes qu'ils forment à établir des institutions et comment ils le font, au fonctionnement des institutions elles-mêmes et à leurs effets sur les individus, les communautés et la société en général. L'analyse institutionnelle est à la fois une théorie et une pratique de l'institution d'apparition récente rassemblant des sociologues, des psychosociologues, des psychanalystes et des pédagogues. Elle s'inscrit dans les courants de la recherche-action. Sa spécificité est d'avoir donné du concept d'institution une définition dialectique et surtout d'en avoir proposé une analyse fondée sur l'intervention. Selon René Lourau, l'« analyse institutionnelle ne prétend pas produire un super-savoir clandestin et mystérieux, plus complet, plus " vrai " que les autres savoirs fragmentaires. Ce qu'elle vise à produire, c'est un nouveau rapport au savoir, une conscience du non-savoir qui détermine notre action » ».* Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse_institutionnelle.

292 Source : Anthony Brault, socianalyste. http://www.sanstransition.org/sources/socianalyse/.

Des réflexions collectives sur le travail et la manière de travailler facilitent la renormalisation.

Je ne veux plus de ça entre nous. On va s'attraper ce fantôme à la con. On va se le dépecer et puis on va se dire c'est quoi l'éducation permanente, pour nous, à minima. Sur quoi est-ce qu'on s'attend les unes les autres et puis plus personne laisse passer ce monstre et on le regardera passer au loin, et on aura même plus peur […]. C'était facile évidemment ! C'est hyper facile en fait. C'était ... facile, c'était plaisant. On a parlé de notre travail, on a pris du recul. (N, p. 11)

Au nom de notre centralité, nous sommes légitimes à renormaliser. *« Concrètement : ma renormalisation est effectivement mon affaire, elle n'en reste pas moins soumise au jugement des autres (qui exigent à la fois que l'on ne trahisse pas l'esprit de la norme antécédente et que l'on abandonne pas l'horizon commun). »*[293] La légitimité est un des enjeux de la normalisation, selon Louis Durrive.

Le deuxième enjeu est *« l'universalité ». « Cette instruction de la norme antécédente (ou encore universalisation d'une renormalisation) peut être plus ou moins formelle : côté informel, par exemple « faire école », être imité dans l'art, le travail, etc. ; côté formel, par exemple ajuster une mesure dans une organisation. »* [294]

Ainsi, Louis Durrive conclut en écrivant : *« L'universalité et la singularité dont donc la condition l'une de l'autre. Agir de façon singulière (gérer le croisement entre norme antécédente universelle et situation singulière), c'est suivre un fil rouge, qui est notre interprétation singulière de « la façon dont il faut – universellement – s'y prendre dans ces conditions-là »*. Lorsque nous renormalisons, il convient de *« préserver [sa] centralité et de [s]'assurer d'être reconnu. »* [295]

Selon Louis Durrive, *« l'appropriation des normes est la clé de la performance humaine. Pour le comprendre, cela suppose de concevoir l'activité comme l'exercice de la normativité dans une existence à la fois sociale et vitale. La normativité correspond à l'effort par lequel la personne tente d'anticiper l'assujettissement à la norme, en essayant de se faire sujet de la norme – mais cette fois-ci « sujet » au sens actif : un sujet autonome, qui a vraiment le sentiment d'exister, en étant à la fois le sujet de l'action et sujet de ses actions. »* [296]

Je comprends donc qu'il est important que le contexte de travail permette aux personnes, individuellement et collectivement, de prendre des marges de manœuvre. Cela laisse place au réel, au travail effectif. Elles s'approprieraient ainsi leur métier, leur normes.

Dans ces conditions, l'acteur/trice n'est pas dissocié.e de l'acte en lui-même. Dans la pratique, souvent l'acte, la tâche, la procédure sont pensés en amont, par des expert.es, qui souvent ne réaliseront pas cet acte. Ainsi, les travailleur.ses ou *« prestataires »* ont le devoir de l'exécuter. *« On fait alors comme si l'acte anonyme tel qu'il a été pensé à l'avance restait toujours neutre dans sa mise en œuvre, impersonnel, […] comme s'il n'avait pas à être transformé par une personnalité qui le prend en compte. »* Si la personne ne peut pas *« agir en son nom propre, dans la réalisation de l'acte pré-pensé »*[297], le travail devient aliénant, et la renormalisation invisible.

---

293 Source : *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Louis Durrive, Ed. Octares, 2015, p. 113.

294 Source : Ibid., L. Durrive, p. 113.

295 Source : Ibid., L. Durrive, p. 114.

296 Source : Ibid., L. Durrive, p. 26.

297 Source : Ibid., L. Durrive, p. 93.

Danièle Linhart, explique que *« L'arrivée d'experts externes chargés de mettre en place des procédures garantissant la qualité du travail, rappelle que c'est l'employeur qui décide comment on produit, que c'est à lui qu'appartient le travail, et que c'est son droit le plus strict de recourir à des experts qui sauront mettre en musique les critères qui conviennent à ses objectifs de qualité. Les ouvriers sont renvoyés à leur place de subordination : leur engagement, leur expérience au travail, leur métier, leur conscience professionnelle, sont officiellement disqualifiés. »*[298]

L'organisation scientifique du travail, avec le taylorisme et le fordisme, reste toujours d'actualité, même si les métiers évoluent vers une économie servicielle. Les matériaux en témoignent. Cette façon de concevoir et d'organiser le travail, l'activité, de manière gestionnaire, participe à ce processus de dissociation. Cela se traduirait par une déshumanisation dans l'exercice du travail et donc dans les rapports entre les personnes. Avoir le sentiment d'être interchangeable, pour telle ou telle activité, favoriserait la souffrance au travail.

Dans les organisations tayloristes, où les tâches, avec leurs objectifs et leurs contraintes, sont pensées par d'autres, *« l'usage de soi par soi est ici nié, au profit du seul « usage de soi par les autres »*[299].

En effet, les travaux de Danièle Linhart montrent que *« Taylor s'évertue à nier la dimension politique du travail pour n'en retenir que la dimension technique, économique, ergonomique ou morale, afin de créer les conditions d'un consensus. Il va chercher la science, qu'il présente comme neutre et objective. Mais évidemment, il passe sous silence ce fait que la science sera mise en œuvre par le patron pour servir ses propres objectifs. […] Il les [les ouvriers] dépossède sciemment et systématiquement de ce qui constitue leur force, leur identité, et leur pouvoir : leur métier et leurs connaissances. […] Il mesure bien ce que à quoi il s'attaque, il ne cherche pas à le cacher ; mais il veut démontrer que c'est une nécessité, pour le bien de tous. « La connaissance que chaque ouvrier a de son métier est le plus important de ses biens. C'est le grand capital de sa vie » […] « Car il est exact, ainsi que vous le savez, que dans le système de direction scientifique, l'ouvrier n'est pas autorisé à travailler suivant une méthode différente de celle qui lui est indiquée » (p. 238) […] « La coopération est demandée sous toutes les formes possibles, l'opposition n'est jamais tolérée » (p. 253), […], il est décisif pour Taylor de parvenir à faire accepter comme fair – c'est-à-dire juste, honnête – cette dépossession des ouvriers. » p. 72*[300]

L'ergologie appréhende l'activité humaine à partir des normes et des valeurs qui la traversent. Les enjeux de l'ergologie, selon Louis Durrive, serait de *« faire reconnaître [l'activité humaine] simultanément comme un gisement de savoirs et comme une réserve d'alternatives. Faire ensemble des retours sur l'activité, mettre l'éclairage sur les débats de normes invisibles, sous-jacents aux renormalisations qui, elles, se laissent observer : cela revient à actionner de nouveaux leviers, autant pour la production de savoirs (sur l'axe épistémique : l'effort de connaître, l'élargissement de la connaissance) que pour la*

298 Source : *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Danièle Linhart, Ed. Erès, 2015, p. 131-132

299 Source : *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Louis Durrive, Ed. Octares, 2015, p. 104.

300 Source : *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Danièle Linhart, Ed. Erès, 2015, p. 68-72.

production d'histoire (sur l'axe transformatif, l'effort de vivre, l'histoire en train de se faire.) »[301]

Par les renormalisations, *« nos actes ont une dimension publique : le référentiel (« les lunettes ») qu'ils mettent en œuvre constitue une réelle prise sur la réalité qui est à la fois un pouvoir et un savoir. »*[302]

Le processus de renormalisation serait un moyen de renforcer le pouvoir d'agir.

En abordant la notion de rapport à la norme, je comprends mieux comment le travail, l'activité humaine et le pouvoir d'agir sont impactés par l'organisation politique, économique et sociale, néolibérale et capitaliste, dans des lieux d'activité de divers secteurs, notamment celui de l'éducation populaire.

II. 3. 8. Rapport au temps

Le temps et son rapport à lui a été cité lors de cinq entretiens[303].

« Le temps, comme la nature, comme l'espace, a donc été transformé en une ressource qu'il s'agit de valoriser. Ce processus s'est présenté sous les oripeaux de la rationalité, alors qu'il relève à la fois de la prédation pure et de la démence caractérisée. »[304]

II. 3. 8. 1. Temps et valeur

Pour GL, s'engager au travail, ce serait accomplir un travail bien fait. L'idée du travail bien fait serait un construit social, fait d'équilibres et de choix.

Donne une valeur ? Comment je vis mon travail ? J'ai peut-être pas trop dit. Bah pff, cette notion d'équilibre [...] Il y a l'équilibre de la vie au travail, hors travail. [...] donc ça c'est le premier niveau mais l'autre niveau d'équilibre, c'est entre ce que ce que ... on considère comme étant le travail bien fait 'fin voilà et puis ce que ça nous demande pour faire son travail, […]. Et donc tant que ça marche, bah on se dit que peut-être qu'on a passé ... mais en fait c'est aussi d'antici, d'éviter que ça se passe pas bien. B rit. Donc tu sais pas après coup si tu as fait trop ou pas assez. […] ça fait 20 ans (rires) que je suis à la structure H mais je fais jamais la même chose ... sur les sujets, les formes d'actions, les ... voilà. L'apprentissage il est ... voilà. Faut constamment s'adapter, innover dans la manière de faire, […] cette notion un peu de ... équilibre qui par définition peut être plus ou moins satisfaisant ou plus ... Et puis tout ça dans la durée ... parce que la valeur c'est la valeur instant T, […] C'est dans le temps ça aussi. (GL, p. 287-288)

[…] accepter que le travail bien fait dans l'absolu n'existe pas mais que c'est un construit social, qui renvoie à des équilibres, et donc on essaye de trouver le meilleur équilibre possible. […] Faut prendre en compte des exigences[…] de rentabilité, […] Et qu'est-ce qui est bien ? Faire son travail c'est d'être dans les temps mais de pas ... d'avoir pas pu être à l'écoute des personnes pour aller à leur rythme et voilà se faire bien comprendre,

301 Source : *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Louis Durrive, Ed. Octares, 2015, p. 81.
302 Source : Ibid., L. Durrive, p. 115.
303 Entretiens n° 1 (N), 2 (T), 5 (G), 6 (E) et 10 (GL).
304 Source : *Chez soi*, Mona Chollet, Ed. Zones, 2015, p. 145-146.

etc, que ça se passe bien au moment, en situation ? Ou est-ce que si en même temps, si on prend trop de temps […] on va être rattrapé par … par les, la prescription qui a pas été tenue, donc c'est un équilibre, forcément entre tout ça. GL, p. 277)

Cet engagement nécessiterait donc du temps. Se pose la question de ce qui est évalué. Quelle unité de mesure ?

L'engagement au travail, ça peut être, peut-être voilà, du temps supplémentaire qu'on va passer pour finir de préparer. Doser, de savoir si on a trop ou pas assez préparé. C'est pas évident. Et là ça renvoie bien à l'engagement, de ce qu'on met dans son travail pour essayer de le faire le mieux possible mais ... avec l'idée [...] du travail bien fait, […] Parce que, ça pose la question de l'évaluation, qu'est-ce qu'on évalue ? Ouais c'est ça. L'évaluation, elle se fait par rapport à un cadre de référence aussi, par rapport aux ... moyens engagés, au ... temps […]. Quelle est l'unité ? La mesure du … Souvent, c'est le temps. (GL, p. 271)

Bah c'est un peu l'idée de l'équilibre de ce que ça nous demande par rapport à ce qu'on obtient. […] C'est qu'on a le souhait de faire bien mais par contre de savoir l'équili, voilà, … on fait trop ou pas assez, puis des fois, on se dit : « mince », bah on voudrait se prendre, la notion du rapport au temps quand même … c'est fondam, ben voilà. […… C'est ça, c'est le temps pour bien faire, 'fin moi c'est le temps qui me manque. […] Le travail bien fait, c'est vite et bien. [...] Laisse maturer un peu … triturer la pâte et dire : « bah voilà, c'est ça que je voulais (rires), là c'est bon, là c'est bon », […] Donc c'est le rapport au temps. […] comment apprécier le juste nécessaire, 'fin ce qui va être nécessaire, le temps de faire sereinement les choses. De pas être tout le temps bousculé. (GL, p. 289)

→ Qu'est-ce qui fait qu'un travail vaut, ou pas ? En questionnant la valeur du travail, je constate, en France, que le temps de travail passé à produire des biens et services reste une unité de mesure très utilisée pour estimer la valeur du travail. Les moyens pour y parvenir, le travail humain, les conditions dans lesquelles les personnes travaillent sont moins pris en compte, dans cette valeur. Lutter contre le capitalisme conviendrait de remettre en question le travail, pris sous le joug de la valeur travail, et ce qu'il induirait dans notre relation au temps.

Le temps serait la première unité de mesure, un indicateur de l'évaluation du travail. Par conséquent, la valeur du travail serait liée au temps.

Dans ... l'économie du temps de Taylor ... la productivité et puis le temps de travail c'est ... le temps, c'est vraiment le premier indicateur ... comment dire de ... d'éval, de quantification un peu de la ... je sais pas comment on pourrait dire, de l'unité de compte quoi, […]. (GL, p. 282)

« Pourquoi est-il aussi important d'accélérer la cadence ?, demande Florian Opitz[305], documentariste. Antonella Mei-Pochtler, consultante en entreprise de Boston Consulting Group, répond : *Parce que l'enjeu dans la vie économique c'est de s'imposer dans la compétition. Il s'agit de se positionner les uns vis-à-vis des autres. Le but évidemment, c'est de devancer ses concurrents, d'avoir l'avantage sur eux. C'est pourquoi la cadence est très importante, plus encore que le lean management qui vise à estimer à optimiser les processus opérationnels. C'est une course contre la montre. Notre missions c'est d'aider les clients à accomplir une tâche en moins de temps, à régler les problèmes plus rapidement, en ce sens le temps est important, et le rôle du consultant, c'est justement de l'accélérer. »*

305 *Parlons du temps. A la recherche du temps perdu*, Florian Opitz, Arte, 2014. https://www.dailymotion.com/video/x3fvjsp.

J’ai expliqué précédemment que l’évaluation par le temps de travail ou par les performances n’est plus en adéquation avec les réalités des travailleur.ses., selon Christophe Dejours. *« Avec le développement des activités de services, les méthodes d’évaluation par le temps de travail sont, elles aussi, devenues totalement inadaptées. L’engagement de la subjectivité, […], déborde largement le temps que l’on comptabilise comme temps de travail. »*[306]

II. 3. 8. 2. Temps et conditions de travail

Le temps et son rapport à lui impacterait les conditions de travail.

Le flash c'est un bouffe temps quoi. Un bouffe-temps pour un résultat qui est pas ... Tu passes ta journée à faire ça et puis le lendemain, ça n'a presque plus de sens. (T, p. 48)

[…] souvent en radio, […] t'as pas de retour en fait tellement sur ton travail, parce que tu es un peu toujours dans une espèce de ... d'urgence. […] C'est de l'auto-évaluation souvent, c'est toi qui te dit si ça te plaît ou pas. La plupart du temps, moi j'ai toujours navigué à vue […]. (T, p. 36-37)

E explique que l’injonction à travailler vite peut faire que les travailleur.ses entravent les règles de sécurité, ce qui peut mettre leur vie en péril.

Parce que naturellement [les managers] […] sont très pédagogues [...], mais s'ils sont pas toujours à l'aise [pour analyser les pratiques]. […] Et puis de se dire « mais on n'a pas le temps en activité. » […] Je reporte, je reporte pas. Je délègue, je délègue pas. […] Comme ça se passe jamais comme prévu, j'arbitre. […] c'est plutôt la qualité ou [...] faut aller vite […] on a fait une intervention sur un site industriel après un décès, décès, un moyen de travail qui tombe sur quelqu'un et boum badaboum. […] Bah, c'est la colère de l'incompréhension, « putain qu'est-ce qu'il faisait là quoi ? ». […] on se dit « ben on va le faire par une forme de groupe d'expression un peu par métier et comprendre c'est quoi cette question de sécurité. » [...] tout le monde était globalement d'accord pour dire « dans l'industrie il y a un gros impératif de gestion, [...], en sécurité réglée. » Le sécurité elle est affichée partout. […] Puis la sécurité gérée, c'est que les gens ils vont, ils ont conscience du risque, machin, mais parfois, pour faire les choses à la vitesse demandée avec une autre qualité, i[…] , ils vont faire des choix, quitte à se mettre en danger. […] y avait, une forme de prise de risque acceptée globalement [...] voire parfois par les managers en se disant « je fais comme si j'ai pas vu, vous me le dites pas mais je sais et puis merci d'ailleurs de le faire parce que ça permet de faire avancer la prod. » Et puis y avait quand même la limite à pas franchir quoi. […] C'est plus des usages […] donc souvent bah c'est le p'tit jeune qui vient d'arriver, le stagiaire, [...]. C'était un intérimaire, parce qu'il voyait les gens passer dans la zone, [...]. Sauf que les gens, un peu avertis, qui passaient dans la zone, [...] il fallait regarder deux choses en même temps. Et il en avait regardé qu'une, pas la deuxième, bim. […] donc il y avait une forme d'évaluation de la gestion du risque sécurité [...] ça renvoyait toujours à ces questions, cadre de référence, de normes, de qu'est-ce qu'on regarde, qu'est-ce qui guide l'action, est-ce qu'on est d'accord avec ça ou pas, 'fin. (E, p. 175-177)

Par manque de temps, T et GL ont l’impression de bâcler, de ne pas bien travailler.

306 Source : *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003, p. 34-35.

[…] Elle avait vécu ce monde des médias intense et très ... épuisant aussi. Mais où tu es sur de, de l'urgence d'infos en permanence. Du coup, elle, y avait des choses qui, pour elle, étaient vraiment des évidences. Il fallait qu'on y soit, il fallait que faire un truc là-dessus, il fallait le sortir le jour même. […] Et j'ai fait un montage mais ... un des montages les plus pourris que j'avais fait, parce que j'avais enregistré une heure de son. […] dans mes pratiques que j'ai connu jusque-là, déjà, j'aurais gardé sous le coude et puis j'aurais fait un truc plus chiadé plus tard quoi. […] Ça m'était jamais arrivée de bâcler un truc. Alors que j'avais plein de sons bien. Ça aurait pu être un truc super chouette, […] j'ai pas eu de retour là-dessus. C'était aussi ma possibilité, ma liberté de faire un truc nul et que (rires) personne me fasse chier. [...] je crois pas mais j'avais pas eu ... de non plus de compliments quoi ou de … [...] Après, on s'en faisait pas les uns les autres non plus. (T, p. 41-42)

Quant à N, elle souligne le caractère insensé de courir.

[…] j'ai la conscience qu'on court trop vite tous. [...] ces moments où on se rencontre, à la fois on a peu de temps pour les faire alors on prépare vite pour être sûr, on est fidèle à quelque chose de la rencontre avec les autres et en fait c'est ça qui ... effet inverse. (N, p. 13)

[…] c'est une culture de l'activisme. Pas militant là en l'occurrence. […] c'est le lapin blanc, c'est insupportable. […] ça a pas de sens. (N, p. 21)

Hartmut Rosa explique qu'*« on a crée un système qui s'auto-alimente. Les innovations techniques contribuent non seulement à accélérer les processus mais elles entraînent une mutation sociale. Ainsi, internet a permis d'accélérer les échange d'infos mais a aussi donné naissance à de nouveaux comportements. C'est donc bien la preuve qu'en créant des technologies plus rapides, on génère des transformations sociales. Pour suivre le mouvement, les gens ont l'impression de devoir accélérer le rythme et du coup de manquer de temps. Et quand les gens manquent de temps, ils réclament des outils plus rapides. […] Bref, on a crée un système qui s'auto-alimente et qui exige sans cesse des innovations. C'est un cycle d'accélération sans fin. »* Le professeur Karlheinz Geissler précise que « *Les phénomènes naturels ne s'accélèrent pas »*, donc si nous vivons avec la nature, nous nous détachons de la logique d'efficacité et du temps. *« Ce qui change, c'est le fait qu'il faut aller toujours plus vite pour gagner le plus d'argent. »*[307]

Ainsi, le contexte de travail, avec ses méthodes, ses évaluations façonnerait notre rapport à la nature et au vivant.

→ Notre rapport aux espaces naturels serait influencé par ce rapport au temps. Il aurait une incidence sur la perception de notre environnement, ainsi que des autres êtres vivants. Cela façonnerait l'image que nous aurions de nous-mêmes, des personnes et des groupes dans notre environnement de vie : sommes-nous des parties intégrantes de la nature, avec sa faune et sa flore, ou à côté, surplombant celle-ci afin de la maîtriser et de l'utiliser ? Le capitalisme donnerait l'illusion d'une quasi-maîtrise de la vie, de soi et de la nature. Avec une pensée libérale qui induirait qu'en tant qu'individu.e, une grande partie de notre vie dépendrait de nos actes. Comment questionner cette idée sans remettre en cause le rapport à son environnement, et donc celui du temps ? Il s'avérerait bon de ralentir pour sentir et mieux s'adapter à son environnement, l'espace naturel qui nous entoure.

Le manque de temps aurait des conséquences dans l'action de travailler.

[…] la montre introduit la notion de productivité, […]. (G, p. 109)

307 Source : *Parlons du temps. A la recherche du temps perdu*, Florian Opitz, Arte, 2014. https://www.dailymotion.com/video/x3fvjsp.

Face à cette contrainte de temps, T aurait une impression de faire un travail moins qualitatif.

Après, la contrainte en face c'est le temps toujours. Tu soumets la qualité ... c'est toujours la qualité contre le temps. […] ça m'a appris à travailler vite en fait. Rires. L'adaptation, c'est ça. [...] [cette adaptation à cette contrainte] s'est faite sans que je la vois venir quoi. […] malgré tout, la ligne de continuité c'était qu'il fallait que ce soit propre. […] Que tu te rendes pas compte qu'il y a un montage, que le son soit bien enregistré, que … t'oublies le travail de, du journaliste. (T, p. 50)

Une certaine pression se fait sentir face à l'urgence.

[…] tu avais qu'une journée, bah il fallait que je le sorte euh, j'avais une certaine pression, […]. (T, p. 46)

Prendre le temps de se poser, prendre du recul sur l'activé en cours, échanger, pour ne pas qu'être dans l'action constamment, serait nécessaire pour GL et T.

Est-ce qu'on travaille ce niveau d'échange-là avec l'équipe ? Je sais pas si on a forcément trop le temps de, on le fait peut-être en bilatéral avec les uns et les autres mais … pas forcément toujours trop le temps de se poser. [pourquoi tu crois ça ?] Bah … comme tout, le temps de se poser, se regarder pédaler. Rires. Pas seulement pédaler. […] ça va vite quoi. 'fin y a plein de choses à faire, on a des demandes, déjà faire notre travail, ça demande déjà pas mal de temps. Donc de pouvoir prendre des temps pour se poser et prendre du recul et échanger sur comment, c'est pas évident. (GL, p. 283-284)

[…] c'est essentiellement un problème de manque de temps […] De se donner du temps. […] le rôle de tiers peut-être un moment, peut-être que des fois, c'est peut-être plus facile. [..] j'ai eu l'occasion avec une collègue de participer à un travail de supervision … (GL, p. 284)

[…] quand j'étais à la structure M, on avait un mois, deux mois pour produire un son, [...]. C'était royal. De là, tu avais le temps de contacter plein de gens, de faire des recherches, de savoir comment tu allais aborder le truc ... Et sinon, dernièrement, bah quand j'étais à Saint-Nazaire, j'avais une journée quoi, pour faire un reportage […]. (T, p. 37)

→ Être sans cesse pris.es par le temps, être en suractivité ferait qu'il serait parfois compliqué de prendre de la distance sur nos actes et nos pratiques. C'est ce que je constate dans les secteurs d'activités que j'ai fréquenté, y compris dans l'éducation populaire. Il arrive de s'oublier pour la cause, s'oublier dans l'engagement. Et quand nous parvenons à nous créer des marges de manœuvre dans nos activités, ce serait moins souvent pour ralentir et prendre le temps de, mais plutôt pour remplir ces vides. Ces vides qui feraient si peur. Peur de quoi ? L'habitude si bien ancrée depuis l'enfance, de par la famille, l'école, le monde de l'emploi … de faire des choses, d'être efficaces, organisé.es, actif.ves dans sa vie. D'avoir constamment des tas de choses à faire, alimenter la machine pour ne jamais s'arrêter. Nous manquons de temps. Nous courons après lui, et donc, nous réfléchirions moins aux intentions. Nous fonçons. Quand prenons-nous le temps de vivre différemment ? Quand prenons-nous le temps de ralentir ?

Par des situations de travail vécues et observées, j'ai constaté que le rapport au temps serait lié, en partie, au rapport au corps. Avec des désirs illimités dans les esprits, poussée par l'envie de mener des actions sensées, avec des repères culturels basés sur la productivité et l'effort, je peux travailler sans respecter mon rythme corporel. Cela se traduit très souvent par des problèmes de santé. Il serait bon de ralentir pour tenter de le respecter, plutôt que d'avoir l'illusion de le contrôler, en lui imposant le rythme de la tête qui épuise ses ressources limitées. Nous ne formons qu'un avec lui. Nier ou ne pas laisser place à l'expression de

l'émotionnel amènerait à une certaine déshumanisation envers soi-même et les autres. Ralentir pour reprendre son souffle et écouter ce que les corps disent, la manière dont ils traduisent les émotions. Ils peuvent s'avérer être de bons messagers en cas de conflits de valeurs.

Pour cela, il conviendrait de créer des espaces d'expression, où la singularité et les émotions de chacun.e s'exprimeraient ; créer des espaces de travail, avec une organisation qui permettrait cette prise en compte des corps.

[…] plus ça allait et plus je tendais vers la pratique ... de moins en moins créative en fait, par gain de temps, par gain d'efficacité parce que machin. (T, p. 54)

Puis-je en déduire que le fait de privilégier telle ou telle tâche, d'y passer du temps, serait lié à notre rapport à l'efficacité ? *« Lorsque l'on est axé sur la performance et la productivité, on évacue tout ce qui se trouve en travers de son chemin et qui ne sert pas ces objectifs. […] en tant que manager, on se concentre sur l'essentiel. »*[308] En fonction de comment l'action serait perçue, de la valeur qu'elle porte, de son efficacité, le rapport au travail se façonnerait, avec des attentes portées sur l'activité, des valeurs et des normes.

Par conséquent, les travailleur.ses et les organisations définiraient des priorités dans l'accomplissement des tâches. L'idéologie néolibérale avec ses injonctions productives influencerait ces choix, et plus largement notre rapport aux autres et à la vie.

Hartmut Rosa affirme que *« L'économie joue un rôle très important dans cette accélération. Ce n'est pas un phénomène abstrait mais bien concret. En même temps, je pense que le capitalisme et l'économie ne sont pas nos seuls moteurs. Il y a surtout la logique de compétition qui régit tout ce que nous devons partager. Biens, positions, statuts, privilèges, ami.es, c'est le ressort principal de notre société. Et les gens en ont peur. Ils vivent sans cesse avec la crainte de se faire licencier du jour au lendemain. »*[309]

Pour faire le lien avec le milieu de l'éducation populaire, à vouloir combattre le système capitaliste, nous le renforcerions, par notre rapport au temps dans le travail. Je constate trop souvent des moments où il faut travailler vite, dans l'urgence, être efficace et performant.e. Une façon de compartimenter les actions de travailler (loisirs, famille, ami.es, travail, associatif …) et donc, une compression du temps. Ces actes seraient souvent inconscients. Le fait de ne pas savoir comment faire autrement, d'avoir construit son rapport au travail dans un système néolibéral, pourrait nous amener à reproduire des réflexes, par mimétisme par exemple. Et par la même occasion, l'évaluation du travail tuerait la notion de métier, l'activité humaine.

Je comprends donc comment le capitalisme et le néolibéralisme, par leur conception du travail, imposent leur vision du système, et plus largement, du vivant. De ce fait, il conviendrait de le remettre en cause.

Florian Opitz poursuit : « *On a crée un système qui s'auto-entretient et qui repose sur la compétition permanente et la recherche du profit. Tout le monde fait comme si cette course effrénée était une loi de la nature et qu'il n'y avait aucune alternative, alors qu'à la longue, elle épuise l'homme, le rend superflu et pour finir, elle détruit la planète. »*[310]

En abordant la notion de rapport au temps, je comprends mieux comment le travail, l'activité humaine et le pouvoir d'agir sont impactés par l'organisation politique, économique et sociale, néolibérale et capitaliste, dans des lieux d'activité de divers secteurs, notamment celui de l'éducation populaire.

308 Source : Ibid., F. Opitz.
309 Source : Ibid., F. Opitz.
310 Source : Ibid., F. Opitz.

Conclusion

I. Éléments de réponse aux problématiques

Tout au long de cette recherche-action, des matériaux ont été recueillis, analysés, et confrontés avec des expériences que j'ai vécues, ainsi que des apports théoriques.

Cette partie n'a pas pour ambition d'être exhaustive, en exposant l'ensemble des points de vue abordés lors de l'analyse. Elle est plutôt l'occasion d'en extraire quelques-uns, pour tirer des fils, tenter d'aller plus loin dans les réflexions.

Ces travaux questionnent les contextes de travail, les pratiques et le rapport au travail des personnes et des groupes. A vouloir remettre en cause le système capitaliste et néolibéral, voire même le combattre, certains collectifs d'éducation populaire le renforceraient parfois, en utilisant les moyens (cadres et organisations du travail, ...), les paradigmes et les pratiques que ce système a mis en place. Ces façons de faire se révéleraient dans la manière de donner de la valeur aux actions et aux personnes.

De quelles manières le travail, l'activité humaine et le pouvoir d'agir sont-ils impactés par l'organisation politique, économique et sociale, néolibérale et capitaliste, même dans les lieux d'activité qui s'en estiment affranchis, voire qui le combattent ? De quelles manières l'évaluation du travail est-elle impactée dans le milieu de l'éducation populaire, ainsi que dans d'autres secteurs d'activité ?

L'analyse des matériaux permet de dégager quelques éléments de réponse à ces problématiques.

Tout d'abord, il a été relevé que, malgré la diversité des secteurs d'activité, des formes juridiques (association, société commerciale coopérative, société commerciale « classique »), des métiers et des cadres de travail, par leur institutionnalisation, les structures auraient tout de même des enjeux globalement similaires. Ce qui impacterait les contenus, les organisations de travail et le rapport au travail.

Avec la redistribution des subventions à certaines associations, l'enracinement de l'idéologie néolibérale dans les institutions ainsi que dans la pensée économique dominante, l'État exerce une emprise sur les structures de travail, même celles qui n'emploient pas de salarié.es. Et même si la propriété des moyens de production et les décisions restent collectives, comme avec les coopératives, cette influence s'exerce tout de même dans les représentations du travail, les façons de faire et d'organiser le travail collectivement.

Cette mainmise façonne les orientations et les priorités des entreprises. Je constate que certains collectifs, la plupart même, ont la volonté de prioriser les réflexions et les actions liées aux enjeux pédagogiques, de santé au travail ou de travail collectif. Malgré les compromis, les tentatives de mettre au premier plan l'ensemble de ces enjeux, chers aux valeurs du milieu, les enjeux économiques et financiers priment. La plupart des décisions et des priorités s'orientent finalement par rapport à l'aspect économique, pour la simple et bonne raison qu'il faut bien payer les salaires à la fin du mois. Et donc, le modèle économique de l'entreprise doit assurer un minimum de rentabilité pour cela. Ce qui peut parfois altérer le

sens et le choix des actions menées, en priorisant, par exemple, un atelier plus rémunérateur qu'un autre. Le sens du métier est parfois altéré, dans le cas où, par exemple, la priorité est donnée à la recherche de subventions plutôt qu'à l'animation de temps consacrés à l'organisation des luttes. La façon de donner de la valeur aux actions et aux personnes s'en retrouve impactée. Parfois, atteindre un résultat escompté est plus important que la manière dont il a été obtenu. Les relations entre les personnes s'organisent autour du lien de subordination, ce qui peut favoriser des rapports de domination et de pouvoir avec la hiérarchie. Très souvent, ces choix, ou plutôt devrais-je dire ces non choix, impactent les corps et les esprits des équipes. Tiraillés entre les activités rentables et celles qui ont un réel sens pour leurs luttes, les collectifs tentent de mener de front toutes ces activités. Ils sont souvent en surcharge de travail. Cette tension permanente les épuise. Malheureusement, cette réalité du terrain s'avère être, très souvent, le seul compromis pour mener des luttes et percevoir un salaire.

De plus, l'évaluation du travail véhiculerait des représentations et des pratiques collectives imprégnées de l'idéologie néolibérale.

L'évaluation du travail serait l'arbre qui cache la forêt. Elle n'offre, la plupart du temps, qu'une façon de penser le travail, comme une activité pour mettre en exécution ce qui est prévu, avec des travailleur.ses assimilé.es à des marchandises. C'est une conception du travail. Et si le travail, ce serait de trouver des moyens pour y arriver, faire avec le réel. Christophe Dejours explique que « *Travailler c'est d'abord échouer car le travail réel est différent du prescrit. Travailler, c'est s'endurer au réel, c'est trouvailler car après l'échec, on trouve une résolution au problème.* »[311]

Les institutions, avec leurs normes et leurs formes juridiques, impactent le travail et son évaluation. Seul le travail rémunéré, marchandisé, à savoir l'emploi, est réellement reconnu, valorisé et légitimé par les institutions, et donc par l'État. Il est contrôlé, via les processus d'évaluation, qui sont une des conditions de sa légitimité. Ils lui donnent de la valeur, surtout marchande. Ainsi, le travail existe davantage par son cadre et sa forme juridique, que par ses contenus. Ce travail institutionnalisé invisibilise les autres formes d'activité humaine, comme celles de la majorité des personnes dans l'éducation populaire, le bénévolat. Comment reconnaître ces activités, les personnes qui les portent ? Comment des actions d'éducation populaire peuvent-elles s'opposer pour freiner, voire même stopper le système et ouvrir des espaces pour créer et proposer d'autres possibles, si ces activités sont peu visibles et peu légitimes ?

Évaluer, ou donner de la valeur au travail, reste un moyen de contrôle. C'est une façon de normaliser des pratiques professionnelles, ayant pour intention de conformer les personnes à des normes, à une posture, à une façon de travailler et un cadre de travail unique, basés sur des injonctions productives[312], telles que la performance, la vitesse, la compétitivité et la compétition. Elles influencent également ce que nous attendons du travail, avec la volonté de faire effort, d'être efficace et d'être à flux tendus. Elles incitent à donner de la valeur au travail en évaluant les personnes et les résultats, ce qui influencent les attentes, et donc les contenus d'activité. A la fois, l'évaluation du travail peut rassembler en semblant juste, en apportant de la reconnaissance du travail, de l'effort, dans un contexte où les travailleur.ses en manquent cruellement. A la fois, elle peut engendrer de la souffrance au travail. Elle impose

311 Source : *Exploiter mieux pour gagner plus !* - *Inculture(s)9*, Annaïg Mesnil et Alexia Morvan de l'association La Trouvaille, 2012.

312 Source : *L'entreprise, ce monde d'hommes*, Haude Rivoal, Binge Audio, Les couilles sur le table, épisode 29, novembre 2018. https://www.binge.audio/lentreprise-ce-monde-dhommes/.

des procédures similaires et uniformisantes, quelque soit le secteur d'activité, laissant de moins en moins de place à l'expérimentation et au point de vue des professionnel.les, les dépossédant ainsi de leur métier. Le sens des activités se retrouve altéré. Les personnes sont considérées comme des marchandises. Elles sont mises en concurrence.

Enfin, l'évaluation du travail nous inculque un paradigme, une manière de percevoir le monde, les autres et soi-même. Le rapport à l'évaluation peut en dire long sur le pouvoir d'agir de chacun.e, et des groupes en situation de travail (acceptation, résistance, déni), leurs niveaux de conscientisation[313], face aux normes de travail dominantes. La façon de donner de la valeur au travail peut renseigner sur la capacité ou non à s'extraire des cadres de travail normés et institutionnalisés. J'ai trop souvent observé des professionnel.les appliquer, à la lettre, des procédures qui n'ont aucun sens. Illes en sont même conscient.es. Dans d'autres sphères que le travail, illes ne les auraient probablement pas appliqué. Néanmoins, illes se doivent tout de même de les respecter, par peur de se faire sanctionner. Leur contexte de travail les infantilise tellement que d'autres comportements que la soumission ne sont pas permis.

Le travail est politique. Les contenus d'activité, les façons de l'organiser, de le contrôler, de lui donner de la valeur, de prendre des décisions sont révélateurs de notre vision de faire société et de faire avec les autres. Créer du commun et de l'entraide, ou de la compétition et de l'individualisme. Apprendre à faire démocratie, par l'expression, l'analyse et la délibération de points de vue divergents, ou créer des espaces, soit disant participatifs et inclusifs avec l'idée cachée d'imposer des opinions et des pratiques. Ce sont de réels enjeux que le milieu de l'éducation populaire doit intégrer dans ses luttes. Contrairement à ce que promeut la pensée libérale, la société n'est pas juste une somme d'individu.es. Elle est bien plus que cela. Faire société, faire commun, cela se construit. Les lieux d'activité, sont des lieux d'apprentissage pour cela. *« Le travail du commun implique un processus de capacitation, à savoir une montée collective en capacité. C'est donc sur ce plan spécifique qu'il me semble nécessaire de poser la question de l'empowerment [capacité d'agir]. Travail du commun et empowerment sont deux processus qui se développent en dépendance réciproque, l'une se posant nécessairement comme le présupposé de l'autre, et toujours réciproquement. »*[314]

Je conclue avec une citation de Starhawk : *« ce qui rend le travail aliénant est la structure hiérarchique dans laquelle nos efforts, notre allure, nos besoins, notre sens du temps, notre connexion avec les rythmes de nos propres corps et ceux de nos amis et de nos collègues sont captés pour servir les fins de quelqu'un d'autre. Quand nous en sommes pris que pour des objets, pour nos capacités les plus mécaniques, quand notre travail sert à des choses inutiles ou même nuisibles pour nous, nous sommes aliénés. Changer la nature du travail serait la base sous-jacente de la société. Nous sommes mis au défi de créer des emplois et des manières de travailler qui redonnent de la valeur au travail lui-même, alors*

313 Colette Humbert et Jean Merlo définissent quatre niveaux de conscientisation : « conscience soumise », marquée par l'ignorance de la domination subie et l'impuissance, puis une « conscience pré-critique », insatisfaction perçue mais complexe à analyser et à nommer, puis à une « conscience intégratrice » où on comprend qu'on est pas seul.e à subir, que c'est structurel, le passage du perçu à l'analyse, pour enfin tendre vers une « conscience libératrice » où on nomme les rapports sociaux et on passe à l'acte. (*L'enquête conscientisante. Problèmes et méthodes*., Colette Humbert et Jean Merlo, Éditions IDOC-France l'Harmattan, 1978).

314 Source : *Défaire les impuissances-à-agir : un travail du commun. Cahier 2.*, Pascal Nicolas-Le Strat, Éditions du Commun, 2015, p. 3.

que le profit la lui extorque. Car le travail qui a de la valeur en soi devient érotique dans le sens de connectant, nous rendant capables de faire des liens avec le monde qui aient du sens, d'utiliser notre pouvoir, nos capacités, et de voir les résultats. »[315]

II. Pistes d'actions collectives

« D'où vient l'idée qu'on ne peut rien changer ? […] Dans l'histoire de l'humanité, il y a une grande diversité de modèles culturels et d'approches pour organiser la société. L'économie n'est qu'un facteur parmi d'autres. […] Donc l'idée qu'il n'y ait pas d'alternative au système occidental et capitaliste me paraît tout à fait incompréhensible. », Hartmut Rosa, sociologue et philosophe.[316]

Dans ce mémoire ont été soulevés les enjeux de l'évaluation du travail dans l'éducation populaire. Ses contradictions ainsi que ses intentions ont été questionnées. L'enjeu de ces travaux n'est pas de condamner l'évaluation, de juger et faire culpabiliser les personnes qui la pratiquent. Il est plutôt de l'interroger et de proposer des pistes d'actions collectives pour donner de la valeur aux activités, avec pour intention d'améliorer les pratiques, dans une visée de démocratie directe, collective et égalitariste. Pourquoi ? Parce que l'évaluation du travail reste un moyen, un outil de travail. Le travail, dans notre société actuelle, est une structure fondamentale du capitalisme. Il convient donc d'être vigilant.es sur les réflexions et la mise en œuvre de nos actions anti-capitalistes.

Je tiens à souligner que cette partie n'a pas pour intention de proposer une liste de recettes miracle. Ce serait même un tort. Cela signifierait qu'il n'y aurait qu'un point de vue à toutes les situations. Apporter une expertise peut être tentant, dans le sens où il serait rassurant de trouver une solution, avec une boite à outils, des procédures applicables à tous les moments de travail difficiles, peu importe le contexte. Mais, ce serait rester dans l'illusion que tout est transposable, anticipable, mesurable et contrôlable. Or, ces travaux de recherche dénoncent ce rapport au travail, au réel et aux autres.

Ces pistes d'action mettent en lumière des pratiques, des points de vigilance et d'appui pour conscientiser, nommer, échanger, collectivement. Cela fait évoluer les façons de travailler dans l'éducation populaire et renforce la puissance d'agir. Il s'agit de tendre vers une posture radicale, en se confrontant aux racines des dysfonctionnements.

Évaluer le travail, dans le milieu de l'éducation populaire, pour améliorer les actions et les pratiques, dans une visée de démocratie directe, collective et égalitariste. De quelle manière ?

II. 1. Revaloriser les métiers

Il apparaît primordial de revaloriser le travail en tant que métier. En effet, les personnes s'approprient davantage leur travail lorsqu'elles ont la capacité de visualiser l'ensemble du processus, d'avoir la main sur leurs outils et leur environnement de travail. Contrairement à l'approche compétences qui conçoit le travail comme une succession de

315 *Rêver l'obscur. Femmes, magie et politique*, Starhawk, Ed. Cambourakis, 2015, p. 222-223.

316 Source : *Parlons du temps. A la recherche du temps perdu*, Florian Opitz, Arte, 2014. https://www.dailymotion.com/video/x3fvjsp.

tâches, de petits bouts de métier, déployés par des travailleur.ses interchangeables. Danièle Linhart et Zoé Thouron[317] précisent qu'il faut protéger les métiers, leur sens et les personnes qui les détiennent. C'est en faisant place aux connaissances et aux savoirs que les personnes se sentent légitimes à intervenir dans les situations. Elles peuvent plus facilement penser et agir sur le contenu de leur travail, son organisation et son contexte. Ce qui limite leur mise en concurrence et leur isolement.

Par conséquent, pour pouvoir s'approprier le travail et son environnement, de manière individuelle et collective, il convient de concevoir le travail aussi et surtout comme une rencontre avec le réel, et pas uniquement l'application d'un travail prescrit. Ces notions ont été abordées maintes fois dans le mémoire. De ce fait, donner de la valeur au travail ne serait plus évaluer l'écart entre ce qui a été prévu et ce qui s'est passé, mais *« mesurer comment la rencontre avec le réel et ses imprévus s'est déroulée. »*[318] Cela laisserait plus de place au travail vivant. Il y aurait davantage la possibilité de *trouvailler*[319], trouver des moyens pour y arriver en faisant des erreurs.

II. 2. Se centrer sur les processus organisationnels plutôt qu'individuels

Il convient, pour évaluer le travail, de se centrer sur la structure, le contexte et l'organisation du travail. Cette approche organisationnelle facilite la réflexion et le déploiement des actions collectives, plutôt que l'approche individuelle qui restreint les moyens d'action et responsabilise, à tort, les travailleur.ses des situations de travail problématiques et violentes.

En effet, si, par exemple, une personne est en surcharge de travail dans un collectif, il s'agit de se demander en quoi la structure permet cette situation. C'est l'affaire de tou.tes, et non pas un problème personnel d'organisation. *« La seule issue, c'est une parole collective, issue d'une critique collective ! Pas des organisations qui ravalent les salariés au rang d'apprentis perpétuels, qui les maintiennent dans la précarité, l'impuissance, les conflits de valeurs, les missions, les objectifs inatteignables ! Elles sont délétères pour la santé physique et psychique, causent des suicides, des burn out ! »*[320] Il est temps d'intégrer dans les réflexions collectives la prévention de la santé au travail. Ainsi, les moyens d'action qui en découlent se basent sur l'organisation du travail, et donc des temps collectifs fréquents, plutôt que sur une formation proposée à la personne sur la gestion du temps, qui ne fait qu'accentuer la culpabilité individuelle, et n'est en aucun cas une réponse radicale et constructive.

J'insiste sur ces éléments, parce que la manière de comprendre la situation et les moyens d'action engagés sont représentatifs de nos idéaux et de ce à quoi nous aspirons. Dans bon nombre de collectifs, je constate trop souvent un manque de cohérence entre les

317 Source : *Burn-out. La petite bédéthèque des savoirs,* Danièle Linhart et Zoé Thouron, Ed. Lombard, 2019, p. 30-32.

318 Source : *Petit manuel de discussions politiques. Réflexions et pratiques d'animation à l'usage des collectifs*. Gaëlle Jeanmart, Cédric Leterme, Thierry Müller, Ed. du commun, 2018, p. 129. Contrairement à Christophe Dejours, les auteur.rices parlent d'évaluation, entre autre, par la mesure.

319 *Trouvailler*, terme employé par Christophe Dejours, qui signifie faire des essais-erreurs, voir ce qui résiste et chercher, ensemble, des façons de travailler. Source : *Penser le travail, une urgence politique, avec Christophe Dejours*, Thomas Lacoste, 2007. http://www.dailymotion.com/video/xb0fwk_penser-le-travail-une-urgence-polit_news.

320 Source : *Burn-out. La petite bédéthèque des savoirs,* Danièle Linhart et Zoé Thouron, Ed. Lombard, 2019, p. 66.

aspirations et les actes. Nous ne pouvons pas aspirer à un paradigme différent du néolibéralisme, avec pour valeurs fondatrices l'entraide, les communs, l'autonomie, l'émancipation et la solidarité, en ayant des façons de faire s'apparentant à la pensée néolibérale, centrées uniquement sur la méritocratie et la responsabilité individuelle. Ce qui dépolitise la lecture que nous faisons des situations de travail, nos actes et provoquent le plus souvent de l'impuissance d'agir. Lutter contre le système c'est aussi repenser nos façons de travailler ensemble, la place que nous donnons aux temps d'expression pour que les points de vue différents s'expriment et se construisent. Pour cela, il convient de conscientiser les dominations (âgisme, racisme, liées au savoir, sexisme, handiphobie, homophobie …), pour mieux les déconstruire et les limiter. Cela permet de repenser le travail collectif dans un cadre plus démocratique.

II. 3. Quelles intentions pour quels types d'évaluation ?

L'évaluation, et donc ses moyens, ne sont que des outils pour mettre en œuvre des intentions. *« C'est ainsi qu'avant d'évaluer, il vaut la peine de se demander non seulement pourquoi on évalue, mais aussi qui évalue, ce que l'on évalue, comment et que signifie au juste évaluer. »*[321] Penser la façon dont le travail sera valorisé, c'est aussi penser aux enjeux, aux intentions et aux moyens de les atteindre. Il convient d'organiser des moments, des espaces d'expression, afin de se décider, en collectif, sur les intentions et les critères.

Dans cette partie, je me suis inspirée de l'ouvrage *Petit manuel de discussions politiques. Réflexions et pratiques d'animation à l'usage des collectifs*[322].

Les auteur.trices exposent différents types d'évaluation : *« évaluations qui portent sur une activité et celles qui portent sur des personnes ; évaluations qui portent sur un processus et celles qui portent sur des résultats ; évaluations qui visent à contrôler et celles qui cherchent à améliorer une pratique collective. »*[323] Ainsi, chaque façon de donner de la valeur au travail sert des objectifs différents, et donc des façons de faire diverses.

Donner de la valeur au travail en évaluant les personnes est une pratique très répandue, y compris dans le milieu de l'éducation populaire. De par le fait que la question du type d'évaluation pratiquée ne soit pas posée, ni même conscientisée, le travail est valorisé par l'évaluation de la/des personne.s qui l'ont réalisé. C'est une pratique faussement simple, avec des dérives possibles.

Ce type d'évaluation est centrée sur l'individu.e. Elle peut être pertinente, si, et seulement si, des points de vigilance sont considérés. Du fait qu'elle se focalise sur la personne, l'action évaluée se fera, de ce fait, par ce prisme. *« La performance d'une personne lors d'une prestation tient à des facteurs complexes qu'elle est souvent peu à même de maîtriser complètement. Ces facteurs renvoient d'abord à la psychologie de la personne, à son parcours personnel, scolaire, professionnel et social, à sa culture singulière et à son capital culturel, à son état du jour, physique ou émotionnel, mais aussi à tous les petits aléas de la situation et à la façon dont elle va les interpréter et les gérer. »* Évaluer la personne de manière systématique signifierait que la réussite des actions menées par elle dépendrait

321 Source : *Petit manuel de discussions politiques. Réflexions et pratiques d'animation à l'usage des collectifs*. Gaëlle Jeanmart, Cédric Leterme, Thierry Müller, Ed. du commun, 2018, p. 115.

322 Ouvrage de Gaëlle Jeanmart, Cédric Leterme, Thierry Müller, Ed. du commun, 2018.

323 Source : Ibid., G. Jeanmart, C. Leterme, T. Müller, p. 116.

essentiellement d'elle, invisibilisant ainsi l'influence de l'ensemble des éléments structurels et organisationnels. C'est une approche qui peut s'avérer être très psychologisante, s'apparentant souvent à l'idéologie néolibérale. Elle peut même essentialiser les personnes : *« c'est notre personne toute entière qui est ainsi jugée, jaugée, scrutée, et non ce moment particulier, où j'ai écrit, reformulé, synthétisé, dans le contexte particulier où je l'ai fait. »*[324]

Pour ne pas juger une personnalité, mais bien « *un savoir-faire exercé par une personne dans des conditions particulières.* », quelques précautions sont à prendre. La personne est à intégrer au processus d'évaluation. Elle est la première personne à s'exprimer sur son travail. Éviter d'employer des mots affirmatifs, psychologisant et sans possibilité de discussion. Il ne s'agit *« pas de se focaliser sur ce qu'on a manqué, de se disqualifier, mais d'augmenter sa capacité à prendre en considération des éléments factuels qui nous permettent de remplir notre mission avec plus de puissance. »*[325]

Donner de la valeur au travail en évaluant les activités s'avère être cohérent, sous certaines conditions.

Les moments consacrés au bilan d'une semaine d'atelier ou à une action menée dans la rue sont rarement pensés et anticipés. Par exemple, ils sont souvent perçus comme des formalités à remplir dans le cadre de financements de formations, avec un temps attribué souvent très restreint.

Il convient donc d'inclure ce moment, dans la pédagogie de l'action, pour mieux clôturer l'événement, le célébrer. C'est également l'occasion de mettre en lumière des pistes d'amélioration.

Quand ces évaluations sont réalisées, elles se concentrent souvent autour de questions vagues et fermées. *« […] la satisfaction. Celle-ci devient l'horizon indépassable de l'évaluation dans une société de consommation. Satisfait ou remboursé ? C'est laisser le public dans un état passif, sans partager avec lui l'intérêt et la difficulté d'évaluer ce que nous avons fait ensemble, sans se donner les moyens de rencontrer plus efficacement et plus sûrement nos objectifs. »* Ces questions invitent les personnes à aborder les *« ressentis personnels »*. Plutôt que de connaître les ressentis de chacun.e, il convient d' *« avoir des retours factuels sur ce qui s'est réellement passé [pour permettre] d'évaluer ensemble ce qui nous a semblé intéressant ou non, ce qui a produit des effets notables, ce qui finalement nous éloigne ou nous rapproche des objectifs que l'on s'est fixés. »*[326]

Après avoir décidé si l'évaluation se centre sur les personnes ou les activités, il s'agit de se mettre d'accord si elle porte sur les moyens déployés pour l'action (l'évaluation des processus) ou sur l'écart entre les objectifs escomptés et atteints (l'évaluation des résultats).

L'évaluation des résultats est très souvent utilisée, que ce soit dans l'éducation populaire ou ailleurs, avec une conception réductrice du travail basée sur l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. Ce type d'évaluation peut être pertinent, rarement considéré comme suffisant. Il est adapté dans le cas où il s'agit de se pencher sur les raisons de l'atteinte ou non d'un résultat par des personnes. Aborder les raisons d'un résultat non atteint facilite la mise au travail, pour mieux faire la prochaine fois.

« L'essentiel de l'évaluation consiste à mesurer comment la rencontre avec le réel, et ses imprévus, s'est déroulée […]. »[327] Avec l'évaluation des processus, l'attention est

324 Source : Ibid., G. Jeanmart, C. Leterme, T. Müller, p. 118-120.
325 Source : Ibid., G. Jeanmart, C. Leterme, T. Müller, p. 121.
326 Source : Ibid., G. Jeanmart, C. Leterme, T. Müller, p. 125-126.
327 Source : Ibid., G. Jeanmart, C. Leterme, T. Müller, p. 126-129.

davantage portée sur le réel de l'activité, les dynamiques et les pratiques. C'est aussi une manière d'humaniser la façon de donner de la valeur au travail, et de déconstruire le rapport à l'échec. Réintroduire une part de sensible, d'humanité dans les manières de travailler, d'évaluer et dans les relations au travail. Ce serait une façon de lutter contre cette conception marchande de la valeur de l'humain et de ses actions. En évaluant les processus, des espaces collectifs d'échange et d'analyse de pratiques se créent. Ces moments sont des temps où une attention particulière doit être accordée aux prises de parole de chacun.e, afin de limiter les dominations et les prises de pouvoir. De plus, pour considérer les processus dans l'évaluation du travail, il faut appréhender l'activité dans sa globalité, et considérer le travail comme du travail vivant qui rencontre le réel.

Évaluer pour contrôler ou améliorer ? Ces deux intentions sont à questionner dès le début de la réflexion sur l'évaluation dans une structure. Il a été expliqué à plusieurs reprises, dans ce mémoire, les effets des évaluations de contrôle sur les personnes, les équipes, le sens des métiers et du travail, et de manière plus globale, sur le rapport à la société et à la démocratie.

Christophe Dejours affirme que *« Puisque nous ne savons pas mesurer le travail, il nous reste à le juger. Juger de la valeur d'un travail suppose de le connaître. »*[328]. La notion de jugement a été abordée dans ces travaux. *« Si évaluer, c'est juger, nous avons peur d'évaluer parce que nous avons peur de juger : de quel droit ? »* Il convient d'évaluer, non pas la personne elle-même, mais *« son rôle dans l'activité [...] sans le disqualifier : en comprenant les ressorts de ses choix, ce qu'il n'a pas vu, perçu, qu'il ne pouvait percevoir même (en évaluant précisément une activité et non un produit fini!). »* Se baser sur des *« observations »*, plutôt que sur *« [des] goûts ou dégoûts personnels, [des] affects du moment. »*[329]

Très souvent, les façons d'évaluer et les critères sont très similaires à d'autres structures. Les évaluations sont donc peu adaptées au contexte. L'alternative est de mettre en place un système participatif pour que les équipes se créent leur propre système et méthode d'évaluation, avec comme intention, de favoriser le débat démocratique et l'appropriation des conditions de travail.

Donner de la valeur en évaluant les activités, plutôt que les personnes, permet de mettre au premier plan l'organisation du travail dans les réflexions, en faisant place aux métiers. Elle favorise la solidarité et l'entraide entre les travailleur.ses. Privilégier l'évaluation sur les processus facilite le pas de côté dans notre façon de considérer le travail, son organisation, nos attentes vis-à-vis de lui.

J'accorde une attention particulière à ce que les cadres autogestionnaires prennent en compte le réel, le contexte avec la reconnaissance et l'implication de l'ensemble des personnes concernées, en tant que sujet et pas uniquement en tant que fonction, dans la prise de décision et la mise en œuvre des actions. Pour ces raisons, je préconise ces types d'évaluations, car ils permettent l'amélioration des actions et des pratiques. Ils combattent la conception marchande du travail et des travailleur.ses, en créant des espaces communs de démocratie directe.

328 Source : *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003, p. 55-56.

329 Source : Petit manuel de discussions politiques. Réflexions et pratiques d'animation à l'usage des collectifs. Gaëlle Jeanmart, Cédric Leterme, Thierry Müller, Ed. du commun, 2018, p. 132-133.

II. 4. Faire évoluer le rapport au temps

Donner de la valeur au travail nécessite un rapport au temps différent. Il faut du temps pour appréhender des situations de travail dans leur globalité, dans la durée, en intégrant l'ensemble des facteurs collectifs et individuels ; pour penser nos actions, laisser place au travail réel et aux personnes qui l'animent, en évitant d'appliquer une recette toute faite, magique dans un certain cadre de travail, inadaptée dans un autre ; pour célébrer ce qui a été fait et reconnaître le travail accompli.

Cela nécessite de prévoir des temps de travail collectifs dans les agendas. Et même s'il y a des urgences, même si ces temps sont considérés par certain.es comme non productifs, il est plus que nécessaire de les maintenir.

II. 5. Vers d'autres paradigmes

Le fait de revisiter ces façons de faire, de s'organiser et de travailler permet de créer de nouvelles normes de travail. Cette renormalisation, cette manière de se réapproprier les normes pour en créer de nouvelles, renforce le pouvoir d'agir. Elle favorise les espaces de création, où les imaginaires se libèrent ; où émergent des façons de travailler individuelles et collectives, en accord avec les valeurs et les engagements des collectifs ; où sont réinterrogés le travail, ses cadres et le rapport avec lui de chacun.e ; où on s'autorise à expérimenter pour aller au-delà du cadre institutionnel, plutôt que de réagir en se réajustant, au mieux, à un système économique et social avec ses normes.

Autant je pense qu'il est important, dans le cadre d'actions d'opposition, de s'attacher à la notion de « travail », dans les mots et dans les représentations, pour mieux rester vigilant.es sur la qualité des conditions de travail et ne pas perdre la mémoire des luttes passées. Autant, pour des actes de création, il me paraît justifié de se détacher de la notion de travail, perçue très souvent sous le prisme de l'emploi, avec son cadre institutionnel et sa valeur marchande. Le concept de travail a colonisé les esprits et les champs d'actions, ce qui empêche d'imaginer d'autres paradigmes, comme une société sans travail par exemple[330].

Plutôt que d'individualiser les pratiques pour organiser le travail, il s'agit de créer des manières de travailler, collectivement, avec pour intentions de reconnaître, de pérenniser les métiers, d'améliorer les actions, de créer et partager du commun et d'analyser les pratiques. Évaluer le travail de manière démocratique est un des enjeux de l'éducation populaire.

330 Source : *Notes de lecture : Libérons-nous du travail, en partant du printemps 2016, Comité érotique révolutionnaire*.http://www.sortirducapitalisme.fr/notes-de-lecture/208-liberons-nous-du-travail-en-partant-du-printemps-2016-comite-erotique-revolutionnaire ; *Vivre ou rien. Il faut pousser ce qui tombe,* Comité érotique révolutionnaire, avril 2016 http://www.palim-psao.fr/2016/04/vivre-ou-rien-il-faut-pousser-ce-qui-tombe-par-le-comite-erotique-revolutionnaire.html.

Bibliographie

Livres

- *Propaganda, comment manipuler l'opinion en démocratie*, Edward Bernays, Ed. Zones, 2007.

- *L'ordre moins le pouvoir. Histoire et actualité de l'anarchisme*, Normand Baillargeon, Ed. Agone, novembre 2008.

- *De notre servitude involontaire. Lettre à mes camarades de gauche*, Alain Accardo, Ed. Agone, 2013.

- *Une société sans école*, Yvan Illich, Ed. Seuil, 1971.

- *La nouvelle école capitaliste*, Christian Laval, Francis Vegne, Pierre Clément, Guy Dreux, Ed. La Découverte, 2012.

- *La pédagogie de l'autonomie*, Paulo Freire, Ed. Eres, 2013.

- *L'analyse institutionnelle,* Michel Authier et Rémi Heiss, Ed. Que sais-je, 1981.

- *La tyrannie de l'évaluation*, Angélique del Rey, Ed. La Découverte, 2013.

- *Être radical. Manuel pragmatique pour les radicaux réalistes*, Saul Alinsky, Ed. Aden, 2012.

- *Micropolitique des groupes. Pour une écologie des pratiques collectives.*, David Vercauteren, Ed. HB, 2007.

- *Le droit à la paresse*, Paul Lafargue, Ed. Le passager clandestin, 2009.

- *Petit traité de la décroissance sereine*, Serge Latouche, Ed. Mille et une nuits, 2007.

- *Comment tout peut s'effondrer*, Pablo Servigne et Raphaël Stevens, Ed. Seuil, 2015.

- *A l'école des compétences. De l'éducation à la fabrique de l'élève performant*, Angélique del Rey, Ed. La Découverte, 2010.

- *L'enquête conscientisante. Problèmes et méthodes.*, Colette Humbert et Jean Merlo, Ed. IDOC-France l'Harmattan, 1978.

- *Guide de l'enquête de terrain*, Stéphane Beaud et Florence Weber, Ed. La Découverte, 2003.

- *L'entretien compréhensif*, Jean-Claude Kaufmann, Ed. Armand Colin, 3ème éd., 2011.

- *Métamorphoses du travail. Critique de la raison économique*., André Gorz, Collection Folio Essais n°441, Ed. Gallimard, 2004.

- *Pour un municipalisme libertaire,* Murray Bookchin, Ed. Atelier de création libertaire, 2003.

- *Vivre avec autrui ... ou le tuer ! La force de la haine dans les échanges humains*, Charlotte Herfray, Collection Hypothèses, 2009.

- *Pour une éducation buissonnière*, Louis Espinassous, Ed. Hesse, 2010.

- *Dictionnaire Historique de la langue française*, sous la direction d'Alain Rey, Ed. Le Robert, 2010.

- *Dépasser les souffrances institutionnelles*, Didier Robin, Ed. Souffrance et théorie, 2014.

- *Évaluez-moi ! Évaluation au travail : les ressorts d'une fascination*, Bénédicte Vidaillet, Ed. Seuil, 2013.

- *L'idéal au travail*, Marie-Anne Dujarier, Ed. Presses universitaires de France, 2006.

- *Éloge du carburateur, Essai sur le sens et la valeur du travail*, Ed. La Découverte, Matthew B. Crawford, 2016.

- *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Danièle Linhart, Ed. Erès, 2015.

- *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Danièle Linhart, Ed. Erès, 2010.

- *Le travail du Commun*, Pascal Nicolas-Le Strat, Ed. du Commun, 2016.

- *Défaire les impuissances-à-agir : un travail du commun*, Pascal Nicolas-Le Strat, Ed. du Commun, 2015.

- *King Kong théorie*, Virginie Despentes, Ed. Grasset, 2006.

- *Les maladies de l'homme normal*, Guillaume Le Blanc, Ed. Du Passant, 2004.

- *L'activité en dialogues. Entretiens sur l'activité humaine (II)*, Yves Schwartz et Louis Durrive, Ed. Octares, 2009.

- *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*, Louis Durrive, Ed. Octares, 2015.

- *Chez soi*, Mona Chollet, Ed. Zones, 2015.

- *Égologie, individualisme et course au bonheur*, Aude Vidal, Ed. Le monde à l'envers, 2017.

- *Rêver l'obscur. Femmes, magie et politique*, Starhawk, Ed. Cambourakis, 2015.

- *Éloge du conflit*, Miguel Benasayag, Angélique Del Rey, Ed. La découverte, 2014.

- *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Christophe Dejours, Ed. Quae, 2003.

- *Condition de l'homme moderne*, Hannah Arendt, Ed. Calmann Lévy, 2018.

- *Bescherelle philo*, S. Cerqueira, F. Lamouche et A. Rosset, Ed. Hatier, 2017.

- *Questionner des pratiques sociales et éducatives. L'outil de la pratique. La pratique de l'outil.*, Damien Gouëry, Ed. CREFAD Documents, 2018.

- *L'économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques*, Matthieu Hély et Pascale Moulévrier, Ed. La Dispute Travail et salariat, 2013.

- *La formation des valeurs*, John Dewey, Ed. La Découverte, 2011.

- *Les marchandises émotionnelles. L'authenticité au temps du capitalisme*, sous la direction d'Eva Illouz, Ed. Premier Parallèle, 2019.

- *Petit manuel de discussions politiques. Réflexions et pratiques d'animation à l'usage des collectifs*. Gaëlle Jeanmart, Cédric Leterme, Thierry Müller, Ed. du commun, 2018.

- *3 minutes pour comprendre les 50 plus grandes théories économiques,* Donald Marron, Ed. Le Courrier du Livre, 2011.

- *Te plains pas, c'est pas l'usine. L'exploitation en milieu associatif*, Lily Zalzett, Stella Fihn, Ed. Niet!editions, 2020.

- *Un coup d'œil dans le rétroviseur. L'idéologie néolibérale des origines jusqu'à aujourd'hui,* Eric Toussaint, Ed. Du Cerisier, 2010.

Articles

- *Peut-on changer une société qu'on hait. L'atelier Amour, liberté et politique de Saint-Denis*, La Traversée, la Revue des enseignements généreux, n°2, hiver-printemps 2011.

- *La pédagogie des opprimés de Paulo Freire*, Revue N'Autre école, n°12, printemps 2006.

- *Penser l'insoumission avec Henri Laborit*, Romain Ligneul, Journal Libération, février 2017. http://hemisphere-gauche.blogs.liberation.fr/2017/02/06/penser-linsoumission-avec-henri-laborit/. Consulté le 3 mars 2017.

- *Est-ce que la recherche-action ...* , Claire Aubert, Revue Efadine, n°6, juillet 2015.

- *Devenons nous des fauves ?*, Journal de la Décroissance, n°133, octobre 2016.

- *La vitesse m'empêche d'avancer*, Damien Gouëry, Revue Efadine, n°6, septembre 2016.

- *Écrans ou éducation, il faut choisir*, Journal de la Décroissance, n°132, septembre 2016.

- *Des mots pour la décroissance*, Journal de la Décroissance, n°131, juillet-août 2016.

- Extrait *The optimism of uncertainty*, Howard Zinn, The Nation, page 1, 2014. https://agone.org/doc/agone/agone_catalogue2015.pdf. Consulté le 6 décembre 2016.

- *A la périphérie du progrès*, Journal de la Décroissance, n°133, octobre 2016.

- *Obéir*, Alexis Vilain, Revue Efadine, n°7, février 2017.

- *Coopération et compétition : fins ou moyens ?*, Damien Gouëry, Efadine, n°7, février 2017.

- *La médefisation des esprits (3). A propos du rapport du CNNE et de l'IDE.*, Jean-Yves Mas, Blog de Médiapart, janvier 2015. https://blogs.mediapart.fr/jy-mas/blog/280115/la-medefisation-des-esprits-3-propos-du-rapport-du-cnne-et-de-lide. Consulté le 19 janvier 2017.

- *L'école du XXIe siècle ... au service du capital*, Jean-Yves Mas, Blog de Médiapart, juillet 2016. https://blogs.mediapart.fr/jy-mas/blog/010716/lecole-du-xxie-siecle-au-service-du-capital. Consulté le 23 janvier 2017.

- *Dans le débat sur l'école, les progressistes doivent surtout lutter contre toutes les formes de dogmatisme !*, Collectif Q2C, Questions de classe(s), décembre 2016. http://www.questionsdeclasses.org/?Dans-le-debat-sur-l-ecole-les-progressistes-doivent-surtout-lutter-contre-tous. Consulté le 15 janvier 2017.

- *École : quand des profs expérimentent une classe sans note*, auteur.e anonyme, Bastamag, septembre 2013. https://www.bastamag.net/Ecole-quand-des-profs. Consulté le 26 février 2017.

- *Freinet, Montessori, Steiner : ces écoles qui changent la vie des élèves et des profs*, Nolwenn Weiler, Bastamag, novembre 2012. https://www.bastamag.net/Freinet-Montessori-Steiner-ces. Consulté le 5 février 2017.

- *Freinet et le dépassement des inégalités sociales et scolaires*, Gauthier Tolini, Questions de classe(s), décembre 2016. http://www.questionsdeclasses.org/?Freinet-et-le-depassement-des-inegalites-sociales-et-scolaire. Consulté le 19 février 2017.

- *Le projet éducatif du Medef (version intégrale)*, Greg, N'Autre école, avril 2013. http://www.cnt-f.org/nautreecole/?Le-projet-educatif-du-Medef. Consulté le 8 février 2017.

- *Rentrée scolaire : la pédagogue qui voulait révolutionner le système éducatif français*, Simon Gouin, Bastamag, septembre 2015. https://www.bastamag.net/Rentree-scolaire-l-institutrice-qui-voulait-revolutionner-le-systeme-educatif. Consulté le 25 août 2017.

- *« Ici, on apprend à parler et à écouter, pas la soumission » : bienvenue au lycée expérimental de Saint-Nazaire*, Nolwenn Weiler, Bastamag, juin 2015. https://www.bastamag.net/A-Saint-Nazaire-la-vie-revee-des-lyceens. Consulté le 25 août 2017.

- *A l'école, les bienfaits d'une évaluation moins centrée sur les notes*, Nolwenn Weiler, Bastamag, octobre 2016. https://www.bastamag.net/La-suppression-des-notes-ouvre-t-elle-la-voie-d-un-enseignement-plus-egalitaire. Consulté le 25 août 2017.

- *Classes de défense globale : quand l'armée fait son entrée dans les écoles et les collèges*, Guillaume Gamblin (Silence), Bastamag, janvier 2017. https://www.bastamag.net/Classes-de-defense-globale-quand-l-armee-fait-son-entree-dans-les-ecoles-et-les. Consulté le 25 août 2017.

- *En Argentine, l'école La Cecilia forme ses élèves à la liberté et au respect de l'autre*, Edith Wustefeld et Johan Verhoeven, Bastamag, août 2015. https://www.bastamag.net/Ecole-La-Cecilia-la-liberte-avant-tout Consulté le 12 septembre 2017.

- *Éducation populaire et féminisme. Récits d'un combat (trop) ordinaire. Analyse et stratégies pour l'égalité.*, Alexia M., Annaïg Mesnil, Audrey P., Cécilia G., Diane K., Émilie Viard, Katia Storaï Marie C., Mélo P.G., Natacha R., Tiffanie D., Ed. La Grenaille, février 2016.

- *Travailler, pour qui, pour quoi ?*, Marie Pezé, Mediapart, novembre 2017. https://blogs.mediapart.fr/marie-peze/blog/191117/travailler-pour-qui-pourquoi Consulté le 21 novembre 2017.

- *La Chine va noter le comportement des citoyens sur internet*, Nicolas Perrin, Contrepoints, décembre 2016. https://www.contrepoints.org/2016/12/18/275301-chine-va-noter-comportement-citoyens-internet. Consulté le 23 novembre 2017.

- *Chine : le Big Data pour noter les citoyens... et sanctionner les déviants*, Jean-Christophe Catalon, La Tribune, octobre 2016. http://www.latribune.fr/economie/international/chine-le-big-data-pour-noter-les-citoyens-et-sanctionner-les-deviants-610374.html. Consulté le 23 novembre 2017.

- *Le gouvernement chinois exploite habilement ce que nous ont appris les réseaux sociaux*, Séverine Arsène, Le Monde, octobre 2017. http://www.lemonde.fr/idees/article/2017/10/25/le-gouvernement-chinois-exploite-habilement-ce-que-nous-ont-appris-les-reseaux-sociaux_5205452_3232.html. Consulté le 23 novembre 2017.

- *La Chine va affecter à chacun de ses citoyens une note qui aura une incidence sur sa vie entière*, Audrey Duperron, Express Business, octobre 2016. https://fr.express.live/2016/10/27/chine-systeme-notation-credit-social/. Consulté le 23 novembre 2017.

- *Les trois scènes de la vie d'adulte*, Roland Fonteneau, Efadine, n°3, décembre 2013. https://efadine.wordpress.com/articles-efadine-n3-decembre-2013/. Consulté le 16 janvier 2018.

- *Priorité à la négociation d'entreprise : pourquoi les salariés ont tout à y perdre,* Thomas Clerget, Bastamag, septembre 2017. https://www.bastamag.net/Priorite-a-la-negociation-d-entreprise-pourquoi-les-salaries-ont-tout-a-y. Consulté le 18 décembre 2017.

- *Hold-up social : comment le droit du travail a été démantelé en Europe, sans aucun bénéfice sur l'emploi et les gens,* par Elisa Simantke et Harald Schumann, Bastamag, décembre 2017. https://www.bastamag.net/Hold-up-social-comment-le-droit-du-travail-a-ete-demantele-en-Europe-sans-aucun. Consulté le 16 décembre 2017.

- *Transformer le silence en paroles et en actes*, Audre Lorde, novembre 2013. https://infokiosques.net/IMG/pdf/Audre_Lorde_Transformer_2xA6.pdf. Consulté le 26 janvier 2018.

- *La responsabilité de la souffrance au travail ne revient pas aux individus*, Par Danièle Linhart, L'Humanité, mars 2013. https://www.humanite.fr/daniele-linhart-la-responsabilite-de-la-souffrance-au-travail-ne-revient-pas-aux-individus. Consulté le 15 mars 2018.

- *L'Éducation populaire dans les luttes pour les droits de l'Homme en Amérique latine*, Benito Fernández Fernández, Revue EAD, n°72, 2009. https://www.dvv-international.de/index.php?id=628&L=2. Consulté en mai 2018.

- *La rationalité des émotions dans les processus de mobilisation collective*, Martine Duperré, Service social, vol. 54, n° 1, 2008.

- *L'émotion ou l'être en mouvement*, Ricardo Léonard, Echos, n°92, 2012.

- *Ils ne croient pas au progrès. Ils méprisent la démocratie. Ils sont de retour. Les anti-Lumières*., Philosophie Magazine, hors série n°33, 2017.

- *Médecine et contrôle social*, Elena Pasca, Nature et Progrès, n°116, 2018.

- *De la fabrication institutionnelle des « impuissances à agir » au développement d'un empowerment,* Pascal Nicolas-Le-Strat, janvier 2014. http://blog.le-commun.fr/?p=693. Consulté le 2 mai 2018.

- *Imaginer un salariat sans subordination*, Danièle Linhart, Le Monde Diplomatique, n°760, 2017. https://www.monde-diplomatique.fr/2017/07/LINHART/57684. Consulté en janvier 2019.

- *Valeur travail ou travail porteur de valeur ?,* Edouard Orban, mai 2007. https://allsh.univ-amu.fr/sites/allsh.univ-amu.fr/files/valeur_travail_ou_travail_porteur_de_valeurs.pdf. Consulté le 28 janvier 2019.

- *A propos de l'approche ergologique de l'activité humaine - texte préparatoire au séminaire « des valeurs dans l'activité humaine »*, Louis Durrive, juin 2017. https://allsh.univ-amu.fr/sites/allsh.univ-amu.fr/files/des_valeurs_dans_l_activite_humaine.pdf. Consulté le 28 janvier 2019.

- *Two-i", la biopolitique au pouvoir à Nice*, David Nakache, Mediapart, janvier 2019. https://blogs.mediapart.fr/david-nakache/blog/090119/two-i-la-biopolitique-au-pouvoir-nice. Consulté le 17 mars 2019.

- *La valeur du travail, entretien avec Christophe Dejours*, propos recueillis par Gilles Behnam. http://1libertaire.free.fr/Dejours23.html. Consulté le 20 avril 2019.

- *L'évaluation fait flamber notre besoin de reconnaissance*, Bénédicte Vidaillet. https://www.philonomist.com/fr/entretien/levaluation-fait-flamber-notre-besoin-de-reconnaissance. Consulté le 2 mai 2019.

- *Et bien, fusionnez maintenant !*, Lisa Giachino, l'Age de faire, n°140, avril 2019.

- *Coopération et construction de l'identité en situation de travail*, Christophe Dejours, http://www.multitudes.net/Cooperation-et-construction-de-l/. Consulté le 11 mai 2019.

- *Michel Foucault : une éthique de la vérité*, Le nouveau magazine littéraire, n°435, octobre 2004.

- *La politique et la langue anglaise*, George Orwell, 1946. https://lesamisdebartleby.wordpress.com/2017/10/30/george-orwell-la-politique-et-la-langue-anglaise/ Consulté le 2 juillet 2019.

- *Autogestion, piège à cons ?*, Clément Homs, revue L'An 02, n°7, printemps 2015. Consulté le 2 avril 2020.

- *Notes de lecture : Libérons-nous du travail, en partant du printemps 2016, Comité érotique révolutionnaire*.http://www.sortirducapitalisme.fr/notes-de-lecture/208-liberons-nous-du-travail-en-partant-du-printemps-2016-comite-erotique-revolutionnaire. Consulté le 23 juin 2020.

- *Le mythe du travail associatif, Entretien avec l'une des autrices de « Te plains pas, c'est pas l'usine »*. Paru en septembre 2019 dans CQFD n°179. https://niet-editions.fr/blog/le-mythe-du-travail-associatif/. Consulté le 15 juillet 2020.

- *Vivre ou rien. Il faut pousser ce qui tombe,* Comité érotique révolutionnaire, avril 2016 http://www.palim-psao.fr/2016/04/vivre-ou-rien-il-faut-pousser-ce-qui-tombe-par-le-comite-erotique-revolutionnaire.html. Consulté le 24 juin 2020.

Études

- *La répartition des tâches entre les femmes et les hommes dans le travail de la conversation*, Corinne Monnet, Les nouvelles questions féministes volume 19, 1998. https://www.infokiosques.net/spip.php?article239

Brochures

- *La participation*, Le Pavé, 2013. http://www.scoplepave.org/le-cahier-du-pave-no-2-la-participation. Consulté le 16 mars 2016.

- *Récits de vie*, Le Pavé, 2014. http://www.scoplepave.org/le-cahier-du-pave-no-3-recits-de-vie. Consulté le 18 mars 2016.

- *Le projet*, Le Pavé, 2014. http://www.scoplepave.org/les-cahiers-du-pave-le-projet. Consulté le 28 mars 2016.

- *Ébauches sur la Commune*, auteur.e anonyme de la ZAD Notre Dame des Landes, 2015. http://zad.nadir.org/IMG/pdf/discutecommunemontagnerefait.pdf. Consulté le 6 août 2017.

- *Le pseudo-monde du travail aliéné : une société et un environnement générés par un double conflit d'intérêts. Partie 1 : Water-Closet*, FCH (auteur anonyme), 2016. http://ledevenir.org/IMG/pdf/water-closet_edition_07-2016-correction_1-livret.pdf Consulté le 6 juin 2017.

- *Dictionnaire collectif de la langue de bois*, Le Pavé, 2008. http://www.scoplepave.org/dictionnaire-de-la-langue-de-bois-98. Consulté le 13 mars 2016.

- *Défaire les impuissances-à-agir : un travail du commun. Cahier 2.*, Pascal Nicolas-Le Strat, Éditions du Commun, 2015 .

- *Agir en commun, agir le commun*, Pascal Nicolas-Le Strat, Éditions du Commun, 2014.

- *Qui décide de ce qui compte ?*, Revue Projet, n°331, décembre 2012.

- *Recherche-action*, Antipodes – outils pédagogiques n°18, décembre 2017.

- *Bureaucratiser pour mieux marchandiser*, n°219, décembre 2017.

- *Manifeste contre le travail, Groupe Krisis*, juin 1999. http://data.over-blog-kiwi.com/1/48/88/48/20151218/ob_633289_manifeste-contre-le-travail-brochure.pdf. Consultée le 1er juin 2018.

Films

- *Captain Fantastic*, Matt Ross, Mars Films, 2016.

- *Bread and roses*, Ken Loach, Mars Films, 2000.

- *Hannah Arendt*, Margarethe von Trotta, Metro Communications, ARD Degeto, BR, WDR, 2012.

- *Idiocracy*, Mike Judge, Twentieth Century Fox France, 2006.

- *Corporate,* Nicolas Silhol, Diaphana Distribution, 2016.

- *Ressources humaines*, Laurent Cantet, 2000.

- *La question humaine,* Nicolat Klotz, 2007.

- *Le couperet*, de Costas-Gavras, 2005.

- *Sauf le respect que je vous dois*, Fabienne Godet, 2006.

- *Violence des échanges en milieu tempéré*, Jean-Marc Moutout, 2004.

Séries

- *Chute libre*, épisode 1 de la série Black Mirror, saison 3, Charlie Brooker, 2016. https://www.netflix.com/fr-en/title/70264888.Consulté le 3 janvier 2016.

- *The Handmaid's Tale,* Bruce Miller, Hulu, 2017. https://fr.wikipedia.org/wiki/The_Handmaid%27s_Tale_:_La_Servante_%C3%A9carlate. Consulté le 23 janvier 2018..

Documentaires

- *De la servitude moderne*, Jean-François Brient, 2009. https://www.youtube.com/watch?v=e5LcXFXgqw0. Consulté le 14 juin 2016.

- *Ni dieu, ni maître - Une histoire de l'anarchisme*, Tancrède Ramonet, 2013. https://www.youtube.com/watch?v=YyleVzZpIGU ; https://www.youtube.com/watch?v=xjcSbbuyMZ8. Consulté le 28 octobre 2016.

- *La fabrication du consentement de Noam Chomsky,* Mark Achbar et Peter Wintonick, 1992. https://www.youtube.com/watch?v=jWBPXYePQ64 ; https://www.youtube.com/watch?v=ri3opfLaQpU. Consulté le 5 janvier 2017.

- *Éducation interdite*, REEVO, le Réseau d'Éducation Alternative, 2012. http://educacionprohibida.com.Consulté le 19 janvier 2017.

- *Le salaire à vie (Bernard Friot),* Usul2000, 2016. https://www.youtube.com/watch?v=uhg0SUYOXjw. Consulté le 2 février 2017.

- *Capitalisme*, Ilan Ziv, 2014. https://www.youtube.com/watch?v=KRA84HkMH5w. Consulté le 23 octobre 2016.

- *Mes chers contemporains : le citoyen (Etienne Chouard)*, Usul 2000, 2014. https://www.youtube.com/watch?v=Dahg7XPHu98. Consulté le 30 avril 2017.

- *Penser le travail, une urgence politique, avec Christophe Dejours*, Thomas Lacoste, 2007. http://www.dailymotion.com/video/xb0fwk_penser-le-travail-une-urgence-polit_news. Consulté le 16 novembre 2016.

- *Mes chers contemporains : L'économiste (Frédéric Lordon)*, Usul 2000, 2014. https://www.youtube.com/watch?v=87sEeVj057Q. Consulté le 17 mai 2017.

- *Manipulation et politique,* Usul 2000, 2016. (vidéo censurée, elle n'est plus en ligne).

- *La sociale*, Gilles Perret, Rouge Productions 2016.

- *Les détricoteuses : vive le récit national !*, Edwy Plenel, Mediapart, 2016. https://www.youtube.com/watch?v=OwKw4ZjUqYA. Consulté le 6 mai 2017.

- *Noam Chomsky : pouvoir et terreur. Entretiens après le 11 septembre,* John Junkerman, K Films, 2003.

- *La France à la veille de la Révolution (1787-1789) - La Révolution, épisode 1.*, Veni Vidi Sensi, 2017. https://www.youtube.com/watch?v=QUhiYA6V6nk. Consulté le 6 mars 2017.

- *Financiarisation de l'économie : cash misère*, Datagueule, 2017. https://www.youtube.com/watch?v=OcNftI9gKHI. Consulté le 13 mars 2017.

- *L'arbre et le requin blanc*, Rafaèle Layani, Production Rafaèle Layani, 2015.

- *Privés de savoir* ?, Datagueule, 2016. https://www.youtube.com/watch?v=WnxqoP-c0ZE. Consulté le 18 avril 2017.

- *Faut-il abolir le travail ?*, Politikon, 2017. https://www.youtube.com/watch?v=DFTThqcnYCs. Consulté le 13 juillet 2017.

- *Foucault – Surveiller et punir – De Dicto #10*, Politikon, 2017. https://www.youtube.com/watch?v=Vywj5m8o3tw. Consulté le 18 juillet 2017.

- *L'anarchisme – 3 théoriciens (Proudhon, Bakounine, Kropotkine)*, Politikon, 2017. https://www.youtube.com/watch?v=rw4aZonBFoU Consulté le 22 février 2018.

- *Trois sens du mot politique*, Politikon, 2017. https://www.youtube.com/watch?v=V3Ix-DWZhSc. Consulté le 6 janvier 2018.

- *La Borde ou le droit à la folie*, Igor Barrère, 1977. https://www.youtube.com/watch?v=iDh6mMTqORQ. Consulté le 12 février 2018.

- *Un monde sans fous?,* Philippe Borrel, 2010. https://vimeo.com/165439300. Consulté le 23 mars 2018.

- *Une peste managériale nous oppresse*, entretien avec Jean Oury, 2010. https://www.youtube.com/watch?v=_lf7IVe7T4E. Consulté le 2 février 2018.

- *Les jeunes sont nuls à l'école - Allons enfants* - Cliché 3, France 4, 2017. https://www.youtube.com/watch?v=YjfKLFOfwUc. Consulté le 23 mars 2018.

- *Poder sin poder. L'autogestion au quotidien*, Edith Wustefeld et Johan Verhoeven , 2015. http://www.podersinpoder.tv/#Home. Consulté le 14 avril 2018.

- *Désintoxication de la langue de bois*, Le Contrepied, 2017.

- *Novlangue de bois et résistances*, Datagueule, 2017. https://www.youtube.com/watch?v=bliStO5z5dY. Consulté le 12 avril 2018.

- *Où passa Lapassade,* SIE, décembre 2017. https://www.youtube.com/watch?v=byxD5Ygsm2o. Consulté le 6 janvier 2018.

- *Et tout le monde s'en fout – Le temps*, Fabrice de Boni and Axel Lattuada, 2018. https://www.youtube.com/watch?v=ZbWTEbEx9D4. Consulté le 26 mai 2018.

- *Le phénomène Karl Marx*, Torsten Striegnitz, Simone Dobmeier, Arte, 2017. https://www.dailymotion.com/video/x6pc00e. Consulté le 28 avril 2018.

- *Marie meets Marx – la webserie*, Arte, 2018. https://www.arte.tv/fr/videos/RC-016077/marie-meets-marx-la-webserie/. Consulté le 28 avril 2018.

- *L'égalité des chances à l'école n'existe pas : Bourdieu, Passeron - Sociologie #01*, Osons Causer, 2015. https://www.youtube.com/watch?v=Z8KIGWTYLqM. Consulté le 21 mai 2018.

- *La mise à mort du travail*, Jean-Robert Viallet, 2009. https://www.youtube.com/watch?v=dVwC-9jQgSA, https://www.youtube.com/watch?v=n7LWLNR6F7I. Consulté le 21 mars 2016.

- *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, Marc-Antoine Roudil, Sophie Bruneau, 2006.

- *J'ai (très) mal au travail*, Jean-Michel Carré, Patricia Agostini, Nicolas Sandret, 2007.

- *Les mécanismes du stress au travail*, INRS, 2008. http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=Anim-005. Consulté le 6 mais 2014.

- *Prévenir les risques psychosociaux*, ARACT Aquitaine et ANACT, 2009.

- *Le stress au travail, le démarquer pour le prévenir*, INRS, 2006. http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=DV%200365. Consulté le 20 mars 2014.

- *Travailler à en mourir ...*, Paul Moreira, 2007.

- *Maryflo*, Strip-tease, 2007.

- *La gueule de l'emploi*, Didier Cros, 2011. https://www.youtube.com/watch?v=BcllInZJ7c0. Consulté le 15 mars 2019.

- *Parlons du temps. A la recherche du temps perdu*, Florian Opitz, Arte, 2014. https://www.dailymotion.com/video/x3fvjsp. Consulté le 23 mars 2019.

- *Usul. Développement personnel : pensez positif*, Usul, 2019. https://www.youtube.com/watch?v=6aWaC4HUJJ8. Consulté le 17 mai 2019.

- *Usul. Écologie : le défi des grands singes*, Usul, 2019. https://www.youtube.com/watch?v=Piv8V3yJwlw. Consulté le 25 mai 2019.

- *La faim du pétrole*, Datagueule, 2016. https://www.youtube.com/watch?v=4n2tWyIuA8g. Consulté le 5 juillet 2019.

- *Max Weber - L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme,* De dicto #1, 2016. https://www.youtube.com/watch?v=I8uyVbjga9Y&feature=youtu.be Consulté le 8 novembre 2019.

- *Le «municipalisme libertaire» de Bookchin: un chemin vers la reconquête démocratique?*, Médiapart, 2020. https://www.youtube.com/watch?v=ejksnPBJVtU Consulté le 8 mars 2020.

Entretiens

- *Taylorisme et management moderne, même combat,* Danièle Linhart, Mediapart, avril 2015. https://www.youtube.com/watch?v=nIGsTcEmqfI. Consulté en avril 2018.

- *Les ressources humaines*, Danièle Linhart, Souffrance et Travail, septembre 2012. https://www.youtube.com/watch?v=cRBCfwpBYPE. Consulté en avril 2018.

- *La précarisation subjective du salarié*, Danièle Linhart, Souffrance et Travail, septembre 2012. https://www.youtube.com/watch?v=2K-hX6hPMoA. Consulté en avril 2018.

- *Que veut le management ? Que le salarié s'investisse mais en obéissant,* Danièle Linhart, Souffrance et Travail, septembre 2012. https://www.youtube.com/watch?v=J1exeeLZGwM. Consultée en avril 2018.

- *Salariat et modernisation managériale,* Danièle Linhart, Les Déconnomistes, juillet 2017. https://www.youtube.com/watch?v=4WNWkv17GK4. Consulté le 13 avril 2018.

- *Le travail, rouage essentiel pour démocratiser la société*, Fabien Escalona, Alexis Cukier et Mathilde Goanec, Mediapart, juillet 2018. https://www.mediapart.fr/journal/economie/070718/le-travail-rouage-essentiel-pour-democratiser-la-societe. Consulté le 8 juillet 2018.

- *Dire le travail, pour le faire changer*, Dan Israel, Nicolas Latteur et Patrice Bride, Mediapart, juillet 2017. https://www.mediapart.fr/journal/economie/030717/dire-le-travail-pour-le-faire-changer. Consulté le 8 juillet 2018.

- *Le mythe de l'auto-gestion*, Luc Carton et Franck Lepage, 2010. http://www.sanstransition.org/interventions/faire-equipe/. Consulté le 16 août 2017.

- *Qu'est-ce que la sociologie a à dire sur le travail ?*, Danièle Linhart, Souffrance et Travail, septembre 2012. https://www.youtube.com/watch?v=DMGq4i_ibCA. Consulté le 19 janvier 2019.

- *Hannah Arendt - Condition de l'homme moderne*, *Dicto #4*, Politikon, 2017. https://www.youtube.com/watch?v=gMIpjM8xLzM Consulté le 22 février 2019.

- *Risques psycho-sociaux : comment les repérer et les prévenir ?*, L'édition de l'emploi, France 3, novembre 2013. https://www.youtube.com/watch?v=FSt4Iyo3SII. Consulté le 5 décembre 2015.

- *Le Travail gratuit: une nouvelle exploitation ?,* Maud Simonet, avril 2019. https://www.youtube.com/watch?v=hwaillmccN4. Consulté le 27 avril 2019.

- *Qu'est-ce que le travail vivant ?*, Christophe Dejours, février 2011. https://www.youtube.com/watch?v=yaHqahSkJso. Consulté le 2 juin 2019.

- *Les transclasses ou l'illusion du mérite par Chantal Jaquet*, Elsa Mourgues, France Culture, octobre 2018. https://www.franceculture.fr/sociologie/les-transclasses-ou-lillusion-du-merite-par-chantal-jaquet. Consulté le 29 juin 2019.

Court-métrage

- *Jeu de société*, Les parasites, 2016. https://www.youtube.com/watch?v=EwK9glIxIoo. Consulté le 5 mai 2017.

Conférences gesticulées

- *Exploiter mieux pour gagner plus ! - Inculture(s)9*, Annaïg Mesnil et Alexia Morvan de l'association La Trouvaille, 2012.

- *Les hommes naissent libres et égaux à part la majorité d'entre eux …*, Serge Maschéroni, 2014.

- *Faim de pétrole* , Anthony Brault, 2012.

- *Militantisme, mon amour*, Corinne Lepage, 2016.

- *Une autre histoire des classes sociales*, Anthony Pouliquen, 2016.

- *Comment j'ai découvert le travail,* Dorian Minet, 2016.

- *Je vais tout CAF'ter*, Leïla, 2014.

- *Mes identités nationales*, Pablo Seban, 2010.

- *Travailler moins pour gagner plus. Inculture(s) 5 : une autre histoire du travail et de la protection sociale*, Franck Lepage et Gaël Tanguy, 2009.

- *Inculture(s) 1 : L'Éducation Populaire, monsieur, ils n'en ont pas voulu ! Une autre histoire de la culture*, Franck Lepage, 2004.

- *L'économie sociale et soliTaire*, Irena Havlicek, 2015.

- *Tu sais, les savoirs, c'est pas pour moi, ou comment on a monté une Université Populaire*, Sid Khattry et Hugo Fourcade, 2014.

- *L'écomystification*, Philippe Cormont, 2014.

- *Famille à la masse*, Isabelle Pénin, 2017.

- *Alors on danse*, Claire Caron, 2015.

- *De l'idéologie médicale aux normes sociales, où comment la santé m'a rendu malade !*, Benjamin Cohadon, 2012.

Conférences

- S*ortir du capitalisme*, Bernard Friot, Université Rennes 2, avril 2016.

- *Où va le travail ?*, Yves Clot, Alain Supiot, avril 2016. http://www.rosa-lux.fr/yves-clot-alain-supiot-va-travail/. Consulté le 15 novembre 2017.

- *La démarche ergologique, pour un dialogue entre normes et renormalisations*, Louis Durrive, Semaine internationale HETS, HES-SO Valais-Wallis et 2ème congrès de la Société Internationale d'Ergologie, et mai 2014. Consulté le 28 janvier 2019.

- *Acireph JE2016 Yves Schwartz : travail & ergologie*, novembre 2016. https://www.youtube.com/watch?v=eW0av2MgTms. Consulté le 2 février 2019.

- *Que veut dire travailler ?*, Yves Schwartz, avril 2016. https://www.youtube.com/watch?v=ogHyMURlG8U. Consulté le 2 février.

Émissions de radio

- *On n'arrête pas l'économie*, avec Thomas Piketty, France Inter, novembre 2016. https://www.franceinter.fr/emissions/on-n-arrete-pas-l-eco/on-n-arrete-pas-l-eco-12-novembre-2016. Consulté le 7 octobre 2017

- *Collection Particulière : A toi, demain*, Eric Smeesters, France Culture, mai 2015. https://www.franceculture.fr/emissions/sur-les-docks-14-15/collection-particuliere-toi-demain. Consulté le 23 septembre 2017

- *Y a deux écoles*, Delphine Saltel, Arte Radio, novembre 2015. https://www.arteradio.com/serie/y_a_deux_ecoles. Consulté le 15 août 2017.

- *L'éducation familiale, Maman déclare la guerre à l'école*, Franceline Beretti, Arte Radio, septembre 2011. https://www.arteradio.com/son/616005/l_education_familiale. Consulté le 15 août 2017.

- *De Paris à Oulan-Bator: la revanche des chamanes*, Florian Delorme, France Culture, juin 2017. https://www.franceculture.fr/emissions/culturesmonde/superstitions-24-de-paris-oulan-bator-la-revanche-des-chamanes. Consulté le 12 mars 2018.

- *La décroissance contre l'économie de l'absurde*, Daniel Mermet et Serge Latouche, Là-bas si j'y suis, septembre 2004. Consulté le 20 novembre 2018.

- *Mon travail ne sert à rien, Bullshit jobs et quête de sens*, Aurore Le Bihan, Arte Radio, janvier 2019. https://www.arteradio.com/son/61660591/mon_travail_ne_sert_rien. Consulté le 21 janvier 2019.

- *Mycose the night (n°4) : La travaillistanie, Métro, boulot, dodo*, Elodie Font et Klaire fait Grr, Arte Radio, octobre 2017. https://www.arteradio.com/son/61659202/mycose_night_ndeg4_la_travaillistanie. Consulté le 21 janvier 2019.

- *Avons-nous besoin d'être notés ?*, Bénédicte Vidaillet, Nathalie Mons, Samuel Didier et Hervé Gardette, Du grain à moudre, France Culture., décembre 2013. https://www.franceculture.fr/personne-benedicte-vidaillet. Consulté le 18 mars 2019.

- *L'entreprise, ce monde d'hommes*, Haude Rivoal, Binge Audio, Les couilles sur le table, épisode 29, novembre 2018. https://www.binge.audio/lentreprise-ce-monde-dhommes/. Consulté le 15 mai 2019.

- *Heureux qui comme « Moi je »*, Eva Illouz, La grande table, France Culture, août 2018. https://www.franceculture.fr/emissions/la-grande-table-2eme-partie/heureux-qui-comme-moi-je. Consulté le 15 mai 2019.

- *Présages. Alessandro Pignocchi : mésanges punk, ZAD et anthropologie*, Alexia Soyeux, Alessandro Pignocchi, juin 2019. https://soundcloud.com/presages-podcast/alessandro-pignocchi. Consulté le 27 juillet 2019.

- *Présages. Émilie Hache : écologie politique et écoféminisme*, Alexia Soyeux, Émilie Hache. https://soundcloud.com/presages-podcast/emilie-hache. Consulté le 27 juillet 2019.

- *On est mal barré en fait*, Jean-Charles Massera, Arte Radio, décembre 2012. https://www.arteradio.com/son/616165/est_mal_barre_en_fait. Consulté le 5 avril 2020.

- *Les heures creuses, la retraite ou l'adieu au travail*, Mathilde Guermonprez, Arte Radio, janvier 2008. https://www.arteradio.com/son/122785/les_heures_creuses. Consulté le 15 avril 2020.

- *Libérons-nous du travail*, Floraisons, juillet 2019. https://floraisons.blog/podcast1-4/. Consulté le 20 juin 2020.

Poème

- *Les enfants*, Khalil Gibran, 1921. https://www.poesie.net/gibran1.htm Consulté le 5 avril 2017.

Bandes-dessinées

- *Tout est possible mais rien n'est sûr*, Lucile Gomez, Ed. Delcourt, 2015.

- *Les sentiments du prince Charles*, Liv Strömquist, Ed. Rackham, 2016.

- *Riche, pourquoi pas toi ?,* Marion Montaigne, Michel Pinçon et Monique Pinçon-Charlot, Ed. Dargaud, 2013.

- *Economix. La première histoire de l'économie en BD*, Michael Goodwin, Ed. Les Arènes, 2017.

- *Le féminisme. La petite bédéthèque des savoirs,* Anne-Charlotte Husson, Thomas Mathieu, Ed. Lombard, 2017.

- *Ralentir*, Alexis Horellou, Delphine Le Lay, Ed. Lombard, 2017.

- *Burn-out. La petite bédéthèque des savoirs,* Danièle Linhart et Zoé Thouron, Ed. Lombard, 2019.

Chanson

- *Le spleen des petits*, Stupeflip, 2012. https://genius.com/Stupeflip-le-spleen-des-petits-lyrics. Consulté le 19 mai 2017.

Table des matières

Table des matières

Introduction.....1

Partie I. L'actrice-chercheuse.....3

Chapitre I. Motivations.....4

Chapitre II. Autobiographie raisonnée.....5

II. 1. Contexte familial dans lequel j'ai grandi.....5

II. 2. Danse et musique, entre normes et corps.....7

II. 3. Le travail en tant qu'élève, étudiante, salariée, bénévole, stagiaire, évaluée, évaluatrice ….....10

Chapitre III. Terrain de recherche.....30

III. 1. Terrain familial et amical.....30

III. 2. Terrain métier.....31

III. 2. 1 Environnements de travail actuels.....31

III. 2. 2. Environnements de travail passés.....34

III. 3. Terrain scolaire et universitaire.....34

III. 4. Relations entre les terrains.....35

Partie II. La recherche-action.....38

Chapitre I. Thème et questions de recherche.....40

I. 1. Thème et objet d'étude.....40

I. 1. 1. Formulations.....40

I. 1. 2. Définitions des termes.....40

I. 1. 3. Réflexions et postulats qui ont amené à faire ce choix.....42

I. 1. 3. 1. Par rapport au thème.....42

I. 1. 3. 2. Par rapport à l'objet d'étude.....44

I. 2. Problématiques.....44

Chapitre II. Matériaux.....45

II. 1. Méthodologie de collecte.....45

II. 1. 1. Préparation de la collecte et conduite d'entretiens.....45

II. 1. 2. Après les entretiens.....49

II. 2. Méthodologie d'analyse des matériaux.....49

II. 2. 1. Méthode.....49

II. 2. 2. Référents théoriques....50
II. 2. 2. 1. Christophe Dejours....51
II. 2. 2. 2. Louis Durrive....56
II. 3. Analyse des matériaux....58
II. 3. 1. Travail, métier, activité....59
II. 3. 1. 1. Travail, métier, activité, de quoi parlons-nous ?....59
II. 3. 1. 2. Travail prescrit, travail réel....64
II. 3. 2. Notion de sens....74
II. 3. 2. 1. Questionner le sens de son activité, une nécessité....74
II. 3. 2. 2. Création de richesse....87
II. 3. 2. 3. Évaluer le travail, pourquoi ?....91
II. 3. 2. 4. Comment évaluer le travail ?....102
II. 3. 3. Notion de reconnaissance....114
II. 3. 3. 1. Reconnaissance au travail, de quoi parlons-nous ?....115
II. 3. 3. 2. Valeur de l'activité et de la personne....118
II. 3. 4. Rapport à l'autorité....119
II. 3. 4. 1. Relations avec la hiérarchie, un rapport déséquilibré....119
II. 3. 4. 2. Influence de la hiérarchie sur le cadre de travail, les façons de travailler 124
II. 3. 4. 3. Être libre dans son travail....129
II. 3. 5. Effets du travail sur le corps et l'esprit....133
II. 3. 5. 1. Qu'entendons-nous par souffrance au travail ?....133
II. 3. 5. 2. Des causes multiples....137
II. 3. 6. Travail collectif....149
II. 3. 6. 1. Une question d'équilibre....150
II. 3. 6. 2. Quelles intentions à travailler en collectif ?....153
II. 3. 6. 3. Implication des personnes concernées....158
II. 3. 6. 4. Le cadre de référence commun guide la façon de travailler et d'évaluer 163
II. 3. 7. Rapport à la norme....168
II. 3. 7. 1. Norme, de quoi parlons-nous ?....169
II. 3. 7. 2. Renormalisation....175
II. 3. 8. Rapport au temps....179
II. 3. 8. 1. Temps et valeur....179
II. 3. 8. 2. Temps et conditions de travail....181

Conclusion....186

I. Éléments de réponse aux problématiques....186
II. Pistes d'actions collectives....189
II. 1. Revaloriser les métiers....189
II. 2. Se centrer sur les processus organisationnels plutôt qu'individuels....190
II. 3. Quelles intentions pour quels types d'évaluation ?....191

II. 4. Faire évoluer le rapport au temps.....194
II. 5. Vers d'autres paradigmes.....194

Bibliographie.....195

Table des matières.....209

Sommaire des annexes.....213

Résumé.....214

Sommaire des annexes

Les annexes sont présentées dans un document séparé.

Annexe 1 : Entretien n°1.....2
Annexe 2 : Entretien n°2.....32
Annexe 3 : Entretien n°3.....56
Annexe 4 : Entretien n°4.....80
Annexe 5 : Entretien n°5.....100
Annexe 6 : Entretien n°6.....122
Annexe 7 : Entretien n°7.....179
Annexe 8 : Entretien n°8.....205
Annexe 9 : Entretien n°9.....243
Annexe 10 : Entretien n°10.....261
Annexe 11 : Analyse de l'entretien n°1.....291
Annexe 12 : Analyse de l'entretien n°2.....297
Annexe 13 : Analyse de l'entretien n°3.....306
Annexe 14 : Analyse de l'entretien n°4.....311
Annexe 15 : Analyse de l'entretien n°5.....316
Annexe 16 : Analyse de l'entretien n°6.....323
Annexe 17 : Analyse de l'entretien n°7.....341
Annexe 18 : Analyse de l'entretien n°8.....349
Annexe 19 : Analyse de l'entretien n°9.....360
Annexe 20 : Analyse de l'entretien n°10.....366
Annexe 21 : Personnes rencontrées lors des entretiens.....377

Résumé

Poussée.es par des désirs foisonnants et des énergies bouillonnantes, mener des actions dans le milieu de l'éducation populaire s'apparente très souvent à des expériences politiques intenses et sensées.

Malgré la pertinence de ces luttes, des contradictions observées et vécues dans des collectifs ont amené à réaliser cette recherche-action. Les collectifs dans l'éducation populaire ont des activités ayant pour intention la transformation sociale par la remise en cause du système capitaliste et néolibéral. Certains adoptent des cadres, des organisations de travail et des façons de travailler qui, parfois, serviraient et renforceraient le système dominant, avec ses valeurs néolibérales. Il s'agit donc de comprendre de quelle manière le travail, l'activité humaine et le pouvoir d'agir sont impactés par l'organisation politique, économique et sociale.

Pour cela, je me suis penchée sur l'évaluation du travail, des situations et des pratiques qui donnent de la valeur aux actions et aux personnes. Dix entretiens ont été menés avec des travailleur.ses, ayant des activités dans des secteurs d'activité divers, notamment celui de l'éducation populaire. En confrontant le réel avec ces matériaux et mes expériences vécues, à de la théorie, ces travaux tentent de mettre en lumière certaines clés de compréhension, et de proposer des pistes d'actions collectives.

Mots clés : travail - activité humaine - pouvoir d'agir - évaluation - éducation populaire - valeur - capitalisme - idéologie néolibérale - marchandise - capital

Summary

Driven by bubbling desires and forces, carrying out actions in the community education's environment makes for intense and meaningful political experiments.

Despite the relevance of these battles, many contradictions have been witnessed and experienced in collectives which led to this action-research.

These collectives aim to question and challenge the capitalist and neo-liberal system. However, some of them use frameworks and work organizations that support and reinforce the very dominant system they fight.

It is therefore a question of understanding how work, human activity and power to act are influenced by the political, economical and social organization of society. To this end, I focused on the work assessment input, methods and processes that promote people's actions and jobs. Ten interviews were conducted with workers, in various sectors of activity, notably that of community education. By confronting reality-these materials and my own experiences-with theory, this work attempts to highlight some keys to understanding and to suggest directions for collective action.

Keywords : work - human activity - power to act - assessment - community education - value - capitalism - neoliberal ideology - ware - asset

Annexes

Annexe 1 : Entretien n°1.....2
Annexe 2 : Entretien n°2.....32
Annexe 3 : Entretien n°3.....56
Annexe 4 : Entretien n°4.....80
Annexe 5 : Entretien n°5.....100
Annexe 6 : Entretien n°6.....122
Annexe 7 : Entretien n°7.....179
Annexe 8 : Entretien n°8.....205
Annexe 9 : Entretien n°9.....243
Annexe 10 : Entretien n°10.....261
Annexe 11 : Analyse de l'entretien n°1.....291
Annexe 12 : Analyse de l'entretien n°2.....297
Annexe 13 : Analyse de l'entretien n°3.....306
Annexe 14 : Analyse de l'entretien n°4.....311
Annexe 15 : Analyse de l'entretien n°5.....316
Annexe 16 : Analyse de l'entretien n°6.....323
Annexe 17 : Analyse de l'entretien n°7.....341
Annexe 18 : Analyse de l'entretien n°8.....349
Annexe 19 : Analyse de l'entretien n°9.....360
Annexe 20 : Analyse de l'entretien n°10.....366
Annexe 21 : Personnes rencontrées lors des entretiens.....377

Bérengère Dehut
Université de Strasbourg, Faculté de sciences de l'éducation,
Mémoire préparé sous la direction de Xavier Lucien et Christian Lamy,
en vue de l'obtention du Diplôme de Hautes Études des Pratiques Sociales, Septembre 2020

Annexe 1 : Entretien n°1

Date : 07/01/2018
Durée : 1h 50mn 30sec
Où : Bretagne

Demande d'enregistrement de l'entretien réalisée auprès de la personne. Nous nous connaissons donc les présentations ne sont pas utiles.

N (personne interviewée) : Tu entames ton travail d'enquête ?
B (chercheuse-actrice) : Ouais, ouais voila. J'entame mon travail d'enquête et je suis contente, du coup, de le faire avec toi.
N : Ah bah merci, moi aussi. C'est un beau cadeau.
B : Du coup, j'ai … j'ai mis une alarme …
N : Ok.
B : … parce que je pense que le temps va passer assez vite. En fait j'ai mis une heure et demie. Bon après, si on dépasse c'est pas grave. C'est juste pour qu'on ait un repère.
N : Mmm
B : Ça va durer environ une heure et demie. Euh… Cet entretien, je te rappelle vite fait, est confidentiel. Il servira essentiellement à la recherche. Il sera anonyme, aussi.
N : Mmm
B : Et, comme on s'était dit, toi tu pourras garder l'enregistrement. Et moi, après coup, après cet entretien là, en fait, je ferai la retranscription écrite. Si tu en as besoin, je pourrai te l'envoyer aussi.
N : Alors euh, tu vas m'expliquer la thématique etc …
B : Ouais.
N : Euh, parce que moi pourquoi ça m'intéresse l'enregistrement, c'est … je fais un travail de conférence gesticulée sur le travail, sur mon travail, qui euh, sur lequel il faut que je prenne du recul etc. Et … ça va me servir. Si jamais toi tu découvres des chouettes choses, ça peut être intéressant aussi. Je dis ça parce que …
B : Oui, oui
N : … c'est pas que le récit de vie. C'est aussi des analyses plus générales quoi.
B : Mmm. Bien sûr. Bah, en fait … est-ce que tu veux que je te … du coup je vais répondre à ta question. Et je te représente vite fait la recherche-action, ou … ?
N : Oui, oui oui.
B : Je me suis dit que tu as eu peut-être l'occasion de parler de ça, ou pas … En fait, cette recherche-action, du coup, euh … elle dure trois ans. Nous sommes rattachéEs à l'université de Strasbourg. Et en fait, c'est le CREFAD qui intervient et qui nous encadre dans cette recherche-action.
N : Mmm
B : Euh, on est des petits groupes de 9-10 en général. L'objectif de cette recherche-action, c'est de partir de son terrain, et de travailler sur un thème de recherche qui nous titille un peu.

C’est un peu le caillou dans la chaussure. Tu vois, qui nous titille pendant nos activités en fait, activités rémunérées ou pas. Voilà. Et l’objectif de ces trois années, c’est de travailler sur un sujet, de … En fait, tu as toutes les échéances, le fait de rendre un mémoire etc. Mais, du coup, la recherche, elle vit après aussi. Voilà. Après, ça dépend des personnes. Il y en a qui font ça sous forme d’ateliers, ils font vivre leur mémoire pour le rendre plus accessible en atelier. D’autres qui font des conférences gesticulées, d'autres qui écrivent des bouquins, etc. Et du coup, l’objectif aussi de la recherche-action, c’est de créer de la matière, du matériau aussi pour un … environnement associatif sur des problématiques particulières.
N : Pour nourrir des secteurs et des … pratiques.
B : Tout à fait.
N : Ok.
B : Euh …
N : Et c'est le CREFAD Lyon ?
B : Auvergne. Le siège en fait du CREFAD.
N : Qui n'est pas loin en fait, ou ? Je sais pas, je m'en rends pas compte.
B : Bah, en fait, du coup dans le CREFAD, il y a plusieurs structures. La seule structure dans l'ouest, c'est le KERFAD, qui n'est pas loin, à St Germain. Et tout le reste en fait les structures qui sont dans le réseau, sont plus au centre, au sud.
N : Ah oui, ok.
B : Et moi en fait, dans cette recherche, comme je te disais, c'est mon premier entretien. Je suis amenée à rencontrer un peu moins de dix personnes, en fait, dans différents environnements : environnement associatif, familial et amical aussi. Voilà. *Silence*. Par rapport au thème de recherche en fait … Rentrons dans le sujet !
N : Oui, vas-y ! Allez, qu'est-ce que tu as choisi ? Dis-moi c'est quoi ta chaussure enfin, ton gros caillou. *Sourires*
B : C'est quoi mon gros caillou ? Au début du DHEPS, il y a un an et demi, euh, j'avais plusieurs cailloux dans la chaussure mais je n'arrivais pas trop à les définir. On a travaillé là-dessus. On a rédigé notre récit de vie etc. Et là du coup, plusieurs souvenirs ont resurgi en fait. Des souvenirs liés à l'école, quand j'étais élève ou étudiante, élève de la maternelle à la fac et étudiante après coup. Des souvenirs aussi en tant qu'ancienne chargée en ressources humaines ou ancienne chargée de mission dans l'amélioration des conditions de travail. Il y avait tout ça qui remontait. Et je me suis souvenue de pas mal de moments, notamment des réunions ou des entretiens aussi, où en fait, ma hiérarchie et mes collègues en fait … bon moi je le ressentais comme ça, déterminaient en fait la valeur de ma personne et de mon travail.
N : Mmm
B : Et vraiment, ce sont ces souvenirs là qui ont resurgi. Du coup, on déterminait … ce qui était déterminé, c'était l'écart en fait entre ce que je faisais et ce qu'on me demandait de faire. La conformité de mon travail et mes actes dans mon environnement professionnel.
N : Tu travailles dans quoi ?
B : Avant ?
N : Ouais.
B : Dans les ressources humaines et la santé au travail. Et après, j'ai un peu bifurqué. Voilà, donc c'est clair que ... et même dans d'autres environnements professionnels, je faisais ça mais aussi j'ai travaillé dans l'agro-alimentaire ou dans d'autres secteurs, en tant que manutentionnaire, dans l'entretien aussi en tant qu'agente et tout. Soit pendant les vacances

d'été, pendant mes études et même quelque fois après les études. Pendant ces moments là, les conditions de mon travail m'allaient pas du tout. Vraiment, il y avait quelque chose qui bloquait. Les conditions de travail liées à la manière dont on travaille, comment on s'organise pour aller, pour tendre vers tel ou tel résultat, comment aussi euh, les objectifs façonnaient un peu notre réalité du travail, en fait, filtraient les activités qui comptent ou qui comptent pas, en fonction du résultat qu'on attendait de nous en fait. Je dis nous parce que du coup, je me vois souvent dans un collectif. Il n'y avait pas que moi en fait qui ressentait ce blocage. Euh voilà, du coup, ça me bloquait par rapport à moi-même, mais aussi par rapport au groupe.
N : Ouais, mmm.
B : Moi et mes collègues, on ressentait vraiment du mal-être au travail, vraiment. Voilà, et euh … je me suis dit … il y a à peu près … j'ai commencé cette réflexion il y a trois ans, mais il y a vraiment, il y a deux ans, je me suis dit que c'est bon. Je change d'environnement en fait. Et euh, j'ai arrêté … mon dernier emploi, c'était chargée de mission en santé au travail, pour intégrer, du coup, l'environnement associatif. Et surtout, travailler mais de manière non rémunérée en fait. C'était une façon pour moi de me protéger de ce que j'avais ressenti avant, lié au lien de subordination. Et euh, je voulais aussi du coup, choisir mon activité, son contenu, son planning. Je voulais avoir plus de marges de manœuvre en fait. Et voilà ! Depuis deux ans, je suis dans l'éducation populaire, dans des collectifs, associations ou SCOP, travail rémunéré ou pas. Plus pas rémunéré. Et en fait, euh ... j'ai encore ces impressions là. Moins qu'avant, mais les impressions que j'avais, le fait qu'on évalue ma personne, mon travail, etc. Je les ai encore. Et je vois aussi des gens autour de moi qui sont vraiment pas bien, qui sont en épuisement professionnel, aussi dans le milieu associatif, dans l'éducation populaire.
N : A cause de quoi ? C'est quoi ton hypothèse sur l'épuisement professionnel ?
B : Bah, du coup, en fait ça m'interroge parce que je me dis, si on part de l'idée que les conditions de travail, les conditions au travail, ce sont les règles de fonctionnement du cadre de travail, donc les normes au travail …
N : Mmmm
B : … si on part de ce principe que ces normes et ces règles peuvent créer à la fois, euh, de l'épanouissement, de la reconnaissance mais aussi du contrôle social ou alors de l'épuisement professionnel, j'ai pas forcément … c'est plus des questions que je me pose. Comment … on peut faire passer … comment … (*je consulte mon doc*) … on peut écouter nos désirs, à la fois d'un point de vue individuel mais aussi collectif dans un cadre de travail … souvent avec des conditions de travail qu'on ne choisit pas ou on choisit un peu mais pas complètement. Et moi du coup, l'épuisement, je pense … moi mon postulat, en fait, c'est que … l'épuisement, c'est à un moment donné quand ça tiraille, quand il y a un déséquilibre, on essaie … on en a parlé hier, des formes sociales par rapport aux forces sociales. Quand à un moment donné, on est dans une forme sociale, une organisation où du coup, on n'est pas … ça colle pas euh … il y a des … nos comportements, nos envies, nos désirs et nos valeurs ne collent plus en fait à la forme. C'est comme si tu essayais d'enfoncer un cube dans un carré tu vois, et tu forces, tu forces, tu forces. A la fin tu t'épuises en fait, parce que tu tires sur quelque chose en fait. Voilà, je le vois un peu comme ça. D'après ce que j'ai vu avant, et euh … ça m'interroge vachement parce que je me dis, comment aussi préserver la santé physique et psychique ...
N : Mmm, des gens.
B : … des personnes, dans un cadre de travail, avec des conditions de travail subies ou pas. Mais même, il est où en fait parce qu'à un moment donné où le devoir passe avant le désir, je

pense que c'est là qu'il y a épuisement aussi. Ça, c'est un peu mes idées. Je voulais te rencontrer aujourd'hui, non pas pour vérifier mes hypothèses parce que je suis pas dans une démarche de vérification d'hypothèses, mais juste recueillir ton point de vue à toi, parce que comme je te disais, tu me disais que tu avais eu de l'expérience dans l'éducation populaire, que tu avais décidé aussi toi, de changer d'environnement professionnel. Tout à l'heure, tu me disais que tu attendais … que toi, tu étais « descendue de l'arbre » pour courir dans la prairie. *Rires.* Je voulais savoir c'est quoi, concrètement, de descendre ou de tomber de l'arbre et après, de courir comme ça dans l'herbe. Je trouve ça intéressant. Et voilà !
N : Ok.
B : Alors moi, ce qui me … la question que je me pose. Comment tu vis … (*je consulte mon doc*) comment tu vis ton travail quand on lui donne une valeur ?
Silence.
N : Comment je vis … mon travail quand on lui donne une valeur ? *Silence de 7 sec.* Quand on … S*ilence*. Euh … En tout cas, je pense que pour moi c'est essentiel que mon travail soit considéré a minima, a minima. Et pas méprisé, et pas jugé. Ça c'est … Je pense que ça me mettrait très mal à l'aise. Par contre, c'est quelque chose qui se pratique assez bien dans, je trouve, dans le milieu socio-culturel. Et particulièrement là où j'étais dans la boite, une … Non. Celle qui … celle qui … c'est pas celle-là duquel je suis tombée de l'arbre mais c'est celle où je me suis dit qu'il fallait que je change de façon. Donc le temps de se libérer aussi de l'institutionnel. Tu peux pas faire ce que tu veux en Belgique. Euh … pour faire un peu ce que je voulais. Euh … *Silence*. c'était une boite euh … qui avait des fantômes sur c'est quoi faire bien de l'éducation permanente donc ça, je pense que, pas toute ma vie professionnelle, mais sur le temps que j'ai été là en tout cas, et sur le temps que j'ai été dans l'éducation populaire. J'ai trouvé que c'était très régulièrement un lieu de contrôle sur … idéologique, en fait.
B : Mmm.
N : … avec mépris de ceux qui ont des entrées … comment est-ce qu'on dirait pour dire bien … épistémologiques différentes. Donc, si t'étais pas socio-politique, t'étais … t'étais … nous on appelait ça … enfin. En interne ça s'appelait les p'tits copac pouilles. Tu vois comme c'était magnifique. Et même euh … physiquement, c'était diabolisé par le fait que les gens étaient au premier étage et au deuxième. Plus tu montais, plus c'était politique.
B : D'accord.
N : Plus les gens méprisaient ceux d'en-dessous. Enfin, franchement ... c'était su, c'était su par presque tous les étages, je veux dire. C'était conscient, je veux dire. Personne ne … voilà. Moi, j'ai toujours été … donc je dis que je, ma métaphore de tout à l'heure, de se lâcher de l'arbre pour aller courir dans la prairie, c'est en effet de sortir de l'institution, enfin, de l'organisation, d'être employée en fait. C'est plutôt sortir du salariat, en fait.
B : D'accord.
N : En vrai. Sortir du salariat. Euh … parce que c'était, en partie, une sécurité. Puis, parce que, même moi, politiquement, j'étais plutôt euh, sur le salariat que sur l'indépendant. Enfin, chez nous, t'as pas dix mille trucs. Et d'être dans le non marchand aussi. Donc là, je suis carrément en rupture, en rupture, sur la forme, puisque je vais. Non, je n'en sais rien. Je ne pense pas encore. Je n'ai pas encore tout à fait pris le temps de maturer ça. Mais ça devrait me faire passer en tout cas ... la structure dans laquelle je suis, c'est une pépinière d'entreprise. Donc je devrais passer d'un test d'indépendant à être indépendante. Tu vois ?
B : Ouais.

N : Il y a peu de chances, car en effet, j'ai une sorte de fidélité et que je sais pas. Et puis que c'est pas très clair au niveau de la sécurité sociale etc … Sinon je déteste pas du tout le format, mais euh …
B : C'est ça qui te freine ?
N : C'est pas plus net que ça oui.
B : D'accord.
N : Oui tout à fait. Et, il y a peut être des formes où je coûterai moins cher. J'aurai des avantages. Donc voilà. A un moment donné, moi ce qui m'intéresse, c'est d'avoir une forme qui est non, pas trop contraignantes, et la plus … euh … la plus aisée au niveau économique en fait. Voilà.
B : Mmm.
N : Parce que je pense, une de mes tensions sur … Attends, redis moi ta question, c'est …
B : Comment tu vis en fait …
N : … Quand on considère mon travail.
B : Ouais. Quand on donne une valeur à ton travail. Donc après derrière valeur ...
N : Redis moi, comment je …
B : Comment tu vis … ton travail quand on lui donne une valeur ?
N : Je vais la noter. *Elle note. Silence de 15 secondes*. Je note car il y a plein de trucs derrière. *Silence de 5 secondes*. Donc, c'est de ça de je me libère. Peut-être je suis un peu loin de ça mais si, parce que je pense qu'en fait, euh, moi je donne beaucoup de valeur à mon propre travail. Mais par contre, on pourrait presque dire que je suis dans les formes pathologiques des gens qui vont aller vers le burn-out en fait. J'ai un profil typique de perfectionniste, engagée, militante, enthousiaste, désirante. Voilà. J'adore courir dans la pairie. *Rires*. Donc en fait, en vrai, même quand j'étais dans une organisation, euh … j'ai eu la chance euh, de toujours être dans des organisations qui me laissaient hyper libre quoi. Donc j'étais peu contrôlée. Et euh, j'ai pas subi de modes d'évaluation en tant que tel quoi.
B : Mmm.
N : D'ailleurs, chaque fois que j'en entends parler par d'autres, je crois que j'aurai jamais supporté ça. Jamais. 'fin je me dis que c'est parce que j'ai été libre que je … tu vois … que j'aurai pas euh … et la dernière boite dans laquelle j'ai été engagée, je … je … j'ai … j'ai été en 4/5ième dans une boite …
B : Mmm
N : … et euh je voulais plus. Vraiment. Et comme j'étais en 4/5ième et j'avais demandé une réduction du temps de travail, j'étais en travailleur protégé. Donc j'ai du me faire engager par une autre boite, pour pouvoir me dégager de cette boite là parce que c'était pas possible. J'aurai eu des problèmes de contrôle du syndicat de machin, ça c'était ... ça foutait tous dans la merde. Du coup j'ai du trouver un autre emploi pour m'échapper. 'fin ça c'était clair pour nous. Et euh, et la boite dans laquelle j'ai … j'ai … à qui je dis oui, c'est une erreur, c'est une erreur de survie quoi, voilà. Euh, c'est une boite qui contrôlait les arrivées, les sorties. Enfin, c'est la première fois que je tombais dans un truc comme ça. C'est une fédération de maison de jeunes.
B : Ok
N : Donc c'est l'inverse de ce que ça prône en terme de structure décrétale, pour les maisons de jeunes en tout cas. Et avec une … dame qui était rentrée dans le contrôle en fait, d'une série de trucs. Et ça m'a insupportée très très vite. D'ailleurs, je lui ai dit, je suis pas capable de

rentrer dans un truc comme ça. J'ai jamais fait ça, j'ai fait la route tout le temps. Je suis pas allée dans des bureaux régulièrement. Je vais mourir en fait. Ça je le sais, tu vois. Si tu mets un pot dans … si tu me mets dans un pot, je meurs comme plante. Une plante d'intérieur je meurs tout de suite en fait, c'est pas compliqué. Donc comme j'ai une certaine conscience de moi, j'arrive à retrouver des libertés avec euh … mais c'est des libertés presque individuelles euh et ça, avoir des avantages, comparé à d'autres personnes, j'ai du mal quoi. Enfin je sais pas, je trouve que c'est pas très honnête d'aller négocier individuellement. Ce qui, par ailleurs, se fait dans les boites, je suis naïve quand je dis, c'est une sorte de connerie d'intégrité … à laquelle je continue quand même à tenir un peu, beaucoup.
B : C'est pas plus mal !
N : Oui. Bref. Non parce que ça sert à rien de … là où … là où toi tu trouves des aménagements, moi je vois bien que mes collègues, ils étaient malheureux en fait. Sur le contrôle, etc.
B : Ouais
N : Et cette place là on me l'a donné aussi en me … je vais essayer … parce que chaque fois je suis sur le côté, mais chaque fois je t'explique mes contextes parce que j'ai l'impression que c'est ça. Après je vais revenir un peu plus sur les trucs.
B : Pas de problème, on a le temps tu sais. *Je ris*.
N : Euh … en tout cas c'est ça que je veux dire en gros. J'ai été traversée par des boites hyper laxistes en fait. On va dire ça plutôt. *Elle rit*. Plutôt des managements laxistes euh, et généralement pas le premier mais après, c'est moi qui donne naissance à mon travail et euh quand je voulais renforcer les dimensions politiques, parce que j'étais … moi je suis une autodidacte quand même pour tout, tout ça ... euh même ça on va dire en termes de ressources internes, c'est moi qui devait mettre des stratégies, pour demander aux collègues etc, pour les suivre pour apprendre. Sans ça, personne me nourrissait. Donc en fait, je suis moi très triste. Donc, j'ai des avantages, j'ai été libre, j'ai turbiné avec tous mes défauts de tra … de surtravailleuse. Ces régimes laxistes m'ont laissée travailler à plein. Personne n'a jamais fait attention à moi. Et si moi j'étais moi éducativement pas adaptée à me contrôler quand même sur euh l'engagement que j'avais dans mon travail, c'est pas mes patrons qui m'ont arrêtée, que du contraire. Je suis un agent euh … Ce sont des gens hyper attentifs. L'agent qui travaille, qui surtravaille bien et qui hyper attentif à bien travailler. C'est lui qui va chercher, c'est lui qui dira pas non. Moi je suis la … la … à la fois la travailleuse quand même presque idéale et en plus je suis une emmerdeuse, on peut pas dire … tu vois, je suis pas juste gentille quoi. Ça, pas du tout. Mes collègues me disent pas que je suis gentille mais ils reconnaissent toutes mes compétences de travail quoi. Voilà. Mais donc ces systèmes là m'ont épuisée. C'est juste pour revenir avec toi qui disait sur le contrôle etc, moi c'est l'inverse en fait. C'est les systèmes laxistes ... m'ont surexploitée parce que j'étais potentiellement quelqu'un qui n'a pas de mesure en fait. J'aurai pas envie de me dire que je me surexploite. J'avais pas compris qu'on avait une … une finitude, un corps, 'fin voilà. Franchement, dans la conférence gesticulée, j'aimerais le dire. C'est qui m'a appris qu'à un moment donné, euh, mon corps allait dire stop en fait parce que mon âme dit pas stop mais que mes pratiques de .. de .. d'attention à moi, de repos, etc sont pas bonnes en fait. Je suis une liégeoise, je fais la fête, je fais machin, j'ai bu quand j'étais jeune. Je faisais ... j'ai pas compris qu'à un moment donné le corps disait … *elle claque des doigts*. Just, on arrête quoi. Donc j'ai fait moi mon premier presque .. si j'ai fait mon premier burn-out à 27 ans. *Silence 2 secondes*.

B : D'accord.
N : C'est quand même pas mal quoi, c'est une belle .. tu vois ça démarre comme ça quoi. Et à un moment donné là dedans, donc à l'époque c'était le début, donc on m'a mal soignée. On m'a mal dirigée. On m'a surtout proposé de prendre des cachets. Et puis seulement après, alors t'imagines la violence de ce truc. Seulement après je serai capable d'aller voir un psychologue. J'ai pris des cachets qui m'ont en fait mise dans un état ... j'ai fait une réaction aux cachets qui contrôlent mon corps. C'est trop beau. *Elle rit puis on rit*. On m'a collé des anxiolytiques. Je me suis trouvée exactement dans l'effet inverse, c'est à dire mon corps a tremblé de toute part. Donc je sais pas beaucoup accepter même physiquement que le contrôle s'impose à moi tu vois. *Elle rit*.
B : C'est bien au moins, tu as une alarme dans ton corps physique.
N : Oui, moi j'étais comme ça, j'étais comme ça à cause des anxiolytiques.
B : C'est assez fort.
N : Ouais ouais.
B : Ouais.
N : Il m'avait dit le gars, c'est hyper rare mais ça arrive des gens qui … tu vois. Après je vois bien dans l'histoire de ma vie pourquoi euh voilà. Mais donc ça veut dire quand même cette culture générale qui m'a jamais appris à me reposer. Je veux dire, on m'a pas donné les clés. Si on m'a … tu sais ce qu'on m'a donnée comme clés physiques ... Il faudrait deux bâtons de bois et pas deux bics, comme ça. C'est ma prof de gym, elle faisait comme ça. *Elle claque 2 bics et imite sa prof de gym, en articulant fortement, avec une voix forte et autoritaire*. « Allez mesdemoiselles. Comment est-ce vous serez quand vous aurez 40 ans. Allez, allez s'il vous plaît, levez les genoux ». *Elle jette les crayons sur la table*. Voilà ça c'était la culture physique à l'école. *Je ris*. Bon, ça n'aide pas en fait, ça n'aide pas du tout. Mes parents étaient pas là-dedans. Mes grands parents non plus fin voilà c'est pas euh. Je me dis la culture ... par contre, mon filleul il a pas ça, tu vois. Il vient, il dort chez moi. Il a 5 ans, et il me dis : « Tu veux un massage marraine ?». *Je ris*. Parce qu'il fait des massages à l'école. Il fait de la respiration à l'école.
B : Ah ouais.
N : Oui. Ben, je suis super contente en fait, bah oui. Je suis absolument super contente. Parce que je me dis lui, il a compris, il fait ... il s'est déjà centré, 'fin voilà. Je ne pense pas qu'ils fassent pour euh, c'est une chouette école donc c'est pas juste pour réguler les gosses, histoire de leur donner une autre came, quoi tu vois.
B : Ouais.
N : Voilà, donc ça c'est déjà, sur la valeur travail, je trouve que, c'est … c'est … *Silence 10 secondes*. Les gens qui étaient en face de moi, les laxistes, ils donnaient beaucoup de valeur à mon travail. Tu vois ce que je veux dire, c'est pas … Ils s'intéressaient juste pas à la façon dont je le menais quoi. Ça les euh … pfou … Écoute c'est pas compliqué, quand j'ai craqué, et que … à 27 ans et que … j'ai dit à Denis, que j'étais épuisée, j'arrivais plus en fait. Donc là c'est vraiment le burn-out, où tu … même en te poussant t'es, t'es épuisée quoi. Donc j'ai demandé un mi-temps, pour je sais pas combien de temps. On a engagé quelqu'un. Quand la personne est venue, c'est ça aussi tu te dis, mais y a quand des trucs … on a négocié avec Denis ce que j'allais lui donner, mais moi j'estimais que je devais lui donner pour un mi-temps en fait, tu vois ...
B : Denis c'est euh ?

N : C'est mon directeur.
B : D'accord, ok.
N : Mon directeur de centre culturel. C'était un centre culturel. Donc, toujours non marchand. Toujours chez les graves quoi. *Rires*. Voilà, et euh .. et quoi ... la personne est venue, on lui a donné un travail pour mi-temps et moi j'ai enfin travaillé à temps plein pour le prix d'un mi-temps en fait, en vrai. Si j'étais en burn-out c'est parce que j'avais … je travaillais 60 à 80 heures semaine quoi. C'était certain tu vois, avec des soirées, avec des nuits, avec des trucs où tu traînes aux bars parce que tu fais des trucs avec des associations. Mais j'ai donné une amplitude … enfin, moi j'étais un mythe dans ce machin là, sur l'amplitude donnée au travail. Et c'était juste fantastique, j'étais euh … *Silence 5 secondes. A*près tu te dis, mais quelle naïveté tu vois, mais à la fois, c'était beau en fait, si tu fais le film, c'est juste, moi je découvrais le monde associatif, je venais découvrir le socio-cu, l'éducation permanente, alors que ma famille est non politique, tu vois. Et que je, et que souvent ça n'a pas été dans ma famille … gérer des tensions. Après j'ai eu des outils, pour le dire autrement. D'ailleurs, j'ai un peu fait rupture avec ma famille. *Je ris*. Parce que j'ai arrêté d'être sous leur coupe. 'fin voilà, j'ai, j'ai … moi je, l'aspect de l'émancipation, l'aspect éducation populaire, c'est … c'est mon cœur qui a explosé de bonheur quand j'ai vu que ça existait quoi tu vois, et que ben oui mais c'est bien sur, j'étais toute euh … Encore aujourd'hui, je dois encore me contrôler quoi, c'est ... C'est indéfiniment amoureuse du travail, des trucs, et des choses à faire avec les autres. Mais je vieillis en plus. Là j'approche la cinquantaine, je suis en train de … de devoir gérer une ménopause que personne ne m'a expliqué aussi. Tu vois, je suis fâchée aussi là, mais tu te dis là en fait, du début jusqu'à la fin, peut-être la vieillesse je vois un peu mieux parce qu'on en parle un peu plus parce que c'est, parce que je pense que les générations vieillissent et puis qu'il y a plus de générations et que, du coup à l'âge que j'ai, à l'âge que d'autres ont, on en parle quoi mais sur le reste, mais personne m'a donné les codes quoi. *Silence 2 secondes*. Je crois même qu'on les connaît pas assez c'est tout je crois même que c'est défaillant, chez nous en Europe.
B : Oh oui, il y a des périodes, comme la ménopause mais même par rapport à la femme, les périodes de grossesse, tout ça. Il y a plein de tabous, plein de choses qui sont pas dites. La relation femme/santé et assez, assez problématique, je trouve. Elle devrait pas l'être, il y a beaucoup de tabous autour de ça.
N : Ouais. Ce qui fait qu'à un moment donné 'fin voilà. C'est … sur le … comment est-ce qu'on a donné de la valeur à mon travail ? Bah moi, on m'a souvent valorisée avec des p'tits compliments. Ce qui était plutôt détestable. *Elle rit*. Pourquoi ? Donc si mes collègues, en fait quand on est dans une vie active partagée et que tu me fais des compliments sur mon travail, je suis touchée parce que je sais que tu as vu des choses, et puis tu peux les nommer, c'est concret. Je te crois et puis voilà. Si mon boss, qui est jamais avec moi, me dit « mais enfin, tu travailles très bien », j'ai envie d'entendre avec quoi il vient quoi, tu vois. Moi je me dépêtre à continuer à faire autodidacte, à pas comprendre mon métier, pendant que lui ne m'aide jamais sur c'est quoi machin, me mettre dans une position méta, avoir un recul, un peu évaluative de mon travail. Je leur reproche amèrement tu vois. Ça, ils m'ont déjà fait une fois … où on avait droit à un questionnaire et on le voyait sur base du questionnaire quoi. C'était plutôt en termes de motivationnel et des machins comme ça. Et puis à un moment donné il a commencé à me ... donc je pense, il a tenu le même discours que parfois tenait … la coordinatrice, ma coordinatrice qui est sa femme, c'est ... comment faire moins bien que mieux. *Je ris*. Et euh, il

m'a dit : « oui mais enfin, c'est un manque de confiance en toi. » Le nombre de fois où j'ai eu des trucs comme ça. C'est faux tu vois, c'est faux. Après, tu finis par te demander si tu as oublié de regarder un truc tellement que … Mais je trouve ça mesquin parce que … d'ailleurs je lui ai dit c'est insupportable, c'est insupportable. Parce que ces gens sont pas capables en fait de voir en vrai ce que tu pratiques. Parce qu'en fait, le sens que toi tu lui mets, il le donne pas comme ça. Ils sont contents parce que toi tu incarnes une mention qu'ils pourraient pas donner. C'est vrai, je te jure, voilà. Et euh, et donc du coup, quand tu as des doutes, euh bah forcément, s'ils t'estiment costaud et que tu traverses des trucs et que machin, et ... que tu t'en sors bien dans une série de situations où eux ils auraient du mal, forcément, si t'as un doute, c'est que tu as un manque de confiance en toi.
B : D'accord
N : Putain, c'est violent, c'est violent. Et qu'est-ce que ça dit ? Moi je disais à mes collègues, j'ai dit plusieurs fois à ma coordinatrice aussi. Être professionnelle, c'est savoir ce qu'on fait, pourquoi on le fait, comment on le fait. Ça veut pas dire ne pas se planter. Mais c'est avoir cette capacité de recul pour pouvoir savoir. C'est ça, la valeur de mon travail. Et ce qui m'a épuisée dans ce système là, c'est le fait qu'à un moment donné, je … je sois pas amenée en équipe et de façon simple à travailler cette prise de recul et ce positionnement et c'est … c'est … ces débats autour de c'est quoi .. parce que moi je m'en fous de pas faire la même chose que mes collègues, mais on a choisi chacun des façons de faire, des croyances, des machins. On a des profils aussi, à un moment donné, faut pas rigoler. Oui, moi j'ai un profil particulièrement qui machin. Et ça permet de faire une série choses j'ai des … des … une idéologie, une politique, une foi dans les gens qui fait que … Et si toi tu as plus besoin de contrôle pour toi-même, tu seras un autre formateur et c'est pas grave. Allons à deux sur des trucs, on se complétera sur des machins, on inventera d'autres choses, ça sera super quoi. Tu vois. Voilà. Ce que j'ai fait aussi dans les … ce machin là, c'est euh … qui m'insupportait parce que j'en pouvais plus de ce truc euh, inter-étage là. C'est que …
B : Quand tu dis inter-étage, c'est la hiérarchie en fait ?
N : Oui. Ça c'était dans la boite, un service d'éducation permanente des formations. C'est pas la hiérarchie inter-étage, c'était les socio-politiques … L'insertion sociale est tout en-dessous évidemment. *Elle rit*. Voilà, voilà, voilà. C'est les … qui est subventionné pour faire quoi. Si tu croises ça avec qui travaille sur quelle tâche ou quel secteur, c'est plutôt quel secteur, ou quels ... quels enjeux, insertion socio-professionnelle, formation simple ou formation socio-politique. Bah voilà, tu vois, tu grimpes d'étage quoi. Je veux dire dans le bon sens. *Rires.*
B : Ça compte plus ...
N : Oh bah oui, quand même. S'il vous plaît quoi ! Et surtout on ne tripatouille pas avec les mêmes matières. On pense de la même façon. Et plutôt que de se mélanger … c'était une boite anti-diversité. C'était pas anti-diversité, c'est pas vrai. C'était plutôt … la valeur du mépris. Ouais. Tu valorisais ton travail en méprisant les autres. Tu vois enfin, c'est une sorte de condescendance comme ça. Voilà. *Silence 6 secondes*. Ouais, c'était violent cette boite. J'ai toujours aimé, en partie, si quelque chose était bien pratiqué par certains collègues, qu'il fallait suivre en fait pour euh ... Donc moi j'ai fait pool d'or, tu vois, celui qui fait toujours deuxième. C'est-à-dire, tu prends … tu suis la route de quelqu'un que tu estimes qui trace bien quoi. Que tu te prends comme maître mais que tu ne dis à personne. Puis tu demandes, par la bande : « est-ce que je peux travailler avec toi ? J'ai quand même du mal là-dessus, là-dessus, machin. » Tu fais la route avec elle, tu comprends des trucs, tu poses tes questions. J'ai fait des

choses comme ça pour me nourrir quoi. Pour donner de la valeur à mon travail, pour le voir apparaître. J'ai travaillé avec des gens. J'ai repéré celui qui nommait le mieux ses pratiques et qui était la plus claire sur une série de choses. Et surtout, j'ai commencé à savoir, si je travaillais pas avec quelqu'un d'autre, je pouvais pas comparer, distinguer les pratiques. Et quelque soit la personne, même si … j'aime pas ce que la personne fait, c'est parce que je travaille avec elle que j'en apprends dix fois mieux sur moi quoi.
B : D'accord.
N : Et donc, moi j'ai insufflé, trois choses quand on a refait une équipe, dans cette boite que bon … pour contrer la ... je trouve … le … pour contrer … cette mauvaise qualité en fait du rapport au travail et de sa valeur. Euh c'était, un, passer sur des écrits, parce que passer sur des écrits, ça veut dire partager. Ça veut dire, aller vers de l'humilité et ça veut dire se … s'asseoir un peu plus confortablement sur des trucs où tu peux revenir un peu … 'fin voilà. Avoir une sorte de confort parce qu'en fait tu engranges et puis tu recrées pas à chaque fois parce que tu prends pas le temps de, donc me forcer à mettre ça pour partager avec mes collègues, pour avoir moins peur les uns des autres. C'est fondamental aussi. Fondamental. Ça veut pas dire qu'on doit se mettre d'accord. Ça veut dire qu'on partage des choses qui nous donnent à avoir des … des … qui nous permettent d'avoir une cartographie vraiment.
B : Et vous le faisiez tous et toutes ?
N : Euh, pas toujours, voilà. C'était … oui quand même, on a... Il y a eu une dynamique qui a pris quoi. J'ai pas compté. C'était pas ça qui était important. C'était, on mettait, on partageait, ça se faisait. Ça c'est pas … oui, oui quand même on a … oui ça a pris. C'était pas une obligation de faire. Je suis pas rentrée dans une demande de processus. D'abord, j'étais pas légitime pour faire ça. De euh … il y a un monstre, un monstre, moi j'appelle ça le fantôme du ..., c'est la boite, la structure Q. Mais bon, ça tu .. hein.
B : Oui, oui.
N : Le fantôme, c'est euh, c'est le fantôme qui dit : « Mais qui fait vraiment de la bonne éducation permanente ici ? » *Je ris*. Tu vois ? Et puis il y a un silence. Tout le monde se regarde et on sait plus ou moins qui n'en fait pas bien. Généralement, c'est ceux qui viennent plutôt du psycho, on est d'accord. Et nous, nous c'est bon quoi. C'est vrai que moi j'étais bien placée parce que je trouvais que … je savais bien que c'était pas génial parce que j'avais appris moi-même et que quand même c'était pas sûr. Mais quand même c'était pas moi la pire. En vrai. Si tu laisses faire le fantôme, tu te dis que t'es pas dans les mauvais élèves. Ça tu le sais en fait. Ça c'est horrible ce truc, puisque c'est pas dit. Et ça quand on a mis notre équipe en place, moi je, je, c'est terminé quoi. Je ne veux plus de ça entre nous. On va s'attraper ce fantôme à la con. On va se le dépecer et puis on va se dire c'est quoi l'éducation permanente, pour nous, à minima. Sur quoi est-ce qu'on s'attend les unes les autres et puis plus personne laisse passer ce monstre et on le regardera passer au loin, et on aura même plus peur quoi. Ça on a dégommé ce fantôme.
B : C'était … ?
N : C'était facile évidemment ! C'est hyper facile en fait. C'était ... facile, c'était plaisant. On a parlé de notre travail, on a pris du recul. Enfin, voilà. On était parti quoi. Et puis, euh, … et alors là troisième chose que j'avais fait … dans mes épuisements qui se sont répétés parce que ... Je pense que j'ai globalement, frôlé le troisième burn-out il y a pas longtemps.
B : D'accord.

N : *Elle rit puis je ris*. Voilà, donc euh. Euh … la troisième chose qui a été faite, c'est en fait, j'ai dit à ma coordinatrice que j'en pouvais plus. Généralement comme c'est moi qui courait, c'était moi qui était la moins bien nourrie en fait. Je savais pas bien me nourrir parce que je courrais et que j'avais l'impression que c'est ça qui me … qui me nourrissait. C'est vrai en partie, mais à un moment donné ça qui m'épuisait trop. Il y avait une sorte de mauvais équilibre de recharge de batterie là comme ça. Moi je trouve qu'il faudrait des écosystémiciens. *Je ris*. Pas des évaluateurs, des écosystémiciens en terme de … il y a une sorte de … il doit y avoir en tout cas des gens qui freinent, des gens comme moi, qui en profitent pas ou qui vont dire à ceux qui en profitent : « non, ça suffit, tu vas la perdre aussi tu vois ». Je trouve ça c'est … Tu vis dix ans dans la même boite, normalement t'as compris que ça se passait. Si tu as une boite un peu, avec vingt personnes, tu as vu qu'il y avait des profils différents, et que tu devais faire gaffe. J'ai, j'estime que faire des piqûres d'écosystémique aux managers et leur apprendre à voir des miroirs, ça serait très très bien. Aussi pour voir comment quel profil ils ont. Moi je m'en fous qu'un laxiste ne devienne jamais manager directif. Tu vois, je demande pas aux gens de se changer. Je demande juste que sur la forme qu'ils prennent, ils regardent les impacts négatifs potentiels quoi. Voilà donc je pense aussi qu'en vieillissant que je ne peux plus supporter la négligence des managers, mais elle sera tu vois donc, c'est pour ça aussi que je quitte. Je suis dans une période de non tolérance et c'est bien. 'fin c'est peut être ça aussi la liberté, la vraie, la grande. C'est de pas supporter les choses. *Rires*. Quand j'ai dit que j'étais épuisée, que je voulais me reposer, qu'il fallait que je me nourrisse et que j'étais la dernière à partir en formation. A chaque fois mon agenda était plein. Même quand j'avais envie d'y aller, c'était pas possible. Tu vois, c'est euh. Et donc elle m'a dit : « oui, oui, c'est vrai machin, donc je propose que tu formes tes collègues à toutes ces questions là. » Les questions que je me posais et que je lui renvoyais. Elle me dit : « Je te propose d'organiser une formation avec tes collèges. »
B : Ok ...
N : Oui. Je crois que j'ai dit mais il y a quand même quelque chose qui va pas là-dedans. *Je ris*. Mais alors elle m'a convaincue que ... Donc en fait, ce que j'ai vu c'est que de toute façon, mon agenda était plus ou moins plein. Et plutôt que de me faire chier à faire des réunions, où je trouve qu'on est tout le temps coincé dans des trucs inintéressants. Ce qu'elle me proposait, c'était quand même un espace de … de diriger un espace de co-constuction professionnelle. Donc on a travaillé la commande, la demande, et tout ça avec mes collègues. On a mis un agenda à l'ordre du jour ensemble. Et on est parti en toute liberté pendant je sais pas combien de temps. J'ai même demandé à ce que quelqu'un vienne de l'extérieur. J'ai dit : « J'ai rencontré une fille qui a envie d'aller dans la formation. Elle travaille dans le social à Liège. » Elle en pouvait plus, je dis : « ça serait bien si quelqu'un vient de l'extérieur. On va se parler autrement, on va regarder. Ça va donner de la valeur à notre travail. Ça, par exemple, ça donne de la valeur. Comment je vis mon travail quand on lui donne une valeur ? Et bien, mettre quelqu'un d'extérieur je trouve … qui nous posait des questions, qui était naïve. Bref. Elles ont accepté. Elles ont dit oui. On a fait un travail de taré. On a grandi ensemble quoi. Ce que je reproche, je pense beaucoup à … à tous ces systèmes, c'est qu'il y a … ils animent mal et animent … sur des niveaux organisationnels chiants.
B : Les systèmes … ?
N : Les coordinateurs, ou les directeurs ou des machins comme ça tu vois.
B : Ouais

N : L qui me rencontre, qui est mon directeur à ce moment là. Fin d'année, pour, à la fois essayer de me valoriser, à la fois de sentir euh ... les trucs où j'ai envie d'aller tout ça. C'est bien, mais après il revient sur des trucs en me valorisant alors qu'il ne sait rien. C'est insupportable. Puis après, enfin, tu vois, il y a … Donc je pense qu'à un moment donné, il y a une sorte de fonction, qui t'autorise à dire des conneries non justifiées. Et ou à faire … mais je pense qu'aussi, c'est mon profil, je pense que c'est... ça va être un peu prétentieux mais, en fait, si tu sais animer et si tu es attentif à la vraie participation démocratique, quand tu es en réunion, soit tu, tu fermes ta gueule et tu dis « mais oh ça va ... », voilà, soit, à un moment donné, tu regardes ton collègue qui te dit : « travaillons autour de cette question importante » et puis qu'à la fin, qui fait sa synthèse dans son sens à lui quoi. Alors, à ce moment là, en fonction de qui tu as envie d'être en réunion, parce que c'est ça aussi, tu dis : « ok », ben voilà, le jeu c'était celui là et puis voilà, ou tu dis : « non, une fois pas deux L ». Tu vois. Moi j'étais plutôt à dire : « Écoute non, ça ne va pas ».
B : Ouais.
N : C'est insupportable. Ou tu as déjà des préalables et machin, et tu nous dis : « je veux valider ça », et voilà et t'es prêt quand même à remettre en question, mais te ouvres pas le chantier, comme si tu avais rien dans un truc, pour nous le vendre à la fin, alors que c'est pas ça qu'on a dit tu vois. Voilà. Moi j'ai toujours été sur la valeur de mon travail, je pense qu'en fait, j'aurai pu être très malheureuse et souffrir beaucoup si j'avais pas le profil coopératif que j'ai. Et donc, euh... j'ai … j'ai … oui je suis plutôt une interne institutionnelle coopérative mais questionnante quoi.
B : Et quand tu dis coopérative, t'entends quoi par là ?
N : Bah quand je dois dire à mon collègue euh … mon directeur … tu te trompes tu es en train de nous mentir. Personne n'est dupe. « Est-ce que que tu le sens bien L ? » Parce que tu sais qu'il le sent tu vois et que tu ouvres la patate chaude là, tu vois. Et tu lui dis : « Faut plus le faire L, c'est insupportable. La prochaine fois, je me lève et je dis non quoi. » Tu vois ? « Je veux que vous soyez attentif, quoi . » Et je lui dis : « Vous prenez le temps ou quoi mais clarifiez avant peut-être. » Peut-être c'est ça, toi aussi tu cours … c'est aussi je crois que j'ai la conscience qu'on court trop vite tous. Et que donc ces moments où on se rencontre, à la fois on a peu de temps pour les faire alors on prépare vite pour être sûr, on est fidèle à quelque chose de la rencontre avec les autres et en fait c'est ça qui … effet inverse.
B : Mmm...
N : Ça enlève la lib..., tu comprends ce que je veux. Dire. Il y a un truc paradoxal, complet. *Silence 8 secondes*.
B : Et tout à l'heure, il y a une minute ou deux, quand tu disais que … certaines personnes, par exemple ton ancien responsable, étaient pas légitimes. Il te ... il avait pas de moyens d'estimer la valeur de ton travail. C'est quoi ces moyens, c'est quoi … de quoi il aurait besoin en fait, pour vraiment être légitimite et te dire vraiment ce qu'il pense de ton travail ?
N : Ça ce, voilà. Et alors là, va on va rentrer dans le champ de l'évaluation, et de moi où est-ce que j'estime, où est la bonne évaluation. Parce qu'il y a des trucs que j'aurai pas voulu qu'il fasse. Je peux aller me chercher un café ?
B : Oh oui, bien sur, oui oui.
N : Tu veux quelque chose ?
B : Et bien je veux bien un thé. Je te remercie.

N : Parce que ça je vois bien aussi que, il y a des endroits où j'aurai pas voulu me faire contrôler. Je voudrais pas qu'on me contrôle d'une certaine façon. Et en plus, je pense que j'ai très peur de … 'fin, je supporte pas le contrôle, ça me met dans un truc. Tu me mets ça ou tu me mets une pression de vitesse moi, je ne vaux rien. C'est pas compliqué. Ou tu me mets en compétition. *Je ris.* Mets moi en compétition, et alors je te jure, je ... Alors, soit je suis consciente et je dis : « je veux pas, je veux pas, je veux pas », et je préfère perdre, je m'en fous de gagner. Voilà. Refuser de réussir, tu vois. Ça m'intéresse pas. Pas dans ces conditions là, ça c'est vite inscrit. Soit, je l'ai pas vu mais finalement le système est un peu... Et je perds mes moyens, complets.
B : Parce que ...
N : Parfois, c'est assimilé. La compét', c'est pas juste, allez au starting block et on démarre à la ligne blanche. C'est très clair tu vois. C'est tout ce qui est insidieux qui …
B : Et tout ce … toutes les règles qu'on te dit pas en fait.
N : Bah, le fantôme c'est ça hein. C'est, tu peux faire mieux. « Allez comprenez tous que c'est en étant un peu politique qu'on fait de la bonne éducation permanente, hein. » *Rires*. *Elle va chercher un café. Elle revient.* Je vais rentrer là-dedans et alors je pensais qu'il faut quand même, parce que dans ces machins là, j'ai quand même accepté un dernier boulot où j'étais animatrice pédagogique mais en fait ils étaient venus me chercher comme coordinatrice pédagogique, donc là aussi j'ai un truc où moi je me rétame sur un type de … de ...
B : C'était avant que tu arrêtes ...
N : C'était juste avant de tomber de l'arbre, c'était la fin. Je veux dire après ça, tu te dis : « fuck you all, et merci pour le cadeau ». Ça suffit. *Rires*.
B : Tomber ou descendre ?
N : Non, être mûre, oui c'est ça. Je me suis fais pas mal du tout. C'est sortir de cette logique, de … structurelle, quoi. Oui c'est ça.
B : J'aime bien l'image.
N : Oui, moi aussi. Je la vois.
B : Surtout courir dans la prairie, là ...
N : Oui c'est ça.
B : C'est un peu la liberté, tu vois. Tu t'accroches à un arbre et après ...
N : Oui, donc euh … moi, je crois que surtout dans mon métier, ces métiers là ... Parce qu'il y a des endroits où je veux bien qu'on contrôle. Par exemple, moi j'ai cuisiné, j'ai fait des buffets. Je sais que j'ai imposé à des gens de couper des carottes d'une certaine façon. Il y a des lieux où c'est comme ça quoi, tu vois. Et si tu découpes pas la carotte, de la façon dont je te demande, tu fais pas le plat que je te demande de le faire. Tu ne m'aides pas à faire le plat que je veux faire, quoi. Donc je trouve qu'il y a des lieux où, voilà, tu dois avoir des trucs très précis. C'est comme au garage quand je monte des pneus tu vois. *Rires*. Parce que … je monte des pneus. Je monte des pneus.
B : T'en as fait l'expérience cette semaine, non ?
N : Oui, oui. Tu as des choses à regarder, tu as des connaissances et donc tu dois les savoir, mais aussi quand tu démontes des pneus, tu as une façon de faire autour de la voiture. Pour la sécurité, tu as des processus quoi. Donc ça, qu'il y ait du contrôle sur les processus, moi je trouve ça extrêmement important, parce que c'est ça qui fait une culture de travail. Chez nous, on a une culture de travail. Nos collègues, alors ils trouvent que c'est débile. On vient d'engager quelqu'un qui systématiquement, qui ne systématise pas le fait de tremper les pneus.

On vend des pneus d'occasion qui ne les trempent pas dans l'eau. Mais voilà, c'est non quoi. C'est non, tu trempes le pneu. Oui c'est froid, oui c'est chiant, oui machin. *Elle tape du poing sur la table plusieurs fois*. Mais les micro trous, ça existe. C'est la seule façon dont on a de trucs. Et moi je mets pas des gens sur la route là où j'ai pas fait tout le travail que je dois faire en terme de sécurité. C'est tout quoi. Et si euh, même si le gars est super et qu'on a du mal à retrouver des ... moi, quelqu'un qui fait pas attention à la sécurité des autres, c'est dehors quoi, c'est tout. Y a pas … la tension … peut même pas se mettre. Il y a des lieux où il faut pas. Il y a des trucs, tu peux lâcher. C'est plus des trucs à toi, machin. Et puis. Et puis je pense qu'il y a des périodes aussi. Je reviens juste sur le garage, je trouve qu'il y a des périodes où t'as du temps, alors c'est bon. Et t'as des périodes où tu sais qu'en fait tu vas avoir vingt personnes sur la journée parce que c'est pneus hiver et il vient de neiger tout le monde est là quoi, tu vois. Et que tu dois procéder d'une façon pour que toi même tu ne te fasses pas chier. Ça aille plus vite que … Voilà il y a des façons de faire. Permettre aux gens de connaître les façons de faire, là où tu peux avoir des latitudes et là où tu peux pas. Je trouve ça très très juste. Très très juste. *Quelqu'un frappe et nous interrompt*. Donc j'étais là. Donc euh … oui donc euh … comment j'aurai voulu que … comment j'aurais voulu être mieux traitée en fait ? Parce que c'est vraiment ça. Euh … est-ce que j'étais maltraitée ? En fait, si tu regarde en vrai, ici maintenant, chaque fois, tu pas dire tout à fait oui, elle est maltraitée, mais en fait c'est sur le moyen et le long terme. C'est la maltraitance à moyen et long terme je trouve. Tu vois. C'est comme si tu te disais : « bah regarde la voiture roule. Ah bah oui elle roule bien. » Mais en fait tu fais jamais les entretiens, tu mets pas d'huile, tu fais pas machin, bah en fait tu maltraites ta voiture. Elle va craquer après autant de kms, tu vois. C'est pas oui, tu roules bien avec la voiture. Oui tu la gares bien. Oui, tu as le bon code de la sécurité mais sur le … sur le comment on fait, c'est pas que la conduite dans une voiture qui est importante, c'est aussi comment tu vas faire attention à tes pneus. Comment tu vas … tu vois ?
B : Ouais, ouais.
N : Je pourrai refaire une analogie avec tous les pneus etc, tu vois.
B : Ouais, ça marche bien. *Je ris*.
N : Ouais ouais. Faudrait que je la développe celle là. C'est sûr que … Sur la conférence, il faut que je fasse ça.
B : Un scoubidou, je pensais à ça.
N : Ouais, ouais.
B : Ça ferait un chouette scoubidou.
N : Oui c'est sûr, il faut que je … j'ai déjà pensé. Mais par exemple euh ... sur le management, juste le truc que j'ai déjà trouvé sur les pneus, c'est sur-gonfler ou sous-gonfler c'est dangereux, un pneu. Alors sur-gonfler, c'est … regarde comme ça parle à fond quoi. Sur-gonfler, ça fait comme ça donc ça le truc. Donc ça va s'arrondir, ça veut dire quoi ? Ça veut dire qu'en fait tu as moins d'adhésion au sol. Ton pneu, il est pas comme ça en train de rouler, il est comme ça en train de rouler quoi. Donc tu as moins de surface, donc ça veut dire, en temps plus fragile, où il y a de la pluie, de la neige et tout ça, tu as moins de surface d'adhérence. Bah freine et puis tu verras quoi. Freiner en sur-gonflage, je vous laisse là-dessus. *Rires*.
B : Imaginez, projetez-vous, on en reparle. *Rires*.
N : C'est comment qu'il disait l'autre ? « Je vous dis ça, je ne dis rien. » 'fin nan. « Je vous laisse réfléchir là-dessus. » Sous-gonflage, c'est … tu te laisses aller comme ça et tu as le pneu

qui est plutôt, qui va du coup être un peu. C'est sur le flanc en fait, que tu vas commencer à user vraiment les deux bandes latérales. Pareil, du coup tu as quand même moi de … tu auras plus que ça qui sera vraiment marqué avec les dessins. Sous-gonfler, tu freines moins bien, tu as moins d'adhérence et donc tu contrôles moins ton véhicule. Etc, etc. Donc ça veut dire aussi que tu fais moins … Enfin, moi je pense que si comment tu fais choc ou pas, avec tes collègues. Comment tu … Donc, comment j'aurai voulu être évaluée ?
B : Je vais juste fermer la porte. *Je pars et reviens*. Je t'écoute
N : Je pense qu'en effet, j'aurai voulu que euh … j'aurais voulu que mes patrons euh … soient écosystémiciens et que ils regardent s'ils me sous-gonflaient ou sur-gonflaient. Quand je suis partie fâchée de cette boite, j'ai détesté … j'ai vu des choses en fait pour la première fois, j'ai vu qu'on était extrêmement ... Je savais bien que les gens négociaient individuellement leur salaire et j'ai vu à quel point c'est hyper différencié et j'ai pas pu supporté la photo. Je savais bien depuis longtemps. Voir ces … euh. Donc ça, je trouve que le … en vrai, parce que j'ai cru que j'allais décoléré en fait. Trois mois après, c'était toujours là, et six mois c'était toujours là. Donc je me suis dit, je vais pas sortir. Ça me touche sur un principe de base, et puis c'est tout. Je veux pas en plus me faire du mal en essayant de réguler mes humeurs tu vois. *Rires*. C'est les autres qui doivent faire ça, pas moi. Je vais être gentille avec moi et me dire que je suis cette femme là. L'intégrité c'est important. Elle est … pas l'égalité, mais l'équité quoi. Donc ça je … je pense que aussi sur la valeur de mon travail, j'attends ça. J'attends qu'à un moment donné, ça soit pas mon salaire ou mon statut ou mes machins … qui au fait ont permis à mes patrons de donner des avantages à d'autres en fait, en me … tu vois.
B : Mmm
N : Plutôt que de regarder … on fait tous le même travail voir moi je surtravaillais sur des … par rapport à d'autres en tout cas. Et j'avais ... J'ai fait un 3/5ième… 4/5ième... ? à mille euros ou … J'ai fait un 4/5ième à mille euros par mois et ma collègue elle faisait un 4/5ième … attends ? Ou moi j'avais un 3/5ième et demi ? Je sais plus. Y avait une différence, c'était pas la même chose. Elle faisait un 4/5ième parce qu'elle était mère de famille. Et donc, ils lui concédaient son mercredi. Donc c'était clac ! Depuis des années quoi. 4/5ième.
B : D'accord.
N : Elle travaillait beaucoup moins que moi. D'ailleurs quand on lui proposait des trucs, elle rechignait beaucoup plus par rapport à des trucs. Bon bah … je lui reprochais pas en fait. Jusqu'au jour où j'ai vu ses conditions de travail, je me suis dit, mais putain, quand on le cul dans le beurre, c'est … *Je ris*. Par ailleurs c'est pas … et elle avait un 4/5ième et elle gagnait 2000 tu vois le truc ? Et tu sais que ta collègue travaille moins que toi en fait.
B : Avec la même fiche de poste ? Ouais ? Ok.
N : Ouais mais elle est universitaire. Négociation individuelle et tout ça et tout ça. Et quand j'ai su ça, j'avais déjà fait augmenter mon salaire parce que je venais de perdre quelqu'un d'important et donc je m'étais dit : « mais en fait je suis con. » Je suis en train de vivre comme une pauvre parce que aussi sur l'équité machin, donc puisque je sais que cette boite ... et donc j'étais quand même arrivée à … J'avais dit « je vois pas pourquoi je suis payée moins que les universitaires ? Je fais la même chose. Je un bon travail, je fais machin, ça suffit quoi. » Et en deux négociations, euh, je suis montée chaque fois d'autant et j'étais ... ils m'ont reconnue universitaire et tout ça et voilà. Mais même sans ça c'est dire, cette boite a travaillé comme ça. Ça c'était insupportable. C'est la valeur donnée au travail. Mais qui a fait attention à moi ou aux autres. Qui fait attention aux membres de l'équipe ? C'est insupportable quoi. Juste la

secrétaire qui faisait les documents, qui s'occupait de … un jour m'a dit : « écoute N ... », parce qu'en plus, c'est magnifique comme j'avais pas confiance en ces gens du début, en fait. Je les trouve mous. Je les trouve … voilà. Je trouve qu'ils ont pas de politique. *Rires*. Si, ils font, tu vois, ils activent, il y a plein de trucs. Les êtres, les gens qui travaillent là travaillent bien. Mais c'est pas structurel. C'est pas on a pas des projets ensemble car ils sont incapables de faire un truc comme ça. Donc ça collectivise jamais quoi. On disait de nous-mêmes qu'on était une boite d'indépendants
B : D'accord
N : Tu vois. Et euh, pourquoi est-ce que je dis ? Pour … merde... *Hésitation pendant 10 secondes*. Pourquoi est-ce que je dis ça ?
B : Bah tu disais, que le côté collectif manquait en fait.
N : Oui, oui. Et c'était un truc gros, gros, gros … mais gros, mais gros. Attends … gros gros gros ...de quoi est-ce que je parlais …
B : Tu as parlé avant le fait que tu aies pu négocier, toi, ta rémunération. Pour monter.
N : Oui.
B : Tu parlais de comment on accordait de la valeur à votre travail. En gros, tu disais que les gens étaient apolitiques. Qu'ils n'étaient pas politiques.
N : Non j'ai pas dit ça.
B : Tu as pas dit « apolitique », mais tu as dit : « ils n'avaient pas de politique ».
N : Ah oui, ils ont pas de politique. Non, ils sont politiques mais ils ont pas de politique, c'est-à-dire ils n'ont pas de stratégie politique. Ils n'ont pas de stratégie collective, politique, avec des enjeux. On travaille sur de la formation des choses comme ça. Parfois, ils ont des … c'est des niches d'opportunités alors ils font d'autres trucs. Mais généralement, une qui prend, les fameux gens qu'il faut suivre là, tu vois. Et c'est eux qui œuvrent comme des malades sur le truc, seuls quoi. Seuls, 'fin, c'est une boite à épuiser les gens sur ceux qui arrivent à se trouver des … sauf ceux qui sont sains en fait.
B : Ceux qui sont sains, ça veut dire ?
N : Ceux qui ont compris qu'il fallait se reposer. Qui ont bien construit leur truc de famille. Tous les autres un peu allumés, ou qui sont … Ma collègue, elle a des enfants et tout ça. Oui, ma collègue elle est un peu allumée quoi, celle dont je parle. Elle est un peu … hors normes sur les trucs. Mais si t'as une famille, que machin, que tu es un peu posé. Que tu sais faire la part équilibre vie privée, vie professionnelle, c'est bon. Et puis si t'as pas ça, ben attends c'est une grosse clé. Tout le monde a pas ça dans sa poche. Moi je, voilà. Et donc il y a ceux là qui vont s'installer d'autant mieux que les autres courent …
B : D'accord.
N : … et les patrons qui vont se servir d'autant mieux des fous fêlés qui savent pas tout à fait bien gérer leur truc quoi. C'est un des systèmes qui traversait ce truc. Surtout quand tu te regardes, après quand tu regardes ça, tu te dis : « ah oui, oui, ça marche comme ça. » Puis, tu regardes tes collèges. Tu te dis : « mais elle, elle a toujours un peu moins travaillé que moins », et tu fais coum poum poum, ah bah oui. Elles sont … C'est pas méchamment tu vois, elles, elles ont protégé autrement les choses mais donc c'est ce système … oui, j'étais en partie là-dessus, c'est ce système de ... d'équilibre de se dire, c'est autant de journées pour ce type de contrat, il faut tant de temps de prépa, de machin, de brole.
B : D'accord, donc tu dis, quand tu dis, « autant travailler », c'est en terme d'heures de travail, de temps consacré au travail ?

N : C'est-à-dire que, c'est un métier particulier où tu prestes à l'extérieur et donc, en fonction du type de prestation que tu fais, tu as un temps de travail autour, quoi. Et donc tu avais des gens qui prenaient, genre, 10 jours pour préparer 2 jours de formation. Et puis nous, on prenait deux fois une demie journée quoi. Et en accumulant ça, c'est nous qui … qui prenons moins de temps parce qu'il y a d'autres trucs, parce qu'on nous appelle pas, parce que les gens … moi je … c'est pas compliqué. On me demandait pas en interne où je voulais aller. Les gens me téléphonaient : « Allo N, gna gna …, je viens toi, ah oui oui, écoute euh oui. » Je regardais mon agenda et je disais : « oui oui ok. Bah, écoute je préviens ma coordinatrice. » Et de temps en temps je devais rappeler qu'on envoie la facture. Tu vois le truc. Donc j'avais des fidélités avec les gens sur les terrains tout ça, donc c'est ça aussi, 'fin quand je dis, je suis pas juste folle. J'ai … Tu signes des trucs, tu vois les transformations, les gens te rappellent pour rasseoir des transformations. Pff, t'es juste amoureux de ce qu'il se passe. T'es content tu vois, je veux dire. Je savais dire non à des trucs mais euh mais bon, j'ai plutôt tendance à trop dire oui, quand même. *Je ris*. Il y a un truc que j'ai loupé, que peut être il faudra … J'ai loupé c'est dommage.
B : Et l'idée de tout à l'heure t'es pas revenue, en fait ?
N : Bah non non, c'est ça. J'étais plutôt sur le macro.
B : Parce que tout à l'heure, quand on a abordé, cette dernière partie là, 'fin cette partie, du coup tu disais, qu'est-ce que tu as besoin pour être bien évaluée ou qu'est-ce qui te va pas quand t'es mal évaluée ? Il y a ce truc là en fait.
N : Oui c'est ça. Donc je vais parler de ... Donc je disais « écosystème », ça c'est le truc avec mes collègues. Et ça veut dire aussi, par contre, avoir une sorte de conscience de quel temps il faut pour préparer quoi. Et c'est là que ça pêchait. Et c'est là que aussi que tu peux ... Je pense que en fait, comme j'étais peu souvent dans la boite, euh … j'étais jamais dans la boite en fait. Je ne te l'ai pas dit. Eux ils sont à Nivelles, moi je suis à Liège. J'allais une fois par mois.
B : D'accord. C'est ... la distance entre les deux villes ?
N : On va dire euh … je vais te donner plutôt l'horaire en terme de train et tout ça. C'était euh, si tout se passait bien, j'en avais pour quatre heures quart d'aller-retour.
B : Ah oui, deux heures deux heures, quoi.
N : Plus, plus ... voilà quand tout se passe bien. En Belgique, t'as vite louper une correspondance. Donc voilà, ça moi je me disais à mes collègues, moi vous pouvez … avoir le plus beau sourire du monde, à ce prix là non. *Je ris*. Par contre, on a initié des skype, des machins comme ça. On a, on s'est bien défendus. On a bien travaillé comme ça. Et d'ailleurs ça faisait partie de notre qualité de vie, d'arrêter d'aller euh dans cette boite où tu entends les bruits de corridors sur le mépris des uns et des autres, quand t'es dans ton appart et que tu travailles sur des trucs. 'fin moi j'étais juste heureuse. Donc je pense que le fait de m'être éloignée, d'avoir vraiment eu des autorisations sur le home-working, ça m'a … ça a du me gérer, il a fallu ... il a fallu des temps pour que, soit je sois pas sur le marché en train de faire la brocante, 'fin tu vois. C'est quand même pas facile, on vient sonner chez toi : « N ... On a truc à préparer, ouais attends j'arrive. » *Rires*. Et puis tu as fini ton vin blanc à quatre heures de l'après midi. Je crois que j'ai foiré un truc là. *Rires*. 'fin voilà. Et puis un jour, tu, tu … il est trois heures de l'après-midi, tu as pas mangé, tu as travaillé comme une dingue. Et tu te dis putain, j'ai pas encore parlé de la journée. Donc c'est ça aussi tu vois, le … mais par contre, elle m'a bien aidée à … à … mettre du boulot … A faire mon flic moi-même quoi.
B : Et faire ton flic ça veut dire quoi pour toi ?

N : Bah, parfois, bah … à m'obliger à travailler. Un contexte de travail, bah voilà, t'es là pour travailler, tes collègues, sont là. Mais bon après euh, je continue à faire des brocantes de temps en temps, et je faisais mon linge en même temps. Donc j'ai franchement je ... je ... sur le, sur la mauvaise vie, on va dire, sur la mauvaise culture interne … Moi j'aime pas la violence symbolique, je déteste ça. Je, je, ça m'insupporte. La violence faite aux autres m'insupporte tout autant que si on me l'avait parfois je, en fait, je vais plutôt savoir supporter la violence qui m'ait faite que celle qu'on fait devant moi. Celle-là m'énerve beaucoup plus rapidement que ...
B : Ça peut se traduire par quoi cette violence ?
N : Bah souvent c'est … dans nos réunions, bah c'est euh, je te disais c'est euh … qu'en fait tu, tu, te fais prendre pour un gugus parce que, ce qui t'est dit n'est pas ce qui est en train de se faire. Donc c'est une forme de violence, de de … manipulation un peu … sauvage et grossière. Bon, euh ça par exemple, ou des, des ambiances où en fait tu vois bien que … 'fin rien que l'ordre du jour quoi, qui est ridicule, où tout le monde s'emmerde. Une partie des gens s'emmerde. Et le montre et le démontre. Moi j'ai vu des adultes comme ça, des mères de famille super, des chouettes ... comme ça, pas parce qu'on était dans le socio-cu et qu'elles étaient cool hein, tu vois, ce que c'est. Moi, je peux me le faire, comme ça je t'écoute, non parce que, parce que non, en fait ... se joue chaque fois là-dedans celui qui est bon élève et mauvais élève, et celui qui va la ramener et ceux qui ont compris que de toute façon, c'est quand même jamais eux qui gagnent à la fin. Et donc ils se taisent et qui, qui ... finissent, même inconsciemment, je crois, d'avoir des postures physiques. Ça c'était là. C'était une bonne violente quoi. Alors oui, oui, tu ne pouvais pas dire ... mais si sur des tons, des machins, c'était insupportable quoi. Et c'est toujours des réunions non préparées, euh ... *Silence de 4 secondes*. Où euh où l'animation, 'fin voilà on avançait pas. Ça pataugeait. Ça permettait à tout le monde de s'engueuler, quand ils en avaient encore le courage, quand il y avait des enjeux. Je veux pas qu'on s'engueule pas sur des enjeux. Je veux juste, qu'à un moment donné, on s'engueule convenablement sur des enjeux, tu vois. *Rires*. Voilà. Et puis on est pas tous capables de s'engueuler de la même façon donc euh … tu vois, 'fin je trouve qu'à un moment donné, on doit faire attention à ceux qui ont besoin d'autres modalités pour pouvoir se friter quoi. C'est quand même pas chinois ... On le voit bien quoi. A un moment donné, on est pas tous les mêmes. Et je trouve que c'est là en fait que, y avait la matière, la vraie matière d'évaluation. Y a le truc dont je te parlais. Y a c'est le, je pense à un moment donné, il y a ce haut niveau d'évaluation qui est euh … est-ce qu'on euh, dans ce qu'on fait, suivre un peu les lignes politiques qu'on a. Donc, ça on avait pas donc on gagnait de l'argent dans le décret qu'on avait, c'était tout. Y avait pas plus d'ambitions que cela. Euh, l'ambition, c'était qu'on ne perd pas … mais en fait, c'était ... l'incarnation vraie de certains trucs, elle est dans la qualité de travail des gens.
B : D'accord.
N : Donc, ce que ces gens ont fait toujours, en terme de valeur de travail, c'est d'essayer d'aller chercher des gens auxquels ils croyaient, en terme de profil professionnel. Et ça, ça se rejoue chaque fois. Puisqu'à un moment donné, il y a pas un truc commun de se dire, c'est quand même, après ça qu'on vise comme type de posture ou machin mais qu'on aurait … l'opportunité de pouvoir répondre de façon diversifiée. Qui pour moi enlèverait une forme de violence. Tu as l'occasion de, mais tu tends un parce que tu prônes … pas sur la façon de faire mais sur l'ambition quoi, tu vois. Je … c'est là-dessus que je crois que je voulais être tout à

l'heure, c'est euh … je crois profondément, 'fin moi je suis incapable de travailler, hors garage, sur quelque chose qui me dirait comment je dois faire. Comme pédagogue etc, je pense pas que j'apprendrai comme ça. Dès que je crois pas en quelque chose, dès que je sens pas quelque chose, je … je peux le traverser une fois ou deux mais je, je peux pas le mettre en œuvre quoi. Donc il y aurait ce niveau-là, le niveau politique quoi, le niveau écosystémique qui serait : il y a quelqu'un qui où nous on prend un pas de côté, on fait gaffe, combien de temps, est-ce qu'on est pas en train de déconner quand on fait ce machin-là, ça prend plus de temps que, 'fin voilà. Ce genre de choses. Qu'on recroise avec les besoins, l'économie, le décret, tu vois, ça fait un lien, donc ça je pense vraiment. Et puis, après, il y a euh … ben il y a la gestion de, c'est quoi nos opportunités etc donc, tu te dis euh, comment est-ce qu'on vit avec l'environnement, c'est quoi les trucs ? *Elle claque des doigts*. Sur quoi est-ce qu'on peut prospecter aussi ? Tu vois. Euh, ce qu'on savait bien faire ça, parce qu'on était reconnus en fait, une force de travail quand même … On était bien reconnus. On avait des gros chantiers quoi. On est une des meilleures boites reconnues en fait, sur le truc. Tu as les gens qui sont des techniciens, on était … symboliquement des gens qui étaient reconnus comme sachant travailler l'institutionnel, la dimension politique des choses, le social, … Mais c'était pas commun tu vois, c'était sur des têtes. Donc, dès qu'il y avait un nouveau engagé, ça se rerégulait. On revérifiait tu vois, y'avait toujours une … *Elle tape du poing sur la table*. En fait en vrai, on ne le dit pas non plus, mais c'est comme le, c'est encore le fantôme là qui dit à tout le monde : « et celle qui, vient est-ce qu'elle sera vraiment en train de faire de l'éducation permanente. Regardez, on ne sait jamais. » Et c'était reparti. *Silence pendant 4 secondes*. C'est en fait, la culture de la diversité, ça c'est … moi je je … peux même pas imaginer de monter une boite sans qu'il y ait une culture de la diversité. Une vraie, une partagée quoi, une consciente quoi. Et donc après, euh, après avoir ce niveau d'analyse où euh où tu regardes ton travail sur c'est quoi nos opportunités, pourquoi est-ce qu'on travaillerait là-dessus, ce qu'on aurait envie de développer. Le jour où j'ai, le jour où j'ai fait rupture avec cette boite, c'est euh, je suis en congé maladie, c'est mes derniers jours de congés maladie. Mon collège, mon patron me téléphone. Il me dit : « oui le rdv que tu as lundi ou mardi, euh, je pense qu'en fait … ça n'ira pas en fait. » Je suis en train de monter une formation sur euh l'animation. Moi je trouve que ça pêche à fond, je viens te le dire. Avec deux nouveaux arrivés, qui sont des universitaires, à qui même quand on prépare, je me dis par moment : « Putain mais là je suis carrément en rupture cognitive », je lui dis. « Quand tu me proposes de trav... », tu vois. « Je veux bien te faire confiance mais tu dois savoir que là, moi, je ne comprends même pas. J'ai l'impression que tu parles même pas français quoi. » *Rires*. J'avais ma collègue qui était universitaire aussi, à côté, qui était déconfite. Mais t'arrives à dire … mais c'est vrai. Je dis que tu, que tu lâches et en fait il travaillait la participation et il lâchait la dimension institutionnelle. Je dis : « Moi je comprends même pas comment tu peux faire ça. » Tu vois. Je, je, je dis : « c'est pas grave, j'ai l'impression juste que c'est la base de mon métier, mais non, on va le faire comme ça et de toute façon après on retricote ensemble », tu vois. C'est aussi comment ... Y a toujours eu ça quand même, ça c'est parce que j'ai, j'ai quand je dis ça au gars, j'ai 45 ans, et je suis assise quoi, tu vois. J'ai assez … construit mon métier pour savoir à quoi je tiens et assez pour savoir que je peux quand même monter dans le mec. Je peux croire que le mec, il apporte autre chose et que ça peut être plus intéressant que mes vieilles méthodes tu vois, donc je crois dans les deux. Je crois que je dois tenir à pourquoi je suis assise et je trouve que c'est bien fait. Et je voilà. Ça c'est vraiment euh, mais c'est parce

que j'ai travaillé avec ma collègue que j'ai ça. Parce que j'ai travaillé avec des gens différents de moi que j'ai ça.
B : Que tu as ça, quoi ? Que tu as cette façon de ...
N : Que je sais, en partie, sur quoi je, je m'assieds. Pourquoi je tiens à des choses, et que je tiens, non pas sur des principes bêtes mais sur des fondements en fait. Qui parfois, sont pas toujours hyper précis et nommés mais euh, si je prends dix minutes, je sais les dire quoi. Tu vois, ça c'est, autodidacte, c'est quand même pas pratique. C'est quand même, c'est quand même c'est long. *Rires*. Sur des trucs durs quoi. Donc je pense qu'à un moment donné, la conscience du métier, plus tu l'amènes, plus tu la nourris, plus tu donnes de la valeur à cette recherche de travail, au nom de quelque chose, au nom de principes, au nom de, de formes quoi, sociales que tu venais à tes trucs et plus euh, et plus tu sécurises tout le monde en fait. Donc après, donc après cette … notion aussi de comment on va répondre à des, peut-être des politiques qu'on aurait, qui pour moi est aussi un lieu où tu donnes de la valeur au travail. Parce que c'est … mes collègues qui faisaient des journaux et puis ils disaient : « bon alors, qui a des idées pour le truc de cette année quoi. » Et alors on... « Mais L, putain, on a des chantiers quoi, prenons le temps. On est en train de remplir ça, comme ça, comme si on sortait des idées de la poche quoi, alors qu'en fait on a des vrais chantiers, il y a des trucs qui vont se passer. On pourrait avoir une réflexion autour de, » 'fin tu vois. Même là en fait dans la façon de faire, mais t'étais tout le temps désapproprié des, des ... projets qui pouvaient naître en fait. Tout n'était qu'action. C'était insupportable.
B : C'est en ça que tu voyais le fait d'être désappropriée, en fait ?
N : Ben, il s'approprie ... c'est une culture de l'activisme. Pas militant là en l'occurrence. Mais … l'activisme, c'est, c'est le lapin blanc, c'est insupportable. Parce qu'en plus tu te dis, mais moi si c'est pour me faire chier sur des textes et tout ça. En gros ça a pas de sens. Alors que j'aurai pu ... Je vois bien le sens que là, toute l'étude qui pourrait avoir autour de ce chantier là. On était train de travailler avec les bibliothèques. On était en train de rien en faire derrière. Il y avait autre chose, tu vois tu vois. Quand il fait ça en fait, ce qu'il dit c'est : « je ne vois même pas ce que vous faites les filles, je ne vois même pas l'intérêt politique, je ne vois même pas les ressources que vous portez, en fait. C'est ça qui est violent. J'en pleurerai encore maintenant quoi. *Elle poursuit en pleurant jusqu'à la page 334, phrase : « J'ai l'impression que c'est plutôt là-dessus. »* On a donné des heures à ces gens quoi. *Silence de 6 secondes*.
B : Mmm.
N : C'est de la bêtise. C'est de la bêtise. C'est pas … de la prétention intellectuelle, tu vois.
B : Oui, je comprends bien.
N : C'est pas de l'ego là-dessus. Si j'ai de l'ego sur, si j'ai de l'ego sur … mais comme on est des outils quoi. Des outils ...
B : Quelle est la finalité en fait, pourquoi ?
N : Pourquoi je courrai comme une malade ? Pour remplir ses heures de décret. 15 000 heures ça veut dire. On était celui qui avait le plus. En fait on était que des ... C'était la grande peur qui était là à un moment donné. Combien d'heures, qui, quoi, qu'est-ce ? Alors, toi tu as l'impression de bien faire ton travail, pour pas te mettre en insécurité parce que c'est tout le temps. Le milieu associatif belge, je te jure, c'est … 'fin associatif communautaire, les trois quarts des gens aujourd'hui ont des peurs de perdre leur boulot, tout le temps, chaque année quoi. *Elle tape du poing sur la table à plusieurs reprises*. C'est eux qui sont conditionnés pour aller chercher du pognon pour faire leur métier. Mais c'est insupportable. Et c'est ce que je

veux dire, si j'avais sur le terrain moi, des gens qui étaient dans cette merde là. Des gens qui avaient peur. Des gens qui savaient pas si l'année prochaine ils pourraient se payer. Des gens qui seraient même pas, qui comprenaient que le conseil d'administration était pas assez vigilant. Et que peut-être y 'aurait même pas d'argent assez pour leur donner leur C4 et tout ça. Le nombre ...
B : Leur C4 ?
N : Leur C4, c'est … leur … truc, le fait qu'ils partent quoi. On te dit : « ben on est désolé Geneviève, on a plus de pognon, et puis le décret, on reçoit plus ça. On va te payer des indemnités et puis tu vas sortir on est désolé, bonne route. » Putain, y'a … en vrai, parce que c'est ça aussi, en fonction … dans quoi tu travailles … *Elle se mouche*. En fait, il y a une violence que tu vois, bon on est dans le bon chapitre en fait là, pour moi. Qui fait que j'ai dû partir de ce putain d'arbre. *Elle pleure et tape du poing sur la table.* Et en fait tu, tu ... sais, avant d'être intéressée, des informations, à la fois, sur ce qu'il se passe dans les décrets, mais aussi comment les administrations et les ministres subventionnent ou subventionnent pas, ou laissent dans l'expectative une série de choses pendant un temps indéterminé, avec aussi une forme de mépris comme ça, de trucs … sous couvert de trucs économiques où … 'fin. Tu te rends compte des tensions systémiques du bazar. Là on est vraiment dans l'institutionnel. Donc nous, on vient de traverser, par exemple, des décrets où des choses seront refaites où ça remettait de la force sur l'éducation populaire, sur la dimension socio-culturelle, par exemple des centres culturels. Et puis tu as une ministre qui débarque et qui dit : « l'artiste au centre. » Et tu te dis mais putain, mais elle a même pas lu le truc ou ça l'intéresse pas et elle s'en fout en fait. Elle fait un gros euh … donc tu te dis... T'as ça. Donc tu, tu … t'as cette percussion là avec des gens qui sont hyper fragilisés sur un truc. Et par exemple sur les maisons de jeunes, tu sais aussi que, un tiers des gens ils voient pas qu'en fait à moyen terme, c'est-à-dire sur 5 ans, s'ils ne préparent pas le truc, ils sont dans la merde. Donc tu sais que potentiellement il va y avoir, sur 120 maisons de jeunes, 30 qui vont fermer parce qu'ils pourront plus payer les gens, parce que … c'est des conditions dans lesquelles on les met. Et tu sais que là-dedans tu préviens, car tu es dans une fédération etc, tu préviens les gens, enfin tu essayes de les prévenir. Tu leur proposes des réflexions autour, des aides pour avoir une vision stratégique financière, et tu sais qu'il y en a au moins 15 qui n'y seront pas. Qui n'auront pas fait attention parce que et qui … donc vont mettre des gens hyper, hyper pas bien quoi. En fait, tu … moi, quand je disais que je suis hyper touchée sur la violence qu'est faite aux gens, c'est … mon métier à un moment donné, c'est devenu tellement lourd aussi de l'autre côté tu vois. C'est là enfin, c'est marrant que ça déclenche, (*elle claque des doigts*) parce que L … Je reprends cet exemple-là, mais c'est comme si je pouvais plus supporter ça. Alors que, en face de moi, il y avait tellement de violence, il y avait tellement de choses à écrire plus fortes quoi tu vois, et donc c'est aussi là où tu te dis mais, peut-être qu'on se tait aussi sur des trucs et puis que, comme on a des contrats avec la communauté, et qu'on est … qu'on sait même pas … 'fin moi ça me dérange pas parfois que ça vous connaît un peu l'âge tu vois mais tu le dis. C'était … j'en pouvais plus, j'en pouvais plus de … de voir ces gens pas bien. De voir des gens qui étaient en rupture sur des trucs parfois de … de voir des gens … Ces transitions possibles, si elles avaient été bien accompagnées. Accompagnées par les ministres qui les avaient mis en place, un peu soutenues, et puis il était là et puis à un moment donné, qui dit mais en fait je suis ... du diable, sur des mauvaises conditions et moi j'y crois parce que je porte le sens, merde. A un moment donné, dans ces conditions-là, c'est pas vrai. Tu deviens fou. Tu deviens

schizophrène. Tu te dis, mais non, je suis en train de renforcer un truc. Je peux plus en fait. En plus, L, il m'a dit euh : « sur la formation de la participation, laisse, on va rentrer à la façon wallonne. On va le faire autrement. Je vais le faire avec machin. » Là, tu te dis putain, il m'a arrachée ce … c'est pas compliqué. J'ai démissionné comme ça. Je dis : « L je travaille plus pour vous, c'est terminé. » Comme ça, dans cet état-là. Je lui dis : « Je ne peux plus travailler pour vous c'est fini. » . « Oh non mais enfin N ... ». Je dis : « non, non, non, non. C'est terminé là. Je … le coup trop loin. » Non c'est, non, ça c'est … ça dit aussi le mec, bah il est universitaire, il va faire attention à lui. T'as ça. T'as un truc de classe. C'est terrible, je suis certaine qu'il y a ça. Qui les traverse quoi.
B : Ouais.
N : Oui. Et euh, je vais creuser après pour savoir si ça avait eu de l'impact aussi ce que j'avais dit au gars parce que j'étais … Et en plus, on allait à la région wallonne pour aller faire de l'insertion. Toi, tu sais qu'en fait, en gros, c'est des nouvelles ressources qui viennent et puis qu'on va les mettre au service de stratégies financières de l'insertion. Mais alors on te laisse pas démarrer sur un truc avec tes collègues. Ça fait dix ans que je dis : « faut travailler ça, c'est un manque de fou sur le terrain, des associations qui ont pas de moyens. » Ça répond, à mon goût, à toute une partie de la violence qui est faite en équipe tu vois. Et on te l'arrache mais comme ça quoi. En plus j'étais toujours en congé maladie, je trouve que … tu vois.
B : Ah ouais.
N : Je trouve que ... il m'aurait attendu le lundi, il m'avait en face de lui, j'aurai pas mordu la main quoi. Mais là. Écoute, on s'est vu, j'ai dit : « L, qu'est-ce que je fais ? Qu'est-ce que je fais ? » Parce que je lui dis … Il me dit : « on va se voir et machin ... » . « Oui on peut se voir mais je peux plus, il faut que je parte. » Et quand je l'ai vu, j'ai dit : « qu'est-ce que je fais en fait en formation, la journée avec les gens, qu'est-ce que je fais ? » Et il est resté silencieux. Ça c'est … parce que si moi je lui dis : « allez en vrai, qu'est-ce que tu sais de ce que je fais, à part les titres de mes formations, qu'est-ce que je fous ? » C'est ça la valeur de mon travail. *Elle tape poing table*. Et ben il est resté silencieux. Et je lui ai dit : « et bah tu sais quoi, je sais que les gens réfléchissent collectivement. »
B : Qu'est-ce qu'il a répondu ?
N : Il a rien répondu. Je lui ai dit : « ici je suis fatiguée de ce manque. C'est terminé. Je ... vous n'y croyez pas. Vous ne m'en voulez pas, j'en sais rien. Je veux plus, on l'a déjà fait souvent, c'est bon. Continuez à fonctionner comme ça si vous voulez mais, ça c'est violent en fait. Donc c'est marrant parce que quand tu me dis, toi tu étais fort contrôlée et tout ça, moi j'ai envie de te dire en fait, moi je suis dans le milieu associatif et j'ai été hyper malheureuse de … d'être dans une structure indépendante. *Rires*. Où, du coup tu avais pas de contrôle mais euh où tu n'avais rien de commun quoi tu vois. Par le collectif, c'est par le commun, alors c'est peut-être éviter le contrôle ça c'est sûr. J'entends bien, quand je vous entends. *Rires*. J'entends bien que je voudrais pas être là-dedans et je suis super heureuse ne pas avoir été traversée par ça. Ah putain la violence, j'avais oublié.
B : Ça va ? Tu veux … tu veux faire une pause ou tu veux un truc à boire ?
N : Non ça va. *Elle se mouche. Silence de 8 secondes*. J'étais longtemps en colère en sortant. Mais à un moment donné, j'ai cru que j'allais quitter mon travail, mon … mon secteur en fait, tu vois. Maintenant je retourne sur le terrain. Je m'assieds et euh je fais plus que mes … quelque soit le, le l'invitation, je dis pourquoi je suis venue pour qui … machin puis je dis : « à votre avis, pourquoi, qu'est-ce qu'on doit faire ensemble quoi et pourquoi je suis là quoi ?

A quoi ça va servir ? » Et on commence comme ça. Et je dis aussi, 'fin je, je me pose les choses autrement. Là, par exemple je m'autorisais moins à critiquer le décret ou des choses comme ça. Aujourd'hui je … en tout cas, je pose des lieux où il est bon de se défendre du décret ou des pentes mentales de ce qu'on croit que ce que ça doit donner. De faire attention à nous-mêmes quoi. 'fin voilà. J'ai pris du recul et la critique que j'arrive à porter, pour faire bien mon travail avec les gens. Pour remettre de la liberté à moi et à eux, et euh … des systèmes que je remets en place sont … C'est hyper fatiguant mais euh, en fait c'est pas compliqué. J'ai 3 structures en centre culturel, pour le moment, et c'est toutes des structures qui vont pas bien. Il y a quelque chose qui va pas en fait. Et on … 'fin voilà, on est dedans quoi. Il y a les, le, les deux travaux qui se font. C'est à la fois on construit et parce qu'on construit les décrets, ça nous fait voir comment on travaille ensemble. Et on se pose des questions autour de ça. On travaille sur les deux. Chaque fois je dis la possibilité et là forcément ça touche à l'organisationnel, peut-être même sur des … le décret c'est l'institutionnel et euh, et on travaille avec les deux cordes. Je lâche plus jamais ces deux cordes là. 'fin de se dire, allez on y va. Faisons pas semblant que ça ne touche à rien quoi. Ça touche qu'est-ce qu'on fait. Je prends du pouvoir.
B : Aussi, ouais. Se réapproprier la situation.
N : Bah c'est, en tout cas j'ouvre le champ pour dire que je suis pas euh … sinon ... j'ai encore vu sur un panneau il est marqué « N - dossier décret » tu vois. Pff si vous m'attendez comme ça, ça va pas. *Rires*. C'est pas très 'fin voilà. Donc je suis super contente. Je trouve que, je trouve qu'aussi là-dedans ce qu'on a pas dit, c'est à la fois tout le … les, les nouvelles technologies. Qui à la fois sont, à mon avis, qui sont un gros facteur de fatigue et de gestion et de rapidité. D'induction de rapidité. Et à la fois qui sont une belle opportunité de travailler autrement aussi. Moi je trouve, c'est ça qui va nous permettre ici sur notre communauté, ici de travailler. Et donc par contre, ça je sens bien aussi que je peux me relier au monde autrement. J'ai l'impression de faire partie des nouvelles générations sans vraiment en être, d'être plutôt la queue de la comète qui suit les p'tits jeunes. *Rires*. Je suis super heureuse d'être sur la comète. *Rires*. Tu vois. Vraiment quoi. Et de me dire enfin oui, les modalités … le contexte me permet de faire autrement mon travail. Et tant qu'à faire d'avoir peur autant avoir peur convenablement. Parce que quitter l'arbre c'est ça aussi. Et je pense que c'est le plus beau cadeau que je me fasse. C'est de sortir de la peur financière. Oui, et le pire c'est que du coup, ça m'en remet … je suis désolée. *Elle pleure.*
B : Ah non, bah
N : Ça me remet euh, face à ça, à la peur et donc à ce qui me fait aussi toujours courir pour le travail. 'fin c'est aussi là maintenant comme indépendante. C'est clair et net que c'est, tu travailles pour gagner de l'argent. Il m'a fallu aussi ça, c'est direct. Et donc du coup, bah c'est la première fois que je maîtrise mon temps, mon argent, mon machin. Avec la peur de pas maîtriser l'argent. À la fois je sais vivre chichement et ça me dérange pas du tout. C'est plutôt mes modalités de vie donc c'est. C'est mes peurs de p'tite fille qui sont là, pas tellement … si je regarde bien le contexte, mes désirs patrialistes. *Je ris*. Euh. Et du coup, je vais aussi, je suis sûre, alors que j'ai … je suis au bord de mes 50 ans, je vais avoir mes 49 ans en avril.
B : Ouais.
N : C'est la première fois que je vais tout maîtriser et que je vais devoir un peu … ce dont je parlais tout à l'heure, gérer mon profil en fait. Voilà et là je viens de me faire un beau cadeau. Je viens de faire un mois de décembre où j'ai pas arrêté de travailler. Ce qui me remet, ah bah

quand les gens font des demandes, quand ils veulent finaliser des trucs, je suis toujours la bonne fille qui dit oui tu vois. Donc euh il faut que je diminue mon nombre d'engagements avec des gens en fait, donc euh, comme j'ai encore un an plus ou moins où je peux ramener des sous mais où je peux bénéficier du chômage, je vais essayer de rentrer, à mon avis un an c'est pas assez, mais ça va démarrer quelque chose, sur une culture du temps libre et du nourrissement. Il faut que je fasse, j'ai, j'ai fait une rupture mais j'ai pas fait la rupture culturelle en fait. Tu vois ce que je veux dire.
B: Ouais.
N : De ce qui me … et quand je suis là, en fait, c'est pour ça que ça me touche quand je dis hier, je le dis, j'essaie de pas trop sentir ce que je dis en fait. Pour être sûre de pas être émue. *Rires*. Dans la puissance de ce que ça porte. En vrai, c'est pas vrai, je sentais mon cœur hyper ouvert, hier quand je disais merci.
B : Hier à la clôture …
N : Ouais. Je sens que je rayonne de l'intérieur vraiment, parce qu'en fait c'est peut être vraiment la première fois que je vais vraiment m'offrir un temps où je me nourris en choisissant une famille professionnelle. *Elle tape du poing sur la table*. Tu vois. Et c'est comme si en fait, euh, toute ma vie j'avais pas euh, eu de vraies affiliations et je suis hyper contente. Je le disais à C, je suis hyper contente que Lapassade dans ... tu étais là pour le film ?
B : Non non mais je l'ai vu avant.
N : Ah oui. Ok. tu te rappelles ils disent : « c'est le temps des cerises, na na na .. ».
B : Oui.
N : Donc comme si, c'était les années septante. C'est toujours ça ... et là belle époque et nous quand on a inventé ce truc. Alors oui, je suis d'accord que ça portait en soit quelque chose. Oui je suis d'accord que quand P dit : « on se tient comme si on était sur des barricades et c'est ça que ça a nourri. C'est la solidité du staff et tout ça. » Moi je suis certaine qu'en effet, il nous faut retrouver cette force-là. Mais qu'on a … qu'on a quitté une forme de violence conflictuelle un peu machin et qu'il y a d'autres modalités de … et que ça va, je sais pas. C'est une nouvelle génération qui porte autre chose.
B : Ouais, tu sens ça comme ça.
N : Oui, et que … *Silence de 4 secondes*. C'est pas tellement qu'on soit plus attentif et tout ça c'est que … en fait. *Silence 3 secondes et elle se met à pleurer*. C'est que ce sera plus diversifié en terme de profil. Et je pense que c'est l'enjeu essentiel. Pour moi c'est l'enjeu de ma vie en fait. Pour être bien, pour donner de la valeur à mon travail. C'est de … des conditions qui me permettent de travailler dans la diversité avec mes collègues et dans la recherche.
B : D'accord. Diversité, si tu peux ...
N : Et bah c'est, c'est des profils différents etc. Des gens, ils sont autour de la table. Alors oui, un peu tous éduc pop. Mais attends, on est extrêmement différents autour de cette table. En terme de culture etc.
B : Oui.
N : C'est magnifique. Et je pense qu'on a cette sagesse de génération qui fait qu'on va pouvoir aller loin en s'écoutant. Et en créant ensemble et en faisant conflit parce que ça fera conflit mais que ce sera ... qu'on sera moins homogène quoi. Et un système hétérogène, c'est quand même ça la liberté, *Rires*. Non ?

B : Si je suis d'accord aussi du coup.
N : Et donc je pense que … voilà. Peut-être que … qu'un système hétérogène et démocratique ça m'est pas souvent arrivée. Et que … dans la modalité du mouvement aussi donc de s'affilier à quelque chose de plus grand que soit, ben c'est pas une vrai, c'est pas un vrai mariage, mais c'est un nourrissement. Peut-être que c'est une dimension que j'avais jamais touché en terme de système et que je suis super ravie de trouver aujourd'hui. Et ça je pense que … pour revenir sur c'est quoi qui donne de la valeur à ton travail. Je pense que cette couche-là en fait, j'ai jamais eu accès et que … elle me semble bien essentielle aussi. Mais ça c'est de la chance, 'fin de la chance, je trouve que c'est ... Je sais pas si ça s'institue je pense que ça … enfin quoi que quand je vois l'analyse institutionnelle il y a souvent des choses qui sont de cette ordre là aussi.
B : Ouais. J'ai l'impression aussi.
N : Voilà. Toutes les couches. On a eu des couches hein.
B : Ah bah oui, mais euh. *Rires*. Est-ce que tu penses qu'on a fait le tour ou euh ...
N : Ouais … ouais
B : Ouais
N : Ouais je crois. Oui. Oui je crois. Non il reste la dernière euh … la dernière chose que je crois profondément qui est en train de me traverser. Qui me transforme depuis … dix ans. Je pense que … peut-être 2000, je sais plus. *Elle se mouche*. Sur l'état du monde en fait. *Silence de 5 secondes*. Alors c'est peut-être parce que je vieillis, je sais pas mais qu'importe. Je pense que ça, ça a beaucoup d'incidences sur ma tolérance. *Silence de 4 secondes*. Voilà.
B : Ça, quoi ?
N : Ben ça me, ça me radicalise en fait
B: La façon dont le monde évolue ?
N : Oui.
B : C'est ça ?
N : Oui.
B : Et c'est-à-dire ?
N : Bah ça veut dire que j'ai moins de tolérance avec mon patron. Que L il ramasse pas juste mon énervement vis-à-vis de moi, mais plutôt euh … En Belgique, en plus il y a eu plein d'affaires de socialistes et tout ça. La structure Q, c'est un centre. Je pense qu'à un moment donné euh, tu fais … putain, les socialistes. J'en ai ras le cul de votre système de merde tu vois ?
B : Ouais
N : Et comme je suis de gauche, et je suis pas ... j'ai pas... le socialisme c'est quand même pas Macron non plus. *Elle rit*. C'est pas la gauche française donc euh je crois encore au … je crois encore qu'ils trahissent naïvement. *Rires*. Voilà. Je sais pas. Et donc voilà, je pense que c'est bien aussi. Je pense que c'est aussi ça qui fait qu'à un moment donné que c'est un peu conscient. Tu joues moins. Tu dis ça suffit. Tu vois. Parce que si le monde allait bien, je pense que je serai pas dans cet état-là. *Silence de 5 secondes*. Pas aussi réactive, c'est ça. C'est euh. On se fout pas de la gueule … 'fin, moi ça me dérange pas que les systèmes se foutent de la gueule des uns des autres. Un peu tu vois, parce que ça fait partie du jeu de la vie et de de nos aveuglements quoi. Mais plus ça chauffe, plus … je vais te le reprocher. Et sur ce bon constat environnemental, je termine mon interview non directive. *Rires*.
B : D'accord. Ouais j'ai … j'ai une question à te poser.

N : Ouais.
B : Tu as employé beaucoup les termes « liberté », « laxisme ».
N : Oui.
B: Ils sont revenus pas mal. Et si j'ai bien compris tu disais que le fait d'avoir une liberté dans ton travail, le fait de pouvoir le vivre comme tu veux, en fait. Même, tu as utilisé un adjectif comme c'est « fantastique » de pouvoir travailler comme tu as envie, autant de temps etc. Et à la fois tu disais qu'aussi le fait de beaucoup travailler. Et en fait moi j'entends ça comme ça. Le fait d'avoir cette liberté-là peut aussi t'amener vers l'épuisement professionnel, en fait. Et du coup, à la fois, j'ai entendu la liberté de travailler comme quoi c'est génial et ça permet l'épanouissement. Et du coup j'ai l'impression, je ressens aussi comme une … je sais pas comment dire. Je me demande … comme un peu une contradiction à la fois la liberté de travailler et de pouvoir faire comme on veut, mais à la fois … tu disais tout à l'heure : « il faut que je me contrôle, il faut que je me freine si non à la fin je m'épuise. » Donc, est-ce que … j'avais besoin d'éclaircir ça. Je sais pas si je suis claire ou …
N : Si, mais je pense que tu oublies une pointe du triangle en fait. C'est un paradoxe. C'est la liberté, la liberté personnelle, j'ai jamais dit que la liberté c'était l'idéal. La liberté c'est …. *Silence de 6 secondes*. Euh … la liberté c'est de faire ce qu'on a envie. Et si dans ton envie y a pas, ce que je disais, le rapport au corps etc, t'as pas de conscience en fait d'une série de choses que tu dois un peu réguler.
B : D'accord, tu vois ça conscience, ok
N : Oui mais pareil pour, quand je dis, il manque dans l'évaluation, il manque mon collègue. Il regarde c'est combien le … exactement ce type de taf et ça fait combien de jours de prépa et tout ça. Ça, je peux aller te rechercher mes agendas. Tu regardes mes agendas. Et même toi, rien qu'à les regarder, en fait. Tu tombes là et tu te dis tu travaillais quand pour préparer, je te dirai : « bah les week-end parce que je me rendais compte que j'étais pas prête. *Rires*. Comme je suis perfectionniste, je travaille la nuit. Tu vois.
B: Donc du coup, cette … cette liberté … Est-ce que tu penses que cette liberté t'as amenée quelque fois à de l'épuisement ou pas forcément. Y a plein d'autres choses. Comme tu disais.
N : Je sais pas si c'est … oui, oui, si bien sur. Bah, quand je dis laxisme, je fais allusion au management laxiste en fait, ou … l'animation … la façon de leader les choses. T'as des gens qui vont être ni sur la forme et ni sur le fond. Ben voilà. Ok. Aussi en gros, j'étais … voilà. Tu vois, sur le reste … Et j'ai eu deux grosses structures, le premier truc c'est ça, et le deuxième truc c'est ça aussi. Chaque fois je … c'est ces systèmes-là qui, parce que j'ai un profil particulier. Comment dire, je sais pas ... j'en sais rien moi comment sont composés les êtres et les ... mais moi je … suis … une conne d'enthousiaste qui a pas, à qui on a pas donné des clés pour mesu… pour modérer quoi. Et donc … je rigole mais euh tu regardes M, tu vois le même type de profil. C'est on est. On est des absolues. On est des fonceuses. On est des sauvages, tu vois. Et c'est beau aussi. 'fin.
B : Oui, oui
N : Parfois, moi je pense qu'il manque une couche éducative. Vraiment. Parce que je voudrai pas qu'on me régule. Je veux pas qu'un psychologue vienne me dire que j'en sais rien moi. Ça me plaît quoi, ça me plaît d'être enthousiaste. C'est hyper pratique. C'est comme si j'avais du diesel tout le temps dans le moteur. *Rires*. Ou de la super essence pour les périodes ... *Je ris*. Bon bah voilà, après euh, c'est pas ça qu'il faut, faut pas me dire. Faut me dire : « putain, N t'es capable de rouler en diesel t'es capable de rouler à l'essence et t'es capable de rouler avec

de l'hydrogène. Mais attention, tes pistons, attention ton huile, attention les fois où tu vas redéposer la voiture. » C'est ça que tu dois m'apprendre. Garde moi mais c'est ça la diversité. Je suis, je ne dis pas que. Je sais pas si c'est mes hormones, je sais pas si c'est … ma génétique, je sais si … J'en sais rien si c'est mes pathologies psycho... j'en sais rien. Je m'en fous. Je vois bien que si ... dans les mobilités, dans les trucs, qui ne bougent pas beaucoup c'est ça par exemple. Ce qui reste et qui perdure c'est ça même si ça se vit complètement autrement et tout ça. Et en fait, une fois j'étais amenée à travailler. J'ai fait neuf quatre et demi, quatre heures quarts je crois. J'étais dans un truc de créativité et tout ça. Sur de la, du cinéma d'animation pour enfants. Qu'on créait avec les jeunes. Bah je suis partie après 3 mois. Il y avait du mépris dans l'équipe. De la part des chefs sur les trucs alors qu'il y avait pas d'aide sur comment on apprend. Même si la fille était là depuis plusieurs années, comment est-ce qu'on régule les erreurs techniques de collègues. Comment les uns contrôlent les autres, les jugent et les méprisent collectivement en plus ? Tu me donnais une injonction horaire. J'étais malheureuse comme les pierres. Au début je tremblais. Je tremblais physiquement. Et puis à quatre heures, j'ai après … deux mois je crois, j'ai … A quatre heures je mettais mes billes dans … mon plumier. Les premiers mois, j'allais faire des courses juste après. Je me disais : « putain, je suis quand même à cinq heures et demie dans ma cuisine en train de préparer à manger. » Je connaissais pas c'était assez chouette. Et puis après deux mois et demi j'étais malheureuse comme les pierres quoi. Et en plus quand on décidait, quand y'avait des trucs et tout ça, c'était encore des gens qui avaient dit : « oui oui on veut bien que tu sois, » tu vois, en fait. Ils m'avaient dit oui on veut bien que tu prennes et que tu ... J'avais dit que j'ai besoin de beaucoup de liberté, de maîtriser mes projets, etc. que j'ai la main quoi. Pas suivre ce qu'on me dit de faire. Et oui oui, et en fait en vrai les gens ils ne comprennent pas ce qu'ils disent quand ils disent : « oui en fait. » Quand t'es là, tu vois et qu'ils te disent que tu vas devoir faire pour eux quoi. Et c'est pas toi qui va réfléchir sur le projet que tu vas mener après avec les gosses sur lequel que tu vas te faire chier machin. Tu vois ? Ou pas ? Ça, je tiens pas du tout du tout du tout.
B : D'accord. Donc si j'ai bien compris. La liberté euh, de choix etc dans l'organisation, même ton planning c'est hyper important mais tu dis ce qui t'as manqué c'est un peu l'éducation, la prévention face au travail en fait. La prévention …
N : A la vie, madame. A la vie.
B : A la vie, d'accord. Carrément.
N : Ah oui. Je pense pas que c'est une prévention de travail. C'est pas tant …
B : Non, mais face au travail...
N : Non mais je veux dire, dans le monde idéal j'aurai voulu que culturellement on me donne des codes en fait, qu'on me donne des trucs. C'est pas euh ...
B: Oui oui mais pour moi face au travail, c'est pas que dans le travail. C'est face au travail, face à la mise en action. Parce que le travail en plus peut ne pas être qu'emploi aussi tu vois. Face à la mise en action. Tu vois ?
N : Ouais. Je dirais pas comme ça du tout.
B : D'accord ok.
N : Oui je te jure, parce que là tu … mais c'est bien parce que voilà.
B : J'essaie de reformuler pour bien ...
N : Mais c'est ça qui est intéressant. Je pense que c'est plus spirituel que ça ce que je te dis. En te disant, non c'est la vie. C'est pas comprendre le sens de la vie, en fait, nous laisser dans cet

état-là. *Silence de 6 secondes*. J'en sais rien. Après faudrait faire des enquêtes sur d'autres types de cultures des machins comme ça. Mais je pense qu'à un moment donné, ça donne d'autres ...
B : Je pense que du coup, on met à peu près les mêmes choses mais on a pas les mêmes termes.
N : Oui, oui.
B : Parce que moi dans « prévention », peut-être ça fait, peut-être pour toi trop technique, trop CHSCT, trop médecin du travail. Pour moi c'est plus large. Et du coup la relation au travail, c'est un peu la relation à la vie aussi, pour moi. Du coup je pense … voilà
N : Oui oui.
B : Ok je vois.
N : Du coup, entre tes mots et les miens on mettrait pas … On n'insufflerait pas une nouvelle culture au même endroit. Tu comprends ce que je veux dire ?
B : Ouais.
N : Et pour moi c'est … c'est mon filleul qui me fait un massage.
B : Qui te fait un massage … *Rires.*
N : Il y a quand même des choses qui se passent hein.
B : Oh ouais.
N : Bon ben voilà. Ben du coup. C'est marrant, parce qu'on est passé à côté de ... mais c'est bien aussi parce que ... Au moins j'ai parlé de la souffrance au travail en fait, en vrai.
B : Ouais ? Tu allais dire on est passé à côté de quoi ?
N : De mes pratiques d'évaluation tu vois. Parce que moi j'en ai donné et j'ai été aussi coordinatrice. Mais c'est pas ça qui est important. C'est pas ça qui donne la valeur à mon travail. J'ai bien aimé, les les points sur lesquels je suis revenue. Ça me, me redit aussi c'est quoi la souffrance d'une autodidacte et de … D'être … tu sais que quand j'avais, je sais plus 13 ans 14 ans, c'est marrant car autour de moi, y a personne qui est politique dans ma famille. J'étais un peu trop prprpr. Je sais pas … et peu en communauté de … comme moi quoi. Donc c'était un peu toute seule en fait. Je portais ça toute seule en fait. Un peu comme un atavisme. Tu vois un le truc qui saute une génération. Mon arrière grand-père communiste qui était résistant et tout et pof voilà. Oui, quoi. *Rires*. Et je fais : « oui, quoi ?»
B : « C'est moi, c'est moi ! »
N : Je suis la petite fille de mon arrière grand-père. Et euh 'fin non. J'en savais même rien à l'époque. C'est parce que j'ai fait un travail après sur moi. Quand j'ai commencé le burn-out que j'ai découvert que j'avais une filiation quand même qui pouvait se faire. C'est vraiment un atavisme. Ça m'a pas été transmis quoi. Mais euh du coup, ça me remet vraiment face à ça le … l'autodidaxie. Le fait de … c'est plus du coté des fédérations professionnelles de métiers qui nourrissent et tout ça en fait. Ouais c'est comme si. Si d'un coté je te dis, en fait on a oublié de m'éduquer au niveau du corps et tout ça. De l'autre côté niveau professionnel, ce que je pense c'est que. Oui, on oublie de nourrir les gens. Et c'est pas par des formations qualifiantes et machin. C'est par des réflexions. Ce que tu fais au DHEPS je crois au DHEPS. Comment est-ce qu'on insuffle non pas … une … une réflexivité professionnelle de moyens et de long terme quoi ? C'est plutôt les fédérations professionnelles, non pas en terme de défense de travail, c'est au-dessus de ça. Mais c'est plutôt en termes de réflexion, de sens et de pratiques. Pour nos métiers du non marchand je pense que … c'est ça qui est fondamental et c'est que mettre ces structures-là en place pour nourrir les gens. Donc je pense qu'aussi ce qui

est triste aujourd'hui c'est avec la précarité associative, les gens vont beaucoup moins sur les formations longues comme ça. Ils sont obligés. Par exemple, la boite comme la structure Q, ils ont … ils ont quand même du mal à avoir autant de personnes qu'avant, en terme de recrutements, de … ils font ce qu'on appelle un brevet d'aptitude à la gestion des institutions culturelles. C'est un truc de deux ans. Moins … réflexif mais euh moins « recherche-action » que vous.
B : D'accord. Moins mais un peu quand même ? Quand tu dis moins ?
N : Ouais il faut un dossier etc mais c'est … un peu comme fait M, c'est plus universitaire que … que justement une pratique de l'autodidaxie un peu assise quoi. J'ai l'impression que c'est plutôt là-dessus.
B : Ouais. Oui je pense aussi.
N : Moi je trouve, en fait ça me touche beaucoup votre ... Je vois bien la différence fondamentale et je ne … je suis en train de travailler dans des trucs comme ça et je n'y crois pas en fait. Ça marche pas bien avec les gens. C'est pas … on se trompe de langage tu vois. C'est comme si on gavait les gens et puis …
B : On les formate dans un truc et puis ...
N : Ouais, ça aide pas. Et après et tu te demandes pourquoi ils arrivent pas à réfléchir. Parce que tu les a mis là-dedans.
B : Bah ouais, et à un moment donné si tu as pas un cadre qui crée un peu le … l'émancipation. J'aime pas trop ce mot. Mais plus sortir de la place que les rapports sociaux t'assignent, en fait, vraiment. Et de penser un peu par toi-même. Mais bon ça s'apprend. C'est pas facile. *Je ris*.
N : Mmm. Ouais. Et en vrai, juste pour te dire le truc je pense qui conditionne mon profil, si je devais avoir un truc psychologique, c'est euh ... j'ai eu … un père qui nous a quittés … Donc j'ai une sœur jumelle. Ça, je pense que ça conditionne beaucoup mon regard sur la souffrance … sur l'empathie. Il y a aussi, j'ai eu un père autoritaire qui nous a quittés un premier avril, quand on avait treize ans. En silence. *Elle rit*. Dans une maison vide. Et euh … et donc l'autorité je pense que je, j'ai fait une hyper réaction. J'ai une allergie. *Elle rit et nous rions*.
B : Une allergie familiale.
N : J'ai une allergie familiale et donc j'ai une allergie familiale aussi à la soumission, à la … la pression, et aux, tout ce qui est manipulation et … et implicite en fait. Ça c'est, je suis … infamilier à ce, des gens qui disent, psychologiquement que après faut remercier ses parents de nous avoir offert ... Aujourd'hui je peux dire, je pourrais me mettre à genoux devant mon père et lui dire, : « putain avec tout ce que tu m'as fait subir. Connard. Mais qu'est-ce que tu m'as donné comme diamants quoi ? » Mais ces diamants là du coup. Je suis contente d'avoir été … je pense que j'ai eu de la chance d'avoir été dans des boites laxistes. C'est à la fois ben j'ai ma part en fait, ma part elle est aussi culturelle. De ne pas avoir géré des trucs. Mais euh, j'ai eu bon quoi. Je vais pas regretter grand chose quoi. *Elle rit*. Surtout quand on commence à courir dans la prairie. *Rires*.
B : Bah oui mais c'est le but du coup. Au début tu sais pas trop mais à la fin, tu as envie de descendre quoi. Tu sais pas comment, mais tu la vois. Tu trouves le moyen d'y accéder.
N : Je me réjouis de le réentendre.
B : Ouais moi aussi. Moi aussi. Et c'était super. C'était hyper intéressant. Merci.
N : Merci à toi.

Confirmation de l'envoi de l'enregistrement et de la retranscription à la personne interviewée.

Annexe 2 : Entretien n°2

Date : 13/01/2018
Durée : 1h 33mn 26 sec
Où : Bretagne

Demande d'enregistrement de l'entretien réalisée auprès de la personne. Nous nous connaissons donc les présentations ne sont pas utiles.

B (chercheuse-actrice) : Bon, ça y est, j'ai lancé l'enregistrement. Chouette ! Je suis contente de faire avec ça avec toi. En fait, alors, juste là je vais te présenter rapidement le contexte, comment ça va se passer, etc. Après, en deuxième partie, on se lancera vraiment dans l'entretien. Alors pour te récapituler rapidement le contexte. En fait là, je réalise cet entretien dans le cadre de ma recherche-action, le DHEPS, du coup, qui dure trois ans. Là c'est la deuxième année est en fait l'objectif de cette de recherche-action, c'est à partir de mes activités en fait, je travaille sur un thème de recherche du coup. Donc, je travaille à la fois sur un thème qui est lié à, à la réalité de mon terrain. Donc je fais des allers et retours entre le terrain et la théorie. Voilà, et du coup cette deuxième année, autant la première année, l'objectif c'était de définir le thème de recherche, savoir sur quoi on voulait travailler etc, comment et tout. Et là cette deuxième année c'est vraiment la collecte des infos, des données. Et du coup, je suis amenée à faire un peu moins de dix entretiens avec des personnes, que ce soit de mon environnement familial, amical ou associatif dans l'éducation populaire. Voilà. Ça va pour toi ? Tu as d'autres questions par rapport à la recherche-action ou euh … juste ? De toute façon, on en a déjà parlé.
T (personne interviewée) : Ouais, ouais non c'est bon.
B : Ok d'accord. Pour les conditions de cet entretien, on va se dire, enfin ce serait bien qu'il dure à peu près une heure et demie. Du coup j'ai mis une alarme au cas où si le temps passe un peu trop vite, ce qui peut se passer, souvent c'est un peu le cas. Et en fait, cet entretien il est dit non directif en fait. Donc ça c'est la méthode de travail donc euh, l'entretien non directif, l'objectif c'est que moi là je suis là pour recueillir ton point de vue en fait, par rapport à une question que je vais te poser après. Je te poserai qu'une question en fait. Donc après bien sûr il y aura une discussion, je pourrai faire des relances, des reformulations etc, mais en tout cas moi je suis vraiment là, à l'écoute pour toi, t'entendre et récolter ton point de vue. D'accord. Je suis pas là pour vérifier une hypothèse que j'ai dans la tête et on va pas faire de la semi-directivité, dans le sens où j'ai pas un questionnaire avec plein de questions en fait. Voilà, donc euh, ça te va ça ? Ouais ?
T : Mmm.
B : Ok, super. Et je vous aussi te rappeler que cet entretien sera utilisé que dans le cadre de cette recherche-action. Il sera confidentiel et anonyme, donc … mais auprès même de mes jurys en fait. Donc voilà, et moi après cet entretien, en fait, je vais retranscrire, mot pour mot (*rires*), tout l'entretien …
T : Ah bon, oh la la. *T rit*.

B : Je vais tout anonymiser en fait. Tu seras nommée par, par une lettre en fait. Voilà. Et si tu veux, donc là tu peux déjà choper l'enregistrement, vu que tu enregistres aussi avec ton téléphone, mais si ça t'intéresse, je peux aussi t'envoyer l'écrit, 'fin la retranscription de l'entretien. Si tu en as envie aussi bien sûr. Voilà. Ça te va pour le moment ?
T : Ouais.
B : Ok. Alors maintenant, avant de te poser la question (*T rit*) je vais juste t'expliquer un peu pourquoi cette affaire-là, pourquoi on en est là. Qu'est-ce qu'on cherche en fait ?
T : Oui voilà. *T rit*.
B : Pourquoi on est là, qu'est-ce qu on cherche en fait ? Et bah, dans le cadre de ma recherche-action, du coup, je me suis demandée sur quel thème je pouvais travailler. Parce qu'en fait, c'est pas que j'avais pas d'idée, j'avais trop d'idées en fait. Et du coup il y a pas mal de souvenirs, ouais qui me sont venus. Des souvenirs de l'école quand j'étais élève étudiante ou des souvenirs quand j'étais professionnelle soit dans les ressources humaines ou alors dans la santé au travail. Et pendant cette première année-là de la recherche-action, tout ça un peu à émergé. Et notamment, y avait beaucoup de choses qui émergeaient dans l'écriture de mon récit de vie. Des souvenirs d'entretiens ou de réunions en fait, où à la fois la hiérarchie, bah quand j'étais salariée en fait dans les ressources humaines ou dans la santé au travail, à la fois la hiérarchie et mes collègues en fait, pendant ces réunions et ces entretiens du coup, me jugeaient, 'fin déterminaient la valeur de mon travail, de mes actions, de ma personne aussi en fait. C'était vraiment … et du coup c'était assez … c'était pas très agréable en fait. Je me sentais vraiment jugée, comparée, mesurée, tu vois. Et j'avais plus l'impression qu'on regardait si moi, je me … comment dire … je respectais les règles, je me conformais aux objectifs et aux devoirs qu'on me donnait, plutôt que vraiment, plutôt … ils s'attardaient moins sur le fait que mon travail servait vraiment à quelque chose. Moi, j'avais cette sensation-là. Donc, en fait, leur attention était plus ciblée sur l'écart, 'fin l'écart entre ce que je devais faire et ce que je faisais en fait, plutôt que vraiment mon travail. Donc bon euh … j'aimais pas trop ça. J'avais vraiment l'impression de subir le poids d'une norme en fait, des normes au travail, en fait, des règles au travail, et du coup des conditions de mon travail en fait. Parce que toutes les conditions de mon travail, ce qu'il se faisait et ce qu'il se faisait pas, etc, me bloquait beaucoup. Et quand je parle de conditions de travail, c'est vraiment au sens large : la façon de s'organiser ; le fait d'orienter son activité par rapport à tel ou tel résultat et en fait à la fin se dire : « bah oui mais euh, en gros, dans ton travail, dans le travail que tu fais dans la semaine, il n'y a que deux jours qui sont comptabilisés, rémunérés, etc, donc les trois jours que tu as passé à faire autre chose, s'ils sont pas évalués, ils servent à rien. Voilà, c'était un peu ça tu vois. Donc les conditions de travail, ça peut concerner vraiment beaucoup de choses : les heures de travail, la relation avec les gens, etc. Les conditions de ton travail. Bref, voilà donc ça me bloquait beaucoup, dans ma relation à moi-même et aux autres aussi, en tout cas. Et, et j'avais de plus en plus l'impression et la conviction que mes conditions de travail, elles influençaient vraiment beaucoup trop en fait, dans le mauvais sens moi dans mon expérience, beaucoup trop mon quotidien au travail en fait. Ça me rendait mal au travail et mes collègues aussi du coup. Voilà. Je me suis dit : « bon je vais peut-être essayer de changer un peu le truc», et c'est pour ça que j'ai voulu changer d'environnement professionnel il y a deux ans. J'ai fait, stop, j'arrête la santé au travail et je me consacre au milieu associatif, parce que je voulais avoir plus de marge de manœuvre, plus de pouvoir sur mes conditions de travail. Pensant que j'allais avoir plus de pouvoir sur mes (*B rit*) conditions de travail, parce que je

pouvais décider du contenu de mon activité, de mon planning, etc. En contrepartie, bien sûr, la plupart du temps c'est pas rémunéré. Et en fait, même si ça va beaucoup mieux et c'est plus facile quand même d'avoir une activité dans le … dans le milieu dans lequel je suis actuellement, dans le milieu de l'association en éducation populaire, je ressens quand même encore ces impressions. Quelques impressions que j'avais avant, euh … ce, ce … ce rapport, enfin, comment dire, des règles, des conditions de travail assez écrasantes, qui, quelquefois, peuvent m'amener à m'auto-exploiter moi-même, alors que je décide de tout, en fait, de mon cadre de travail. Donc ça m'interroge vraiment à fond quoi. Et en fait je me dis, partant de l'idée, du coup - pour savoir vraiment ce qu'on cherche - partant de l'idée que les conditions de travail sont les règles du cadre de ton travail, et qu'elles peuvent créer, à la fois l'épanouissement, la reconnaissance, mais aussi ces règles de travail peuvent créer de l'épuisement et du contrôle social, en fait, tu vois. Comment on peut, nous en tant qu'individu, écouter et laisser place à nos désirs, soit nos désirs individuels ou les désirs de l'équipe ? Quelle place du désir dans un contexte où souvent le devoir passe avant toute chose ou beaucoup de choses ? Comment aussi préserver sa santé physique et psychique au travail aussi ça, c'est des questions. Et une autre question qui me traverse aussi : pourquoi certaines personnes, s'enferment dans quelque chose qui ne leur convient pas, et pourquoi d'autres en sortent ? Enfin, je dirais pas s'en libèrent, parce que quelquefois on a l'impression de sortir de quelque chose et on revient dans un autre truc, mais voilà. Ça, c'est vraiment les questions un peu qui, qui m'interrogent.
T : Mmm.
B : Et en fait, pour répondre à tout ça, parce que ce sont des questions assez larges. J'ai décidé de faire un focus sur des situations, des moments, des cadres, dans l'institution professionnelle donc que sur le marché de l'emploi, où les personnes et leur travail sont jugés, mesurés, évalués, comparés. Voilà, je trouve que, à travers ces situations, les comportements qu'on adopte pendant ces situations-là, ça parle beaucoup en fait de notre relation aux conditions de travail, de notre relation à la norme etc. Voilà, c'est un peu ça en fait ce qui me turlupine depuis un moment, et ce que je recherche. Est-ce que c'est clair pour toi ou … ?
T : Ouais, après moi j'ai pas eu beaucoup de situations où … des entretiens annuels ou des trucs comme ça où tu évalues ton travail.
B : T'inquiète. *Rires*. Tu fais bien de parler de ça, car je voulais te dire pourquoi, en fait, je voulais m'entretenir avec toi. J'ai voulu m'entretenir à toi ... parce que déjà tu as, tu as une réflexion sur tes conditions de travail, du coup. A un moment donné, tu t'es posée la question parce que tu as choisi un métier qui est pas forcément facile de trouver un emploi, etc. Et tu as décidé quand même de continuer dans cette, cette branche-là, et d'accepter quelques fois qu'il y ait du travail non rémunéré ou pas. Du coup, donc, en fait, moi l'intérêt, c'est plus le fait que … tu aies une réflexion par rapport aux conditions de travail. Que tu alternes aussi travail rémunéré et non rémunéré, aussi. Et ... et en fait les personnes que je rencontre dans le cadre de la recherche, du coup, c'est vraiment pour avoir leur point de vue sur les conditions de travail en général, tu vois. Donc après, libre à toi de ne pas penser, enfin, entretien d'évaluation ou pas. Justement, c'est l'intérêt de l'entretien non directif, en fait. C'est que tu vas, tu vas où tu as envie d'aller, et moi je suis là à côté et j'essaie de comprendre au mieux ce que, toi ce que tu penses par rapport à la question, etc. Mais, en tout cas, je recherche pas des personnes spécifiquement qu'ont vécu ça, etc. Et, déjà je ne sais pas forcément quelques fois, quand on connaît les personnes, on sait pas forcément comment elles ont vécu, etc. Voilà, c'est

plus une approche plus globale des conditions de travail. Et moi, quand je te racontais moi, de pourquoi on en était là, qu'est-ce que je cherchais et tout, c'est juste du coup, je trouvais ça important de d'expliquer aussi moi mon point de vue, qui n'est que mon point de vue en fait. Et toutes ces conditions de travail, etc, moi je pense tout ça. Mais le but n'est pas vérifier si ce que je pense est bien ou pas. Tu vois, voilà je viens juste récolter un autre point de vue qui, du coup, ça se trouve, va parler de choses complètement différentes en fait. C'est euh … voilà.
T : D'accord.
B : Ça te va.
T : Ouais. Tu fais bien hein !
B : Ok. Alors, et ben tu es prête ? Attends, moi aussi je bois un p'tit coup de thé (*B boit son thé*). *Rires*. Comment vis-tu ton travail, donc rémunéré ou pas, comment vis-tu ton travail quand on lui donne une valeur ? *Silence de 4 secondes*.
T : Ça c'est la question euh, comment tu vis ton travail …
B : Oui.
T : … quand on lui donne une valeur ?
B : Après, du coup tu vois, si ça bloque je peux … en tout cas …
T : Une valeur en termes d'évaluation quoi, du coup ?
B : Comme tu veux. En fait … comme tu veux. C'est vraiment là du coup, c'est toi qui vas où t'as envie d'aller. Je te dis rien de plus et …
T : Parce que c'est rare qu'on donne une valeur au travail.
B : Je t'ai … tu dis vraiment ce que tu veux et tu peux remettre en question la question, 'fin c'est toi qui voit en fait. Vraiment. Et t'as les silences, tout ça, il y a le droit de …
T : Ouais …
B : Justement ça incite en fait à réfléchir un peu, à se dire : « attends mais … ? ». Donc il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.
T : Que penses-tu du travail quand on lui donne une …
B : Comment tu vis ton travail quand on lui donne une valeur ? *Silence 6 secondes*.
T : Mais quand qui lui donne une valeur … ? C'est ça en général on donne peu de valeur au travail quoi. *T rit*.
B : Je t'écoute, moi je …
T : J'aurai pu dire travail donc euh.
B : Bah ouais, bah vas-y, c'est euh … *B rit*.
T : Ça dépend des situations.
B : Mmm.
T : Euh, après même le mot « valeur »,euh … valeur c'est … large quoi.
B : Mmm, bah oui.
T : C'est pas reconnaissance quoi, c'est encore autre chose ?
B : Je sais pas toi, qu'est-ce que tu entends toi par « valeur » quand je te dis, du coup peut-être si … peut-être essayer d'oublier ce que j'ai dit au début si ça te … mélange un peu. Toi, vraiment, si je t'avais posé la question en fait, avant, avant tout ce que je t'ai expliqué, là, t'aurais pensé à quoi? *Silence de 3 secondes*.
T : Bah c'est plus la question qui me circonspecte que, que le reste. Quand tu parlais, y a plein de choses qui me venaient dans plein de domaines les uns après les autres. Euh, après le coup de la valeur au travail, je t'avoue que là, ça me laisse un peu … *Silence de 10 secondes*.

B : Est-ce que tu veux qu'on … que je tourne la question un peu autrement ou tu as besoin vraiment de temps pour réfléchir en fait ?
T : Non, je veux bien que tu la tournes autrement parce que … euh …
B : Ok. Euh, comment tu vis des situations de travail donc quand … quand, en fait ce travail, où toi, qui est en train de travailler, à un moment donné, est mesuré, comparé, où à un moment donné, on juge mais de manière positive ou négative, c'est pas que négative, et on apporte une critique positive ou négative à ce que tu fais en fait, à tes actions, du coup.
T : Ouais.
B : Voilà.
T : Après, comme je te disais dans le cadre des expériences de travail que j'ai eu, moi pas … j'ai eu très peu, y a que à Saint-Nazaire où on avait, ben je suis restée assez longtemps pour avoir un entretien annuel (*rires*), finalement. Et encore, c'était plus de l'écoute, faire un point sur … sur comment ça se passait globalement le travail. C'était pas une évaluation du tout. C'est plus un moment d'échange parce que c'était une boîte sur l'animation, enfin les relations humaines, etc. Donc c'était ... j'avais pas d'objectifs ou de, de choses comme ça, de, à tenir quoi. Euh … merde qu'est-ce que j'ai commencé à dire ? Après, si ça parle de, de remarques sur le travail, là c'est différent, mais ça s'éloigne peut-être du truc quoi ?
B : Nan, pas forcément.
T : Mmm.
B : En fait c'est vraiment … non non, 'fin … Pense pas qu'il y a un cadre de bonnes ou mauvaises réponses.
T : Ouais.
B : Vraiment, si tu penses aux remarques, ben n'hésite pas à développer tout ce qui te fait penser au fait qu'il y ait un retour sur ton travail ou ce que tu fais en fait, la valeur, 'fin voilà, du coup ...
T : Ouais, bah après euh … après moi ça a été un peu particulier avec l'expérience de la structure V du coup c'était de la critique non-stop, j'ai beaucoup de mal à accepter les critiques quand j'essaie de faire bien mon travail quoi. Donc ça c'est très … c'est tout de suite pour moi c'est une agression assez … assez … alors que pas forcément toujours de … pfff. *T rit*. Je sais pas. Ça me …
B : Ça te sèche un peu ?
T : C'est trop large.
B : C'est trop large.
T : Ouais.
B : T'aurais préféré, t'aurais aimé quoi ? T'aurais préféré que je te pose des questions sur quoi ou ?
T : Je sais pas, bah moi je suis sur … 'fin tu sais, il y a plein de choses qui se … Là je travaille à la fois avec des handicapés, à la fois je fais de la radio, à la fois j'ai de l'expérience différente. Tu as plein de manières d'aborder le truc suivant euh …
B : Tu peux peut-être choisir une manière, quitte à se dire que de toute façon tu pourras pas tout dire.
T : Ouais.
B : Ce sera pas exhaustif. Peut-être un souvenir, une situation …
T : Après de dire que dans la majorité des cas, quand c'était souvent en radio, t'as … t'as pas de retour en fait tellement sur ton travail, parce que tu es un peu toujours dans une espèce de

… d'urgence. Ou pas, mais euh … tu en as … ouais, t'as pas vraiment de retour. C'est de l'auto-évaluation souvent, c'est toi qui te dit si ça te plaît ou pas. La plupart du temps, moi j'ai toujours navigué à vue et … c'est vrai ce que moi ce que j'ai aimé, c'est quand je me suis retrouvée dans des environnements de travail avec quelqu'un qui était un peu un parrain quoi, auprès de gens que j'ai appris et qui m'ont mis des cadres, qui m'ont donné des trucs et qui ont, qui ont balisé un peu ce qui est devenu pour moi aujourd'hui un travail bien fait quoi. Parce que, bah telle personne m'a dit, a mis en avant cet aspect-là, et du coup, ça me, ça me plaisait. Donc j'y adhérais et c'était des gens qui avaient de l'expérience et donc duquel je reconnaissais, je reconnaissais le savoir-faire en fait. Et après ça m'a manqué de pas retrouver ça dans notre boulot. Mais c'est normal, à un moment tu es plus la petite jeune qui démarre. T'es plus la petite stagiaire (*B rit*) donc tu es censée te débrouiller. Tu sais te débrouiller. Mais je trouve que c'est toujours enrichissant d'avoir quelqu'un d'expérience qui peut te faire un retour qui peut venir requestionner ton travail à un moment donné, et pas toujours naviguer à vue pour pas trop te, te perdre dans … dans ta routine ou dans ton... dans tes manières de faire. Même si en … là pour le coup, pour la radio, tu essayes un peu d'être créatif mais comme tu es aussi limité par le temps, tu peux pas … Voilà, faut que tu jongles entre un peu les deux.
B : Quand tu dis « tu peux pas », tu peux pas quoi ?
T : Bah, tu peux pas être tout le temps dans … tu peux pas faire de la création sonore pour chaque reportage quoi. C'est pas possible. Bah, si tu compares mes conditions de travail, c'est sûr quand j'étais à la structure M, on avait un mois, deux mois pour produire un son, quoi. *Rires*. C'était royal. De là, tu avais le temps de contacter plein de gens, de faire des recherches, de savoir comment tu allais aborder le truc … Et sinon, dernièrement, bah quand j'étais à Saint-Nazaire, j'avais une journée quoi, pour faire un reportage donc euh … et tu dois faire pareil : contacter les gens, faire des recherches (*rires*), faire le, le montage dans la foulée.
B : En une journée.
T : Donc euh, ça te laisse moins de place mais malgré tout, t'essayes toujours de trouver quelque chose … Après, en soit, c'est pas ce qu'on me demande non plus. C'est pas le boulot de … on me demande pas d'être créative quoi. Finalement, moi je suis censée transmettre des informations. Mon boulot de base, c'est ça. C'est partager des choses avec les auditeurs et, donc effectivement, peut-être que j'y attache de l'importance, alors que c'est pas mon domaine (*T rit*) que, je suis pas une artiste quoi. C'est peut-être ça qui est rigolo. *T rit*. Et bah, après c'est aussi cette peur, par rapport à mon corps de métier, de tomber dans, dans ce qui est … des choses en écueil que je dois absolument éviter de tomber dans ce journalisme qui tourne en boucle, qui applique toujours ses mêmes méthodes, qui fait toujours les mêmes choses de la même façon, qui fait parler les mêmes gens et puis qui, qui s'ouvre pas, qui s'ouvre jamais, qui reste dans son... dans son confort en fait. Donc c'est aussi ça, essayer de … l'aspect créatif pour moi c'est essayer de toujours questionner ma manière de travailler quoi.
B : D'accord. Ta manière de travailler, avec aussi tes collègues de boulot et la … ou juste dans le résultat de ton travail que ce que tu produis ?
T : Plus dans le résultat …
B : D'accord.
T : Là je vois rien que … dans l'émission bénévole qu'on fait sur l'histoire, il y a un collègue je lui ai appris à faire du montage. Et du coup il ... il aime bien. Il est dans ce jeu, et des fois on monte des témoignages chacun de notre côté sur un même sujet, avec des gens différents.

Et la dernière fois, je l'ai entendu, il avait fait un montage, euh voilà, il s'était un peu cassé la tête. Il avait mis des trucs, ça rendait bien. Et du coup ça me motivait quoi. Je dis : « ah ouais, on pourrait ... » Moi, j'avais fait un truc un peu facile quoi. J'avais mis un peu de musique, machin, enfin bon. Ça passe crème tu vois. C'est nickel, et tu as pas toujours le temps, mais ça je me disais : « ah ouais comment est-ce que je peux amener encore un peu de ... de recherche quoi, dans, dans la manière de présenter les choses quoi. C'était motivant aussi d'avoir … bah ouais, comme t'aurais un stagiaire ou comme t'aurais quelqu'un qui découvre et qui, qui s'amuse quoi. Peut-être l'aspect « jeu » dans le travail … qui est aussi intéressant … Mais parce que moi, c'est un métier passion, c'est très particulier. C'est pas un métier technique, 'fin c'est pas un métier technique … ? C'est pas un boulot d'exécution quoi. C'est un boulot où malgré tout, même si tu as un cadre, etc, tu restes … maître de, de même de ton planning en général, 'fin tu t'organises comme tu veux souvent et tu … Donc c'est un métier, je me rends compte ... particulier, c'est pas … *Silence de 4 secondes*.
B : Particulier dans quel sens ? Quand tu dis particulier …
T : Bah, au sens métier passion justement, de dire que …. bah voilà ça m'amuse. C'est pas, c'est pas comme quand tu vas faire, bosser l'été pour avoir des sous pour payer ton année ou payer des vacances. Tu prends du plaisir à faire ce que tu fais, si tu as les conditions qui vont bien avec aussi. Ça c'est … évidemment le même métier suivant les, les différentes entreprises, (*rires*) suivant les conditions de travail. Après quand tu vois quand tu, quand tu évoquais justement, ben moi j'ai travaillé, j'étais bénévole dans l'association, active dans une association en tant que membre d'un conseil d'administration d'une radio étudiante. J'ai été employé d'une entreprise de radio et j'ai été employée d'une association pour faire de la radio qui n'était pas une radio. Et du coup ça donnait un large panel et j'étais employée d'une association création sonore. Et en fait quand je regarde toutes ces expériences, ça reste ma toute première expérience, c'était peut-être une chance aussi de démarrer par là, la structure M, parce que c'était un travail associatif où donc, on avait à la fois une énorme liberté, en fait, et en plus de ça, ce qui m'avait même surprise à l'époque, alors c'était pourtant c'était ma première expérience de travail. Bon, c'est vrai que les autres c'était des petits boulots, mais en soi j'avais pas eu de soucis spécialement avant cette expérience-là. Mais, malgré tout, ça m'avait surprise, c'est que y avait un, le const … le CA, le bureau quoi, c'était un petit bureau. C'est une toute petite asso. Et le bureau était hyper présent. Et euh … ils accompagnaient, ils guidaient, euh … voilà. On faisait souvent des réunions. Les salariés étaient toujours associés aux, aux réunions. Et euh, par exemple moi, quand j'ai démarré, à la base, j'étais en service civique. Et le minimum d'heures, c'était 24 et en fait, la plupart du temps, les services civiques sont à 35 heures, mais le salaire c'était 500 balles, peu importe le nombre d'heures. Et eux, la décision c'était : « évidemment pour 500 balles, tu es que à 24 heures » et encore, ils trouvaient que c'était ... c'était déjà limite quoi de faire travailler quelqu'un 24 heures, 500 balles. Et du coup, ils le disaient, c'était dit. Ils trouvaient que c'était presque de l'exploitation mais moi je disais que c'était aussi ces conditions-là parce que c'était une chance pour moi etc. Il y avait une espèce de valorisation et c'était toujours … ils poussaient pour euh, que l'environnement de travail soit, tu vois, agréable enfin. S'il y avait un problème, enfin y avait pas de problème, mais ils essayaient au maximum d'appuyer les salariés pour pas que les salariés se retrouvent avec tout à régler. 'fin c'était un ... Et ça, même dans d'autres associations, du coup, c'est pas forcément … il y a un côté militant je pense, que c'était un côté gauchiste quoi, clairement, de, de justement de gens qui avaient eu des conditions de

travail peut-être dans leur boulot, et maintenant, c'était un ancien journaliste qui avait travaillé sur des trucs genre, Europe 1 ou des trucs comme ça. Et du coup, il avait peut-être conscience aussi de ça … Je sais pas, en tout cas c'était ma première expérience de boulot et c'était, c'était hyper valorisant aussi quoi de dire que … ton travail bah là pour le coup avait une valeur, en terme de ... « bah ouais mais si tu gagnes que ça, on peut pas non plus te demander ça... » Tu vois, à un moment donné, ça ... ça ... ça équivaut à, voilà, ta force de travail, a une certaine valeur d'une certaine manière en fait, puisque si tu gagnes qu'un demi-salaire, tu vas pas travailler un temps plein quoi. Voilà, donc ça c'était euh, ouais. *Silence de 5 secondes*. Après euh … ce qui peut se … par rapport à d'autres expériences associatives … Bah, quand j'étais à Saint-Nazaire, donc c'était un peu différent, parce que c'était pas le corps de métier, la radio. Et on était des salariés laissés à nous-mêmes, et ça c'est ce qui a manqué, tu vois par rapport à l'autre expérience associative, parce que pour autant, je pense qu'ils essayaient qu'on ait des bonnes conditions de travail, les horaires enfin voilà. On s'arrangeait, 'fin c'était, c'était pas un conflit. S'il fallait poser un jour etc, enfin c'était plutôt assez cool aussi au niveau des conditions de travail. Mais là pour le coup, c'est le, l'accompagnement et le guidage qui manquaient quoi, dans, dans cet environnement de travail. Un moment, notamment que quand tu es entre salariés et que tu es pas d'accord, bah voilà, il faut que quand même il y a un mode de décision qui soit déterminé pour que, pour pas que ça traîne et pour résoudre les choses. Donc ça c'est aussi, mine de rien, un aspect important, que ce soit un chef ou que ce soit un bureau quoi, un bureau associatif qui puisse trancher quoi.
B : Et là, du coup ça manquait, ce que tu disais ?
T : Ouais. Voilà, on avait des réunions pourtant mais malgré tout, les réunions se passaient bien, on pouvait dire les choses, mais il y avait ce sentiment que jamais rien n'était tranché, mais parce que ... Moi du coup, mon regard extérieur c'était ça, c'est que c'était le monde de l'animation et que c'était, bah en fait, « tout est bien … (*B rit*), c'est suivant comme tu as envie de faire » … « Si toi c'est ta manière de faire, tu l'appliques et si toi tu as ta manière de faire … » Sauf que, bah quand même sur une radio, t'essaies d'avoir une cohérence et une espèce de ... et que ça, ça a pu … Moi à un moment donné, on avait fait une réunion en se disant il faut régler ces problèmes-là parce qu'on n'est pas d'accord et sans que ça déteigne sur des choses personnelles. Mais c'est vrai que ça, ça nous agaçait les uns les autres. *T sourit*. Et en fait ça jamais été tranché (*B rit*), la décision. Mais par contre la décision a était donnée de pas trancher.
B : D'accord.
T : Ce qui était étonnant pour moi, ben … (*B rit*) j'aurais préféré qu'on me dise : « tu as tort ou tu as raison ». J'aurais préféré que ça soit réglé et qu'on passe à autre chose, plutôt que les choses restent en l'état et … Voilà.
B : Et quand tu disais que tu aurais préféré ... en fait ça t'as fait quoi, le fait que cette décision a été prise et que t'as pas compris du coup, ça … ? Qu'est-ce que tu as, comment tu as ressenti la situation ?
T : Bah pour moi c'était, c'était un peu … se déf ... se défaire pour le chef, se défaire de ses responsabilités quoi. A un moment donné, il avait un rôle d'encadrement donc, c'était dans ce sens-là. Je te dis où, même 'fin, chef ou bureau, un organe décisionnel à un moment donné qui, qui intervient. Je pense que … après … ouais ça m'avait surprise. 'fin surtout nous, c'était sur des choses très précises quoi. Des aspects de notre travail. Il y a des choses qui sont théoriques, tu pourras jamais vraiment intervenir dessus. Chacun a sa manière de voir ce qui

est important à mettre en avant dans une info etc, mais nous, on parlait vraiment de … mise en forme de l'info. Et on était deux à faire d'une manière. Et y en a un qui faisait pas de la même manière. Et nous, ça nous … (*B rit*) questionnait on va dire, choquait (*rires*) un peu. Mais bon. C'était peut-être pas si important au final, en tout cas pour notre, notre hiérarchie, ça devait pas relever d'une grande importance. Mais bon, bah nous, dans le sens qu'on donnait à notre travail, ça avait de l'importance.
B : Et quand tu dis « nous », c'est vous tous dans l'équipe ou il y en avait qui étaient d'accord avec le fait qu'il y ait pas forcément de décision imposée en fait ?
T : Bah ça arrangeait plutôt celui qui était je pense en … en minorité. On est était trois journalistes et y en avait euh … mais c'était … en soit c'est pas la fin du monde mais enfin. Juste, si tu veux que je t'explique, c'était le fait de, quand on faisait du flash tous les trois, il y en avait un qui faisait presque, c'était vraiment son poste. Nous, du coup, on arrivait, on replaçait sur les jours etc. Donc on faisait aussi. Et ma collègue et moi, on hiérarchisait l'info par importance. Tu commences par la grosse info et puis tu descends vers … Et euh, lui il mettait systématiquement le son, parce qu'à chaque fois dans un flash tu avais un son, c'est-à-dire une interview. Il mettait systématiquement le son à la fin. « Et on termine ce journal par un son ... », (*B rit*), sauf que, bah ça va si le son c'est euh, la braderie qui a lieu la semaine prochaine ou le match de foot ou un truc comme ça quoi. Sauf que quand c'est le maire ou le préfet ou le ministre qui a un truc, tu le mets à la fin du journal, ça nous choquait quoi. On disait : « bah nan, faut ouvrir là-dessus quoi. C'est ça qu'il faut mettre en avant ». Et lui il disait : « bah non, moi dans mon école de journalisme, on m'a dit de faire comme ça. Du coup, je fais comme ça. » Et en fait, il y avait … à part de dire que « je fais comme ça », y a pas de justification (*rires*). 'fin tu vois, nous … On avait quelque chose qui permettait d'expliquer pourquoi on faisait ce choix-là et ... et pas lui. Mais ça a pas été tranché. Il a continué à faire comme ça et puis finalement c'était ...
B : Ok.
T : C'est pas très grave, en soi.
B : Non non, mais c'est intéressant de comprendre … ouais, d'avoir peut-être l'anecdote pour euh … tu disais plus …
T : Ouais, ouais. *Silence 8 secondes*.
B : Et comment, par rapport à cette expérience à Saint-Nazaire, du coup, tu dis que chacun avait un peu sa façon de travailler. Est-ce que au début, il a été dit, en fait, ou alors ça s'est fait de manière informelle, « bah tiens, là, chacun fait un peu comme il veut, ou pas » ? Comment ça c'est, toi quand tu es arrivée, comment tu as senti ça ? Comment t'as vu ça ?
T : Bah, je pense que la base c'est ça en fait. C'est qu'il y a pas de rédac-chef. C'est qu'il y a pas quelqu'un qui te dit … : « ouais bah nan, faut ouvrir avec ça ou faut … ». En général en journalisme t'as un rédac-chef. Tu peux proposer etc, mais y a toujours une instance de validation et qui garantit aussi la cohérence de l'information sous toutes ses formes sur l'antenne.
B : D'accord.
T : Donc euh, là il y en avait pas et c'est pour ça que ... déjà moi quand j'étais arrivée, il y avait des pratiques différentes. Les deux journalistes, moi je suis arrivée, j'étais plus sur une que l'autre mais les deux étaient là avant que j'arrive, et chacun avait ses pratiques. Et ça tournait déjà comme ça puis finalement ça arrangeait bien tout le monde. Mais c'était particulier aussi parce que, eux, ils avaient eu un directeur, avant que j'arrive, mais avec qui ça

c'était extrêmement mal passé. Ils avaient quasiment vécu ce que moi j'ai vécu à ... à … à Narbonne quoi. Ah ouais, c'était, quand ils en parlaient, c'était hyper violent et ils sont tous été presque sous cachetons.
B : Ah ouais.
T : Voilà, c'était quelqu'un qui était avec eux non stop, qui avait son bureau et qui … avec qui ça se passait très très mal quoi.
B : D'accord.
T : Mmm.
B : Et ça a duré longtemps cette situation ?
T : Bah, assez quand même, je crois. Donc du coup, moi je suis arrivée après euh … ça faisait … je sais pas 3 ou 4 mois qu'il était parti quoi, tu vois.
B : C'est récent.
T : Donc c'était tout frais. Et euh, du coup, je ne sais pas si c'est lui qui avait mis en place ces méthodes de travail ou pas. Ça j'ai jamais su, pu savoir ou si c'était le fait de, chacun récupérait leur liberté et puis de faire comme ils voulaient faire. Je savais pas comment ils travaillaient à l'époque de l'ancien directeur donc. Toujours est-il que quand je suis arrivée, ils avaient la liberté de faire euh.
B : D'accord
T : A leur sauce quoi.
B : Ouais, ok. Et toi, quand tu dis que tu avais pas les mêmes pratiques, c'est quoi en fait tes pratiques dans ton métier ? Quand tu dis que t'avais pas forcément l'habitude de travailler comme ça. *Silence de 4 secondes*.
T : Bah, après la pratique en soi, c'est toujours la même, d'un journaliste à l'autre, c'est pas ça qui change. C'était vraiment des questions un peu de mise en forme et de … Après ce qui … bah après nous ce qui, mais ça ça vient plus de la déontologie ou des choses comme ça. Y avait des trucs aussi ou … Moi, par exemple, là euh, c'était pas une expérience avec un parrain ou quelqu'un d'expérience, mais néanmoins j'ai énormément appris de ma collègue, fille, avec qui je me rapprochais plus professionnellement, qui elle avait été journaliste professionnelle pour … Elle a fait de la télé, elle a fait structure F je crois, enfin voilà. Elle avait vécu ce monde des médias intense et très … épuisant aussi. Mais où tu es sur de, de l'urgence d'infos en permanence. Du coup, elle, y avait des choses qui, pour elle, étaient vraiment des évidences. Il fallait qu'on y soit, il fallait que faire un truc là-dessus, il fallait le sortir le jour même. C'est des choses auxquelles j'avais encore été peu confrontée et qu'elle, pour elle c'était des évidences. Et petit-à-petit, je me suis aussi imprégnée de ça en me disant : « bah oui, ... ». Elle pensait comme structure F alors qu'elle était à la structure C tu vois. *B rit*. Et c'est intéressant, d'avoir, justement, alors que mon collègue était complètement plutôt dans ... la structure C, petite radio associative qui fait sa popote machin. Alors qu'elle, elle avait une vraie dimension d'exigence et voilà, de se dire ben ... Je me rappelle, moi j'avais été visiter l'Harmony of the Seas, le gros bateau à Saint-Nazaire, mais c'était encore pendant les travaux. Et j'avais passé l'après-midi là-bas, et elle m'avait dit : « il faut le sortir ... ce soir quoi. ». Et moi j'avais un covoit pour aller à Rennes, je terminais le jeudi soir. C'était le jeudi, j'avais un covoit pour aller à Rennes, Et j'étais là, putain. Et j'ai fait un montage mais … un des montages les plus pourris que j'avais fait, parce que j'avais enregistré une heure de son. Forcément, tout m'intéressait. Je trouvais ça tout super ! *Rires*. Je suis rentrée au bureau et tout le monde s'était déjà barré quasiment. J'étais hahaha. *Rires*. Et que du coup … voilà, moi dans

mes pratiques que j'ai connu jusque-là, déjà, j'aurais gardé sous le coude et puis j'aurais fait un truc plus chiadé plus tard quoi. Et elle … pour elle, c'était une évidence qu'il fallait le sortir euh, que c'était le côté chaud qui primait sur … Du coup, c'est là, peut-être où des fois, je reprenais un peu de distance avec … avec ça.
B : Mmm.
T : Bah en fait, ce qu'il aurait fallu, c'est que j'ai pas eu de covoit et que je prenne ce temps-là le soir même pour le faire et là j'avais moyen, il manquait pas grand chose. Mais j'ai vraiment terminé cut, paf, sorti, mis dans la truc, et barrée. Ça m'était jamais arrivée de bâcler un truc. Alors que j'avais plein de sons bien. Ça aurait pu être un truc super chouette, et du coup de le réécouter, je passais d'un truc à un autre. J'étais là … « Ah en fait, j'avais une transition et je l'ai pas mise mais bon. Elle y est pas, c'est bizarre. ». *Rires*. Après là pour le coup, j'avais pas de retour … j'ai pas eu de retour là-dessus. C'était aussi ma possibilité, ma liberté de faire un truc nul et que (*rires*) personne me fasse chier.
B : T'avais pas eu de retour de ta collègue ?
T : Non … non je crois pas mais j'avais pas eu ... de non plus de compliments quoi ou de … Un truc « ah ouais c'était cool. » Après, on s'en faisait pas les uns les autres non plus.
B : Ouais.
T : Puis c'est peut-être aussi simple comme ça. 'fin, c'est plus compliqué si c'est un collègue qui évalue ton travail que si c'est une personne qui est faite pour ça quoi.
B : D'accord, donc tu dis en fait qu'il y avait pas forcément de moments ou d'espaces prévus pour échanger sur ses pratiques, ses travaux, des trucs comme ça.
T : Bah si, on avait eu une réunion presque toutes les semaines.
B : Ah d'accord.
T : Ça été mis en place au bout d'un moment en fait. Parce que c'était une demande de l'équipe justement, et ça a été régulier après. Et … on échangeait, mais la problématique c'est justement c'est que les choses n'étaient pas … les choses étaient discutées mais jamais tranchées quoi.
B : Ah oui ! *B rit*. Y avait un espace de discussion en tout cas.
T : Oui, ou, oui, il y avait un espace de discussion, et … *Silence de 5 secondes* ... et voilà et puis ça se terminait pour dire : « finalement chacun fait comme il veut, puis à la limite, personne emmerde l'autre et ... c'était le compromis, et puis pourquoi pas. Après tout, c'est ce qu'avait décidé notre hiérarchie donc … *Rires*. Tu t'auto-évalues et tu t'auto-estimes qu'est-ce qu'il faut faire et … Comme on était des gens impliqués dans notre travail ça marchait aussi quoi.
B : Donc ça marchait pour toi aussi du coup ?
T : Ça marchait pour moi aussi, ouais. Après … j'estimais que ça marchait pas pour le collègue puisque j'avais pas les mêmes critères de travail que lui. Je trouvais qu'il foutait rien. *Rires*. C'était pas à moi d'en juger en tout cas.
B : Et c'est quoi tes critères alors ?
T : Bah …
B : 'fin là, dans cette situation ?
T : Oui, dans cette situation, pour le … quand tu fais un journal, tu sors au moins une fois par jour pour ramener un son. C'est le minimum. Un son en plus en journal, c'est une minute quoi. T'as pas trop à te casser la tête. Par contre ce qui est long, c'est de trouver le son mais, tu te débrouilles quoi. Et lui, il sortait une fois par semaine, des fois une fois toutes les deux

semaines. Et des fois il chopait un client et il faisait 5 sons avec quoi. Il nous a fait 5 sons sur le truc des livres quoi. *B rit*. « Putain mais non, tu peux pas quoi, 'fin. Y a des trucs plus importants qui se passent. » Et en fait il n'avait pas, il n'était pas du tout à l'aise dans cette … il était à l'aise pour taper ses trucs, accueillir les jeunes. Tu vois, y avait d'autres … Lui, il est très disponible par exemple pour les jeunes, parce qu'on était aussi un bureau d'accueil, pour, pour les jeunes. Donc tout ça c'est … Heureusement qu'en fait lui était dans ce mode de fonctionnement là parce que ça permettait ça. Ils pouvaient discuter avec les jeunes, il faisait des blagues voilà. Et que finalement, ma collègue et moi on était prises par le temps et par … et on avait beaucoup moins cet espace-là. Donc finalement ça avait une certaine cohérence dans l'équipe quoi, mais … voilà.
B : D'accord.
T : Après tu trouves quand même que c'est pas très riche, (*T rit*) le contenu quoi.
B : De son … de ce qu'il faisait ?
T : Ouais.
B : Et c'est quoi, du coup, un contenu riche en fait, enfin pour toi ? Vu que je suis pas dans ton métier, histoire de comprendre un peu. Un son plutôt bien goupillé ou … ?
T : Bah c'est pas forcément … là pour le coup c'est pas goupillé parce que c'est juste mais c'est ... d'essayer d'aller plus loin que ce qu'il y a dans le journal en fait.
B : D'accord, c'est ça.
T : En fait, lui il prenait le journal de la structure K et il faisait un résumé de l'article de la structure K et c'était ça quoi. Jamais il passait un coup de fil, même pas forcément pour faire une interview, mais pour confirmer un truc pour dire, pour essayer d'en savoir plus : « mais là j'ai eu un conflit, il y a ça qui se passe, est-ce que, vous vous en pensez quoi ? » Enfin tu vois, pour … bah pour avoir une valeur ajoutée en fait. Pour pas être juste un mec qui lit le journal de la structure K à la radio quoi. *B rit*. Certes en le tournant autrement. Moi ça me choquait beaucoup ça, parce qu'on avait aussi toujours ... c'est une évidence quoi.
B : Tu avais toujours quoi ? T'allais dire ...
T : Bah, ça a été, mine de rien, à ça, alors pour le coup, la structure V, ça a été une très très mauvaise expérience d'un point de vue humain, mais euh ... Il avait cette exigence, alors là c'était presque trop. Il fallait tout vérifier.
B : Les sources ?
T : Ouais. Il y avait un truc dans le journal … voilà s'il y a un truc où tu avais un doute il fallait appeler, il fallait vérifier. Et, il nous y obligeait quoi. Justement, et je trouvais que c'était un très bon écueil pour éviter de se faire ... ce que font toutes les radios. Parce que toutes les radios c'est ça. Elles prennent l'article de presse, elles le résument et, c'est, c'est pas propre, à mon collègue ou quoi que ce soit. C'est souvent de la redite de dépêches quoi, mêmes les journaux. C'est une dépêche que tu reformules. Il y a très peu de gens qui vont chercher finalement, à part les gens qui travaillent en agence de presse, qui eux sont forcément connectés aux sources directement du terrain. Les journalistes, c'est beaucoup un métier de perroquet quoi. *T rit*.
B : D'accord et … et du coup, toi tu dis … la structure V, c'est ça ?
T : Mmm.
B : La structure V, on t'a appris ces pratiques-là. Est-ce qu'il y a d'autres situations ou d'autres cadres de travail ou principalement dans cette structure-là, où on t'a appris d'autres pratiques, 'fin vraiment, des, des … La question n'est pas claire. Des façons de travailler qui sont ancrées

vraiment dans ta posture de journaliste. Et maintenant, tu dis que vérifier la source c'est hyper important. Est-ce qu'il y a d'autres choses encore qui sont hyper importantes pour toi, que du coup on t'a appris sur le terrain en fait ? Dans ton métier, qui se fait ou qui se fait pas.
T : Bah, après moi j'ai un … c'est marrant parce que en plus, j'y pensais la semaine dernière. J'ai toujours, il y a des … bah voilà, les personnes en qui, quand je disais au départ, que je parlais de parrain etc, c'est des gens que j'ai croisés pas forcément longtemps mais … Souvent des hommes, 'fin moi je me suis toujours bien entendu avec les garçons en général. Et je pense souvent à eux.
B : Ah ouais ?
T : Très souvent, et je me suis dit la dernière fois, si, tu vois, là j'essaye d'avoir un poste à la structure X, je me dis, putain, si j'arrive à enfin, voilà, devenir ce que je veux, ce que je cherche quoi. Avoir un poste de journaliste dans une radio associative. Voilà, un boulot qui … surtout que je sais que je pourrai avoir des marges de manœuvre à la structure X. Donc je pourrai être moi en journaliste quoi. Et je m'étais dit, je leur enverrai un mail à très précisément cette liste de, de, de profs, de personnes ou anciens employeurs. Je leur enverrai un mail. Je m'étais même dit que je ferai une vidéo Youtube où, avec comme des petits cadeaux où je disais : « bah voilà, alors ça c'est pour monsieur machin qui était à l'université, (*B rit*) ça c'est pour monsieur truc avec qui machin. Et je sais exactement qu'est-ce que je leur ai pris quoi. Qu'est-ce qu'ils m'ont donné quoi. Je l'ai super clair et euh … ça a commencé sans doute quand j'étais ... Après, je pense que … tu sais, on a fait les études, on a voyagé et quand je suis revenue en cours, j'étais transformée. J'avais pas du tout, 'fin voilà, j'avais un regard complètement différent sur ce qu'il se passait. Et euh … quand j'étais à Metz, j'avais un prof qui était notre prof principal aussi. Et un jour, il m'avait juste lâché, il fallait qu'on … on était en master 1, il fallait faire un mémoire. Et il m'avait juste lâché … il m'avait lâché deux trucs en fait : est-ce que vous connaissez Noam Chomsky ? *B sourit*. Non, qu'est-ce que c'est ? Donc j'avais commencé à m'intéresser à Noam Chomsky et oh !
B : C'est ouf.
T : Il mettait des mots sur tellement de choses et c'était tellement justement, parce que bon en info com, tu es habitué à avoir telle thèse, telle thèse. Et lui il arrivait à avoir une espèce de, voilà, de choses. Il n'était pas pro, tu pouvais ... Enfin, ça avait l'air logique. C'était du décryptage. J'ai trouvé ça super intéressant. Et puis la deuxième chose qu'il m'avait fait : « est-ce que vous connaissez Denis Robert ? » Journaliste à l'origine de l'affaire Clearstream. Et je ne connaissais pas Denis Robert non plus. Moi j'étais, j'étais attirée par le journalisme. J'avais aucune culture journalistique. J'avais jamais lu le journal. J'écoutais pas la radio, j'écoutais pas la télé. Je m'intéressais pas à l'actualité. *Rires*. C'était déjà pas ça en fait qui m'intéressait à l'époque. C'est pas l'actu qui m'intéressait, puisque voilà j'étais loin. Et du coup Denis robert et, et, en même temps j'avais fait, j'avais toujours été en info com avec cette idée de faire du journalisme mais bah, l'info-com, tu passes ton temps à taper sur les journalistes quoi, c'est beaucoup sociologie du journalisme et machin. Tu décryptes, voilà. C'est pas encourageant et c'est pas sexy quoi. Et quand lui, il m'avait parlé de ce journaliste-là, que j'avais suivi son parcours et vu son travail et le sérieux de son travail etc, et tout ce que ça pouvait engendrer derrière, ça avait été une révélation pour moi. C'était de me dire : « bah c'est encore possible en fait ! » *B rit*. Comme moi je m'intéressais pas au journalisme je savais pas qu'il y avait des journalistes qui faisaient encore bien leur boulot tu vois. *Rires*. J'ai fait : « ah ouais mais en fait y a moyen d'être journaliste et de faire des trucs bien et tout. Tiens, c'est possible quoi. »

Ça m'avait, ça m'avait marquée, et puis ça m'avait, enfin, ce prof-là, en me disant juste, m'avait ouvert des, des portes quoi incroyables. Et je lui avais écrit une lettre, parce que quand moi je suis rentrée de voyage, j'étais dans une démarche de, de, de … surhonnêteté quoi. Je disais, je communiquais allègrement sans aucun filtre presque quoi. Et ce qui m'a posée des problèmes aussi, clairement. Mais euh … et je lui avais envoyé un mail, que j'avais écrit (*T sourit*) assez longuement, où je lui disais ça quoi : « merci de m'avoir fait découvrir ça, etc. C'est important … » Enfin voilà, qu'il y avait pas forcément de réponses, mais pour moi c'était important de dire que ce prof qui, des fois pouvait pas toujours trouver de sens dans son travail, avait au moins servi à m'aider moi et que ... j'en étais reconnaissante, etc.
B : D'accord. Chouette.
T : Donc il y a eu ça avec lui, donc il m'a branchée pour aller vers le journalisme. D'un côté, mais ça elle n'est pas dans mon top vraiment des gens à qui je pense souvent, mais j'ai, quand j'avais eu cette réflexion sur ces gens qui m'avaient apportée des choses, j'avais aussi pensé à elle, une prof, c'était sur Aix, qui était une des premières grandes reportrices à la structure W. Et donc c'était les débuts un peu du grand reportage à la télé et elle nous a, là ce qui était fascinant, c'est qu'elle nous montrait des reportages de quand elle bossait, et notamment quand elle avait démarré, et la manière de faire un reportage, mais c'était tellement différent d'aujourd'hui. C'était euh, son point de vue à elle quoi. *B rit.* C'était une histoire, c'était vivant, c'était pas formaté, c'était pas … elle était là et était venue couvrir l'arrivée de je sais plus quel chef d'état, dans un désert, dans un pays en guerre, machin. Et puis elle voit le … le, l'hélicoptère qui arrive machin, puis après hop, en fait il y a un truc avec des enfants, un recueil pour les enfants. Alors du coup, hop, elle se barre. Finalement elle te parle des recueils pour les enfants et machin. 'fin, tu vois, et tu es là euh ... Elle est partie en … ah ouais mais c'est bien en fait ! *Rires*. Et pareil, c'était quelque chose, bah comme nous on est né dans ce formatage là, enfin quand on était petit, ça devait encore exister mais on s'en rendait pas compte quoi. Et c'était … ça faisait du bien aussi, de voir que même dans des gros médias, elle avait ... à l'époque, il y avait cette recherche de … ben du reportage, au sens, avec un peu de création, un peu de liberté, et pas juste : « tu vas, tu ramènes ça, ça et ça », pour que ce soit ce qu'on attend en fait. Voilà et après il y a eu … mais après ça a été la radio. Nan, ça a été le journalisme d'abord quand j'étais à la structure K, à Auray, mon chef était un journaliste … ben je l'ai pas vu beaucoup. Je l'ai vu trois ou quatre mois. Mais bon déjà, il m'avait pris sous son aile quoi. Il avait de l'humour et il était très intelligent et euh … voilà, il mettait cet humour qui lui permettait de distancer un peu le travail pour pas quand même que ce soit trop sérieux, et pourtant il faisait son travail avec une rigueur … très forte tu vois. Donc, c'était très sérieux sans qu'on se prenne au sérieux trop. Et lui euh ... j'étais restée je sais pas, deux mois à peine avec lui à Auray, mais j'avais déjà pas mal pompé sur cette attitude et sur cette posture en fait. Et puis un jour où j'avais vu, quand j'étais en poste à Quiberon, je m'étais faite, ça ça avait été une leçon pour moi-même où j'avais, je m'étais faite avoir par un témoin, 'fin un faux témoin. Et c'était un mec qui m'avait appelée. J'étais bien à l'aise dans mon poste, c'était pas du tout au début. J'étais sereine, je me débrouillais bien, voilà. Et le mec m'appelle, il me fait : « ouais, je suis chauffeur de taxi sur la presqu'île de Quiberon. Je vous appelle parce que là j'en ai marre, ras le bol, je raccroche et tout. Vous vous rendez compte, je fais les sorties de boîtes. La dernière fois il y a encore un gamin, je le transportais, il a mis ses mains devant mes yeux. Mais ça devient n'importe quoi, et machin et ... » Bah, moi forcément, ben il m'avait attrapée quoi, clairement. « Ah ouais, la sécurité pourtant les taxis pour rentrer de

boîtes, ça évite que les jeunes prennent leur voiture. » 'fin, tu vois ... J'étais allée le voir et du coup, par téléphone, il m'avait convaincue. Je l'avais rencontré et il m'avait commencé à redérouler cette histoire et puis à la fin il commençait à partir sur : « ouais j'ai déjà contacté la mairie. Je proposais qu'ils mettent en place un service de navettes régulières et du coup ce serait beaucoup plus sécurisant et machin. Et on pourrait proposer un prix fixe pour la presqu'île et ramener tout le monde chez eux puis machin. » Là, je commençais à me questionner … Puis, j'ai commencé à rédiger l'article et je crois que j'avais eu justement mon chef au téléphone. Il m'avait dit : « ce type-là, son nom me dit quelque chose. » Il m'avait dit : « méfie-toi », et après il m'a dit : « surtout ce qu'il t'a dit, tu le mets en citation. Tu ne reprends pas ses mots. » Et euh, j'ai fait ça, heureusement. Et le lendemain matin 8 heures, j'avais un coup de fil du syndicat des taxis de la presqu'île qui m'avait appelée en disant : « mais c'est n'importe quoi cet article. Qu'est-ce que vous avez fait ? Vous vous rendez compte, lui il fait ça tous les ans. Tous les ans, il a une pleine page dans le journal de la structure K, gratos …

B : Ah ouais...

T : … parce qu'il balance des histoires, mais c'est toujours les mêmes trucs. » J'étais là : « ah ouais mais monsieur je ... », je me suis fait avoir quoi. J'me suis faite avoir, et heureusement ... au-delà du fait d'être passée pour une conne et de, d'avoir mal fait mon travail, parce que, effectivement, j'avais pas été vérifier ce témoignage-là, plus loin, justement le plan syndicat des taxis en essayant de vérifier si d'autres taxis avaient des histoires similaires … bah c'est pareil, tu avais qu'une journée, bah il fallait que je le sorte euh, j'avais une certaine pression, mais j'aurais dû le faire. Donc c'était déjà une leçon c'est que j'avais pas vérifié. Et euh, et heureusement, par contre, il n'y avait pas de … c'est pas moi qui avait dit ça. C'était ses paroles que j'avais retranscrites.

B : Ok.

T : Et du coup j'avais pris beaucoup, grâce à mon chef, j'avais pris la mesure, parce qu'au départ je pars à fond dans son histoire. Voilà, donc c'était de dire bien qu'il faut quand même signifier si s'il y a quelque chose que tu sens qui cloche quoi, parce que tu peux pas faire ça pour tout, tu peux pas questionner tout voilà. Et après, le dernier c'était à la structure B, pareil. Mon chef, quand je suis arrivée, la première fois il m'a emmenée en reportage avec lui. Et euh, donc moi je le suivais (*T rit*) et donc c'était un format d'émission où il allait dans un village. Il faisait trois interviews et ça faisait un magazine de 20 minutes, je crois. C'était un format super intéressant. Je me rappelle il avait fait les interviews, puis sur la route du retour, hop on s'arrête dans la forêt. Il fait : « allez ... » et il mettait son micro et il marchait, dans les feuilles, en enregistrant quoi.

B : Ouais. *Rires*.

T : Ben, pourquoi il fait ça ? « Ah ouais et tout. » Et après quand j'avais entendu le montage j'avais fait : « oh ouais, c'est super et tout. » Parce que j'étais encore pas dans cette démarche de curiosité sonore et puis je découvrais la radio en fait. Je m'y étais pas intéressée. J'avais fait : « Oh excellent, on peut faire des trucs cool tu vois. » *B rit*.

B : Donc c'est ces quatre personnes en fait, entre autres, quatre hein c'est ça ? Ouais c'était ça.

T : Surtout … trois ouais.

B : Surtout trois pardon. Tu parles beaucoup de créativité, de curiosité, etc dans ton travail. Et d'ailleurs tu disais que tu aimerais bien à la structure X faire ça. Qu'est-ce qui en fait, c'est quoi les conditions pour que tu puisses être créative dans ton travail. Qu'est-ce qu'il te faut en

fait pour que tu puisse exercer ton travail comme tu l'entends ? Si j'ai bien compris avec tout ce que tu dis. *Silence de 7 secondes*.
T : Ben, c'est là où c'est un peu une contradiction. C'est pour ça que c'est pas facile à mettre en place. C'est que, moi ce qui va me contraindre, c'est des cadres. Voilà.
B : Mmm. Les cadres de travail tu dis ?
T : Un format. On parle de format à la radio mais en même temps c'est ce qui te permet d'assurer une cohérence sur ton antenne. Tu vois j'avais entendu une fois, ben dans les festivals de radio ou dans des trucs comme ça où je vais pas mal. Un rédac'chef de la structure Y je crois ou de la structure T, 'fin sur Nantes, une radio associative sur Nantes. Je sais plus quoi, et lui il disait qu'à un moment, lui, il faisait une tranche d'info le midi, et ben s'il y avait du contenu ça durait 40 minutes, s'il y avait pas de contenu, ça durait 1 minute quoi. Je me suis dit : « oh mais c'est super. ». Parce que plutôt que de dire : « ben j'ai encore dix minutes à remplir, faut que je trouve un truc tu vois, ou là j'ai un truc mais en fait il y a plein de choses à dire, il faudrait faire durer quoi. » Sauf que c'est pas … hyper compatible avec une antenne, puisqu'une antenne c'est rythmé, tu as des heures. Tu as des choses qui se lancent automatiquement. Enfin y a moyen d'aménager des cases comme ça mais c'est … c'est à discuter et ça c'est quelque chose que j'aimerais proposer à la structure X, ouais d'avoir ... Le problème du format, te dire : « ton flash », ben y aura pas de flash à la structure X mais « ton émission », parce qu'ils essaient de mettre ça en place et moi ça me faisait super peur. Ils voulaient justement avoir un cadre pour une émission d'actualité qui aurait lieu une fois par jour sur une heure, donc où il y aurait tel truc, tel truc, tel truc. Et puis je vois, moi, le cadre en train de se dessiner. Et ... bon je ne peux pas le dire parce que je suis pas, 'fin voilà, mais, moi j'aimerais, je voudrais qu'il y en ait le moins possible en fait, pour que tu puisses avoir cette liberté. Pour que tu puisses tout le temps remettre en question et tu vois, ce qui me sert vachement c'est l'émission de bénévoles que je fais sur l'histoire. Au départ j'ai commencé à faire ça en plus quoi. Je commençais à mettre un cadre quoi. Ben voilà, il y a le générique, il y a machin, il y a la musique à temps. Bon il faut quand même que tu aies des repères pour te repérer dans ton temps, dans ton émission. Mais j'essayais de mettre en place : « bah on commence par un micro-trottoir et puis après y a ça et puis euh » Bah finalement dans l'émission, on n'a pas pu faire de micro-trottoir, donc on a commencé par autre chose et puis en fait … Et maintenant en fait on commence avec ce qu'on a sous la main et ça peut être sympa, « bah tiens là qu'est-ce qu'on peut mettre en premier ou comment on amène les choses », et, et en fait on remet tout le temps en question cette émission. Elle a pas un … elle a un format puisque il y a, voilà, il y a quand même une musique à la fin, une musique au milieu, un invité. On essaie d'avoir des témoignages quoi, mais on requestionne tout le temps ce cadre-là, et je trouve ça super intéressant. Mais d'un côté, c'est aussi … faut être volontaire. Tu vois ce que je veux dire ? Peut-être que tous les salariés de la radio ne sont pas à l'aise dans ça, et que c'est plus rassurant pour quelqu'un de se dire : « ben voilà il y a 10 minutes de parole, après j'ai un reportage de trois minutes, après je mets une musique », et tu répètes ça ... ce qui t'évite, ce qui est un gain de temps aussi. Ça c'est quelque chose que j'aimerais amener. Moi je fais partie en plus du comité éditorial de, de l'asso donc je vais essayer de l'amener tout doucement, mais je sais pas si ça peut passer. Je sais pas quand comment ça sera perçu.
B : Et quand tu dis que tu l'amènes, tu l'amènes comment en fait ?
T : Bah justement quand … il y a des réflexions déjà qui ont été lancées sur cette tranche d'info, sous quelle forme elle a, je commence bah moi, à amener des choses qui sont

importantes pour moi sur la table en disant : « ben voilà ... » Bon déjà ils voulaient pas faire de flash, moi j'ai dit : « ouais, c'est bien de pas faire de flash ». Le flash c'est un bouffe temps quoi. Un bouffe-temps pour un résultat qui est pas … Tu passes ta journée à faire ça et puis le lendemain, ça n'a presque plus de sens. *Rires*. D'amener des choses petit-à-petit, mais le problème c'est que des des fois je sais pas toujours comment le justifier. Y a des choses qui … par exemple, là ce qui est intéressant dans ce comité éditorial, pour l'instant on est 3 (*T rit*) et y en a un, il a un ... bagage de journaliste radio et en plus on partage, je pense, une, vraiment, une ... complicité professionnelle sur cette manière de faire … mais y a quand même des, des fois, des choses qu'il propose et qui moi … Je me rappelle la dernière fois, c'était … il voulait qu'il y ait un petit format dans ce truc d'actu où il y ait quelqu'un de la structure K ou de la structure G qu'on appelle et puis qui parle. Au départ ça pouvait être la une du lendemain ou un sujet. Et moi ça me dérangeait. J'arrivais pas à le dire pourquoi. La dernière fois j'essayais de le dire que … y a quelque chose qui me dérangeait là-dedans mais sans arriver … tu vois à le formuler. Après je lui disais toujours, enfin ça, ça ramenait au fait que c'est toujours un prescripteur d'info. 'fin, la structure K et la structure G, ils ont largement assez d'espace, tu vois, pour en plus redonner à la radio quoi. C'était, c'était ça. Après c'est pas … c'est pas un truc sur lequel je vais mener bataille. C'est pas important pour moi. J'essaye d'amener et puis … Cette idée de format, le problème c'est que ça va à l'encontre de ce qu'ils essaient, veulent faire donc. Je sais pas comment, je l'ai pas encore amené. Et puis je suis pas hyper … légitime. Je peux être légitime si je dis que c'est pour moi. Si je dis : « bah si, moi, si je fais ce travail-là je veux le faire comme ça. » Ça a du sens. Mais quand tu es censée être une bénévole d'une asso avec des salariés et que tu mets en place un cadre pour les salariés et que, pour l'instant, t'es pas salariée (*rires*), bah alors dire : « bah nan, moi je trouve ça mieux que vous ayez pas du tout de cadre et que vous réinventiez tous les jours votre tranche d'actualité », tu vois. *Rires*. C'est un peu, un peu bancal comme situation pour l'instant.

B : Et comment … du coup est-ce quelques fois il t'arrive de proposer des choses en tant que bénévole pour les salariés ? Du coup, comment tu le vis en fait ? Est-ce que là tu penses à une situation en particulier ou … ? Parce que là tu dis que tu peux pas proposer ça, enfin, parce que voilà. Est-ce que ça t'ait arrivé de proposer d'autres choses pour le, pour les salariés en fait ?

T : Bah, pas trop encore parce que là le, le comité c'était surtout le comité éditorial. C'est la réflexion sur la grille, la place de l'info et … Comme, eux, sont pas journalistes, par exemple, bah forcément ça va impacter leur travail aussi et, mais c'est pas … Non j'ai pas grand chose ...

B : Nan, tu penses pas … Ok. *Silence de 16 secondes*. Et tout à l'heure, tu disais, tu as dit, tu employais l'expression « bien faire ton travail ».

T : Ouais.

B : C'est quoi pour toi bien faire ton travail ? *T rit*.

T : Ouh la !

B : Bah, je reprends tes mots alors …

T : Ouais.

B : … peut-être du coup tu veux dire autre chose, peut-être ... mais vraiment, j'ai écrit cette expression là en fait.

T : Ouais ouais bah euh …

B : Tu veux du thé, ça va peut-être t'aider à la réflexion. *Rires*.

T : Il est encore chaud ?
B : Ouais. *B verse du thé*. J'en ai encore un peu. J'ai assez de théine là dans le sang, ça va.
T : Des fois, ça me fout un mal de crâne.
B : Le thé ?
T : Mmm.
B : Alors, quand tu as dit ça, est-ce que tu te souviens à quoi tu pensais ou alors ça te fait juste penser à autre chose et euh … ?
T : Bah après c'est un peu, 'fin pour moi bien faire son travail, c'est aussi une question de caractère. Je suis perfectionniste donc ça va être … quand je parle de montage, c'est à la seconde près. Ben si tu coupes là, tu coupes une seconde après, mon oreille sait que c'est mieux comme ça quoi. 'fin voilà, tu … essaies d'aller … Il y a deux aspects : il y a cet aspect technique, c'est-à-dire rendre quelque chose de techniquement propre et qui se déroule ; et puis y a l'aspect … bah qui est plus là sur du flash ou plus sur de la rédaction mais où chaque mot, quand tu es journaliste, a une importance. Et tu peux pas écrire à la légère. Faut que tu remettes en question quasiment chaque mot. Est-ce que c'est le mot approprié pour dire ce que je veux dire ? Est-ce que … Et je trouvais que, par exemple, en presse écrite, je prenais beaucoup de notes et j'ai essayé au maximum de prendre les vraies citations des gens. Mais ça c'est un des gros problèmes de la presse écrite, c'est que ça reste de la retranscription en fait, sans dictaphone quoi. Et euh, très souvent, comme c'est un être humain, y a cette part de … d'humain qui des fois fait complètement interférence avec ce qu'essayait de dire la personne. Donc moi c'est pour ça que je m'attachais finalement à absolument noter la citation entre guillemets sur mon carnet, la phrase exacte pour être au plus fidèle de ce qu'elle avait voulu me dire. Et c'est là où finalement la radio est venue me résoudre de plein de choses.
B : Bah oui.
T : Parce que tu travailles avec la matière première de la personne quoi. Ce qu'elle a voulu dire, tu l'as entre les mains et, à moins d'être mal intentionné, faut vraiment être mal intentionné pour aller pervertir son langage quoi. Faut vraiment … ou alors être complètement fermé quoi. Mais tu as … et j'ai trouvé que c'est pour ça que c'est un métier qui, c'est ce média-là que j'ai choisi parce que … tu ... as toujours ta part d'interprétation mais du coup elle est claire. Le lecteur, l'auditeur, il sait où elle est. C'est dans ce que tu as écrit mais ce que dit la personne, elle l'a dite quoi. Tu peux toujours le travestir mais … Donc ça c'est intéressant … Et voilà. Bien faire ce travail, c'est un métier qui a énormément de responsabilités et ça je m'en étais pas forcément rendue compte tout de suite. Le coup de, du mec des taxis, ça avait été une claque pour moi. Parce que jusque-là, moi j'avais pas de retours. J'avais mon chef qui me disait des trucs quoi mais, c'était la première fois où quelqu'un qui avait lu un article que j'avais écrit, m'appelait (*rires*). C'était pas … bien et c'était pas grave, tu vois. Là c'était pas grave. Et moi j'ai vu quand j'étais à Narbonne, mon collègue qui a été employé après moi, qui a eu la main sur toute l'info, puisque moi on m'avait complètement exclue de l'info, et qui faisait mal son travail. Il travaillait mal. C'était pas un bon journaliste, et il a foutu la radio dans la merde pour un mot. Ça s'est joué à deux mots en fait. C'est-à-dire que c'était une période électorale, il a retranscrit une rumeur dite, certes, par quelqu'un mais il a mal retranscrit. C'était pas précis, c'était pas machin. Et il l'a mis avec ses mots à lui au lieu de prendre … d'avoir un son là-dessus. Et dans la demi-heure qui a suivi la diffusion, on a eu un fax avec ... parce qu'un des candidats, presque tous les candidats étaient des avocats. On a eu un fax de ... menaces de mise en demeure, de porter plainte pour calomnie quoi. Et ça aussi,

ça m'a mis face à cette responsabilité que moi j'avais déjà de toute façon, et je me serais de toute, façon c'était, c'était du pipeau, 'fin c'était de la merde ce qu'il avait fait. C'était à chier quoi. Journaliste de merde, enfin c'était vraiment ... aller chercher la petite info pourrave qui va, enfin … c'était pas une info intéressante déjà. Mais en plus il avait pris des risques en la mettant dans ses mots et machin. Et ça m'a fait aussi réaliser que c'est public, ce que tu fais, ce que tu produis est public et que tu as une responsabilité par rapport à ça. Il faut en être conscient et … voilà. Ça t'oblige …quand je dis chaque mot c'est chaque mot sur … en tout cas sur du flash et de l'info dure comme ça. Sur du reportage tu es plus … tu es plus cool, malgré tout, il faut quand même employer le bon mot si tu présentes la personne etc. Ça c'est moins, tu as moins d'enjeux quand même. Tu as un certain niveau d'exigence dans mon métier et ça correspond assez bien à ma personnalité, vu que je suis perfectionniste et pointilleuse et etc précise. *Silence de 5 secondes*. Voilà.
B : Ok.
T : Après, la contrainte en face c'est le temps toujours. Tu soumets la qualité ... c'est toujours la qualité contre le temps. Plus tu as de temps et plus ça peut être de meilleure qualité parce que plus tu peux confronter, apporter des infos, prendre du recul etc. Tu jongles toujours entre les deux. Mais bon bah moi ça m'a appris à travailler vite en fait. *Rires*. L'adaptation, c'est ça. Le montage je le faisais toujours bien mais j'ai appris à faire beaucoup plus vite que à l'époque de la structure M. *Rires*. L'écriture aussi quoi. D'aller tout de suite sur … le thème de l'adaptation à ma contrainte.
B : Comment ça, comment s'est passée cette adaptation à cette contrainte ? Comment tu l'as vécu ?
T : Bah elle s'est faite sans que je la vois venir quoi.
B : Ouais.
T : Mais malgré tout, la ligne de continuité c'était qu'il fallait que ce soit propre. Si je montais un son, il fallait que ce soit propre.
B : Propre ?
T : T'entende pas le montage.
B : D'accord, ok.
T : Que tu te rendes pas compte qu'il y a un montage, que le son soit bien enregistré, que … t'oublies le travail de, du journaliste. Voilà.
B : Ok. *Silence de 8 secondes*. *T rit*. Est-ce que tu penses qu'on a fait le tour ? Est-ce que, avant de clôturer l'entretien, est-ce que tu aurais envie encore d'aborder tel ou tel élément ? Est-ce que vraiment tu as fini ta balade, ton circuit ou alors … ?
T : Bah après la conclu, 'fin le truc qui se tire de tout ça forcément, c'est quand toi tu fais bien ton travail et qu'on te dit que tu le fais pas bien.
B : Mmm.
T : Où c'est dur. Pour le coup, ça a été la chose la plus dure à laquelle je me suis confrontée quoi. Et que, en face, la seule chose que j'ai trouvé à répondre c'était de continuer à faire le mieux possible mon travail, et de ne pas lâcher là-dessus pour pas, parce que c'était ce qu'on me poussait à faire. On fait me poussait à … la faute quoi.
B : On ?
T : Bah mon employeur quoi. Il voulait que je parte de mon poste et il attendait que ça . Que je fasse une faute. Alors ça, ça a été … ça a été comment faire bien mon travail dans des conditions qui font tout pour que je le fasse mal. *Rires*. Ça a été … ça a été sport. Il a fallu

beaucoup de ténacité, d'entêtement. Bon après il m'a enlevée aussi, il a fini par … il voyait que je faisais quand même bien. Bon il a fini par m'enlever mes tâches (*T rit*), bon c'était ... c'était sa réponse. Mais malgré tout, ce que je devais faire je le faisais bien. Je voulais pas qu'on puisse, on pouvait me reprocher mon attitude, on pouvait me reprocher mon comportement, on pouvait me reprocher certaines choses mais on pouvait pas me reprocher la qualité de mon travail. C'était hors de question d'en arriver là. Voilà.
B : D'accord. Ok. Quand tu dis, il y a juste quelques secondes, tu as dit : « comment bien faire ton travail dans un contexte qui ne le permet pas trop, en fait ? » Comment en fait tu as pu aller, comment tu as pu bien faire ton travail jusqu'au bout en fait ? Qu'est-ce qui t'a permis de faire ça du coup. Comment tu as trouvé l'énergie ?
T : 'fin là c'était … moi, c'était, ça a été un switch humain. C'était, je suis passée de l'oppression à la haine quoi. Mon levier ça a été la haine quoi. Clairement. C'est ça qui m'a tenue debout et ça a été la bataille et c'était un affrontement. Et je voulais pas baisser les armes, donc ça a été … Ah ouais, j'allais au boulot, j'avais l'impression d'aller sur un champ de bataille, d'être prête à recevoir des coups, à en donner si je pouvais et en tout cas, j'avais une espèce … j'essayais de me créer un bouclier pour pouvoir mener à bien ma tâche sans … sans que je puisse avoir de reproches par rapport à ça. Et la preuve en est, il a jamais, jamais pu me reprocher quoi que ce soit. Et c'est ma grande fierté. C'est que, malgré tout, ça a été … toutes les remarques que j'ai prises elles concernaient des choses annexes, qui pouvaient avoir de l'importance dans un environnement de travail, peut-être, que je remets pas, ça c'est peut-être pas moi d'en juger, mais en tout cas, la qualité de mon travail était indiscutable quoi. Voilà, bon après, c'est pas un bon levier. *Rires*. Pour le coup, ça marche sur le coup mais après … Après c'est compliqué et aujourd'hui, la moindre critique sur mon travail quand j'estime que je le fais du mieux possible c'est, ohh ... c'est … ça me remet dans une position, tout de suite, c'est l'agression, c'est la bataille tu vois. Ça m'est arrivée pour les handicapés. Cette année, j'en ai 6. C'est, on est que deux à avoir autant d'enfants et en plus, nous, l'établissement est sur deux niveaux. J'en ai trois en bas à aller chercher et trois en haut quoi. Donc le temps de descendre, prendre l'ascenseur, les remonter, enfin je prends un temps fou. Et en plus comme je fais bien mon travail, je les sangle un par un, je vérifie la ceinture, 'fin voilà, mon travail, ils sont toujours bien attachés. Et la sangle est toujours bien mises etc, pile à leur taille, je l'adapte et tout. Mais ce qui fait que les derniers je les prends. On est censés partir à 16h30. Et des fois j'arrive, 31, 32, 33, des fois 35, 36. Et jusque-là, 'fin voilà, ça posait pas de problème. Et un jour il y a une éduc' qui m'a dit : « ouais ça sera peut-être bien d'arriver pour 30 parce que nous, les cinq minutes derrière, on n'est pas payés quoi. » Et alors là, oh, je, je pourrai presque quitter mon travail quoi. C'est, c'est une violence, une agression parce que j'ai pas d'autre levier moi, à part balancer les gamins dans le bus, et les attacher à l'arrache, je peux pas faire mieux en fait. Puisque je fais toujours au mieux possible mon travail. Donc là, ça a été … je me suis tout de suite vue, je me suis vu de l'extérieur à avoir cette réaction de … violence et de … oh, je lui en voulais et j'ai été fermée. Je comprenais pas qu'on … Et au final personne d'autre m'a fait de réflexions. Voilà, les autres éduc', elles voient bien que c'est que … voilà, puis que … ça sert à rien de speeder les enfants non plus pour les mettre mal. C'est pas des paquets de lessive quoi. Et elle m'en a jamais reparlé, et puis moi j'ai expliqué aussi que j'avais des contraintes. Que le premier, je le prends à l'autre bout de l'établissement, qu'en plus il est isolé dans une salle avec de la musique. Donc quand j'arrive, il faut aller chercher dans sa salle machin et tout. Quand j'ai dit ça, peut-être que ça aussi expliqué quoi. Mais

quand même, on a remis en question est-ce que je traînais pas ou est-ce que je discutais pas ou est-ce que je pouvais pas aller plus vite et … Et voilà. Et ça, ça me fait peur parce que ... là c'est pas un travail important pour moi mais quand ça sera un travail important et j'aurai des réactions comme ça ... Je les maîtrise pas encore quoi.
B : Donc, quand tu dis que ça te fait peur, c'est cette peur-là de la maîtrise en fait ?
T : Ouais.
B : Ouais.
T : Après, si c'est un environnement bienveillant, je pense que bah, euh quand, quand il avait fallu quand j'étais à Saint-Nazaire et que justement, j'avais eu un entretien annuel dans le bureau de mon chef. Oh, c'était … je tremblais, je tremblais, j'étais, et pourtant il était, c'était une crème. C'était une crème. Il était super gentil, hyper cool, 'fin voilà c'était une crème. Cette situation, justement bah là pour le coup c'était l'évaluation, vu qu'à chaque fois que ça arrivait à la structure V, c'était des taquets que je me prenais dans la gueule et euh etc. Et bah malgré tout, malgré que ça faisait un an que j'étais dans la boîte, que, ils avaient rien à redire sur mon travail, je tremblais sur place. J'ai éclaté en sanglots devant lui. C'était un sketch quoi. Je maîtrise encore pas du tout ce rapport-là. Et euh, malgré tout, grâce à Saint-Nazaire quand même, voilà, parce que c'était bienveillant etc, ça s'est atténué. A la fin, j'arrivais à être dans son bureau. *Rires*. Donc je pense que là, si c'est la structure X, donc je connais, c'est bienveillant aussi. Mais si c'est dans un autre cadre de travail, t'imagines, c'est compliqué quoi. Dans le bureau de ton chef … *Rires*. Parce que tu peux pas affronter un retour ou une discussion sur ton travail, c'est chaud. Voilà, donc là on en revient à l'évaluation. *T rit.*
B : Bah oui. *B rit.*
T : Qui devient presque impossible quoi.
B : Et tu penses qu'elle pourra être possible un jour ?
T : Oui, oui, oui, là déjà ça s'est, ça s'est atténué. Après, euh oui, il faut pas que ça retombe dans ... une situation, une situation conflictuelle sur mon lieu de travail, ça se passerait tout de suite très très mal. Donc c'est peut-être aussi ce choix-là, de, tu vois finalement d'être restée dans l'associatif et d'être restée, de savoir que t'auras jamais un salaire à la hauteur de tes compétences (*rires*) mais au moins, tu pourrais avoir un cadre de travail bienveillant et épanouissant, et une liberté, et c'est sûr que ça guide aussi mon choix actuel de, d'essayer de, de, de privilégier mes conditions de travail qui me permettent de faire mon travail correctement, de m'épanouir dans mon travail et que le salaire est moins important que ça. Pour avoir vécu, où j'avais, bon, un salaire qu'était pas mirobolant mais qui était raisonnable et où les conditions de travail m'allaient du tout. C'est là où ça devient secondaire. Même si malgré tout, j'aimerais qu'on reconnaisse (*rires*) l'expérience que je commence à avoir …
B : Qu'on reconnaisse … ?
T : Bah, mes compétences. Bah surtout à la structure X en fait, c'est ça qui m'a surprise parce qu'en fait moi, je les ai connus à la la structure M mais c'était la première fois j'avais le micro dans les mains. Et moi j'ai évolué là-dedans. J'ai acquis des compétences et en fait les autres sont restés sur ce stade associatif etc je pensais que quand la radio allait se créer, il allait avoir plein de gens qui allaient surgir, comme moi, avec des expériences radio et tout. Et en fait, pas tant que ça quoi. Donc j'ai vraiment, bah je me suis dit : « bah en fait si j'ai des compétences et j'ai vraiment acquis un savoir-faire et des trucs. » *B rit*. Tu vois, ça m'a permis aussi de, me rendre compte, mais même si la formation à Rennes déjà m'avait permis ça, j'avais pu me rendre compte que je savais déjà pas mal de choses. Donc j'aimerais bien que, ben oui, ça soit

reconnu aussi, ce savoir-faire là d'un point de vue salarial. Bon, le SMIC, c'est un peu rude quand même quoi. *T rit*. C'est toujours toute l'ambiguïté du discours où c'est pas important le salaire mais (*B rit*) ça reste quand même une forme de reconnaissance … de tes compétences.
B : Est-ce que tu penses qu'on a fait le tour, là ou tu aurais encore envie d'ajouter quelque chose ?
T : Ben, nan, après je me demande ce que tu vas faire de ça ...
B : Plein de choses. *Rires*.
T : Je suis partie dans tous les sens. J'ai vachement parlé de journalisme donc euh ..
B : Bah oui c'est logique, c'est tes situations de travail.
T : Ben oui mais bon c'est euh …
B : Ah ben en fait, il y a plein de choses qui … du coup, la conversation était hyper riche et dense.
T : D'accord ? *Rires*.
B : Pourquoi, tu as une impression de … je sais pas ?
T : Ben, si on devait faire un montage … (*rires*)
B : Ah oui, c'est pour ça en fait.
T : Tu vois, revenir à la thématique (*rires*), ton angle c'était … la valeur du travail. Nan nan, mais si tu penses que ça a permis d'apporter des choses à ton …
B: Bien sûr, enfin oui dans tous les cas … je te dis, l'entretien non directif c'est recueillir le point de vue de la personne sur mon thème donc on est dedans du coup. *Quelqu'un frappe et nous interrompt pendant 40 secondes*.
B : Ok, grrr, on a été coupées. *Silence de 10 secondes*. Moi, je voulais juste, avoir juste une petite précision. Je crois que c'était au début, du coup, même nan, tout le long de l'entretien, tu disais, il y avait beaucoup de mots comme « créativité » ou « curiosité sonore » je crois aussi, qui reviennent. Enfin ça fait vraiment partie, 'fin c'est hyper important pour toi, ton environnement, tout ça … de travail, ta posture et tout. Et tu disais, je pense dans mes souvenirs, tu parlais de, là, de tes situations actuelles de travail, donc je pense à la structure X, où tu disais, à la fois tu as envie d'être dans la créativité mais en un temps on te demande aussi juste de transmettre l'info, et du coup pas tant de la créativité. Et est-ce que en fait, quand tu parles ... est-ce que tu peux expliquer un peu, éclaircir un peu le point, parce que tu disais : « mais en fait on me demande de transmettre de l'info et pas forcément être dans la créativité. » Et en même temps, quand tu as parlé de ton métier et tout, tu parlais beaucoup de créativité et … Est-ce que tu peux mettre m'éclaircir un peu sur ce point-là ? Je suis peut-être pas claire ?
T : Euh … bah après moi je suis arrivée à la radio par la structure M, par le format reportage documentaire donc du temps long. En tout cas pour ce qui est de la radio FM. Du temps long où nous c'était de la recherche continuelle de créativité. Il fallait être plus créatif que créatif. *B rit*. Il fallait ... jouer avec le son pour … surprendre et se surprendre soi-même de comment on pouvait parler d'un sujet etc. Et du coup j'ai eu des expériences, 'fin la structure V, c'était du flash. Donc j'avais pas de, pas de créatif, et quand je suis arrivée à Saint-Nazaire je me suis retrouvée sur un poste de reportage. J'ai d'abord fait du flash mais après quand ils m'ont embauchée en contrat plus long, ça a été, j'étais dédiée à du reportage. Donc mon réflexe ça a été de reprendre ben, mon expérience de la structure M et d'aller chercher du son, mettre en forme. Et je me rappelle très bien que je me suis dit : « tiens, je vais faire un reportage. » Forcément en plus de ça, tu avais la liberté de choix, donc je me suis dit, bah autant faire

monter ma découverte de la région. J'en ai profité pour aller voir, tu sais, les paludiers. *B rit*. Tous les trucs du coin que je voulais découvrir. C'est un super moyen. Et je me dis : « je vais faire la base, la base des sous-marins et tout», j'adore les trucs comme ça. Et j'avais contacté la dame de l'office du tourisme, la responsable com'. Ma collègue m'avait dit : « elle est super, sympa, excellente et tout. N'hésite pas à l'appeler. » Puis je lui avais dit : « bah ouais est-ce que ... », c'était le musée, le musée sur l'histoire des paquebots quoi. Et je l'avais accompagnée et puis j'ai branché le micro pendant toute la visite. J'ai tout enregistré quoi. *B rit*. Je suis sortie, j'avais une heure de son. Je suis censée faire un reportage de 5 minutes. Donc là et j'ai fait … et moi j'avais adoré. Ça m'avait passionnée. Elle, elle était passionnée donc elles transmettaient plein d'infos, c'était riche, voilà. Puis y avait des sons c'était, c'était vivant, machin. 'fin y avait plein de choses. Et moi j'étais dans ce format-là en reportage, donc moi j'ai tout de suite demandé : « bah mais non, je peux pas faire un reportage là-dessus, c'est pas possible. » Donc moi ce que j'ai demandé, c'est d'avoir une semaine. D'avoir une semaine et de décliner ma visite en cinq épisodes … pour parler de ça, et c'était un zoom et c'était, et je suis allée cherche des sons de bateaux qui grincent, des musiques, des ambiances. Et j'ai fait ce travail que je faisais à la structure M. C'était vraiment la reproduction du schéma. Et en fait ça se, ils faisaient pas ça quoi les autres. *Rires*. C'était … si, bah c'était le travail de reportage qui est déjà créatif. Tu prends du son, tu prends de la voix, tu mixes les deux. Tu rajoutes une musique si besoin, ce qui est déjà de la création, mais ils étaient pas du tout dans l'idée de pouvoir déjà décliner, dans l'idée de vraiment aller dans l'ambiance et voilà. Donc ça c'était, cette confrontation donc ma pratique était créative avec la pratique qui l'est moins, qui reste mais qui l'est moins. Et au final après … de se conformer quand même … plus ça allait et plus je tendais vers la pratique ... de moins en moins créative en fait, par gain de temps, par gain d'efficacité parce que machin. Même si je perdais du temps sur des, des conneries, à chercher une musique, à chercher un truc quand même pour valoriser. Je passais un temps fou et c'est pas du tout approprié. Mais je tendais, et rien que ça, de voir ça, que finalement je retendais vers une uniformisation des formats et de machin, ben ça fait un peu peur d'une certaine manière où tu te dis … la créativité ça t'oblige, voilà ce que je te disais un peu tout à l'heure, à toujours requestionner ton travail, voir comment tu peux faire mais … Donc je pense ce qui, l'idéal, c'est d'avoir des plages de jeu et des plages de ... d'efficacité. Il y a des choses où tu tends vers euh, voilà, tu te casses pas trop la tête et puis des plages où tu peux … Et c'est rigolo, parce que cette semaine sur … bah J de la structure M m'a appelée. La structure M a appelé. La structure M a monté une émission sur l'antenne. Je me suis pas du tout associée parce que moi je participe sur celle de l'histoire. Et elle m'a appelée, elle me dit : « ouais finalement je vois bien, on est plus que deux, P et moi, à vouloir que l'émission ... voilà, parce qu'il faut être là tous les mois. Il faut avoir du contenu, 'fin. C'est bien, ouais l'idée, c'est trop bien de faire une émission mais quand faut la tenir, faut la tenir quoi. Aujourd'hui on est plus que deux, est-ce que toi ça te brancherait pas de raccrocher l'émission. On aimerait bien, parce que là on diffuse des trucs que les autres font mais on aimerait bien refaire une créa' sonore et tout … produit par nous-mêmes. » Donc elle me retendait la perche ce truc-là quoi. Donc moi j'ai dit : « Ouh la ! En terme de temps aujourd'hui c'est compliqué. Je peux pas m'engager mais ponctuellement pourquoi pas quoi. » *Silence de 4 secondes*. Donc c'est pour ça que la structure X, je pense que c'est un espace où … mais ce qui me fait peur c'est de … trop m'engager sur des choses bénévoles et après d'être salariée. C'est pour ça que là, j'ai pris énormément de distance par rapport à ça. C'est-à-dire que … mon émission sur l'histoire, c'est

clair pour moi. C'est un engagement bénévole, même si je suis salariée, je continuerai sur mon temps de bénévole, ça sera pas sur mon temps de travail, ça c'est clair. Mais je veux pas qu'il y en ait deux, comme ça quoi. Je pourrai pas faire mon boulot plus cet engagement associatif en plus. C'est hors de questions. Donc là, si je suis salariée et que j'ai un temps de travail qui est dédié à la production de création sonore pour cette émission-là, top quoi. Mais j'ai pris énormément de distance avec cette proposition parce que je veux pas me retrouver en bénévole à fournir du contenu qui demande du temps etc. Et si un jour il y a un basculement salarié, qu'on me dise : « bah ouais mais tu faisais ça en bénévole voilà, on va pas te payer pour le faire quoi. »
B : Mmm. *Silence de 7 secondes*. Ok. *Silence de 7 secondes*. Bon, on a fait, on a fait le tour ? *Rires*.
T : Je me dis tiens, elle a encore des questions.
B : Nan, nan bah nan. C'était vraiment ma seule question j'ai longtemps. J'avais besoin d'un éclaircissement pas rapport à ça. Ok, et bah, super merci, beaucoup. C'était hyper agréable en tout cas. 'fin je parle pour moi, mais ouais. Très chouette voilà.
T : Y a plein de choses que tu devais déjà, on en avait déjà discuté ensemble ?
B : Non, mais d'une autre manière en fait, dans un cadre différent. Là, c'est un cadre … bon ok on est en week-end entre potes, mais on s'est calé 1h30, 2h dans le cadre de la recherche. Et là vraiment, j'ai pas la même posture que, que quand on en discute autrement tu vois. On parle différemment, c'est différent donc.
T : Ouais c'est plus différent pour toi que pour moi en fait.
B : Bah je sais pas. Je sais pas du coup, je suis pas à ta place. *Rires*. Mais en tout cas, pour moi ça l'est ouais. Parce que j'ai pas la même posture, je suis pas … enfin c'est pas les mêmes conditions d'échanges tout ça. Ouais c'est encore différent. Une autre démarche, vu que là on est vraiment dans un entretien non directif, c'est différent que, une conversation autour d'un verre tu vois, c'est encore autre chose, pour moi. *Silence de 4 secondes*.
T : D'accord ?
B : Ouais. Pas pour toi ou … ?
T : Hein ?
B : Et pour toi du coup ?
T : Ah si bah nan, moi ça me va … j'ai l'impression de discuter, d'accaparer beaucoup la parole. *Rires*.
B : C'est le but en fait. *Rires*. Bah oui c'est le but, mais tant mieux, c'est ce qu'il faut en fait. Bon ok.

Confirmation de l'envoi de l'enregistrement et de la retranscription à la personne interviewée.

Annexe 3 : Entretien n°3

Date : 13/02/2018
Durée : 1h 49mn 51sec
Où : Bretagne

Demande d'enregistrement de l'entretien réalisée auprès de la personne. Nous nous connaissons donc les présentations ne sont pas utiles.

B (chercheuse-actrice) : Alors ... je ne sais pas si tu veux que je te rappelle rapidement le contexte ? Si hein, ouais. Comme je te disais, depuis un an et demi je suis aux DHEPS en recherche-action. Du coup, c'est, c'est une recherche-action, qui est rattachée avec l'université de Strasbourg en fait. Et ... mais je suis accompagnée par le CREFAD, du coup.
Z : Mmm.
B : Et en fait cette recherche-action, elle a pour finalité de … travailler sur un thème de recherche qui est lié à mes activités en fait, notamment, bah surtout mes activités associatives voilà. Et, là, cette deuxième année, c'est l'année de la récolte en fait, des éléments par rapport au thème de recherche, que je vais t'expliquer après coup. Et cette année-là, en fait, je suis amenée à voir un peu moins de dix personnes de l'environnement, de mon environnement associatif, amical et familial. Voilà.
Z (personne interviewée) : D'accord.
B : Ouais. Ça te va ?
Z : Ouais.
B : C'est plus clair.
Z : Et ça, ça va donner un matériau pour l'analyse ?
B : Tout à fait.
Z : Qui va nourrir ton mémoire de … DHEPS c'est ça ?
B : Ouais, en troisième année en fait, à partir du matériau recueilli, des matériaux recueillis, y aura analyse et interprétation des, des éléments recueillis. Donc moi je fais essentiellement des entretiens, du coup je fais pas d'observations, et, voilà. Ça donnera lieu à un mémoire, entre autre.
Z : C'est le mémoire qui est ... le mémoire final qui est soutenu c'est ça ? C'est celui-là ?
B : Oui, bah tous les ans, on a des soutenances ...
Z : Ah oui oui.
B : … ouais mais … oui y aura une soutenance aussi.
Z : Oui, ce sera le dernier ?
B : Oui tout à fait, ce sera le dernier, avec … épais comme ça. *Rires*.
Z : Plein d'annexes et tout.
B : Ouais, y en avait déjà plein au bout de la première année où y avait pas de collecte. Alors … ouais. *Rires*. Et en fait, les conditions, là de cet entretien. Alors, je te disais, ça durera environ 1h30.
Z : Mmm.

B : J'ai mis une alarme, juste pour nous … ça veut pas dire que ça doit, ça doit s'arrêter pile à 1h30, ça peut s'arrêter avant, ça peut s'arrêter après. C'est juste pour nous, pour nous donner un … une idée un peu du temps parce que le temps passe assez vite en général.
Z : Ouais, c'est clair. *Rires*.
B : Dans ces moments-là. Et … en fait, cet entretien, du coup, je vais te poser une question en fait.
Z : Ouais.
B : Voilà mais euh, j'interviendrai quelques fois mais pas tant que ça en fait. L'objectif vraiment là c'est de recueillir ton point de vue par rapport à cette question. Voilà, recueillir vraiment, essayer de comprendre toi, tes positions, tes avis etc, par rapport à cette question. Donc tu as beaucoup de temps, en tout cas, pour y répondre.
Z : *Z rit*. D'accord.
B : On n'est pas dans un entretien semi-directif.
Z : Ok. Je mets aussi mon réveil pour partir. 1h15.
B : D'accord, ok. Et en tout cas, cet entretien sera utilisé essentiellement dans le cadre de cette recherche, de la recherche de DHEPS. Il est anonyme et confidentiel, voilà.
Z : Ouais.
B : Et euh … et puis voilà ! Ça te va ? Tu as des questions avant que je t'expose un peu le …
Z : Euh ... non non.
B : … le thème.
Z : Tu me guideras au fur et à mesure. S'il faut avancer sur un sujet plus qu'un autre. 1h30 ça donne un petit peu de marge quand même.
B : Ouais, et tu, tu verras après, je te poserai une question et toi, tu pourras aller dans le sens où tu voudras et moi je serai là pour faire des relances etc, mais vraiment l'objectif pour moi c'est de comprendre, toi, ta clé de lecture en fait.
Z : Oui d'accord. Ok.
B : Donc voilà, c'est pas toi qui va répondre à mes attentes. C'est que … enfin … je vais te poser une question mais après tu pourras aller où tu voudras.
Z : Entretien vraiment … non directif.
B : Tout à fait.
Z : Avec une consigne de départ.
B : Ouais. Quand j'interviendrai, ce sera pour alimenter mais je serai à côté de toi dans ta balade en fait, dans ton circuit, on va dire ça comme ça. *Z rit*. Tu vois ?
Z : Ça marche.
B : Ok. Alors, le fameux thème de recherche en fait. Pourquoi cette affaire-là ? Pourquoi cette recherche ? Dès la première année des DHEPS, du coup, la première année de DHEPS de recherche-action était consacrée à la recherche et à la définition du thème en fait. Je me suis posée la question, je me suis dit : « bon, sur quoi vraiment j'ai envie de travailler ? » Il y avait plein d'idées ça, c'est sûr. Et il y a pas mal de souvenirs qui me sont revenus en fait. Des souvenirs de ... comment dire … d'élève, d'étudiante, ou d'ancienne professionnelle, en fait, dans les ressources humaines ou dans la santé au travail. Et, à la fois y avait des souvenirs plutôt chouettes mais il y avait également des souvenirs qui m'avaient, qui étaient pas très agréables en fait, et notamment des souvenirs en réunions ou en entretiens, du coup, où, avec ma hiérarchie et aussi avec mes collègues, on parlait des conditions de travail. On parlait des conditions de travail et on voyait un peu comment toutes ces conditions de travail pouvaient

être mises en place. Donc quand je dis « conditions de travail », c'est assez large, c'est des conditions du travail. Donc ça pouvait concerner les différentes procédures à mettre en œuvre ; comment s'organiser au travail, quels sont les moyens pour arriver au résultat final c'est-à-dire pour répondre à la demande des clients, par exemple ; quels sont les indicateurs de performance ou les objectifs qui permettent d'évaluer notre travail tu vois.
Z : Ouais.
B : Un peu tout ça. Et en fait pendant ces moments-là, je les vivais pas très bien parce que je me sentais ... j'avais l'impression qu'on déterminait la valeur de ma personne et de mes actions, de ce que j'allais faire en fait. Il y a vraiment ce truc-là qui était assez prenant. Et aussi, du coup, j'avais cette impression qu'en fait on s'attachait plus à l'écart entre ce qu'il fallait que je fasse et ce que je faisais, plutôt que vraiment à ce que moi je pouvais apporter. Donc en fait, j'avais plus l'impression qu'on contrôlait en fait la, ma conformité aux règles un peu, tu vois. Si je suis conforme à la norme ou pas. Et du coup j'avais aussi la sensation que tout ce qui était ... mes envies, mes valeurs, mes centres d'intérêt, mes émotions et mon corps aussi physiquement, dans le sens où les réactions du corps quelquefois, n'étaient pas du tout présentes. Et j'avais cette impression, moi, celle-là, donc ça me bloquait vraiment par rapport à ma relation à moi-même et aux autres. Ça c'est clair et les gens autour de moi aussi étaient, étaient pas très bien à cause de ça. Voilà. Donc on était vraiment mal au travail, parce qu'on subissait un cadre en fait vraiment, qui était pas adapté à nous. Du coup, à partir de là, je me suis dit : « bon je vais changer d'environnement de travail. » Alors, quand je parle de travail je parle pas que d'emploi. Dans ... moi dans mon discours, je parle emploi et travail non rémunéré. Là du coup, je me disais : « je vais changer d'environnement professionnel, d'environnement de travail pour essayer d'avoir un peu plus de marge de manœuvre, de prise en fait sur les règles de mon travail, le contenu, le planning, etc. » Du coup voilà, c'est pour ça que maintenant je suis dans le milieu associatif. Et … quelques fois, encore, j'ai quelques impressions que j'avais avant quand j'avais mes anciens emplois en tant que salariée en ressources humaines ou en santé au travail. Quelques fois ces impressions un peu que les envies, les désirs individuels, collectifs n'ont pas forcément leur place. L'impression aussi quelquefois que les émotions sont pas toujours … acceptées. 'fin voilà. Mais c'est très large. Bien sûr c'est un contexte hyper différent. J'ai beaucoup moins ces impressions qu'avant. Elles sont beaucoup plus rares qu'avant aussi, enfin voilà. C'est pas du tout la même proportion. Mais quand même, je vois autour de moi, qu'il y a des gens qui s'épuisent au travail en fait et que leur santé physique et quelques fois psychique n'est pas préservée dans les conditions de travail, 'fin dans le cadre de travail. Et du coup, ça m'interroge vachement. Ça m'interroge parce que je me dis, partant de l'idée en fait que les conditions de travail c'est les règles de travail, donc le cadre de travail, du coup les normes au travail, sachant que, voilà, les conditions de travail peuvent à la fois amener les personnes à s'épanouir, à avoir de la reconnaissance etc, et à la fois ça peut aussi faire que les personnes s'épuisent au travail que, du coup, quelques fois elles aient … comment dire … elles se sentent un peu dépossédées d'elles, de leur corps, etc, parce que ... elles … n'ont pas forcément un rythme qui va avec le rythme de leur corps tu vois, par exemple. Du coup, quand je me dis ça, je me demande : « est-ce que vraiment c'est possible d'écouter, de faire la place en fait aux désirs individuels et collectifs, aux émotions et au corps dans le travail en fait ? Tu vois ? C'est un peu … une question (*B rit*). Je dis pas … je trouverai pas la réponse, de toute façon, il y a pas une réponse et voilà. C'est vraiment ça qui me titille en fait, qui m'interroge et c'est pour ça que, du coup,

j'ai décidé au DHEPS, de travailler sur les conditions de travail et faire un focus, en fait, sur les situations, les règles ou le cadre en fait où les personnes et les actions des personnes sont mesurées, jugées, évaluées en fait. Voilà. Comparées. Voilà, c'est un peu ça. Parce que le fait … pour moi je trouve que dans des situations comme ça où on détermine la valeur du travail, de ce qui est fait, etc, je trouve que c'est assez intéressant d'étudier, de voir un peu quel est l'impact sur les personnes en fait. C'est quoi leur … comment ça les impacte dans ces situations-là. Du coup, ça permet de prendre un peu plus de distance et voir comment le travail aussi impacte les personnes et la santé physique et psychique. Voilà. Est-ce que ça va, c'est clair pour toi ?
Z : Ouais. Et tu parles des situations dans le milieu où tu es maintenant, associatif, ou en général ?
B : Des situations pour … ?
Z : Là tu te focalises sur les situations d'évaluation, cadre et règles d'évaluation … ? Si j'ai bien suivi … ?
B : Ouais euh …
Z : L'entrée que … tu as choisi pour … voir finalement ce que le travail fait … et euh voir dans quelles mesures ces autres dimensions que tu soulignais, le corps, les désirs individuels et collectifs sont pris ... en compte, peuvent s'exprimer. Ces cadres … situations, cadres, conditions de, d'évaluation, tu t'intéresses à celles qui existent pour, dans le travail d'assos, en milieu associatif ?
B : Pas que.
Z : Pas que.
B : Pas que car je suis amenée à rencontrer des personnes, ben tu vois comme toi où on a des activités communes … voilà en milieu associatif. Mais il y a d'autres personnes qui, voilà, dans mon milieu, dans mon environnement amical ou familial, qui ne sont pas dans le milieu associatif, donc euh …
Z : Mmm.
B : C'est assez, assez large en fait.
Z : D'accord. La situation, je vais me l'appliquer à moi-même.
B : Ah bien sûr, oui oui. L'objectif aussi, c'est, moi, de récolter toi, ton point de vue par rapport à la question que je vais te poser mais toi avec toi, ta réalité, ton vécu … c'est toi quoi. Il faut pas que tu penses au … faut vraiment que tu parles de toi. Il faut que ça soit incarné quoi. De toute façon, ce serait compliqué sinon, de parler à la place de … *Rires*.
Z : Ah oui. *Z rit*. Il y en a qui aiment bien ça. Ça permet de ne pas parler de soi. *Rires*.
B : Et du coup, pourquoi en fait j'ai, j'avais envie de faire cet entretien avec toi ? Parce que, en fait … déjà on a eu l'occasion, quelques fois, de parler des conditions de travail.
Z : Ouais.
B : Moi je suis assez curieuse de voir aussi toi, qu'est-ce que t'en penses. Et à la fois, tu as un profil .. enfin, en tout cas, tu, tu as une discipline qui est la sociologie. Du coup, donc moi j'aimerais bien avoir cette vision-là, de sociologue, du coup. Aussi, par rapport à tes postures, enfin … tes convictions ou autre dans le milieu associatif, tout ça, j'aimerais bien voir un peu ce que ça, ce que ça donne dans ta, dans ta façon de voir les choses donc je trouvais ça plutôt intéressant. Et vu qu'en plus avec, avec le collectif, on s'interroge sur les conditions de travail. Du coup, ça peut aussi être intéressant de, voilà, de, d'échanger là-dessus et de comprendre même dans les activités, plus tard, de, du collectif. Comment on peut travailler quoi ?

Z : Ouais.
B : Voilà, enfin mais bon, ça c'est pas l'objectif, mais c'est juste pour alimenter … en tout cas le point de vue.
Z : Ouais carrément. On a eu des expériences communes.
B : Ouais.
Z : Donc si je m'y réfère, toi, t'auras une meilleure vue … mais ouais, ouais, carrément.
B : Donc voilà, est-ce que ça te va ?
Z : Ouais.
B : Tout est …
Z : *Z rit*. Je suis prêt.
B : T'es prêt ? *Rires*. Moi aussi je suis prête.
Z : Le vertige de la non-directivité. *Rires*.
B : Oh, tu prends ça comme un vertige?
Z : Nan, nan. Ça s'était bien passé quand j'ai essayé. A priori, ça peut paraître étonnant, mais bon je pense que ça se passe bien. *Z rit*.
B : Ok. Alors la question, la fameuse question : comment vis-tu ton travail quand on lui donne une valeur ? *Silence de 13 secondes*.
Z : Ça me fait penser à mon expérience à la structure M, qui était du réassort … de rayon en vrac avec un peu de caisse comme tous les gens qui travaillent là-bas, en rayon. Et donc j'avais fait qu'une semaine en décembre, en remplacement contrat très court et tout. Un peu en mode test et tout. Pour savoir si j'allais rester sur les listes de remplacement. Donc il y avait un petit peu cet enjeu-là de ... d'avoir ... d'être toujours employable par la structure M, à ville B en l'occurrence. Et c'était aussi un test pour moi parce que c'était … une, une expérimentation du travail manuel où il y a une production d'un … en l'occurrence d'un service, dans un supermarché, dont dans lesquels je vois directement l'utilité. C'est grâce à ce que je fais que des gens vont pouvoir se remplir et manger ensuite, en l'occurrence des produits faits d'une certaine façon, qui ont un certain sens. Donc, mais c'était du … je dirais, « manuel » parce qu'effectivement c'était, ça engageait des efforts corporels … de tout corps disons. Alors que j'étais plutôt habitué à du travail de bureau et de la tension qui va solliciter beaucoup le cerveau (*Z rit*) et beaucoup moins le reste. Alors que là, ça va être plutôt un peu dans l'autre proportion peut-être, et … même si tout est toujours mobilisé ensemble, mais là, il y a … je vois ce que ça donne. C'est dans ce sens-là où, où le manuel est spécifique. Ce qui est tellement important, c'était pas tant manuel, c'était que ça … qu'il y ait un ... que je vois l'effet, de, de, de mon travail. Ce qui était complètement différent dans mes expériences précédentes, notamment toutes ces années à faire de la recherche en sociologie ou l'enseignement ou … ou la période où j'ai fait de l'organisation communautaire, dans lesquelles, en l'occurrence, j'ai, ça a jamais abouti, même à une action, ce que j'ai fait. J'ai soutenu des actions, j'ai, c'est pas moi qui les ai porté. J'ai fait que des gens rejoignent l'asso, se réunissent, réfléchissent sur leur situation, envisagent des choses, mais … l'aboutissement je l'avais pas vu. A la différence de ce que va faire, de ce que vont faire des gens de la structure I qui restent et qui aboutissent à une campagne et donc qu'ils voient que, ben là, il y a des ... les poubelles sont ramassées, le logement est rénové, ce genre de choses, la Sécurité Sociale ne va pas être déplacée, 'fin, ça c'est concret quoi. Et donc là j'étais content de voir ce truc concret euh … et qui avait du sens en fait. Et euh … donc c'est rigolo (*Z rit*) ces

discussions-là en entretien non directif, ça fait écho à celle que j'ai faite à, dans la formation de socianalyse.
B : Ah bon. *B rit*.
Z : Où la question n'était pas très loin. *Z rit*. C'était sur le travail aussi, en gros. *Rires*. C'était pas la même mais euh, c'est pas loin. Et, en tout cas, la question était … m'a fait réfléchir sur le travail quoi, ce qui me paraît important dans le travail. Et donc, cette dimension-là que j'allais chercher dans le, la structure M, c'était ce que j'ai formulé, donc dans la semaine de formation à la socianalyse, comme étant le travail d'entretien du monde, et qui se complétait par un travail de transformation du monde et qui … et il y avait une troisième sorte qui était un travail de transformation de moi. En tout cas, un souci de moi, un soin de moi, je sais pas, bref. Et … et donc, et donc … *Silence de 10 secondes*.
B : Tu parlais de transformation, tu disais que …
Z : Et ouais, donc … ça me renvoie à ça, à cette expérience-là de la structure M, la question que tu as posé sur … enfin le morceau, le « quand je vis », 'fin mon expérience. Et quand, alors c'était quand on donne de la valeur à mon travail c'est ça.
B : Comment tu vis ton travail quand on lui donne de la valeur?
Z : Quand on lui donne de la valeur, c'est ça. Et donc … là, le « on » c'était moi et c'était aussi le fait de voir qu'il y avait un salaire, le fait de voir des collègues qui disent : « ouais, j'ai dit à … comment elle s'appelle … K, (*B rit*), [qui est en gros la DRH, même si c'est l'holacratie donc ça s'appelle pas comme ça (*rires*)], et donc que tu bossais bien, c'est cool et tout et machin. » Et puis quand K me dit : « bah nan, en fait on a demandé à l'autre parce que toi, tu es pas dispo samedi. » Je fais : « ah bah oui. » Et puis après je dis à mon collègue : « ouais ... », qui est tout sourire en me voyant et il me fait : « ah ça va et tout, et tu reviens et tout ? » Je fais : « ah bah nan, pas la semaine prochaine, c'est machin qui vient parce que moi, je fais pas le samedi. » Et là il fait : « oh merde, c'est machin et tout ! » Et il a l'air vraiment pas content (*rires*) que ce soit l'autre mec qui vient. Alors je sais pas, il le connaît pas, c'est quelqu'un d'autre ou il s'entend pas ou … l'autre il fait des conneries, je sais pas, ou il est à deux de tens'. *Z rit*. Je sais pas. En tout cas en contraste, j'étais flatté quoi. *Rires*. C'était con. Et le truc c'est que je me sentais … voilà, y a plusieurs sources. Le « on » là donnait la valeur quoi, à ce que je faisais. Notamment des gens qui étaient auprès de moi, voir ce que je faisais quoi. Même et les gens à qui je réponds, que j'oriente, des clients, et qui sont contents, des gens à qui je dis : « bonjour », que je fais une petite blague, qui sourient finalement. Alors c'est des choses que je veux faire dans la vie en général, et ça me fait du bien (*rires*), mais là c'est dans le cadre du travail donc ça ... ça prend une autre dimension. C'est la dimension de … de … de tâches qui sont exigeantes, qui demandent l'effort mais … qui sont exigeantes parce qu'il faut, le monde en a besoin donc là, il faut l'entretenir le monde. Y a pas, y a pas des robots qui se baladent comme ça, qui utilisent aucune énergie et qui, fabriqués comme ça sans aucun matériau et qui flottent dans l'air (*Z rit*), zéro impact et qui font tout le taf et tout. *Rires*. Et y a plus de soucis, il y a plus rien à faire quoi, où là, il y a pas trop de questions éthiques, tout ça. Ça serait chouette, l'entretien du monde, on s'auto-entretient maintenant, on est arrivé à ce ... à ce niveau-là. Ça va un peu vers ça, l'évolution dans le monde mais il y a encore besoin de taf quoi. De taf au sens faire un effort qui est pas cool, ça me fait des journées de 13 heures en fait, entre le moment où je pars de chez moi et le moment où je rentre. *Z rit puis rires*. Je suis bien rincé. Je peux pas faire grand-chose à côté. Ça me pourrit ma vie ... conjugale et je vois tous les enjeux. Mais, tous les enjeux négatifs de ce truc-là, mais ... et euh

… et euh … puis je suis payé … mais en même temps c'est un petit remplacement. Finalement je vais juste avoir le différentiel donc ça ça, je vais avoir une prime d'activité pour m'inciter à travailler. *Z rit*. Mais finalement très vite, ça va être le, le RSA. Donc … donc ... il y a ... des aspects négatifs mais je suis content en fait. Et je suis content vraiment aussi par rapport à un … cadre social qui … dans lequel je baigne, qui me traverse, dans lequel j'ai grandi, dans lequel je vis même si je vis avec des gens qui sont … la majorité de gens sont très critiques de la société, de l'exigence de travail, des conditions de travail, de … ce que provoque le travail en terme de destruction de la nature et des hommes et de l'inutilité du travail dans une société d'abondance … et … Mais ça suffit pas pour m'extraire de la société dans son ensemble et que je porte aussi en moi, et qui continue à exister. Et notamment par rapport à des personnes qui vont être des réactivateurs de normes … comme ma famille. Donc ma mère que je vois régulièrement. Ma sœur qui choisit … qui a choisi le travail (*Z rit*) et qui … et qui le … en gros, me prévient : « il faut que tu travailles parce que tu en auras besoin. Tu auras des enfants, tu auras besoin d'une retraite, tu … » Et qui a un discours ambivalent en fait bienveillant de « nan mais tu fais ce que tu veux mais quand même faudrait que tu fasses ça ». *B rit*. Et … et où c'est pas facile de trouver une … position à mettre à distance le travail sans mettre à distance son travail et sa propre posture. Donc en fait les liens … affectifs … et … j'ai envie de dire les liens de sang, pas du sang, symbolique, c'est la famille quoi. Donc je suis un petit peu lié à eux. Je suis pas du tout prêt, j'ai pas envie de, de me mettre à distance. C'est quelque chose d'important pour moi … cette relation donc … je, j'hésite à, je sais pas trop comment réaffirmer ma propre … posture, ma propre construction éthique et derrière, l'idéologie qui la soutient … sans, sans taper de plein fouet ses propres choix. Et ... son rapport à l'argent. Derrière, son ... son hyperactivité … qui est signe finalement d'une, de fait qu'elle est dans une position de dominée, de mon point de vue, qu'elle formule un petit peu mais c'est pas net. C'est pas non plus mon rôle de faire bouger ça mais … et euh … En tout cas, ouais, son éducation, comment elle transmet sa posture aux enfants, et donc en fait, je vois, je vois la norme qui continue de couler.

B : Ouais.

Z : Et j'ai aussi envie d'influencer mais euh, je me dis que nan c'est pas, c'est pas, c'est son pré carré. Les enfants, elle en fait ce qu'elle veut. Et en même temps je me dis : « bah pourquoi ? » *Rires*. Surtout, quand je vois que ça devient violent. Que le mari, donc, est le père en l'occurrence, s'énerve, il gueule sur le p'tit qui chiale parce qu'il arrive, il fait pas ses devoirs. Enfin il n'arrive pas à retenir la leçon. Bah il n'a pas travaillé et je sais pas quoi, qui l'a mis des mauvaises notes. Là je suis toujours pris dans cette ... loyauté finalement du ... qui est, qui est une forme de, d'acceptation de la société tel qu'elle fonctionne et de ses, de ses souverainetés quoi. Genre c'est ton enfant, tu fais, t'en fais ce que tu veux. Et, mais de fait je, je là je bouge pas quoi. Donc voilà, ça c'est des sources là, je sais pas trop comment les ... déstabiliser mais … elle me renvoie ça quoi, euh, cette norme-là, du travail, qu'il faut quand même travailler. Donc voilà, donc ça, donc je sais que je la porte. Qu'elle est réactivée et ... et ... et d'ailleurs ça serait intéressant de creuser cette dimension : qu'est-ce qui porte, qu'est-ce qui réactive la norme sans … sans oublier que je la porte mais qu'elle est réactivée mais bon. On peut peut-être le laisser de côté. Et … pour me focaliser sur moi et donc … je vais à la structure M, et en fait je suis content quoi. Et j'ai l'impression de, en mettant, en faisant ce travail à la structure M … avec le stress qui va avec, la fatigue, machin, je reviens pas là-dessus. Je suis quand même content quoi. Et je m'invente un truc. Je me dis, sur le chemin en

vélo, … et donc c'est la première fois que j'y vais parce qu'au retour, mon pneu éclate (*B rit*), donc je trouve un autre moyen de transport. Mais en tout cas à l'aller, je, je me mets dans la tête l'idée … l'image, l'idée, peut-être l'identité, d'un poète ouvrier. C'est rigolo parce que j'ai pas une grosse activité de poésie. *Rires*. Je fais des dédicaces, j'envoie des cartes postales mais donc, quand j'évoque ce truc-là, les gens font : « ah ouais, tu écris des poèmes. Tu publies à quel, t'es chez quel éditeur ? ». *Rires*.
B : J'osais pas te le demander. *Rires*.
Z : C'est ça. « Tu participes à quel cercle ? » *Rires*. « Ah nan, nan. » « Ah ouais d'accord » Donc je vais, c'est un petit peu exagéré mais en fait j'aime bien aussi cette idée, la poésie … finalement peut-être comme posture au monde qui m'extrait de, de cette exigence-là. Du décalage de, de, détachement de pas mal d'engagements etc. Truc un peu plus éthéré, hors des cadres, non évaluable finalement. Et en même temps, quelqu'un, poète ouvrier, qui assume, alors pas un statut ouvrier, une classe ouvrière dont … je fais pas partie. Mes parents, c'est un moniteur d'auto-école fils de .. qui a été paysan enfant. Moniteur d'auto-école, patron de son auto-école. Donc et ma mère, l'aide, conjointe collaboratrice et elle tient le bar. Elle est chef du bar. Patronne, d'un petit bar, tout p'tit bar où y a pas d'employés. Et, les deux, c'est là où je vis. Le travail, c'est mon lieu de, où je grandis donc fils d'artisans-commerçants en catégorie quoi. *Z rit*. Plutôt commerçants disons. Et …et … donc … et je grandis, sans une grande conscience, sans de contraintes etc avec éventuellement des petites révélations dans mon collège - lycée privé, qui s'appelle la structure F, à Dinan. où il y a la petite bourgeoisie … ou la bourgeoisie tout court de Dinan. Donc j'ai quelques … marqueurs qui me rappellent que voilà, je suis peut-être pas de leurs classes et je suis pas très à l'aise. J'ai un truc qui me fait dire ça. Et je me sens pas à l'aise non plus, par rapport à la partie de la famille maternelle qui, qui ascensionne socialement, et qui est référent, et qu'il faut suivre, voilà. Donc ... donc ouvrier pourtant mais plutôt pour, en tant que l'entretien du monde. Donc je participe à cette œuvre finalement, qui est le monde, dans son entretien, dans sa transformation. C'est un petit peu aussi ça quoi. Et en choisissant de travailler à la structure M, je considère que je choisis une certaine forme d'entretien qui … va dans le bon sens. C'est aussi un effet transformateur, mais même si dans la transformation, je pense plutôt à la militance : création de rapport de force, penser de l'autogestion sur des choses. Et … donc … et voilà. Je me mets cette idée en tête et quand je repars je suis content et je pars à l'heure ou je pars un petit peu plus, hop, on est à l'aise. *B rit*. Et je suis plutôt content. Je sentais ... je me sens pas exploité, enfin c'est le tout début de mon temps et … je commence à peine à avoir mal au dos tu vois. *Rires*. Faut prendre le coup et puis voilà. Et puis à un moment, faut arrêter quand tu as trop mal au dos. *Rires*. J'espère que ce soit pas comme la structure J. Mais bon … en tout cas … et euh … je suis content de ce que je fais quoi. Ça me donne … le sentiment de faire ce qu'il faut faire … et … et je me sens pas … en tension avec le travail, parce que, un, ça commence tout juste. Deux, et donc même les tensions, à un moment je fais une connerie et tout ça parce que je suis, j'ai zappé la pause déjeuner donc je me fabrique un déjeuner de merde qui me nourrit pas assez. A la fin de la journée je tiens plus debout, je fais des conneries. Je fais une connerie et je sais plus quoi faire de la connerie. J'ai plus de glucose dans le cerveau. Et je me dis : « merde et tout, j'aimerais quelqu'un. » Donc je suis content de demander, de … trouver une solution, 'fin il m'en donne pas vraiment, parce que, lui aussi, il est de passage. Et après je stresse, je me dis : « ah merde, j'ai … », après je me dis : « mais pourquoi j'ai fait ce truc-là, non seulement j'ai merdé mais après j'ai merdé de ma gestion de la merde. » Et … une petite

perte c'est devenu un gros sac de perte. Bon, c'est quelque chose en moins en fait à la fin. Et euh … l'essentiel c'est que j'ai pas laissé un truc mélangé, tu vois où les clients, ils seraient pas contents, faudrait gérer la clientèle. En tout cas, c'est pas grave mais j'y pensais. Et ... je suis stressé, et le lendemain, il faut que j'appelle.
B : Ouais.
Z : Je dors mal quoi. Je commence à être stressé par avoir fait des conneries, qu'est-ce que ça va signifier, est-ce que j'ai bien fait le truc, le matin j'ai pas eu le temps de tout balayer, qu'est-ce qu'ils en pensent. Tu vois, je me mets la pression. Je sais, j'ai testé qu'une semaine. On m'a pas rappelé, je sais même pas si je suis fait pour tenir longtemps ce type de taf. Peut-être que ça va trop me pourrir ... là j'en ai, plus la nuit, c'est intenable physiquement, il faut réussir à dormir. Et voilà, mais bon c'est le tout début donc, je pense ça, ça a pas encore d'impact. Et par ailleurs c'est le remplacement, donc c'est pas engageant. Je me sens libre de dire : « ah bah non ça m'arrange pas parce que là je pars à ville E. Ah bah là ça m'arrange pas parce que samedi je veux passer une soirée avec ma copine ». Et oui j'ai besoin de passer deux jours avec ma copine. « Ça nous arrange pas » « Moi non plus ». *Rires*. Donc voilà, « moi je vais faire mon samedi et vous allez faire votre samedi, et puis on en reparlera après. » En l'occurrence ils me rappellent pas. *Z rit*. C'est … mais je me sens libre finalement. Et parce que j'ai pas de pression non plus en terme de revenus. Alors ça a peut-être changé parce que là, ça, c'est un truc qui stresse aussi … ma copine que je ne citerai pas. *Z rit*. Mais … où elle sait pas ce que ça peut donner à très long terme. Donc ouais, je suis obligé de faire aussi avec cette question-là. Mais en l'occurrence, à ce moment-là non. Et ... et ... ben ouais je me sens en train de faire quelque chose qui a du sens et que je vais pouvoir … articuler avec les autres dimensions. Je vais pas me perdre dans l'entretien du monde, m'user et finalement laisser le monde à transformer dans l'injustice et dans son, ce suicide collectif écologique notamment, et … et … pas avoir le temps de prendre soin de moi et ... de me faire aussi évoluer comme j'aurais envie de me faire évoluer, notamment pour mieux être dans le monde et être mieux avec moi-même. Donc … ce remplacement, la perspective que j'ai énoncé directement à la structure M qui, bah à terme, moi, ce qui me paraît bien ce serait de stabiliser un temps partiel, ce qui, en termes de revenus est complètement débile puisque ça voudrait dire avoir en gros un RSA mais pour, en se cassant le dos (*Z rit*) et … le reste du temps, voir la militance, ces questions aussi d'autogestion etc, avec éventuellement des, une partie de ce travail-là, militant mais une partie éventuellement rémunérée. Et donc … sur ... donc là je lis le truc de socianalyse, ça permet de t'en parler.
B : Ouais.
Z : Mais euh (*Z rit*), parce que il y a des loulous dans la formation qui étaient directement branchés : « ah la socianalyse, ça va rapporter du blé grave et tout ! » Cela permet de faire de la militance. *B rit*. Bon faut encore en faire des socianalyses … pour être payés.
B : Ouais, faut être payés. *Rires*.
Z : C'est ce petit détail-là. Mais, à part ça, euh, effectivement c'est un type d'intervention qui me paraît intéressante en soi, assez focalisée et rémunératrice donc, à défaut de mettre mes œufs dans ce panier-là et seulement celui-là, ça peut permettre d'équilibrer les choses. Et, toujours, sauver du temps pour moi, voilà. Il y a des projets familiaux qui voient un peu changer ces catégories-là, qui, comme tu vois, mettent moi et le monde et puis je m'arrange avec ça (*rires*), ça fait un monde qui est un petit peu divers finalement. Et donc, quand voilà s'il y a une famille qui arrive, d'autres projets, s'il y a de l'habitat participatif qu'on a envie de

mettre en œuvre et tout, qu'est-ce qui se passe ? Est-ce que c'est pas en soi à la fois, de l'entretien et de la transformation ou est-ce que c'est juste plus pertinent de penser comme ça ? Bon, on n'est pas encore dans ces questions à ce moment-là, donc je suis content de m'impliquer dans un truc qui a du sens et … qui me paraît équilibré avec d'autres choses qui comptent dans ma vie. Et donc, à la question « comment je vis … le travail … ? »
B : Comment tu vis ton travail quand on lui donne de la valeur ?
Z : Et donc là j'étais … à plusieurs moments, assez content de réaliser le travail, d'aller au travail, de revenir du travail. Même si ça … ça n'épuise pas la variété des situations. Tu vois, j'ai évoqué des moments où ... c'est pas la grosse joie parce que je suis en train de manger avec les autres et eux, ils sont dans leur délire. Ils se connaissent. Ils vont préparer un truc qui les concerne que eux. Je suis un peu à côté, c'est pas très agréable. Puis hop, ça se dénoue parce que je discute encore un peu après, bref. Il y a des moments de conneries où ça me stresse, ou alors je suis hyper serein, ou alors je suis en manque de glucose et là … les moments où je suis en train, je suis à la caisse quand la caisse ferme et là, la chef - qui s'appelle pas comme ça parce que c'est l'holacratie (*B rit*) - me dit : « bon bah on va fermer la caisse. » Et je compte les trucs et j'arrive pas à compter. *Z rit*. Je veux dire, comment utiliser son cerveau après 13 heures (*rires*), je veux faut arrêter quoi. C'est juste trop bien pour compter n'importe quoi. Tu fais : « 1, 2, 3, euh, j'étais à combien ? Ok, on va peut-être pas y arriver. » Et … j'y arrive et ça marche pas. Et là, la chef, c'est une chef, elle a du caractère, donc, ou ça la chauffe. Elle me dit : « vas-y, vas, c'est bon ! », genre lâche l'affaire. *Z rit puis rires*. Et … « retourne à tes affaires quoi, c'est bon. Je vais m'en occuper. » Genre « tu m'aides pas. » *Z rit*. Et en fait elle arrive et elle dit : « ah bah en fait, c'était bon. Il y avait une erreur de caisse qu'il fallait prendre en compte, j'avais oublié. » En gros c'était pas moi, c'était un truc qu'il fallait prendre. *Z rit*. Mais ... joies, joies du travail et de ses conditions où tout le monde est … pfff sous pression finalement. Et ... et puis … ouais ça c'est le travail. Et c'est, c'est aussi agréable … après, comment je le vis. Je le vis aussi quand on donne de la valeur à mon travail a posteriori. Donc il y a les moments hyper importants où je retourne dans ces sphères qui activent ... volontairement ou involontairement, la, la norme sociale du travail comme, comme un des centres ... d'activités, un centre d'attention, un centre de discussions, foyer quoi. Où ça converge vers ça parce que c'est un truc qui est hyper structurant dans la vie quotidienne, dans les relations, dans les perspectives de … de, de vie à plus long terme. Donc dans l'économie et donc dans … là où on vit, comment on vit, ce qu'on peut se permettre de faire, bah c'est méga structurant le travail. Et donc, donc là, notamment dans ces formes rémunérées, et notamment dans ces formes d'emploi, mais euh … c'est, 'fin je veux dire les formes salariées notamment, ou en tout cas postées. C'est ça que je veux dire, posté. Tu es dans une structure, un endroit particulier. Même aussi quand tu es un peu volant, pas si volant que ça d'ailleurs, mais … donc ça reste de l'emploi au sens de la conférence gesticulée quoi. *Rires*. En fait, tu, tu … t'es dans la machine à profit quoi, t'es dans le capitalisme. Mais voilà, parce que t'es, tu vas retourner, tu vas retrouver ton, ton revenu qui va, qui est tellement important, et les autres ressources, d'autres formes de ressources économiques sont … dures, c'est dur de suffire, de s'auto-satisfaire, s'auto-suffire d'autres ressources que du revenu. Donc vraiment, on a vraiment besoin de ça. Et voilà, et donc je me retrouve dans ces autres sphères et donc j'ai envie de dire, sociales quoi, dans mes différents milieux, et là ça s'active plus ou moins, la norme, et donc là je pense typiquement à la sphère familiale, encore une fois. La plus proche, la mère : « mais je veux pas t'embêter. ». Ma sœur : « mais tu fais ce que tu veux

mais quand même. » Mon grand grand frère qui fait : « nan mais de toute façon tu fais tes choix, t'es libre de faire tes choix. » *Z rit*. Et le deuxième frère, qui est deuxième de famille, qui, qui est dans une position plus analogue à la mienne. Il est artiste plasticien donc il subit la même chose donc ... je sens que … enfin lui il est moins … il est pas porteur actif. Il est plus porteur passif en montrant les effets de quelqu'un qui est pas dans la norme. C'est pas facile, je sais pas si ça fait envie. *Rires*. Faut consulter beaucoup, faut prendre beaucoup d'anti-dépresseurs quand même. *Rires*. C'est dur la liberté.
B : C'est un art de vivre.
Z : Ouais c'est ça. Puis, de fait, il vit dans une maison de la famille, héritée par mon père … sans la payer. Il bénéficie de ressources accumulées, qui est légitime, mais qu'il en paye le prix symbolique … d'une image de ... de, pour être gentil, de passager clandestin, pour être méchant, de parasite ou de surnuméraire pour essayer de faire le sociologue mais … ou de inutile mais … il a des bons côtés quoi. Donc, c'est dur quoi. Lui, il a du mal aussi à sortir de la valeur au sens de la reconnaissance. La valeur, sa valeur est pas reconnue. Et sinon, au-delà de ça, il y a les sphères familiales et donc là, plus large, et c'est presque pire parce que, si tu parles pas de travail, à ton oncle, à ton cousin, bah de quoi tu vas lui parler ? Déjà ils sont de droite. Donc on va pas tout de suite parler de politique. Alors est-ce qu'on va parler du fait que … alors j'ai une copine, c'est cool. Je vais pas parler de famille tout de suite, de mes enfants et parce que j'en ai pas. D'une maison, je suis en coloc'. « Ah c'est marrant. » Oui, c'est marrant alors on va peut-être parler d'autre chose. *Z rit*. Je peux parler de mes activités en dehors du travail et donc là, ils m'écoutent attentivement et puis, au bout d'un moment ils ont compris qu'ils n'ont pas compris, donc ils changent de sujet. J'essaie de leur parler d'autogestion, c'est important parce que, et puis je leur parle de ça, parce que c'est un sujet qui m'anime et donc j'essaie de leur expliquer que la … j'essaie de penser autre chose que la hiérarchie. Y a plein d'entreprises qui essaient aussi de penser autrement que la passion hiérarchique. Il y a plein de bonnes raisons de penser autrement. La première étant notamment la souffrance au travail mais en sachant que, dans des espaces où la hiérarchie n'est pas formalisée, ça peut être juste pire.
B : Bah oui.
Z : En terme de souffrance au travail, notamment dans le milieu associatif, encore pire le milieu associatif militant. Et là, les gens font : « ben on est bien d'accord, d'ailleurs c'est pour ça qu'il faut la hiérarchie. » Alors je suis là : « ah, mais non en fait c'est pas ça que je voulais dire. » Et là, ils changent de sujet de conversation. Donc je suis un petit peu ... j'ai pas de prise sur ça. *Z rit*. Et de fait, je me retrouve avec la difficulté à formuler la, l'élément … un énoncé. Un énoncé de travail quoi. Qu'est-ce que je fais, qui pourrait s'assimiler à du travail ? J'essaie de dire à ma mère que je fais une forme de travail en participant à des associations ... par exemple, il suffirait que je sois payé par la mairie …
B : Quand tu dis « travail », c'est emploi du coup ?
Z : Euh …
B : Là, quand tu dis qu'est-ce que …
Z : Donc je dis à ma mère : « ça, c'est comme du travail », au sens du travail comme elle l'entend.
B : Donc un emploi.
Z : Donc, quelque chose qui paie. C'est ça sa préoccupation.
B : Ouais ok.

Z : Et je lui dis : « c'est comme du travail parce qu'en fait, je pourrai être payé pour ce que je fais. » Mais, elle, son problème c'est que je sois pas payé. *Rires*. Donc c'est un peu décalé. Effectivement c'est ça son problème, c'est un peu moins la norme sociale. Je pense que si je lui disais que j'ai touché le loto et que j'étais à l'aise, elle serait très soulagée. C'est une hypothèse forte parce que, elle a ses propres problématiques d'angoisse généralisées, donc elle se focalise sur différentes choses. Là depuis un certain temps, c'est moi. C'est bien, ça soulage mon frère artiste (*B rit*), mais bon tant pis pour moi quoi. Et donc des fois, je le vis sereinement. Des fois, je le vis moins sereinement, voilà. Des fois, je lui dis : « et bah je cherche du travail », au sens de l'emploi. Des fois, je lui dis : « mais nan, mon travail, mon travail militant au sens, l'effort que je fais dans des assos militantes … c'est une forme de travail. Et je touche un RSA mais c'est hyper légitime, etc. » Donc, j'essaie de construire de la, de la valeur dans ses yeux, de la reconnaissance tout simplement. Et en fait, je tombe un peu à côté parce que j'ai besoin surtout de la rassurer. Je pourrais la rassurer en disant : « je suis dans la norme », ou je pourrais en disant : « j'ai aucun problème de thunes », mais ça elle arrive pas à l'entendre non plus tel que - peut-être qu'elle a pas tort non plus – qu'elle considère qu'il y a, n'y a pas de … situation … dans nos milieux sociaux où je pourrais vivre à ad vitam aeternam de ... d'un capital, d'une rente en gros. Le côté, revenus sociaux, elle sait pas du tout, dans le logiciel - comme dirait là, France Info - de ma mère. Donc … donc … je perçois qu'elle perçoit que c'est précaire. Et ben elle n'a pas tort. *Z rit*. La situation sociale étant ce qu'elle est, politique je veux dire, ça se, ça se raffermit quoi.
B : Ouais.
Z : Et donc, sans être au courant des projets de Macron, elle est plus près du réel que moi qui dis : « et bah le RSA, c'est un petit peu comme un dividende universel. *Z rit*. Alors, tu vois … la France, elle a cumulé, la France, c'est-à-dire les gens. Ils ont fait du travail, hop, hop, hop. Et là, peu importe qui possède, formellement, juridiquement la propriété des choses mais y a des choses en France, issues du travail des gens d'avant, pendant des siècles et des siècles, et en fait ça créé un patrimoine, et en fait un capital dans le sens où il produit des choses. Mais pas un capital au sens où il permet de s'accumuler lui-même, peu importe le concept mais en tout cas, pour en tirer un dividende pour reprendre une … métaphore entreprenariale. » Alors là, le problème c'est quand je commence à avoir ce discours « dividende », « universel », « métaphore entreprenariale », sont quatre mots parmi tout ce que j'ai dit en fait, qui dépassent complètement ma mère. Je suis bien avancé avec tout ça. J'ai essayé, ça a pas trop marché. *B rit*. C'est bien d'essayer. Parce que, en fait, quand je défends ... la reconnaissance … par ma mère, de ma valeur au travers de la valeur de mon activité et, que je qualifie, à ce moment-là, de travail, pour justement la qualifier, pas être disqualifié. Et ben c'est non seulement sa reconnaissance, mais mon auto-reconnaissance que je travaille. Donc j'ai besoin … j'ai autant besoin de me convaincre que de convaincre ma mère. C'est pour ça que cet exercice … oratoire vis-à-vis de ma mère, était pas complètement vain …
B : Complètement quoi tu dis ?
Z : Pas complètement vain.
B : Vain. Ah ok.
Z : Et ça m'a servi à me réaffirmer pour dire le RSA, c'est un revenu de soutien d'activisme etc comme m'avait sorti un mec une fois. C'était rigolo. Et euh, dividende, comme j'ai vu dans une vidéo na na na. Et non je me le suis mis dans la bouche, je me le suis approprié finalement. J'essaie de défendre ça. J'ai même fait un jeu de rôle où je faisais la conseillère

d'insertion et que je mettais un coup pression à ma mère, qui était une mère seule avec enfant. Je suis pas sûr à quel point elle a capté le truc (*rires*) mais bon …
B : D'accord.
Z : … en tout cas ça m'a permis de réaffirmer mon ... ma défiance et … ma colère vis-à-vis de ces douces pratiques de, d'aide à la réinsertion. Donc … et donc là je me confronte, je reviens dans la situation qui en fait une situation réelle. *Z rit*. Attention, pas vu à la télé mais bon …
B : ... vécue
Z : … vécue par moi. Situation où je vais à un apéro d'anniversaire de ma tante, qui est le même jour que l'anniversaire de ma mère, et donc on me demande : « et qu'est-ce que tu fais ? » Une cousine. Et là, je suis stressé, je rougis, j'ai l'impression que je suis entouré de gens où chacun ils ont une étiquette ... y compris les retraités. Je sais qu'il y en a dans la foule, hop, le père de celle qui a posé une question, qui a rigolé quand j'ai dit que j'avais passé un an à souffler, à chercher ce que j'allais faire et à aller tester doucement après avoir été expulsé violemment d'une association. Donc c'était à la Toussaint, on discute, petite discussion dans le cimetière. Et ils rigolent au nez quoi, en disant : « ah ouais faut un an pour faire ça quoi ! » Et ... donc voilà, c'est en ce sens-là où c'est pertinent de dire qu'ils sont de droite, parce que régulièrement ils te mettent des droites en fait. *B rit*. Et … et donc cette personne, cousin direct, il est là, retraité et il a son statut. Tout le monde a son statut. Et là, je peux pas dire, je ne peux pas dire, comme avant … « j'étais en école d'ingénieur », « ah bah très bien ». « j'ai passé une thèse », « oh bah très très bien ». « je suis sociologue », « ah c'est quoi ? », « alors je fais de la recherche », « mais tu te trouves des fois », *Z rit*. « Alors, la recherche en quoi ça consiste ... la sociologie, dont j'étudie la société », « ah mais ouais, pour qui tu fais ça ? », « bah c'est de la recherche ... ». Déjà, je m'embourbais en fait, parce que en fait, à quoi servent les sociologues, à quoi servent les sociologues, ceux qui sont dans la recherche ? Alors il y en a qui font du marketing, on voit très bien ce qu'ils font. C'est le principal débouché des sociologues, formés à l'université, mais quand même. Il y a aussi ceux qui vont finir en socio des orga et faire du conseil en management, en proposant de faire de la socianalyse. Je me réconcilie avec ça par un bout qui déconstruit la posture « consultant ». Mais c'est aussi pour ça que je veux faire de la socianalyse, parce que ça me réconcilie à ce passé-là.
B : Donc c'est bien socianalyse, c'est pas de la socio-analyse ou, c'est autre chose encore ? Là tu parles de socianalyse, du stage que tu as fait en fait ?
Z : Ouais. Socio-analyse, moi je lui mets pas un truc particulier. C'est une analyse à caractère sociologique.
B : Ouais, mais à ce qu'il paraît, c'est différent en tout cas.
Z : Il y a un autre truc. Ça désigne un autre truc effectivement que je connais pas. Et donc ... voilà et donc … dans ce cadre-là, même en tant que sociologue c'est compliqué. Étant organisateur communautaire, ça reste toujours compliqué mais c'est bien parce que c'est beaucoup plus proche de l'effet qui est que les habitants ont leur, ils ont des besoins concrets : l'école était abîmée et pas rénovée, coup de pression, négociations, on trouve une solution, les travaux commencent, l'école est rénovée quoi. C'est facile, c'est facile à expliquer. Pas à ma mère mais (*Z rit*), mais à pas mal de gens, y compris ma famille de droite. Et ça passe même très bien. Il suffit de pas trop insister sur le fait qu'on va occuper un conseil d'administration de la mairie ou du bailleur, qu'on va bloquer un truc de la mairie, voilà. Il y a une façon de présenter et ça passe. Mais là j'arrive à un truc où ben justement je fais plein différentes petites choses. Je me cherche. Je suis pas sûr de moi et ça, ça a duré depuis quasiment un an et

demi. Voilà, un an et demi. Depuis que je suis à ville A en gros. Et donc c'était ... c'est de moins en moins dur parce que des choses qui se structurent, mais j'ai toujours beaucoup de mal à … raconter ce que je fais, quelque chose de simple. Ce que je fais concrètement, mettre, alors à défaut, éventuellement mettre une étiquette que les gens connaissent déjà, enfin. « Je suis boulanger », c'est bon, question suivante. C'est pour ça que ça me séduisait aussi les trucs formels euh … manuels, parce que souvent c'est associé à un truc facile à identifier. C'est limite chiant à la structure M, le fait de devoir faire du réassort et la caisse. Tu es obligé d'expliquer un peu tu vois. *Rires*. Non mais bon, disons tu bosses à la structure M, « ah oui mais qu'est-ce que tu fais à la structure M ? », « euh, bon je fais du réassort. Je m'occupe du rayon vrac.», « vrac ? », « je m'occupe d'un rayon », « ok », « je fais de la caisse », « oh bah tu es caissier ? », « oh nan, pas exactement, presque pas mais bon j'en fais quand même, c'est fatiguant ». Bref, c'est tellement bien d'avoir une p'tite étiquette, une casquette. Et là, bah toutes les étiquettes sont faciles à mettre. Et celles qui existent sont vraiment connues de très très peu de gens, je pense aux trucs « éducation populaire », « autogestion » bah personne connaît. Ça désigne même pas très bien ce que je fais, ma cotation. Et donc « atelier », quand on dit « atelier » en fait, en dehors de notre petit monde, ben les gens ils pensent à un truc très concret. *Z rit*.
B : Artistique.
Z : Voilà, on va fabriquer quelque chose. C'est, dans un garage ou un truc comme ça. Je pourrai leur demander mais …
B : Ouais.
Z : Les ateliers d'éducation populaire, les gens ils ont pas la moindre idée de ce que ça veut dire ces trois trucs. Ils retiennent, ils ont des idées différentes pour les trois qu'ils connaissent mais les mettre ensemble ... « nan, j'ai pas compris. Tu … éducation … ? Ah, tu donnes des petits cours aux pauvres, dans les quartiers ».
B : C'est ça, « tu éduques le … peuple ? ».
Z : « Tu vas dans les quartiers, tu donnes des cours du soir. C'est pas ça ? », « A peu près. » *B rit*. Bref, d'ailleurs finalement, est-ce bien si différent ? En fait nan. *Z rit*. L'éducation populaire, c'est surtout faire venir d'autres personnes qui font l'éducation populaire, et qui te ressemblent et qui font … (*Z rit*).
B : Mmm.
Z : Voilà. *Z rit*. C'est pas du tout populaire (*rires*), ça se saurait. Et donc … et donc, et donc, donc j'arrive pas à formuler un récit. Et là qu'est-ce qui se passe ? Donc j'essaie de faire mon truc et donc je suis coupé quand ils ont compris qu'ils ne comprenaient pas, et qu'ils ont dit l'inverse de ce que je voulais dire. Je suis complètement dégoûté. Je, je rougis toujours. Et là y a mon … oncle qui me dit : « ah mais si mais tu bosses dans un supermarché. » Et en fait je savais que j'étais juste sur la liste de remplacement. Que j'allais peut-être pas y rebosser. Que c'était juste une semaine, que ça me définit pas. Que j'ai pas envie de lui présenter ça comme identité, et je me … ça devient une identité assignée. Euh … un petit peu comme si … et une identité que j'assume pas à cet endroit-là. Qui me fait honte en fait. Parce que c'est une famille qui valorise le travail. Et qui … et qui vont voter pour les gens qui disent : « on va travailler plus pour gagner plus.» Mais euh … et qui, voilà, faut se lever tôt, na na, et même à la retraite ils travaillent quoi. C'est important. Et voilà. Mais aussi c'est une famille qui valorise l'ascension sociale. Et là, travailler dans un supermarché, si je suis pas directeur … si je suis pas dans un poste, je sais pas, de recherche étude je sais pas quoi, que je suis dans, au SMIC,

donc en plus en remplacement, en pseudo-intérim en fait ... à faire un travail que n'importe qui pourrait faire. C'est pour ça que je suis allé, c'est parce que n'importe qui pouvait le faire, avec une rapide formation. Bah c'est déscension sociale. Et par rapport à eux, eux ils sont partis quoi, de … petits, artisans-commerçants. Ouvrier c'est déscension sociale … c'est pas le terme qu'ils utiliseraient mais … *Z rit*.
B : Oui, oui, mais j'entends bien.
Z : Tu entends bien ?
B : Ouais, ouais, ouais. *Z rit*.
Z : Et euh, c'est moins bien quoi. C'est un peu … c'est l'échec dans une perspective de, les enfants vont … mieux réussir que nous. Et notre succès se reflète aussi dans celui des enfants. A quoi bon avoir réussi à développer un truc si les enfants sont dans la galère, sont moins bien que nous quoi. C'est hyper important. Ils se sont sacrifiés, tous les membres de ma génération-là de parents, mon oncle et tout ça, ils se sont sacrifiés pour, pour l'école notamment. Sachant qu'il y avait même un choc de, au sein de la famille, incarné par le frère de ma mère, donc qui est décédé, donc qui n'était pas dans cette discussion (*Z rit*), qui était un, le plus jeune polytechnicien de sa promo, qui a fini dans une grosse multinationale, les structures Z et E, machin. Et voilà. Qui détournait quoi ? Bah finalement … l'industrie pétrolière et la Françafrique, même s'il était … il se vantait de, de refuser les tentatives de corruption classiques et je doute pas qu'il était très, très rigoureux et qu'il, qu'il ait fait du bon boulot. Qu'il ait peut-être même très bien traité les gens qu'il pouvait maltraiter. *Z rit*. Très compétent au service des gens pour qui il bossait. Qu'il était le meilleur, le meilleur employé du mois quoi, pendant des années. Mais … et euh … voilà. Mais indépendamment de ça, c'est sûr que ça me heurte sur plein d'aspects. Et euh … mais en tout cas, il a, il a … son, le fait qu'il a atteint ça parce qu'il était très brillant, ça … a changé les perspectives. Il y a eu un changement aussi sociétal. Une explosion des diplômés du supérieur à cette époque-là, de, de ma génération et moi et +15. Et donc il y a eu, pas que dans ma famille, mais notamment dans ma famille, et donc notamment avec l'effet de cet oncle-là, plein de gens qui ont eu des diplômes supérieurs. Chose extravagante pour mes parents qui n'ont … pas fini, qui n'ont pas passé le certificat d'études, qui n'ont pas fini le collège …
B : Ouais.
Z : … et à peine le primaire 'fin voilà quoi. Donc … avec une idée claire de la réussite, elle est permise par l'école, les diplômes, l'inscription dans ... dans un système institutionnel, donc déconnecté, pratiquement déconnecté de, de trajectoires ... qu'on fait quelques-uns, des gens de la famille quand même. De rentrer dans une boîte et grimper. C'est ce qu'a fait le frère, mon frère aîné par exemple, et qui est maintenant propriétaire de son bar. Qu'il a remboursé et qui a pu investir non seulement dans sa maison qu'il a fini de rembourser et dans un autre appart qu'il a fini de rembourser. La machine à thunes est lancée, et du fait de son dur travail. Et, en commençant au plus bas. Barman de base quoi. Mais il a pu rentrer par des réseaux, familiaux notamment. Et donc, oui la, bah oui la, la, la réussite sociale, en l'occurrence par le scolaire, ça veut dire quelque chose. Donc, effectivement j'ai honte. J'ai besoin d'articuler ce que je fais à un … un discours idéologique, qui est complètement en … tension et qui est une déclaration de guerre. J'étais là quand Rémi Fraisse … a été tué et j'ai vu l'annonce à la télé géante dans la même salle que celle, salle de là où y a l'apéro de la tante pour son anniversaire. Et la même tante, qui est fort aimable par ailleurs, voilà … bah … elle crachait sur, sur ces voyous de, de gens voilà, qui, qui, agressent la police et tout. Et euh … et je ne sais pas, j'ai peut-être dit un

petit truc et tout, mais presque rien et ... j'ai renoncé. J'ai pas combattu, même par la parole. J'ai, même par le fait de sortir. « Je ne reste pas là, je suis désolé, quelqu'un est mort et ... ». Genre, « c'est pas le moment de dire que c'est un voyou et je rentre pas dans le débat », par exemple. Euh, ou « et bah si ça se trouve, c'est le meilleur ami de ton fils ».
B : Mmm.
Z : C'est très probable. Ou j'aurais pu dire : « Bah je connais Rémi Fraisse en fait, il est hyper sympa. » Ça aurait été faux. Ça aurait été de la manipulation. Ça aurait été pour faire un p'tit choc émotif et lui faire partager ce que, ce qu'on peut ressentir et lui dire … et me mettre du côté des gens qui luttent dans, de cette forme-là. Et … donc il y a un combat à mener que je mène pas. Un peu. Si pff … à peine. Je fais des remarques. Je fais des remarques et je suis vraiment à la marge. Je rigole à leurs blagues. J'essaie de relativiser. Dès qu'ils tendent une perche qui va dans mon sens, je la prends et je fais : « bah oui, en effet il dit ça parce qu'il critique le gouvernement. » Ça les gêne pas qu'il critique le gouvernement. Et donc s'ils critiquent sur quelque chose qui va dans mon sens, j'y vais. S'ils critiquent dans un autre sens qui convient pas, je donne un argument en disant : « bah non c'est pas pour ça qu'il faut critiquer, c'est plutôt pour ça. » Ce genre de débat, j'arrive à le ... à l'amener, doucement, quand le point de départ, de toute façon, ça va être l'édito de, de Ouest-France, c'est jamais facile. Alors je vais utiliser l'édito qui cite le pape parce que, de fait, il est plus de gauche que d'autres. Mais, et voir ce que ça fait, mais voilà, c'est toujours hyper pffff, marginal. Alors, à la fin, je tombe à bras raccourcis sur ma mère. Je fais des grands discours. Elle comprend rien. Je suis soulagé mais c'est pas, ça sert à rien. A part, encore une fois, à me réconforter moi-même et mettre des mots dans la bouche, et donc dans la tête, dans le corps. Et donc il y a, y a un combat, y a, y a, y a, y a un combat à mener dans la construction de la valeur de ce qu'on fait, et notamment dans la construction de la valeur de ce qu'on fait en s'y usant. Et c'est là que la question de la reconnaissance travail est essentielle. En plus de ce que le travail permet comme, comme place sociale. C'est à devenir fou. Si .. tu … souffres de quelque chose et que … le sens qui justifie la douleur, pas de souffrance encore disons, mais la douleur ... qui va être corporelle, qui peut être aussi … nan, voilà. Elle est corporelle. Même mentale, c'est du corporel. Genre, à la fin de journée : « ah j'arrive plus à réfléchir, j'ai mal à la tête », voilà. Et bah, si t'arrives à la, à la mettre en correspondance à un sens, c'est là que tu peux lui donner une valeur qui … équilibre ce que tu te fais subir là. Sinon c'est … c'est subir quelque chose, c'est souffrir sans raison et souffrir sans raison, ça, ça soulève un … des, des réflexes de survie pour éviter cette, cette douleur-là, et donc tu … donc en gros ce que j'ai en tête, c'est soit tu … enfin c'est par rapport à l'ennemi, à la chose qui fait que tu vis ça, soit tu fais rien en espérant que ça passe, soit tu, t'essaies de, de fuir à toute jambe, soit t'essaies de te battre. Et c'est, là tu peux te rendre compte que tu peux pas te battre, et tu sais pas où fuir, parce que c'est, il y a une situation structurelle, sociale qui couvre le monde et le hors monde éventuellement, le hors social t'effraie encore plus, et là tu vas parier sur le fait, qu'en faisant rien, ça va passer et que la bête va passer et ne pas te broyer. Et en fait tu t'aperçois que, non et là tu t'aperçois que tu ne peux pas … tu ne peux pas mettre une valeur sur ta propre usure, sur ta propre destruction, sur ta propre mort lente et … là c'est ton principe même de survie qui est … en alarme et qui est impuissant. Et donc là, tu t'aperçois que ça signifie quelque part que tu te nies ta propre valeur. Ça veut dire que s'il n'y a pas de valeur en face qui justifie ta propre destruction, ça veut dire que tu ne détruis pas une valeur. C'est, ce que tu détruis, toi, n'a pas de valeur. Et ... donc, à la destruction physique, corporelle se rajoute une destruction

… j'ai envie de dire, symbolique. Là, avec cette idée d'une valeur. Le symbolique, c'est ce qui est pas là quoi. Et qui est là dans son absence. Et donc tu, tu arrives à ... à ce que cette part-là de, qui est toi mais qui est, qui est absente, et intangible, ton être, ton toi, ton, ton âme quoi. Ceci n'est pas une déclaration de foi, dans un au-delà quelconque. *B rit*. Mais de, donc, ce qu'on pourrait nommer, cette … de différentes manières mais cette chose intangible qui est moi quoi. Qui peut-être tout simplement ma, ma conscience mais qui est plus que ça. Qui est mon être, qui se perpétue donc là il y a du Spinoza qui arrive. *Z rit*. C'est mon conatus, ouais c'est ça, c'est bon. Et (*Z rit*), j'ai pas lu Spinoza, je fais semblant.
B: Mmm. *B rit*.
Z : Mais en tout cas c'est ça, c'est cette force qui veut se perpétuer en fait, et qui, qui qui évolue mais d'où l'importance qu'on accroche à l'identité, on va pouvoir la nommer, l'identité mais qui en fait évolue donc c'est mal nommé. Et bah ça, c'est ça qui vient attaquer et donc non seulement ton corps se dissout et en plus ton âme se ronge. 'fin c'est juste horrible (*Z rit*) et c'est ça l'enjeu … de la, de la valeur dans le travail. Et c'est pour ça que c'est si important de ... revenir et donc soit sur ces différentes étapes et donc de permettre aux gens de, de fuir, de permettre aux gens de se battre. Et ils fuient, et ils se battent avec d'autres. Ils fuient vers d'autres, avec d'autres et se battent avec d'autres, pour autre chose parce qu'ils se battent aussi les uns pour les autres. Et … tout simplement faut aussi faire permettre que, il y ait pas ces situations d'usure extrême de, qui font qu'aucune valeur ne puisse être à la hauteur de la destruction. Euh j'ai envie de dire bah sauf si on choisit quoi. Alors, hara-kiri, kamikaze et compagnie quoi. Mais ça me fait pas très envie cette situation-là mais voilà. Donc c'est plutôt enlever les possibilités que les gens se détruisent comme ça. Se détruisent, non ils se détruisent pas, qu'ils soient détruits. Qu'ils soient détruits d'abord matériellement et donc c'est là qu'il faut porter les coups d'abord et ensuite il faut aussi porter les coups sur ce qui use la valeur. Et donc soit la valeur qu'on n'arrive pas à s'accorder à soi-même … permettre aux gens de dénoncer la valeur et l'énoncer d'abord dans ... tout simplement énoncer auprès de ceux qui, avec qui on le fait. Et là, c'est dans les règles de métier. Dans tout ce que tu me parlais, de protocoles et de cadres de travail, qu'on construit et donc c'est à ce moment-là que – bon là je fais du … Kergoat ...
B : Ah oui.
Z : … mais, ou autres … Dejours, je crois que c'est un peu ça aussi - ces moments-là du, où collectivement, ceux qui font et qui voient. Je fais mon truc, tu vois ce que je fais, tu vois si, je vois ce que tu fais. C'est pas exactement la même chose, on le fait ensemble. On collabore et en collaborant on est obligés de discuter, de savoir comment on le fait. C'est des endroits hyper précieux pour, pour voir ce que font les gens, voir ce que ça, ça apporte, voir vers où on va, ce que ça peut donner. Le voir mais aussi dire, dire à l'autre, dire aux autres ce qui est, à quel point … ça nous apporte, ce que ça nous donne, ce que ça donne aux autres ... valoriser finalement pour être, pour décaler de l'évaluation finalement. Dire : « toi tu mets de la valeur dans ce que tu fais. Moi aussi je mets de la valeur. » Et on n'est pas obligés de, à la différence de l'évaluation qui se focalise souvent sur la différence à la norme préétablie, prescrite, et ben la valorisation, elle a même pas besoin de, de dire ce qu'il manque. Ce qui compte c'est ce qu'il y a, ce qui est fait, c'est les envies que ça suscite, ce que ça a permis, même si ça n'a pas du tout été pensé, prévu ou même perçu par d'autres personnes que moi et « bah je te le dis, notamment si toi tu l'as pas perçu, et bah je vais te le dire c'est encore plus important, ce que ça m'a fait, dans les à-côtés, » et euh ... le dire, le dire au-delà, le dire, le révéler, révéler la

valeur contenue dans le travail, dans les gestes, dans ce qu'ils font et dans ce qu'ils sont susceptibles de faire, c'est toujours un fantasme. On sait jamais réellement ce que ça fait. Je sais pas que ça fait le … Choco Pops bio qui s'appelle pas Choco Pops dans le petit déjeuner, après peut-être que, en fait, la personne elle est en train de devenir obèse, de développer un diabète ou peut-être elle oblige ses enfants à manger ça et ils ont pas envie mais ils n'osent pas lui dire parce que si elle est tyrannique la maman et elle aime ça donc elle suppose que les enfants aiment donc, c'est peut-être un objet de maltraitance. *Z rit*. Qu'est-ce que je sais moi ? Donc je sais que c'est du fantasme et, mais c'est bien de, de l'énoncer même si on sait que c'est du fantasme, pour l'énoncer autour et pour aussi solliciter et dire, demander aux gens : « alors et ben le Choco Pops que vous avez pris la dernière fois, ça vous a fait du bien ? » *Rires*. Et euh … vers les clients. Là je pense à la structure M parce que c'est concret et que je prenais l'exemple pour finalement même dire quand c'est hyper direct, et qu'on peut le supposer, ben en fait c'est jamais … sûr. Comme c'est jamais sûr, c'est tellement important de le dire, oh la la. Ma mère, je la travaille pour qu'elle dise « merci », « s'il te plaît » mais c'est, c'est, en fait, c'est ça la communication non violente (CNV). Et c'est vrai que c'est dur … de dire des vrais « merci » qui sont entendus et notamment des « merci » avec du contenu. Parce que c'est chouette d'avoir des « merci » déjà ou des « s'il vous plaît ». Mais c'est encore plus chouette quand tu dis : « bah ouais merci parce que le truc que vous m'avez servi, 'fin vous m'avez, ça m'a bien sauvé parce que là j'étais vraiment en galère pour préparer le repas … et, et on a vraiment passé un bon moment quoi, et on était contents de manger pas de la merde. » Et, ou : « oh, ça me fait plaisir que vous me disiez bonjour … comme ça je reviens, je suis content de revenir en fait. »
B : Ouais. Z *rit.*
Z : Et … donc là il y a … un truc, y a la parole qui est vraiment à donner, à libérer. Je veux dire … de donner les conditions pour que les gens prennent la parole, les inviter. Le faire et montrer que c'est bien. Montrer les effets de cette parole aussi. A valoriser la parole tout simplement. A un moment, faut arrêter de se dire « merci ». *Rires*. On a des trucs à faire.
B : A la fin … je vais juste allumer la lumière.
Z : Ouais.
B : Je te vois plus.
Z : Tu peux l'allumer, là, à gauche.
B : Voilà.
Z : Ambiance. Elle est un peu forte au-dessus, celle-là.
B : Oh, ça va.
Z : Euh …
B : Tu parlais des « merci ».
Z : Les « merci », *Z rit*. Donc c'est bien de remercier les « merci » mais un moment il faut arrêter. *B rit*. Et c'est ça en fait, c'est pas du tout forcément le dire. C'est ça qui est chouette aussi c'est que, à un moment … de la répétition de l'interconnaissance et des choses qui se devinent, à, de manière très subtile, comme dans, ces histoires de consentement, en termes de relations sexuelles, ou d'autres, j'aime bien généraliser ce principe-là. Mais c'est pas du tout verbalisé, c'est être sûr finalement que le message est passé. Et donc ça, et donc là il y a vraiment plein de choses à chercher et donc là je pense que le truc important c'est vraiment ce passage d'évaluation à la valorisation, au sens de quoi, la valorisation elle … pointe la valeur. Elle … comme quelque chose qui est forcément positif. Elle dit ce qui est bien. Et … qui …

peut pas être forcément anticipé. Et … l'évaluation … elle se situe sur ... elle un curseur, elle va typiquement contrôler. Les contrôles c'est les contre-rouleaux … qui permettent de contrôler effectivement ce qui a été fait. En fait il y a, il faut une base à laquelle se référer. C'est ça ce contre-rouleau, étymologique je crois. Et en tout cas … c'est fondamental finalement l'évaluation. Alors qu'elle se focalise sur l'erreur, le manque ou l'excès, c'est … je dirais que c'est une pathologie de l'évaluation. Parce que c'est plus efficace, plutôt que de dire : « y a eu 9,5 on va dire il manque 0,5 et comme ça sur les 0,5 on peut être plus précis. » Alors sur 9,5 ce serait pareil d'avoir 9. 9,5 c'est pareil on s'en fout même 10 c'est pareil. Donc il y a deux fonctions dans l'évaluation : la valorisation et le contrôle en fait, quelque chose comme ça. Et mais, derrière le contrôle c'est encore une modalité, qu'est-ce qu'elle a, à quoi ça sert ce contrôle ? Ben c'est dans un dispositif où c'est important d'être juste ajusté - juste ajusté ouais - (*B rit)* au, à un certain niveau. *L'alarme sonne*. C'est l'heure ouais.
B : Mmm. Donc ça fait une heure et demie en tout cas.
Z : Cool. Et euh … *Z rit*. Et … *Silence de 5 secondes*.
B : Tu parlais d'ajuster.
Z : Ouais, et euh … et cet ajustement, là … voir dans quelle mesure il est nécessaire pour que les dispositifs de réajustement, qui sont pas forcément du contrôle, qui sont peut-être de la collaboration en continu, et qui peut être un geste … un peu plus balisé attend vas-y hop. Quelque chose de beaucoup plus flottant. Je sais pas j'imagine, c'est juste pour nommer là une diversité. Et pour que ces dispositifs d'ajustement aient justement du sens, parce qu'ils vont avoir tendance à formaliser une valeur négative, et ce qui a pas lieu d'être, puisqu'ils se définissent simplement par rapport au processus d'ajustement, et pas par rapport au contenu, à ce qui est produit, à l'essentiel de ce qui est produit. Et il y a comme … une valeur là mais … qui est une, une valeur au sens d'un, d'un niveau, d'un chiffre sur une barre, comme quand on dit que, voilà, la température vaut quelque chose. Mais c'est, c'est un abus de langage finalement, je pense, ou c'est l'inverse. Je sais pas d'où ça vient, « vaut », « valoir », tout ça. Mais en tout cas il y a, y a, il y a un faux ami voilà sur la valeur qui, qui, qui est ce qu'apporte ce qui est fait, et la valeur qui est simplement les chiffres ou équivalents dans un dispositif d'ajustement comme je dis. Et donc là il y a une contamination. La valeur, dans le niveau d'ajustement, devient la valeur et devient une valeur, ce qui lui permet de remplacer un, différentes formes de valorisation et, et … et là ça me renvoie à un truc qui me touche dans les … dans, dans les règles, cadre, conditions de travail, c'est très collectif. C'est l'engagement. Et en fait, derrière ça, c'est le fait de, d'avoir besoin d'un cadre donc il y a un institué puisque on est entre collègues (*Z rit*) mais de choses qui pré … ce qui est … défini comme ce qui va perdurer et qui permet de, de faire ce qu'on veut, en sachant qu'on peut faire bouger ça à la marge ou enfin faire bouger autre chose quoi, par exemple la marge de ça quoi et faire le reste du temps en plus de ça. Mais on a besoin de quelque chose d'institué pour pouvoir avancer et … et pas avoir besoin de tout redéfinir, et notamment quand on est dans le collectif. Donc c'est utile même pour l'individuel d'avoir de la routine. Et la routine elle apparaît dans mes vêtements, dans mes objets, dans mes lieux mais là, ça devient d'autant plus important à partir du moment où on est deux et très vite, ça devient très compliqué de faire autrement, même si ça m'intéresserait de creuser les manières de dé … de limiter en fait cette exigence dans l'engagement. Puisque l'exigence, c'est … je vais faire de l'étymologie, je vais faire un raccord cette fois. *B rit*. C'est quelque chose qui, se mettre dehors en fait .
B : D'accord.

Z : Se mettre hors de soi.
B : L'étymologie d'exigence ?
Z : Mmmm. Ouais. Donc c'est quelque chose qui met en dehors de soi-même.
B : Ok.
Z : Et c'est … et donc très vite il peut y avoir … quelque chose de violent là-dedans. *Z rit*. Sauf dans la mesure où l'exigence elle est construite aussi et je choisis de me mettre en dehors de moi-même, voilà. Sauf que c'est toujours un peu faux, c'est pour ça que c'est une exigence sinon, ça n'en serait pas une. Mais euh ... il y a quelque chose qui, intrinsèquement, dans l'exigence va faire du mal donc … je, j'espère trouver des moyens de la rendre tendre, comme disait J à la structure X, et euh … ou ... ouais tendre ça colle assez bien.
B : Ouais.
Z : Et … et ces, mais ces questions d'engagement, c'est ça qui renvoie à la, au … au fait de coller à ce qui est engagé. Et donc on, et de là vient le contrôle et le réflexe de, de laisser tomber la valorisation et de se préoccuper sur le fait de ce qu'on a fait, sur quoi on veut s'engager. Ce qui présuppose tellement de choses, et, et qui moi m'est souvent contre-productif, j'ai … donc … Je participe pas mal en généralité mais c'est pas grave. J'espère. Et …
B : C'est pas grave. *Z rit*. *Rires*.
Z : C'est cool.
B : Je t'ai dit hein, tu peux aller où tu veux.
Z : Ouais c'est ça. Et finalement, je parle de moi disons mais je te donne pas forcément les clés en donnant, en décrivant pas forcément …
B : Si, si.
Z : … 'fin j'en ai décrit pas mal.
B : Ouais.
Z : Mais bon, après ouais c'est ça, moi ça me renvoie à … j'aurais pu partir sur l'expérience de la structure K de la ville D, parce que c'est nommé comme ça. Et … et où j'ai voulu être partie prenante de la construction du cadre et en fait où je freinais en fait. J'étais assez angoissé par le rythme des décisions qui créent de l'institué et qui me paraissait, dont j'étais pas sûr qu'il me convenaient etc. Et que je freinais et donc les autres su … subissaient mon frein, même si à la fin on prenait une décision etc. Et … et donc là il y a eu un … - je m'éloigne encore peut-être de la consigne, je sais pas si ça, ça vaut mais, bon, j'avoue, rapidement disons - et donc là j'ai participé, j'ai essayé de participer à la construction d'un cadre en, finalement auto-gestionnaire, moins hiérarchique, dans lequel j'ai pas réussi à me détacher de la pression qui existait, donc finalement une sorte de hiérarchie … symbolique des gens qui cornaquaient de loin, et, et puis de la pression symbolique de mon collègue qui arrivait à faire des trucs et moi pas, pas trop, en retard etc. Et où ... je cherchais d'autres sphères pour équilibrer, ce que j'avais dit un petit peu au début, tu vois, je fais cet exercice-là, hop, dans la structure K, mais je vais quand même essayer de faire des manifs quand même. C'était grosse manif loi travail et tout, trop bien quoi. Et euh, mais … donc il faut que j'y sois, même si en fait je sais que ma présence n'a aucun effet en tant que tel … au sens où j'ai pas lancé un molotov. *Rires*. Je suis plus un, dans la foule mais j'ai comme besoin de faire ça. J'ai besoin aussi de maintenir un temps de, de faire du foot avec une au … un autre réseau social ancien. J'ai envie de maintenir une petite activité de l'ordre de la recherche mais marginale mais ... je maintiens le lien avec ma copine à distance. Je maintiens plein de choses. A la fin je n'arrive pas parce qu'en plus je

commence, je mets beaucoup d'exigence pour, en fait, limiter finalement le, la pression du travail. C'est ça en fait … et conserver des activités dont l'équilibre global me donne du sens en soi, et donc, par transitivité, ça donne du sens à chacune de ces parties, le fait d'avoir un équilibre en fait. Et là … j'arrive pas à … à faire que je … et là je, je le fais et je sens pas la valeur. Je vois pas ce que ça fait, les autres, je sais pas quelle valeur ils me donnent. Ils m'encouragent, ils m'aident, bon. Ils me disent pas que ce que je fais c'est bien, ils me disent que je peux y arriver. Et quand ils me disent que c'est bien, je suis pas très convaincu sur le travail administratif ou ... je trouve que ça rame, que je suis pas très efficace. Je pinaille sur des trucs au lieu d'avancer sur un … globalement. Dans les réunions, je les freine. Je sens pas, mon apport a freiné. Ce qui pourrait être l'existant mais il est pas tangible, je le sens pas, je l'entends pas. Et … donc y a une dynamique-là de non reconnaissance par moi-même et par les autres qui, qui est pénible et … les autres biais de reco, sources de reconnaissance sont insuffisantes. A : « oui c'est bien mais ça suffit pas. » Une autre qui a une fonction dans l'asso, qui est, qui fait écoute un petit peu comme à la structure I, c'est exutoire mais ça suffit pas. En fait, ce qu'il faut c'est que ce soit les collègues d'abord. C'est pour ça que c'est ça la base je pense. Et ... aussi quelqu'un qui vient de l'asso travailler avec nous quoi. Trois et une fois par semaine pendant 2, 3 heures. Ce qui est un investissement fort, elle le fait bien mais ça suffit pas non plus. C'est dur, à essayer d'avancer aussi dans le concret et ce qu'il faut décider. Et là ça devient un cercle vicieux au sens où je ça me stresse vraiment. Je suis pas bien. Je ne sens pas la reconnaissance et j'ai pas envie d'être boulot et surtout pas avec mes collègues. J'ai plus envie d'être avec les habitants que je connais pas dans les quartiers alors que je ... Ça me pose une question fondamentale c'est : comment est-ce que je peux m'engager auprès d'eux alors que j'ai pas confiance en moi ? Et que je me pose des questions sur l'asso aussi, mais surtout j'ai pas confiance en moi. Qu'est-ce que moi, est-ce je pourrai tenir des choses ? Comment je pourrai leur dire : « déjà je sais pas si j'arriverai à être à l'heure à la, au prochain rendez-vous. » Comment est-ce que je peux leur dire : « oui on fera une suite de rendez-vous. J'animerai de manière efficace la, la réunion. A la fin, on fera des décisions. On mobilisera plus de gens parce que j'irai chercher et, avec mon enthousiasme ça va venir et à la fin, il y aura une mobilisation et on réussira à préparer la négociation. On ira ensemble, et la mobilisation, moi aussi, j'y serai. Et puis je mettrai un coup de gueulante s'il faut, sinon, a priori, je sera plutôt derrière, mais je serai là. Et … ça va être génial. » Non, en fait je sais pas du tout, je sais pas du tout à quel point moi je peux m'engager parce que le moindre engagement me pose question. Je, j'ai du mal à arriver à n'importe quel rendez-vous qui me stresse, et j'arrive en retard donc j'arrive en retard aux réunions et, en l'occurrence, dans ce contexte où tout me stresse, surtout les collègues, je freine, je veux pas voir les collègues, donc …

B : Tu parles des collègues …

Z : Mes deux collègues de la structure K.

B : Ok. *L'alarme sonne*.

Z : Deuxième avertissement.

B : C'est ça.

Z : *Z rit*. Et … là je ... je suis dans une situation où y a l'effet de rétroaction négative, cercle vicieux en gros, de … je les retarde donc je les stresse encore plus. Je les fais chier, ce qui se comprend. Et moi je sais que je les fais chier donc ça me fait chier vraiment. Mais en plus de ça, peut-être le plus important encore, c'est que je vais pas avant. Je vais pas dans le temps

informel. On prend pas le café ensemble. On fait pas le point. On déconne pas ensemble. Le soir, je prends pas, je vais pas prendre un coup avec eux. On va pas discuter tranquillement etc, machin. Alors que finalement quand la discussion se noue à un moment, parce que j'ai pas réussi à me lever, le lendemain de Nuit Debout le 30 sept, le 30 mars quoi. J'ai bu des coups. J'étais stressé. Le lendemain, j'arrive pas à me lever et je vois que j'ai manqué l'horaire et tout. Et je vais juste, c'est juste pour une heure. Pff, je lâche l'affaire. Je vais même pas me lever pour aller jouer au foot, je lâche l'affaire. Et après, je reviens donc même pas au boulot parce que je suis vanné, je suis dégoûté. Je fais rien et ... je fais ce que je fais dans ces cas-là c'est-à-dire, rien, je reste au lit et je bouge pas. Je fais rien, 'fin, je vais faire pipi, de temps en temps.
B : Ouais.
Z : Et ... et je vois des messages « Z et tout, et ils s'inquiètent. » Et ils auraient pu ne pas s'inquiéter et tu sais, bon … sauf qu'ils s'in … ils posent des questions. Et donc je réagis pas donc ils s'inquiètent plus voilà. Et quand je reviens, voilà et : « ah ben c'était un événement pour eux en fait ça m'était déjà arrivé. C'est juste qu'ils s'en rendent compte. Et là, non, pour eux c'est un événement, « qu'est-ce qui s'est passé et tout ? » Et là donc, et là j'enclenche une parole et je leur demande aussi d'avoir du retour et leur demander : « qu'est-ce que vous pensez de moi etc ? » Je leur demande ça. Et en fait là ils changent de posture. Ils étaient toujours en mode « ouais, on est winner, on est winner ! On va y arriver, on est des ouf ! On fait la révolution (*Z rit*), on est des malades. C'est génial ce qu'on fait. » *B rit*. Vraiment, et … ça l'un et l'autre, « bon on suit le plan, on suit le plan, on suit le plan ! » Et donc, l'un dans l'autre, aucun retour de, sur ce que je fais etc. Là je leur demande et ils me disent : « non mais oui, nous aussi, en fait, » 'fin ils me disent mais ils aiment pas. Et ils me disent : « bah oui, des fois, moi je m'arrête dans l'escalier et puis je déprime et puis je fais du facebook frénétiquement parce que je suis stressé et tout. J'ose pas avancer tu vois.
B : Ah. *B rit*.
Z : Et puis l'autre il fait : « bah ouais, moi j'ai des insomnies et tout, machin. Je suis hyper mal et tout. » « Ah oui ! » Et, et voilà on a fait le tour. Mais la conclusion notamment, P qui était speed, il me fait : « mais, en gros, mais je veux plus jamais faire ce que je viens de faire. » *B rit*. Et ça, ça lui va complètement ça. Ça le retourne, il supporte pas livrer sa vulnérabilité, ni, ça l'angoisse un truc de malade et tout. Il supporte pas quoi. Et il me dit ça à la fin quoi. Et je fais : « Bah oui d'accord. Bah moi, ça fait du bien. *B rit*. C'est hyper important, moi je pense qu'il faudrait le faire régulièrement. » *Rires*. Et là, bah y a deux postures différentes, voilà. Ce qui bloque cette circulation-là, lui il a besoin de ça, moi j'ai besoin de ça pour aller mieux. Après moi j'allais mieux, et eux peut-être qu'ils allaient moins bien. Donc tu vois, c'est compliqué. Construction de la reconnaissance de la douleur aussi en fait. Ce qui donne une ... en soi une reconnaissance à l'effort, c'est un effort. C'est pas facile. Si on y arrive pas, c'est pas grave en fait parce que c'est pas facile. On peut pas augmenter l'effort et augmenter la douleur. Je veux dire c'est dur. Et c'est pas grave, même si c'est dur, on a quand même atteint la valeur, parce qu'on est en train de faire le truc quoi et on va, si ça se fait pas c'est pas grave. Non, ça on le dit pas que c'est pas grave et … jusqu'au moment où là, c'est la, la reconnaissance à l'envers. On me donne de la, des valeurs de mon travail en me disant : « c'est bien ce que tu fais mais c'est pas du community organising, et ça c'est tant la parole dite par l'experte, qui est la chef de fait, qui était de ville C et qui vient et qui fait le tour des popotes, et qui me le dit à moi, qui le dit à tout le monde et après tout le monde me le dit à moi, parce que ben, franchement, je fais presque pas d'adhésions. J'arrive pas à

déclencher une dynamique etc. Ce qui est avéré. Et ben, en fait, bon peut-être un peu si quand même à un endroit etc, en fait ça dépend beaucoup de ma posture et de mon inscription dans le collectif, de ma confiance mais qui ne dépend pas de moi seulement. Qui dépend de ma position et de la circulation de la reconnaissance ou de la valeur dite et perçue quoi. Et ... mais cette dimension-là, elle est un peu perçue, notamment par H qui … a coordonné (*Z rit*) un mouvement, un numéro sur « qui est le patron dans les associations ? » (*B rit*) et qui voit très bien le problème. C'est sa thèse sur les DLA. Donc il sait très bien le problème qu'il y a dans les assos. Et il se reproche de pas avoir vu ça avant et tout, mais là, à ce moment-là il y en a, la plupart me disent : « nan tu fais pas le boulot. Tu devrais faire autre chose. Si tu veux, tu restes dans l'asso pour nous chercher des sous mais … et puis tu as mis ton chômage pour travailler comme si tu étais salarié. Tu n'as encore rien touché. T'épuises ton chômage. C'est gênant oui c'est sûr. Donc on peut trouver une solution, sinon on peut t'embaucher comme found riser tu vois. Et la solution sinon, c'est ouais ben ouais, c'est pas que toi, c'est aussi structurel mais en l'occurrence, si toi tu sors, ça règle l'essentiel des problèmes. » En gros, il m'a dit ça comme ça. Et il est hyper mal en me disant ça. Il trouve ça violent. Il me connaît. On est potes, c'est très désagréable mais il assume ce discours-là quoi. Et … et là, je le vis comme ça. Ça va. Et le lendemain je suis encore (*Z rit*) allongé et là d'ailleurs tout le monde flippe. Ils pensent que je suis en train de faire une TS.
B : Ouais.
Z : Et moi je réagis pas. Ils connaissent pas mon mode. Désolé, ils ont flippé pendant un moment. Je pense que sur le coup j'étais pas trop désolé. Et c'est là que je décide de la lâcher parce qu'il y a finalement plus les conditions pour exercer un travail, c'est-à-dire donner un effort, c'est-à-dire m'user.
B : Ouais.
Z : User mon temps d'abord, dans l'usure, dans la destruction de soi, c'est le temps. C'est ça que j'ai oublié. C'est derrière le corps en fait. C'est le temps de vie quoi le truc unique quoi, le corps c'est l'unique si on veut. Et que je peux pas l'user en n'y mettant du sens quoi, parce que sa m'use trop pour le sens que ça met quoi, si ça se déséquilibre en fait. Et je vois que mon effort pour, pour rééquilibrer ça, rendre plus agréable, plus efficace et avec plus de sens en transformant la structure, ses perspectives, sa hiérarchie et ben ça je vois que j'y arriverai pas parce que je suis tout seul en gros à porter ça. Et que les autres ils sont vraiment bien installés par leur légitimité en tant qu'organisateur efficace. Voilà. Et donc je vois le décalage, je pars quoi. Et, mais après je digère le truc. Et voilà. Donc bon le temps est passé et, et voilà. C'était quoi la consigne ? *Rires*. Comment je vis … ?
B : Comment tu vis ton travail quand on lui donne une valeur ? Est-ce que tu penses que tu as fait le tour de la question ?
Z : Mmm.
B : Ou tu penses que tu as oublié certains éléments, des choses hyper importantes ? *Silence de 20 secondes*.
Z : Euh, nan. J'ai pas d'idée là. Je pense que j'ai abordé pas mal de choses ouais.
B: Ouais. Ok.
Z : Y aurait d'autres exemples et tout, c'est … ça, ça manque pas.
B : Oh bah oui, sans doute. D'ac. Et bah, en tout cas … du coup, et bien je te remercie beaucoup.
Z : Ouais. *Rires*.

B : Bah nan c'était … très chouette. Si tu veux, je pourrai t'envoyer, enfin si tu veux, l'enregistrement vocal et la retranscription écrite, quand elle sera faite bien sûr parce que ça va pas se faire en deux jours. *B rit*.
Z : Ouais.
B : Je pourrai te la donner si tu as envie en tout cas.
Z : Ouais d'accord, ben volontiers. Je pourrai retravailler dessus ouais.
B : Carrément. D'ac.

Confirmation de l'envoi de l'enregistrement et de la retranscription à la personne interviewée.

Annexe 4 : Entretien n°4

Date : 14/02/2018
Durée : 1h 12mn 48sec
Où : France

Demande d'enregistrement de l'entretien réalisée auprès de la personne. Nous nous connaissons donc les présentations ne sont pas utiles.

B (chercheuse-actrice) : On va commencer avant je vais te présenter rapidement le contexte du coup.
C (personne interviewée) : Ouais.
B : Un rapide rappel par rapport à la recherche action.
C : Carrément.
B : T'en as besoin ?
C : Ouais, parce qu'en fait j'ai un peu en tête la question du … travail et des conditions de travail ouais mais je me dis peut-être en fait, petit à petit j'ai, j'ai peut-être un peu … transformé le truc. Ou peut-être qu'il me manque ...
B : Ok, d'ac. Donc alors en fait par rapport à la recherche-action. Là en fait je suis en deuxième année et donc je collecte les données. Les informations par rapport au thème. Et en troisième année l'objectif ce sera de les analyser, les interpréter etc. Euh, alors juste avant d'expliquer le thème de recherche, par rapport aux conditions de l'entretien. Ça dure environ 1h30 tu vois ça peut finir avant, ça peut finir après. Mais vu que le temps passe toujours méga vite ...
C : Ouais.
B : … j'ai mis une alarme au bout d'une heure et demie pour avoir un repère en fait. Ok ?
C : Ok.
B : Cet entretien en fait ... il sera non directif. Donc je te poserai une question. Donc après, bien sûr, je suis là pour relancer, reformuler enfin, je suis là quoi. Mais moi, là, l'objectif vraiment c'est de recueillir ton point de vue par rapport au thème, par rapport à la question.
C : Au démarrage et puis après tu me laisses défiler c'est ça ?
B : Ouais c'est ça. C'est pour te dire, en gros il n'y aura pas 36 questions. Et n'hésite pas en tout cas à te … à t'embarquer dans …
C : … à développer le truc.
B : A développer le truc dans ta pensée. Moi, vraiment l'objectif c'est de comprendre toi, ta vision des choses. D'accord ?
C : Ouais, ça marche.
B : Et euh ... forcément cet entretien, en fait, il est confidentiel. Il servira uniquement pour la recherche et sera anonyme en fait. D'accord.
C : Ok !
B : Voilà ça ta va ?
C : Ouais !

B : Ouais. Bon, alors le fameux thème.
C : Ah oui, c'est ça !
B : Pourquoi cette affaire en fait ? Alors, quand j'ai commencé le DHEPS, du coup je me suis demandée, euh, sur quoi j'allais travailler. Bien sûr j'avais plein d'idées, en fait. L'objectif, c'était un peu de choisir. C'était un peu compliqué tu vois. *Je souris*.
C : Ouais, c'est à chaque fois un peu, un peu ça ouais.
B : Bah ouais. En fait, pendant notamment l'écriture du récit de vie, il y a eu pas mal de souvenirs qui me sont remontés en fait. Des souvenirs en tant qu'élève, étudiante ou ancienne professionnelle en ressources humaines ...
C : Ouais … *Elle rit*.
B : … ou en santé au travail. Et bon, il y a eu quand même des chouettes moments ça c'est sûr. *Rires*.
C : Quand même dans tout ça !
B: Ben, faut le dire. Heureusement sinon euh … *Rires*. Mais il y en a eu quand même un paquet qui n'était pas très agréables en fait.
C : Ouais.
B : Et euh, et je me souviens notamment des, des moments en réunion ou en un entretien en fait. Avec ma hiérarchie, avec mes collègues. On parlait des conditions de travail. Les conditions de travail, les conditions de réalisation du travail en fait. Donc, les conditions dans lesquelles on travaille. Donc c'est assez large ça peut parler des façons euh, traiter des façons de travailler ; des procédures à suivre ; comment on rend compte notre activité par les objectifs ou alors les indicateurs de performance, ça dépend des structures, le vocabulaire évolue ; comment on oriente notre organisation du travail et ce qu'on produit par rapport au résultat final qui souvent était la demande de clients. Donc en fonction des secteurs d'activité bah ça changeait beaucoup en fait …
C : Ouais.
B : ... cette façon de faire. Voilà c'était beaucoup autour de ça. Moi, dans ces moments-là, je le vivais pas très bien, parce que j'avais vraiment l'impression qu'on … qu'on jugeait, qu'on comparait ou mesurait, en tout cas, ce que je faisais, moi dans mon travail et qu'on jugeait aussi moi ma personne en fait. Qu'on déterminait la valeur de mes actions et de ma personne, en gros tu vois ?
C : Ouais.
B : J'avais cette interprétation. Et d'autant plus que, souvent, on faisait une fixette sur l'écart, en fait, entre ce qu'on devait faire et ce qui était fait. Donc quand je dis « on », c'était mes collègues de boulot.
C : Ce qu'on aurait visé en fait et ce qui était vraiment fait quoi ?
B : Ouais. Ce qu'on aurait visé et ce qui devait être fait, pas forcément discuté aussi parce que là ce qu'on aurait visé c'est ce dont on avait discuté avant : « on doit faire si, on doit faire ça etc ». Mais aussi il y avait des choses … infor ... de manière informelle qui étaient que, on … ça se fait pas. Faut faire ça et pas autrement tu vois. Cette espèce de normes au travail.
C : Des espèces d'évidences qui ont été jamais discutées.
B : Tout à fait, c'est ça, c'est ça. Et donc à la fois, il y avait ce ... en fait j'avais plus l'impression qu'on faisait une fixette sur cet écart là du coup et qu'en fait on vérifiait un peu si j'étais conforme ou pas tu vois ? Au fonctionnement et du coup à la norme au travail ...
C : Ouais.

B : … qui renvoyait aux conditions de travail, les normes au travail étaient les conditions de travail.
C : Donc les conditions pour travailler, quoi ?
B : C'est ça ! Ouais, pour travailler et, et voilà, oui. Pour travailler c'est ça. Et du coup il y avait ça qui me rendait pas très bien. Et il y avait autre chose aussi c'est que, j'avais vraiment pas l'impression qu'il y avait la place pour chacun.e pour nos envies, nos émotions, nos sensations, la place de notre corps aussi. Tout ça était un peu squizzé quoi. Ce côté un peu émotionnel. Donc, forcément ça me bloquait moi, par rapport à moi-même, par rapport aux autres aussi, forcément. Moi et mes collègues, on n'était vraiment pas bien au travail, en fait. On était mal au travail on peut le dire.
C : Dans tous les espaces dont tu as parlé là ?
B : Une bonne partie, une partie, ouais ouais. J'ai été en fait … j'ai enchaîné pas mal de CDD ou ... j'ai eu un CDI, j'ai démissionné au bout de deux ans. *Rires*.
C : C'est bien aussi. *Rires*.
B : Mais y avait CDD ou même intérim, et dans plusieurs secteurs d'activité assez différents et dans des très petites structures, des TPE en fait, ou des gros groupes, multinationales. Donc ça dépendait vraiment. J'ai souvent eu cette impression, voilà. Et en fait ça bloquait beaucoup et on avait vraiment cette impression que les conditions de travail en fait … *C renverse sa tasse*. Ça va, c'est de la tisane. *B rit*. Les conditions de travail en fait, elles nous étaient imposées et subies quoi voilà. C'était ça qui était encore plus compliqué parce qu'on nous donnait l'illusion qu'on pouvait …
C : … qu'on pouvait choisir ou ...
B : Voilà, et en fait pas vraiment, surtout par rapport aux normes là. Ce truc, ça se fait, ça se fait pas quoi. Bref, du coup je me suis dit : « bon je vais changer d'environnement de travail, de forme de travail aussi. Je vais essayer de trouver un environnement où je peux avoir plus de prise sur les façons de travailler, les règles, plus de liberté dans le choix du contenu, des plannings etc. » Du coup bah, je, je suis venue dans le milieu de l'éducation populaire tu vois. Sous différentes formes de travail : rémunéré ou pas.
C : Ouais.
B : Et c'est carrément mieux, mais du coup j'ai encore quelquefois les impressions que j'avais avant. Alors bien sûr, à un niveau très différent, dans des situations très différentes. Un niveau beaucoup moins … exacerbé on va dire, mais euh …
C : Il y a un fond qui est encore là quoi.
B : Quelquefois.
C : Ouais.
B : Ouais. Surtout par rapport à la place du corps, des émotions. Et je vois en fait des gens autour de moi qui sont en épuisement professionnel aussi. Que ce soit dans ce milieu là où bien sûr dans d'autres milieux. Et en fait ça m'interroge vachement.
C : Mmm.
B : Je me dis, bon partant de l'idée en fait que, que les conditions de travail … donc quand on dit conditions de travail, ce sont les règles de fonctionnement et les normes au travail en fait. Ce qui fait, ce qui définit les conditions de ton travail. Partant de cette idée que les conditions de travail peuvent à la fois conduire vers l'épanouissement et la reconnaissance, un truc de super positif, qui te met en action collective, c'est hyper dynamisant. Mais à la fois aussi ça peut créer de l'épuisement ou même de l'aliénation dans le sens où tu te dépossèdes de toi, de

ton corps etc, ou quelquefois il y a un espèce d'écart en fait entre tes désirs et ce qu'il se passe. Euh … quelquefois même, les conditions de travail peuvent entraîner le contrôle social aussi, tu vois, par rapport à tout ça. Comment on peut - ça c'est ma question - comment on peut prendre, enfin, prendre en compte et faire avec en fait nos désirs, individuels et collectifs, en fait dans le cadre du travail ? Tu vois ? Comment on peut faire avec tout ce qui nous traverse, même les émotions, etc.
C : Dans le cadre du travail ?
B : Ouais, dans le cadre du travail. Alors quand je dis travail, c'est pas qu'emploi.
C : Oui.
B : Parce que moi tu vois, les trois quarts de mes activités ne sont pas des emplois.
C : Non, ouais.
B : Et quand je pense travail c'est vraiment « activités collectives, mises en action », voilà. Après, moi je le vois comme ça. Du coup, ce qui m'intéresse, c'est de récolter ton point de vue mais toi quand tu ... si tu penses travail est emploi et bah,
C : Mmm, j'irai dessus.
B : Faut que tu parles par rapport à toi, ton vécu, tes activités. Et en fait tu vois dans la recherche action, pour finir, j'ai décidé en fait de faire un focus sur les moments, les situations, les cadres qui déterminent la valeur des actions, des personnes … et des personnes en fait.
C : Redis-ça !
B: J'ai décidé de faire un focus en fait sur les moments ou les situations où les personnes évaluent ou sont évaluées.
C : Ok.
B : Et quand je dis « évaluation », c'est le fait de déterminer la valeur de. Donc ça se résume pas aux moyens d'évaluer qui sont … je sais pas, les entretiens d'évaluation de fin d'année, les notes, les machins. Y a ça mais pas que. C'est vraiment l'action de, le fait de déterminer la valeur de quelque chose tu vois ?
C : Mmm.
B : C'est la définition, ça fait partie de la définition de l'évaluation. Donc, le fait de faire un focus en fait sur ces situations-là, je trouve que ça donne beaucoup d'informations sur comment les personnes, en fait, elles vivent le travail et comment l'évaluation les impactent et du coup, comment le travail les impacte aussi, tu vois ?
C : Ouais.
B : Donc pour moi c'est une sorte d'analyseur.
C : Ouais.
B : C'est un peu ça parce que, c'est large quand même, les conditions de travail. *Je ris*. Fallait que j'ai une ...
C : Ouais. Une euh ...
B : … une porte d'entrée, c'est ça. Voilà, donc ça c'est un peu, un peu mes questions, et je trouvais intéressant de te rencontrer. Euh, bah parce que, voilà, déjà on a l'occasion de travailler ensemble. Du coup, on a un peu parlé des conditions de travail, mais plus via les temps d'analyses de pratiques. On n'a jamais trop eu l'occasion de discuter là-dessus à deux. Je suis assez curieuse de voir ton point de vue, d'autant plus que, du coup, tu as eu plusieurs contextes de travail. T'es à la structure M, avant, tu étais dans d'autres collectifs. Voilà, tout ça là …

C : Du coup, ça va être … forcément de ... J'ai pas mal de choses qui me viennent, par rapport à la structure M. Mais du coup, c'est de repenser aux autres aussi, ouais.
B : Ouais n'hésite pas. Alors après, tu vas où tu veux aller, mais en tout cas n'hésite pas à puiser sur tout ce que tu as vécu. Voilà, c'est un peu ça.
C : Et parce que, du coup, dans tout ce que tu me dis …
B : … oui
C : … euh, en fait je vois, je vois plein d'entrées différentes. Et du coup je me dis, ça peut partir un peu dans plein de choses différentes et … du coup, est-ce que je repars sur ta question de désir ?
B : Je vais poser la question.
C : Ah oui d'accord !
B : Ouais. Ah bah oui, là sinon, c'est compliqué. *Rires*.
C : Ça marche. Je me disais, alors là, j'ai un truc à dire là-dessus, et là aussi. *Rires*.
B : Ouais du coup je vais te poser une question et par exemple, à partir de là, vraiment vas où tu veux .
C : Ah oui, là tu as posé le cadre.
B : Ouais, c'était juste pour que toi déjà, tu comprennes le cadre, le contexte que tu vois un peu … moi aussi que je m'implique aussi dans l'entretien. En tout cas, ne te pose pas la question de qu'est-ce qui m'intéresserait ou pas, tu vois ?
C : Ok.
B : Là, quand je vais te poser la question tu vas …
C : … je vais sur ce qui vient.
B : C'est ça. Ok ?
C : Ok.
B : Alors du coup la question c'est : « comment tu vis ton de travail quand on lui donne une valeur ? ».
C : Quand on lui donne une valeur ?
B : Ouais.
C : Ah ah ! *Rires. Silence de 15 secondes*. Du coup je peux partir sur des trucs, la question de la valeur. C'est quoi la valeur du travail ? Euh, et la question de la reconnaissance qu'il y a derrière. En fait ça me fait penser juste à ce que je vis là en ce moment. Qui est le, le départ d'une structure et euh, comment on appelle ça, la rupture conventionnelle. Donc du coup, il y a des échanges pour savoir comment se font les conditions du départ et euh, donc il y a des questions de délais mais des questions aussi financières. Donc, il y a le minimum légal et puis la question de : « est-ce qu'on donne plus que le minimum légal pour le départ de quelqu'un ? ». Et là, du coup ça touche à fond la question de la valeur de ton travail et qu'est-ce qu'il y a derrière une indemnité de départ qui, à la fois, qui peut être à la fois de la compensation de la difficulté de quelque chose ou à la fois euh … ou à la fois un remerciement d'avoir fait des choses ou … quelque chose comme ça ou une aide un peu à … faire autre chose derrière. Il y a plein de choses autour de ça. Et j'étais en entretien hier justement.
B : Ah oui ? *Elle sourit*.
C : Avec mes collègues et du coup je leur posais cette question : « bah, en fait peut-être qu'on aurait dû d'abord se poser la question de qu'est-ce qu'on met derrière cette, cette indemnité ». C'est censé symboliser quoi en fait, parce que c'est une valeur financière qui vient …

symboliser une autre valeur quoi. La valeur de ton travail mais du coup c'est quoi la valeur de ton travail ? *Rires*. Et on est bien coincés avec cette question. *Elle rit*.
B : Vous vous êtes posé.es cette question hier ?
C : Ouais, en fait on avait déjà eu un entretien et en fait je comprenais pas trop pourquoi ça … enfin on n'y arrivait pas. Déjà, c'est une question qui est, à mon avis, vraiment pas simple de, de donner une valeur à un travail. Et que en fait, à un moment, je me suis dit, mais peut-être qu'on met pas la même chose derrière cette indemnité. Et euh … du coup qu'est-ce qui est censé donner de la valeur à ton travail ? Et à mon avis, c'est une vaste question. Tout comme la question de l'ancienneté par exemple, qui est une question que j'ai aussi remis souvent sur le tapis. Puisque ça donne une, ça donne une valeur, financière, plus importante à ton travail mais du coup ça se justifie par quoi ? Parce que c'est parce que tu es plus vieux ? *Elle rit*. *Rires*. Voilà. Du coup ça me fait immédiatement penser à ça parce qu'on est vraiment là-dedans en disant : (*elle le dit d'une manière interrogative et voix basse*) : « c'est quoi la valeur de ton travail ? ». Et donc là pour l'instant la solution, enfin, qui a été trouvée pour l'instant mais qui ne me convient pas, c'est de donner une somme mais ne pas dire ce qu'il y a derrière. En disant, ben voilà c'est, 900 euros ! « Du coup, comment vous en êtes arrivés à ce chiffre là, qu'est-ce qui fait ça en fait ? ». « Ah ben il y a un peu de tout. Il y a la difficulté de t'être occupée de salariés quand même bien en difficulté, ça nous a arrangé. Je sais plus ce qu'il y avait d'autre … ah oui, 'fin des questions de participation qui sont propres aux coopératives. Enfin voilà, il y avait plein de choses. L'hébergement de H aussi parce que pendant trois ans j'ai hébergé H et souvent j'ai dit : « ben en fait je voudrais qu'on se pose la question en collectif parce que ça n'a rien d'évident que ce soit moi qui, qui l'héberge et tout ça. » Et puis j'ai dit : « bah du coup là, la question, elle se reporte juste sur quelqu'un d'autre maintenant, en l'occurrence toi. » *Rires*. Et bah du coup, tout est dans cette somme là pour éviter de se poser la question et, et du coup c'est les mots, c'est les mots de mon collègue aussi, de … Et ça évite en fait de commencer à comparer et à donner une valeur aux uns et aux autres. Ce que je comprends et du coup, voilà. On voit bien que, en fait, c'est une question qui est … qui est un peu taboue puisque du coup elle nécessite de, ouais de comparer et de mettre le curseur et du coup de dire : « bah ça dans notre structure c'est valorisé. C'est un travail qui est … qu'on considère avoir plus de valeur qu'un autre travail etc. 'fin moi, je suis plutôt dans une structure, et ça a été le cas avant aussi. Dans des structures qui ne veulent pas se poser la question parce que, il y a … je pense une confusion entre entre … entre la valeur que tu donnes à un travail donc une activité, une exécution ou quelque chose et le travail que tu donnes à quelqu'un, euh le ... la valeur, pardon !
B : Ouais.
C : Que tu donnes à la personne et du coup ça donne l'impression que tu … que tu juges et compares la personne et voilà. Pour éviter de se poser ces questions et parce que ça fait capitaliste et parce que ça fait … *B rit*. … ça fait management et tout ça. Du coup on évite de se poser ces questions. Pourtant elle est là en fait. Euh, ouais. Plutôt ça me fait penser à ça … sur la question de l'ancienneté … ben, quand tu parlais des normes. En fait on reproduit une norme c'est-à-dire qu'il y a la question de l'ancienneté dans quand même beaucoup de structures. Ça a une histoire … puisque c'est un sujet, si j'ai bien compris, c'est une histoire, ça vient aussi une histoire de luttes syndicales. En plus, lutte syndicale hyper valorisée dans notre milieu. « Bah si c'est une lutte syndicale, on va quand même pas revenir là-dessus ! » *Rires*.

B : C'est ça …
C : Du coup on reproduit un truc sans le questionner et, et parce qu'on sent que ça va être une question complexe, on préfère rester sur ce qui était avant et puis laisser comme ça quoi. Se dire qu'on se posera la question plus tard. Et alors pour moi qui ai peu d'ancienneté, que je suis au moins quinze ans plus jeune que mes collègues, c'est vraiment un truc qui me paraît complètement injuste. Du coup puisque pour moi, ça vient signifier ton salaire en comparaison des autres, en tout cas, vient signifier la valeur de ton travail. Du coup, c'est quoi qui est plus … que je fais moins bien que les autres en fait ? ou moins efficacement ou moins … En fait je suis plus jeune.
B : C'est ça ! T'y peux rien en fait. *Rires*.
C : C'est comme ça. Ouais, voilà, donc ça c'est des espèces d'évidences, quoi. Qui sont pas requestionnées et qui créent la souffrance parce qu'elles sont pas questionnées et en tout cas, on sent qu'on reproduit quelque chose … euh … pas parce qu'on l'a questionné et qu'on se dit : « bon bah d'accord, même si c'est pas l'idéal, c'est quand même ça qu'on trouve mieux comme système. » Mais plus euh … « bah c'était comme ça avant, c'est qu'il y a une bonne raison et en plus là, on s'embarque dans un truc, ça va prendre du temps. Vaut mieux rester là dessus quoi. » Mais oui, ça crée, du coup, ça créé de la souffrance. Toutes les évidences pour moi créent de la souffrance. *Rires*. Je suis hyper contre toutes les évidences … qui peut-être viennent à ce que tu disais des histoires des normes. En fait ça nécessite … enfin … je suis partagée parce qu'à la fois, à la fois les évidences quand tu les requestionnes … j'allais dire euh … je trouve que dans … tous les collectifs devraient se requestionner tout le temps leurs évidences. Et en même temps ça prend un temps dingue, c'est épuisant aussi. L'intérêt des normes, c'est aussi qu'un moment, elles sont posées et que ça te fait un cadre et que tu avances quoi. Sûrement, il y aurait ces liances là derrière la question des normes. *Rires*. Euh … est-ce que je me suis perdue ? *Silence 3 secondes*. J'étais en train de me demander sur les autres … les autres travails que j'ai pu avoir comment c'était … *Silence 8 secondes*. Ben, je crois que j'ai eu que … ouais j'ai eu que deux fois des boulots où, où je n'avais pas la liberté de, de me poser la question au collectif de ces trucs-là, c'est-à-dire que, c'est d'ailleurs mes deux premiers boulots étonnamment. C'est-à-dire qu'on me donnait des choses à faire il faut que je fasse ça et donc je le faisais. A cette époque-là je questionnais pas trop non plus et ... Ah oui, faut que je revienne à la question de départ. Je me dis pourquoi je suis partie là-dessus … *Rires*. Qu'est-ce que ça me fait de donner de la valeur à mon travail ? *Rires*. Bah oui, je peux repartir encore sur la question du départ parce que la question du départ.
B : Ouais.
C : Parce que la question du départ est une occasion de reconnaître ce qui a été fait et du coup, je vois bien que moi ça me … fait du bien dans ce départ. De poser les choses et dire : « ben en fait il y a eu ça, on reconnaît que ça, ça a été compliqué et qu'on aurait pu faire différemment. On reconnaît que tu as apporté ça que ça n'aurait pas été là si tu avais pas été là. » Du coup ça … nous … là on sort de la valeur financière mais du coup, de la valeur … alors comment on pourrait appeler cette valeur-là ? Euh je ne sais pas. Mais en tout cas, qui revient à la question de la reconnaissance du coup en disant … en le nommant quoi. « Bah oui, en fait ça euh, pfff … ça tu l'as apporté, ça c'était cool, ça ça va nous manquer. » Des choses comme ça quoi. Et donc forcément ça fait du bien. *Elle rit*.
B : C'est de la reconnaissance de tes activités, de toi, des deux ?

C : De … moi en plus grande partie, que mes activités. Parce que mes activités, dans la structure M, je les fais … 'fin, on a beaucoup d'activités qui sont les mêmes, avec des contextes un peu différents mais c'est les mêmes activités. On fait de la formation, on fait de l'administratif. On est en contact avec les gens donc c'est un peu ... on a les mêmes activités. Après moi j'avais le côté … vie d'équipe donc prendre soin de l'équipe … Si on le met dans une activité donc c'est cette activité-là qui m'est reconnue. Pour moi c'est plus un art de vivre en fait. *Rires*. Dans ces cas-là, c'est plus moi qu'on remercie. *B rit*. C'est pas très bien en fait. *Rires*. J'imagine que ça touche l'ego du coup ?
B : Mmmm.
C : Ça fait du bien à l'ego quoi.
B : Ouais.
C : Euh, ouais voilà. *Silence 5 secondes*. Après ça oblige forcément à … 'fin quand on me reconnaît ça, en creux, ça veut dire qu'on ne reconnaît pas ça à d'autres. Et du coup ça, ça dit des choses aussi en fait, de la structure, en disant : « bah ça, ça va nous manquer du coup. » Et ouais, et du coup ça pose question. Est-ce que c'est problématique ou pas en fait, d'avoir une valeur qui est liée effectivement à une personne plus qu'à une activité qui serait dans la structure M quoi ? Qui est, par exemple, de … euh ... à la structure M, de … le fait d'animer les réunions d'une certaine manière fait qu'il y a eu quand même … ça a apaisé aussi. Ça a pas apaisé les conflits parce que le fond est toujours là mais ça a apaisé aussi les personnes entre elles, la forme quoi, le, le, le fait de se sentir en sécurité dans une communication avec quelqu'un quoi. *Elle sourit*. Et ça, en tout cas, ce qui renvoyait c'est peut-être que ça, on va le perdre et on va revenir à un fonctionnement d'avant parce que du coup ben y'a plus la personne qui garantissait ça qui est là. Et du coup, ça me posera vraiment question. Sur le fonctionnement plus de la structure M, du coup. Quand il y a quelqu'un qui part et ça fait un fonctionnement … euh ouais. Ouais, où on revient à un fonctionnement qui était là avant quoi. Donc, ouais en creux, donner de la valeur à quelqu'un, je pense que ça dit aussi quelque chose sur le reste quoi. Sinon, on le remarquerait même pas en fait. Peut-être que ça dit ça aussi en fait. Du coup, si tout le monde avait ça, cette attention-là en fait, probablement on me reconnaîtrait pas ça et on donnerait pas cette valeur particulière à ce que je fais.
B : Ce serait normal.
C : Ce serait normal ouais. Ce serait un fonctionnement global quoi. Du coup, ça dit des choses en creux de ce qu'il n'y a pas. *Silence de 11 secondes*. Et du coup, quand ça dit en creux ce qu'il n'y a pas, moi, ça donne un signal, le qu'est-ce que … qu'est-ce qui est à travailler du coup avec, avec mon départ par exemple, qu'est-ce qui est à travailler collectivement ou au moins à questionner quoi. *Silence de 7 secondes*. Et donc, sur les moments … tu disais, est-ce qu'il y a des moments particuliers où on donne de la valeur au travail ? Bah le départ par exemple (*rires)* est une bonne occasion de donner de la valeur au travail. En tout cas, c'est un … des moments de crise quoi du coup. Ça a cet intérêt là, du coup, les crises de … de figer et de dire : « bon ok, recule. Qu'est-ce qui … » C'est crise au bon sens du terme puisque je pars quand même plutôt sereine. Mais en tout cas, ça vient bouger un fonctionnement. Et donc, dès qu'il y a quelque chose qui vient bouger un fonctionnement, ça oblige à poser les choses et peut-être à, à se requestionner sur la valeur de ce qu'on fait aussi. *Silence 5 secondes*. Après euh, je pense aussi euh … dans euh ... la valeur qu'on donne à mon travail. Donc là, il y a ce truc particulier de départ donc, c'est plutôt mes collègues qui donnent de la valeur ou pas à mon travail et à moi. Et puis il y a aussi, en tout

cas, dans ce boulot-là de formatrice, c'est les retours des, des stagiaires. Où, de temps en temps, on reçoit quelque chose qui, qui dit : « bah voilà ça a changé ça ça et ça. Merci, ça me transporte encore. » Voilà je lisais un mail encore ce matin d'une nana avec qui on a fait une formation il y a 8 ou 9 mois. Et qui, du coup, fait le point un peu de tout ce qu'elle a mis en place et qu'est-ce que ça a changé et tout ça. Et, c'est une manière indirecte de donner de la valeur, du coup, à ce qu'on fait. Pour le coup, c'est de notre travail quoi et du coup tu te dis : « putain, ça rassure, ça rassure, enfin ça conforte aussi dans ce qu'on fait en se disant : « bah ok, on fait bien de le faire et on continue quoi. » Quand on commence à se poser des questions sur … pourquoi est-ce qu'on fait, est-ce qu'on le fait bien et tout ça. Donc ça, je pense que ça dynamise aussi quoi, ça … ouais. Ça conforte, ouais. Donc il y a ça. Et là, par exemple on fait le stage, la « semaine anciens stagiaires » …
B : Ouais.
C : … avec quelques personnes qui ont été formées et du coup, bah il y a ceux qui viennent et donc on va voir leur retour en direct. Puis il y a ceux qui viennent pas dont cette, cette stagiaire ce matin qui, du coup bah, elle vient pas mais elle s'est posée la question quand même de ... « bah tiens, en fait qu'est-ce qui a bougé pour moi », et elle nous envoie un petit mot. C'est l'occasion aussi de … bah de savoir un peu ce qu'on, ce qu'on fabrique et ce qui change quoi. Parce que c'est un peu ce qu'on … bah on se pose souvent la question quand même en fait c'est … Est-ce que ce qu'on fait c'est juste une parenthèse pour les gens ? Est-ce que ça change quelque chose ? Est-ce que, en fait, ils étaient déjà en mouvement en fait et ils auraient trouvé sûrement un autre, un autre virage ailleurs et … Je pense qu'on a tous besoin en fait dans des … enfin tous, nan je sais pas. *Rires*. En tout cas nous, à la structure M, on a besoin de savoir aussi à quoi ça sert, parce que c'est de l'engagement derrière aussi. C'est un milieu qui, qui dit : « bah en fait, ce travail on le fait par, par engagement quoi. » Donc on a besoin de savoir si ça arrive à quelque chose cet engagement-là ou pas. Ouais en fait, c'est ouais, c'est un peu notre … c'est aussi notre carburant quoi. Après, je ne saurais pas trop … je crois que … bah si j'ai travaillé à la structure L ... il y a longtemps du coup. C *rit*. Il y a 15 ans. *B rit*. Et alors, du coup, qu'est-ce que ça pouvait bien me faire de sentir de la valeur à mon travail ? *Silence de 4 secondes*. En tout cas, ce n'était pas la même valeur quoi. J'attendais pas de changer le monde avec ça. *Rires*.
B : Y avait pas les mêmes intentions.
C : J'attendais pas d'être rassurée là-dessus. Par contre, est-ce que j'attendais qu'on me dise que c'était bien fait ? Je sais pas. Je me souviens pas.
B : Ça dépend de quelles étaient tes attentes peut-être, au début ?
C : Ouais. Oui, oui c'est ça, c'est que du coup le curseur était pas au même endroit quoi. Là je voulais gagner des sous. C'était mon premier job et puis …
B : Donc si t'étais sûre de gagner des sous, si l'objectif était atteint …
C : Ouais, c'est ça ouais. Après, est-ce qu'on peut avoir que cet objectif dans un boulot ? Est-ce que réellement des gens, même si au départ l'idée c'est que, je me bouge pour avoir un boulot pour avoir de la thune, mais quand même ... on met une autre valeur quand même à ce travail, j'imagine.
B : Ça dépend peut-être de la durée aussi ?
C : Ouais, c'est ça. J'allais dire, ca ne doit pas durer longtemps.
B : De la place que ça a, je pense dans un ...
C : Dans ta vie quoi ?

B : Ouais.
C : Ouais ouais probablement. Ouais donc c'est … à quel point … c'est autre chose qu'un travail en fait.
B : Mmm.
C : Ça a d'autant plus d'importance d'y mettre de la valeur.
B : Et euh, tout à l'heure, tu disais que les évidences (*C rit*) créaient de la souffrance chez toi.
C : Ouais.
B : Quand tu dis « souffrance » en fait, c'est quoi exactement ?
C : Comment ça se traduit ?
B : Oui.
C : *Silence de 4 secondes*. Un nœud. *Rires*. Un nœud dans le ventre.
B : Oui, je connais aussi. Ça me parle.
C : Ça te dit quelque chose ça … ouais je sais pas, quelque chose qui … te freine quoi. Tu sens qu'il y a un truc qui … est … qui ouais je ... sais … qui te contraint en fait. Parce que c'est pas clair, parce que tu ne partages pas, parce que tu sais pas ce qu'il y a derrière. Cette espèce d'évidence-là. En fait on pourrait faire autrement et pourquoi on le fait comme ça en fait ? Et, pour le coup je, je … je vais pas de la même manière exécuter ou animer, pour que ce soit plus joli, animer une activité si, si derrière je sens que c'est une évidence que je ne partage pas. Après il y a sûrement l'évidence que tu partages, que toi-même … c'est une évidence, tu l'as même pas questionné toi-même. *B rit*.
B : Et t'as pas le nœud dans le ventre. Ça passe.
C : C'est ça. Et puis il y en a certaines que, sur lequel tu butes un peu plus. Et le fait que ce soit pas clair, pas questionné, et qu'en plus c'est une évidence, c'est terrible du coup. Ça me fait penser à ... quand tu me demandes qu'est-ce que ça me fait comme souffrance les évidences. J'ai, j'ai du coup, une image-là qui vient de … *C rit* … de me venir qui est … qui est d'un collègue que quand tu dis un truc que la réponse est évidente, il a un tel regard que c'est juste ça te … ça te … *B rit*. T'as le nœud au ventre mais un peu partout dans ton corps. *Rires*. Tu te dis : « putain ... ».
B : T'es un nœud à toi-même.
C : Un gros nœud, un gros nœud. J'ai dit une connerie là. Mais t'as pas la réponse pour autant. Mais tu sens qu'il y avait une évidence derrière. *Rires*. Et alors ça, pour questionner ça, vue que … en fait c'est peut-être ça qui est difficile dans ces les évidences-là. C'est tellement évident pour les autres, et pas nommé que, quelque chose qui n'est pas nommé, tu peux pas être d'accord ou pas d'accord en fait. C'est pas attrapable quoi, euh … et donc je reviens à ces 900 euros d'estimation d'indemnités. Comme derrière, il n'y a rien de … c'est un fourre tout. Je peux pas ne pas être d'accord mais je peux pas être d'accord non plus parce qu'en fait je ne sais pas sur quoi c'est basé, et qu'est-ce qui … c'est justement la volonté, c'est de dire bon je suis comme ça on évacue toutes ces questions. Et c'est peut-être ça en fait qui est rude. C'est, du coup, t'as rien à attraper derrière une évidence quoi. Ça se trouve tu es d'accord mais tu sais pas en fait. *C rit*. Donc euh …
B : On t'a pas donné les moyens de l'attraper ou de la remettre en question.
C : Ouais, c'est ça. Et du coup, c'est un peu ça quand je dis ... tu sens dans le regard de l'autre que bah tu sens, mais tu peux pas contester non plus puisque ben derrière il y a pas de justification. Il n'y a pas de … ouais ... C'est pas attrapable. *Silence de 5 secondes*.

B : Et qu'est-ce qui pourrait permettre cette justification alors, cette prise que toi t'aurais à remettre en question ça ?
C : Ben, c'est … c'est de … le travailler avec, soit ton collectif, soit la personne, soit … là où il y a ces évidences-là, pour dire bah en fait c'est quoi la logique qu'il y a derrière. Pourquoi on en est arrivés à ça ? Soit l'historique, soit … ben si l'historique dans tous les cas j'imagine. Et euh, les raisons politiques quoi. Le pourquoi … pourquoi ça en fait. Ouais et ça c'est en fait c'est d'obliger, là ... je reviens, comme c'est très fort en ce moment (*rires*) sur cette question d'indemnité. En fait, ça m'a pas mal parcourue là depuis hier. Et en fait, en fait je m'en fous du montant. Moi je veux des réponses à mes questions en fait. Et là je vois bien qu'on est sur un truc qui … où on n'est pas sur la même dynamique. Eux préfèrent donner une somme, puis comme ça c'est réglé et en fait, moi je veux des réponses (*rires*) à mes questions et … pourquoi j'en suis arrivée là ?
B : En fait je t'ai demandé qu'est-ce qui permet en fait, te permettra de remettre en question ...
C : Ah oui ! Bah du coup, du coup je me suis dit : « bah en fait il faut que je ramène mes questions comme étant au-delà d'une indemnité, d'un montant en fait ». Je veux surtout un positionnement en fait. C'est ça que je veux en face quoi. Pourquoi on fait les choses comme ça et si on décide de faire telle ou telle chose c'est ... d'où ça vient en fait, y compris de dire : « bah en fait on décide ça parce que … on n'a pas le temps où on n'a pas envie de se farcir la question ou je sais pas quoi. » Mais de le nommer en fait mais que du coup le truc où ben t'as rien nommé, tu sais pas trop. Donc c'est d'obliger à nommer les choses quoi en tout cas moi ça me, ça me permet d'être plus au clair et plus, plus sereine avec ça, y compris de nommer que ouais c'est … que c'est le bordel et que … on sent bien que c'est inconstant où j'en sais rien mais ouais. De pouvoir l'identifier quoi. *Silence de 10 secondes*.
B : En fait, ça … dans ce que tu dis, j'ai l'impression que tu parles aussi de sens, de recherche de sens. Parce que, du coup, nommer, on peut nommer le résultat, 'fin le … on peut nommer le montant de cette indemnité. Mais du coup, ce que toi tu recherches c'est ...
C : C'est la démarche en amont.
B : La démarche, les intentions tout ça en fait.
C : Ouais, ouais.
B : Tu veux un peu ?
C : Ouais (*B verse du thé*). Quand je travaillais dans la structure K, j'étais aussi formatrice et animatrice et on m'appelait madame pourquoi. *B rit*.
B : C'est vrai ?
C : Je renvoyais tout le temps ça aux gens. En fait c'est la seule question qui m'intéresse. Je sais pas d'où ça vient (*rires*) mais c'est la question qui m'intéresse. Pourquoi ? Pourquoi tu veux faire ça ? Pourquoi tu veux faire participer les habitants dans un quartier, est-ce que toi tu participes dans ton quartier enfin bon. 'fin ouais, à fond quoi. Tout le temps, c'est chi … ça doit être chiant pour les gens. *C rit*. Mais ouais je suis sur le pourquoi tout le temps.
B : Je pense qu'il y a beaucoup de gens comme toi aussi, des madames et messieurs pourquoi.
C : Oui, oui, oui. Non mais c'est sûr que oui, oui t'as raison. C'est vraiment ça qui me … c'est pour ça que je me suis rendue compte qu'en fait le montant je m'en fous quoi. Mais je veux comprendre le pourquoi, quand on en arrive à ça. Pourquoi et peut-être comment aussi, c'est-à-dire comment, comment on donne de la valeur. Est-ce que c'est possible en fait de donner de la valeur ? Tu vois c'est presque si, à la fin, mes collègues disaient : « bah en fait on va ... arbitrairement dire que tous les départs ce sera 1000 euros parce qu'il faut donner un truc ou

pas ... », enfin tu vois, ou au contraire « on va rien donner parce que c'est impossible de donner une valeur à un travail de quelqu'un parce que c'est tellement de dimensions tellement … pourquoi on prendrait plus cette dimension qu'une autre. » Tu vois. C'est la même question des salaires, euh … moi je suis du coup avec, avec quelqu'un qui gagne plus de 5000 euros par mois. Il est mécanicien sur les avions. C'est vraiment pas … 'fin, c'est lui qui le dit. C'est vraiment pas un boulot compliqué. Il n'a pas de responsabilité, il n'a pas … et c'est, c'est basé sur quoi la valeur du travail dans notre société ?
B : Mmm.
C : En fait elle est beaucoup basée sur, sur le marché quoi ...
B : Ouais.
C : … sur en fait, ben ouais, les aéroports, les avions, ça brasse de la thune. Et c'est pour ça que tout métier ramène de l'argent quoi et que du coup, dans ... tu vois dans le social, dans le médical avec les histoires … tout le milieu médical, infirmier ou … ou les maisons de retraites dont on parle quand même pas mal en ce moment. Ou d'éducation populaire, c'est quand même des salaires de, de misère. C'est pas moins important pour la société, voire ça l'est peut-être plus (*elle rit*) pour la société ces boulots-là et … Donc on voit bien que … en fait c'est, c'est ouais … t'as plein de critères différents pour la valeur du travail et en fonction de, de ton entrée, elle sera différente. Il y a des milieux qui, qui donnent plus de salaire aux gens qui en ont le plus besoin, c'est-à-dire que … par exemple, je reviens à la structure M, si on faisait ça en fait, je serais celle qui gagne le plus, parce que j'ai, en fait moi j'ai rien. J'ai même pas une bagnole quoi et que, du coup, mes collègues ont tous déjà une maison, ils ont déjà fini de payer leurs prêts, tout ça donc ils ont moins besoin que moi en fait. On pourrait se dire ça mais c'est pas juste non plus, parce que, enfin tu vois … en fait il y a rien qui me semble juste dans un … par exemple dans la question des salaires, hormis sûrement de dire bah en fait même salaire pour tout le monde, vu que, il y a aucun critère qui soit plus justifiable que d'autres. Ou est-ce qu'il faudrait mettre plus de salaire à quelqu'un qui ramène plus de, de contrats ? Bah non parce qu'en même temps tous les autres métiers sont importants aussi et puis c'est quelqu'un qui est doué pour ça, donc est-ce que tu valorises plus quelqu'un qui est doué pour ça et ça voudrait … 'fin. Ouais, du coup, bah à part l'égalité salariale, je vois pas très bien.
B : Du coup quand tu parles de « justice », tu penses « égalité » ?
C : Ouais, en tout cas dans ce … dans ce cas-là ouais. Parce que, chaque … si on faisait quelque chose d'équitable, en fait l'équité, elle est différente selon le, ton critère de base quoi. Ce qui serait équitable c'est que la personne qui a le plus besoin parce qu'elle a le moins de biens, bah ce soit elle qui ait plus d'argent quoi. Ou ce qui serait équitable, c'est que la personne qui a fait le plus de formations pour en arriver là, soit plus payée aussi parce que ça a été beaucoup d'efforts et pendant des années la personne n'a pas été payée et tout ça. 'fin du coup là, même la notion d'équitable elle est, elle est en fonction de ton point d'entrée quoi. Ce qui serait équitable c'est que la personne qui termine le plus tard le soir … « ah oui mais après tout peut-être que parce qu'elle se démerde mal qu'elle termine plus tard. » *C rit*.
B : « Elle s'organise pas bien ». *Rires*.
C : « Elle s'organise pas bien ». *Rires*.
B : Ou bien c'est parce qu'il y a plus de travail que d'habitude. *Rires*.
C : Ouais c'est ça. Peut-être que c'est la personne qui finit le plut tôt qui travaille le moins dans la journée, parce que c'est-à-dire que c'est quelqu'un qui est efficace.

B : Mmm. *C rit*. Nan mais, dans des pays, on pense plus comme ça. *B rit*.
C : Bah oui, oui, carrément. Ouais. Donc cette notion d'équité, ouais ... et de justice. Du coup je pense « égalité » mais c'est plus à défaut de quelque chose qui serait juste en fait. En disant, ben vu qu'il y a rien, aucun critère qui est juste, autant ne pas en mettre, et du coup même salaire point final quoi. C'est pas plus juste à mon avis … *Rires*. Ahh ...
B : Et euh, parce que quand, dans ce que tu dis, tu dis par rapport à l'équité, « ça dépend ce que les gens, ce dont les gens ont besoin. » Mais c'est quoi … ça réinterroge cette notion de besoins en fait.
C : Ben, là je pense que je suis, comme je suis sur la question financière, je suis sur des besoins financiers, économiques.
B : Voilà, c'est ça.
C : Ouais.
B : Parce que du coup on peut avoir besoin d'autre chose : de reconnaissance, de plein de trucs qui ne sont pas forcément quantifiés et rémunérateurs.
C : Ouais. C'est vrai que comme euh, là je quitte un travail salarié. Du coup je suis pas mal là-dessus, parce qu'en fait dans le travail salarié, la reconnaissance, la quasi plus importante en tout cas, elle passe par le salaire en fait. Et donc effectivement après sur les ... la reconnaissance, qu'est-ce qu'on va dire … morale … je sais pas comment l'appeler en fait cette autre reconnaissance ? Peut-être on peut l'appeler morale j'en sais rien. *Rires*. C'est pratique « économique » comme c'est très concret. Du coup ça parle, que « morale », tu sais pas trop qu'est ce qu'il y a derrière en fait. *B rit*. Mais ... d'ailleurs c'est quoi les autres types de reconnaissance ? Bah, c'est intéressant ça, du coup les autres types de reconnaissance ... ils sont le fait de nommer, euh … d'être, soit dans de la compensation, soit dans du remerciement. *Silence de 8 secondes*. Donc c'est d'autoriser des choses, peut-être la reconnaissance il y a peut-être aussi autoriser des choses qui seraient pas vraiment dans la norme d'habitude par exemple ... par exemple, en fait, on t'autorise à partir plus tôt, enfin plus tôt ? Ouais … si, plus tôt chaque jour pour aller chercher tes gamins par exemple, parce qu'on trouve que, par ailleurs, tu as fait quand même des efforts, je sais pas quoi ou que tu es quand même efficace et que t'as pas besoin non plus de … C'est peut-être une forme de compensation ici aussi. Et la compensation, elle peut être dans le fait d'être … ouais, décalé de la norme qui est pour tout le monde, qui est pour le collectif y compris évidemment des évidences. L'évidence, c'est quand même tu pars pas avant 5 heures. *B rit*. « Ah bon ? On s'était dit ça ? Je sais pas.»
B : Même si tu arrives deux heures avant le matin. *Rires*.
C : Oui c'est ça. Quand même, ça se fait pas de quitter son boulot avant 17h. *Rires*. Ça aussi c'est des évidences. En fait on le, on le nomme pas. 'fin là, par exemple à la structure M, bah … y en a très peu qui partiraient avant 17 heures. Pourtant, on l'a jamais dit. Mais comme c'est un peu la norme. C'est peut-être ça aussi quand on est dans un milieu où on se donne peu de ... de normes ou de cadres, du coup on prend celles qui existent ailleurs, quand même. Alors que, justement, on a construit ce milieu du travail pour ne pas vivre ce qu'il se passe dans les autres milieux. Peut-être ça rejoint un peu ce que tu disais, en disant : « bah en fait on retrouve des trucs ». Bah ouais en fait, on retrouve des trucs parce qu'effectivement ... faute de questionner certaines choses ou d'être tranquille avec les choix qu'on fait, on se dit : « bah quand même si les autres ont ça c'est que, il y a peut-être une raison » ou … on se colle quand même un modèle, soit qu'on a déjà vécu dans un autre milieu du travail, soit qu'on sait ailleurs

c'est ça qui se passe quoi. Du coup on reproduit. *Silence de 5 secondes*. Pas facile d'inventer un ... d'inventer un travail qui soit vraiment ... inventé en fait. On est forcément dans une grande part d'imitations.
B : Ouais.
C : Et du coup, bah on retrouve des … *(rires)* défauts.
B : Des évidences.
C : Et c'est de plus en plus vrai.
B : Mais c'est quoi un travail inventé alors ?
C : Ben, ça existe pas je pense. *Rires*.
B : Ou ça permet quoi alors ou … ? Comment tu vois ça ?
C : Alors, est-ce que c'est un travail inventé ? En tout cas c'est, ouais. *Silence de 3 secondes*.
B : Quand tu penses … pour comprendre un peu plus, il y a quoi derrière « travail inventé » ?
C : Un truc qui existe pas encore, ailleurs.
B : Mais en terme de contenu, de cadre, de rapport au travail, de … ?
C : Un peu tout ça, en fait.
B : Un peu tout ça.
C : Ouais, ouais, ouais. Bah, là je pense donc, à … l'asso que j'avais créé avec une copine la structure K, du coup la structure G, qui était un travail aussi non rémunéré mais un travail, et la structure M là. C'est de créer quelque … alors c'est un travail, c'est un métier en fait peut-être. Un métier qui n'existe pas quoi. Ouais, c'est sûrement à différencier parce que, je sais pas, derrière le travail c'est les activités plutôt. Puis j'en sais rien en fait. Euh, bah je saurai pas vraiment dire en fait, que c'est quoi le ... s'il s'agit plutôt du métier ou du travail qu'on invente. Bon, le métier c'est sûr, mais du coup est-ce le travail on l'invente, je sais pas.
B : Et qu'est-ce que tu mets derrière métier ?
C : Bah je sais pas justement.
B : Mmm. *Rires*.
C : Si, derrière métier, euh je pense y'a un truc de … qui est partagé, qui est inventé collectivement, mais peut-être travail aussi ? Si on parle de culture de métier.
B : Ouais.
C : Un truc qui est travaillé avec d'autres quoi. Là, c'était vrai pour l'organisation communautaire où du coup c'était un milieu au travail avec, avec d'autres groupes ailleurs en France. Et euh … à la structure M, c'est pareil en fait, c'est quelque chose qui est questionné collectivement et notamment en donnant des espaces comme les analyses de pratiques, pour continuer à définir qu'est-ce que c'est que ce métier. Alors euh, qu'est-ce que je mets derrière « travail » ? *C rit*. Bonne question.
B : Ce que tu dis en fait, tu parles à la fois le métier ce serait quand même un peu une culture commune des pratiques collectives, comment, un peu, on peut étiqueter le travail qui est fait à l'intérieur ?
C : Ouais, je sais pas très bien comment ça s'articule, ouais.
B : Tu disais, le travail c'est plus la mise en action, le travail ou le fait de se mettre au travail tous ensemble et tout. 'fin, je sais pas, j'essaie de comprendre, où à la fois il y a ce truc de mise en action dans le travail dans ce que tu dis ...
C : Ouais.
B : ... et métier c'est plus l'étiquette, enfin l'étiquette ou le concept ou …

C : Ouais je sais pas en fait. Ouais j'ai ça comme conception derrière mais alors pourquoi ? Pourquoi ? *Rires*.
B : Ah oui, faut pas oublier quand même ! Madame pourquoi réintervient. *Rires*.
C : Ouais, « travail » je mets des activités, des activités, des actions, des exécutions, un truc de faire quoi. Et derrière le métier peut-être je mets un peu plus … de sens, pourquoi (*rires*), de manières de le faire. Est-ce que dans le travail, je mets la manière de faire ? Peut-être moins en fait. Tu sais, dans le métier, je mets plus de manières de faire ce travail, et de … j'ai l'impression qu'il y a aussi un, un savoir-faire dans le métier que je mets moins derrière le travail. Pour une raison que je ne sais pas mais. *B rit*. Je crois que je le mets moins. L'idée de culture en fait. Soit que tu vois tu … dans le métier j'ai l'impression tu, tu, tu fais des choses, tu les questionnes, tu les réajustes, tu les transmets. 'fin il y a un truc un peu de, que je vois moins dans le concept de travail.
B : Est-ce que, du coup, dans ce que tu dis c'est le travail c'est un peu la mise en application du métier ? *Silence de 6 secondes*. Est-ce que ça ... je sais pas j'essaie de mettre d'autres mots pour … en reformuler ce que tu dis, pour éclaircir un peu.
C : Ouais, je pense que c'est la … ouais ... la mise en application, ouais c'est ça. C'est la version active.
B: Concrète et réelle.
C : Ouais c'est ça. Ouais.
B : D'accord.
C : Ouais.
B : Et est-ce que ... alors du coup, quand on parle de concret, moi j'ai parlé là de « réel », ça me fait penser au « prescrit/réel ».
C : Ouais.
B : Ce serait ça ? Aussi ou pas forcément ?
C : Ah oui ! Ben ... *Silence de 4 secondes*. Non, je crois que je le mets encore ailleurs.
B : C'est encore autre chose.
C : Je pense que dans le travail, je le mettrai le prescrit et le réel. Donc ça veut dire que c'est pas que du concret. *Rires*.
B : Ah mince.
C : Mais c'est quand même lié à l'action, à l'exécution, à l'action, à faire quoi. Et … est-ce qu'il y a du prescrit dans le métier ? Oui. Ouais dans le métier je vois en fait, je vois une pâte à modeler quoi. Une pâte à modeler qu'on façonne d'une certaine manière, qu'on donne à son voisin, que lui façade. Il y a un truc, « tiens c'est ça notre truc commun, c'est comme ça qu'on ... ». C'est un peu le modèle ou un truc comme euh ... Et le travail, bah si, le travail, si je continue sur la pâte à modeler, le travail ce serait le geste en fait, de … ben, là j'appuie à ce moment-là, j'ai, j'ai laissé une empreinte, je l'ai filé à mon voisin et … Et le métier ce serait ce truc qui bouge un peu tout le temps en fonction du travail qui est fait autour peut-être.
B : Ouais.
C : Je me suis jamais posé cette question en fait. *Rires*. C'est intéressant.
B : Ouais. Ça sert à ça aussi.
C : Je vais acheter une pâte à modeler pour voir. *Rires*.
B : Les enfants en ont en bas. *Rires*. Par rapport à la question, si je t'avais demandé : « comment tu vis ton métier quand on lui donne une valeur ? »
C : C'est pas ça que tu m'as dit ?

B : Comment tu vis ton travail quand on lui donne une valeur ?
C : Ah !
B : Ça c'était la question initiale.
C : Ah oui !
B : Mais du coup si je te pose cette question-là par rapport à la valeur.
C : Par rapport au métier ?
B : Ouais. *Silence de 6 secondes*.
C : C'est marrant ouais, quand tu le dis comme ça en fait, je sens plus de fierté mais alors pourquoi ? *C rit*.
B : Quand je te pose cette question avec « métier » ?
C : Ouais.
B : Attends, je vais me la reposer pour me … Comment tu vis ton métier quand on lui donne une valeur ?
C : Il y a un truc plus partagé, plus collectif en fait. Je sais pas pourquoi en fait. En fait je vois, le métier pour moi c'est un truc partagé, alors que le travail, ça peut être un travail qui est propre à toi en fait.
B : Ouais.
C : Du coup ça me donne plus de fierté le fait que ce soit partagé et travaillé avec d'autres, que, que la question de travail qui est peut-être plus individuelle en fait. Et pourquoi ça me donnerait plus de fierté que ce soit collectif et partagé (*C sourit*) ? Peut-être parce que ça en embarque d'autres. C'est une responsabilité collective qui me plaît plus je pense qu'une responsabilité individuelle et puis bah, si on donne pas de valeur à ton travail, tu fais autre chose et puis c'est tout quoi.
B : Donc en fait, tu associes la valeur à la responsabilité, alors soit individuelle plus dans le travail, soit collective ou à la fierté ?
C : Non, j'associe mon sentiment de fierté à … le côté collectif ou individuel.
B : Ok.
C : 'fin, j'essaye de comprendre comment ça se fait que je sens plus de fierté quand tu me parles de, de valeur du métier que quand tu me parles de valeur du travail. Peut-être parce que j'ai une culture du collectif qui fait que j'ai mis plus de valeur dans le collectif que dans l'individuel.
B : Ouais.
C : Je sais pas en fait, pourquoi ça. En tout cas, ça me plaît plus quoi. *Rires*.
B : Je vais pas changer ma question hein. *Rires*.
C : On peut recommencer avec … Nan, je rigole.
B : Après, si tu veux y répondre, pas de problème. *B rit*.
C : Nan, en fait je dis : « ça me plaît plus », pas, pas dans l'argumentaire ou du mental, mais je sens que dans mon corps ça me … ah ouais métier quoi. J'ai un métier quoi ! J'ai un travail, on s'en fout. *C rit*.
B : Qu'est-ce que ça te fait dans ton corps ?
C : Bah je ne sais pas, y a …
B : En tout cas on sent qu'il y a plus de souvenirs déjà. *B rit*.
C : Carrément, ouais ça me plaît. Moi j'ai un métier moi ! *Rires*. Si je crois qu'il y a une question d'identité en fait, derrière le métier. Qu'il y a moins clairement derrière un travail. Tu appartiens à quelque chose en fait quand tu es dans un métier. D'où, je reviens à la culture du

métier. Tu appartiens à … bah, à ce groupe collectif qui a le même métier que toi quoi. Alors qu'on n'a pas forcément le même travail. Est-ce qu'on a pas le même travail ? Non, je pense qu'on a forcément des … Bah, ça doit dépendre des milieux. En fait, j'imagine qu'il y a des milieux où le travail est le même quel que soit la personne. Mais ouais y a un truc d'identité en fait. Et des trucs que je porte quoi. C'est mon métier. Ouais. Peut-être que c'est ça ce côté fierté en fait.
B : « et que tu portes ». Tu portes comment, de quelle manière ?
C : En … bah du coup en le travaillant. 'fin, en travaillant cette notion de qu'est-ce qu'on met derrière (*rires*) euh … 'fin en le travaillant dans le sens, en le questionnant quoi. En le questionnant, en l'affinant, en se disant bah en fait « est-ce que ça fait partie du métier de faire ça ? ». Et donc le porter, 'fin le fait de le questionner et de l'affiner, fait que tu le portes. Tu le portes plus, après c'est aussi, aussi, comme c'est en, en invention permanente le métier pour moi. Il y a quelque chose plus euh ... peut-être plus une part que dans le travail. Qu'est-ce qui fait qu'on le porte ? *Silence de 11 secondes*. Autrement que de le, l'identifier comme un métier et de le questionner et de l'affiner. Je sais pas s'il y a autre chose qui fait que ... j'ai plus le sentiment de le porter que … ?
B : Ou comment le porter aussi ? Comment … Est-ce que ça te … donne des éléments ?
C : Comment on le porte ce métier ?
B : Ouais.
C : Bah on le porte en mettant sur notre fiche de salaire le nom du métier. *C rit*. C'est con hein. Bah ouais, c'est le nom de ... c'est le nom de notre métier, de notre travail. *C rit*. Mais notre métier ouais. *Silence de 6 secondes*. Ben ouais, c'est marrant ça cette question de bulletin de salaire, parce que c'est aussi ce qu'on avait fait à la structure K. Nous on avait utilisé le terme « éducréatrice populaire ».
B : Ah ...
C : Dans la veine de tous les jeux de mots à la con. *Rires*. Consom'acteur … Et du coup, c'était génial de pouvoir le mettre sur le bulletin. Parce que tu mets ce que tu veux sur le bulletin. T'es pas obligé de respecter le code Rome qui dit c'est quoi le nom des métiers. Et ben ça fait métier que de le nommer sur le bulletin de salaire. Je reviens au salaire, dis donc. *Rires*. C'est une obsession !
B : T'es en plein dedans en ce moment. *B rit*.
C : Ouais. Et puis bah pour l'organisation communautaire, je ne sais pas comment ils font. Parce que à ce moment-là c'était pas salarié. J'imagine qu'ils ont fait ça aussi, mettre « organisateur communautaire » mais je sais pas.
B : Je sais plus. Je crois que je l'ai entendu mais je l'ai pas vu. Je sais plus.
C : Mais du coup ça participe à porter, porter ce métier (*C rit)* et de le mettre sur le bulletin. *Silence de 12 secondes*. Et puis ouais, donc, pareil … pour essayer de savoir pourquoi le côté valeur, donner de la valeur à mon métier, qu'est-ce que ça me fait, de donner la valeur à mon métier ?
B : Comment tu le vis en fait, quand on, alors on, donne de la valeur. « On », tu mets ce que tu veux derrière.
C : Bah après, est-ce qu'on donne de la valeur à mon métier ? *Silence de 8 secondes*. Je sais pas quand justement les, les ... personnes auprès de qui on travaille, nous font un retour. Est-ce qu'ils parlent vraiment de notre métier? Je crois pas, parce que c'est pas très clair pour les gens ce qu'on fabrique. D'ailleurs des fois pour nous, ça l'est pas trop. *Rires*. Donc, je pense

qu'ils parlent plus de la manière dont on l'a exécuté en fait, plus du travail quand même, que du métier. Je crois que j'ai, je sais pas trop si on, si j'ai déjà entendu, vu, une valorisation de ce métier. Ce qui serait sûrement différent avec un métier plus courant où on peut avoir une valorisation plus globale de la société sur euh, je sais pas par exemple éboueur. Du coup, on pourrait avoir des retours en disant : « putain, les gens quand même ils disent, pfff, c'est un dur métier mais c'est nécessaire c'est ... ». Enfin tu vois, un espèce de truc comme ça qui est valorisant. Mais là, sur un métier comme ça, pas trop de retours sur le métier. *C rit*.
B : Et quand tu dis «la valorisation globale de la société », tu mets qui derrière la société ?
C: Tout le monde. *C rit*.
B : Tout le monde.
C : Nan.
B : Des individus, des groupes ?
C : Un … conglomérat d'individus. *Rires*. Non mais oui, quand je dis la société c'est pour dire euh, c'est pour dire les … gens y compris ceux qui font pas partie de mon milieu quoi. C'est-à-dire, pour dire un peu un truc un peu plus courant, et que quel que soit ton milieu tu connais ce métier. Effectivement, c'était plutôt pour dire ça. La société, c'est un peu tous les gens. Mais je limite à la France la société. *B rit*.
B : Quand même. *B rit*.
C : Quand même, faut pas … *C rit*. Après je sais pas ce que c'est … *Rires*. Euh … voilà. Quoi d'autre ? *C rit*. *Silence de 4 secondes*.
B : Est-ce que tu penses qu'on a fait le tour de la question ou alors … ? Par à la question : « comment tu vis ton travail …
C : Ouais.
B … quand on lui donne une valeur ? ».
C : *Silence de 5 secondes*. Ah oui, comment tu vis « ton » travail … et pas comment tu vis le fait de valoriser ton travail.
B : Nan. Comment tu vis ton travail ? *Silence de 8 secondes*.
C : Ouais, je pense que je l'ai déjà dit le fait que c'est plus dynamisant, voire plus d'entrain, donc ouais.
B : Ouais ? Ok. Moi du coup, j'ai une question pour comprendre davantage, quand tu dis … bah justement ce que tu viens de dire là, « c'est plus dynamisant, etc ». Est-ce que euh ... alors attends … Quelle place tu fais, en fait, au corps là-dedans, au corps, dans … dans comment tu vis ton travail ? En fait, on a très peu parlé du corps.
C : Ouais.
B : Est-ce que tu aurais quelque chose à me dire par rapport à ça ?
C : Euh, bah ouais ! *Rires*. Euh … euh … J'ai un corps plus ... déployé, euh ... avec ... un regard plus haut. *C rit*. Euh … *Silence de 10 secondes*. Euh, qu'est-ce que je peux dire d'autre sur mon corps dans ces moments-là ? Je pense qu'il y a une détente en fait. Euh … ouais voire, je sais pas, le … ce côté euh, quand je parlais de fierté tout à l'heure là.
B : Ouais.
C : De, cette petite flamme là qui, fchh, qui remonte et qui te … ouais, je dirais qui te fait du bien. Ça veut pas dire grand chose mais qui, qui te donne envie de bouger quoi.
B : Mmmm.

C : Et à l'inverse, euh … à l'inverse, je pense que le fait de pas sentir de valeur, euh … euh … 'fin moi je vis du coup mon travail avec beaucoup plus de freins, beaucoup plus de … euh … tout me demande plus d'efforts quoi, tout ...
B : Ouais.
C : Il y a moins de curiosité aussi. C'est pas dans le corps mais, je pense que je suis moins à l'affût de ce qu'il se passe. Je suis moins à l'écoute, je suis …
B : Ouais, parce que tu es plus focalisée sur le déploiement justement comme tu dis de ce corps ou de … ?
C : Euh, nan nan, je disais pour essayer de trouver d'autres choses qui … qui vont dans le sens de qu'est-ce que ça fait à mon corps ...
B : Ouais.
C : … euh, d'être valorisée dans mon travail. C'était de, de réfléchir à l'inverse pour euh trouver, qu'est-ce que ça me fait de ne pas être valorisée. Et du coup c'est pour ça que je disais, euh le fait de pas être, ouais de pas être très curieuse de ce qu'il se passe autour. Tu fais juste et puis tu … T'es pas créatif aussi.
B : Ouais ?
C : Je pense que le fait d'être valorisée amène, ouais, la curiosité et de la, j'appellerai de la créativité. Ce qui donne envie de proposer des choses, l'envie de, de trouver des choses nouvelles, de …
B : Ouais.
C : De pas rester dans, justement, dans un truc que tu fais depuis toujours et ... Mais là, on est pas dans le corps non plus. *Rires. Silence de 5 secondes*.
B : Après ça, ça peut avoir des répercussions sur le corps aussi.
C : Oui, oui. Ouais c'est sûr.
B : C'est un tout. On a souvent tendance à dissocier un peu la tête et le reste.
C : Ouais. Mais sur la question là de, de … je vais … me perdre, je vais faire une parenthèse.
B : Oh bah vas-y. *Rires*.
C : Dans ton impro là, tu parlais du corps et des émotions et, moi c'est un sujet qui, qui m'intéressait pas mal parce que … quand je suis arrivée à la structure M, en fait j'étais hyper étonnée d'avoir si peu de corps en fait dans, bah dans notre manière d'être, de faire, et de … et d'être vachement dans le mental.
B : Mmm.
C : Énormément dans le mental. Et je pense que c'est assez propre à certains milieux militants, qui sont focalisés sur du, ouais sur du mental. L'argumentation, contre-argumentation, tac, tac, tac. Et assez peu dans le corps et dans les émotions. Et euh, je pensais juste au « quoi de neuf » qu'on fait de temps en temps, quand on est en réunion d'équipe, ou en temps d'analyse de pratiques. Et au bout de trois ans, j'ai toujours pas réussi à faire comprendre à mes collègues en fait, ce qu'on peut mettre dans un « quoi de neuf ». Que, ils peuvent parler d'eux. Et en fait, ils fuient à chaque fois sur, alors du coup, ça me fait dire aussi que, que c'est pas adapté ou je sais pas quoi, mais y a sûrement une analyse à avoir derrière. Mais à chaque fois, ils parlent pas d'eux mais de leurs enfants. *B rit*.
B : Ah ouais ?
C : Qui est une manière de … ou de leur compagne ou compagnon, ce qui s'est passé dans leur vie ou … mais euh … Et vraiment, je trouve ça assez fou. Alors, est-ce que c'est lié à un milieu ? Est-ce que c'est lié à quelque chose de plus global dans notre culture ? Ou est-ce que

c'est lié à leur âge ? Ou est-ce que … je sais pas. Mais y a un truc vraiment qui me, qui vient pas quoi. Alors j'ai donné une petite liste d'émotions, qu'est-ce qu'il y a comme émotions et tout ça. Quand il y a la liste, ça va à peu près. *B rit.*
B : C'est vrai ?
C : Ouais, ouais. Et sinon, c'est … ouais. C'est du racontage de ce qu'il s'est passé pour les autres.
B : Mmm.
C : Ça me rend circonspecte. *Rires*. Comment ça se fait ? *Rires*. Bref, du coup voilà. Fin de la parenthèse.
B : Oui et quelques fois, quand les gens parlent des autres, il y a un filtre en fait, et ce filtre peut quelquefois renseigner ...
C : Oui.
B : … des choses qui intéressent la personne qui raconte aussi …
C : C'est vrai.
B : … mais bon, pfff. Faut tout disséquer quoi. Et puis on peut se tromper surtout, c'est de l'interprétation.
C : Oui, c'est de l'interprétation. Oui, c'est ça. « Pourquoi elle en parle ? Est-ce qu'elle se sent malheureuse ... » (*avec une voix basse et interrogative). B rit.* Ouais, est-ce que c'est de la pudeur ? Est-ce que, est-ce que dans un autre milieu, euh … donc euh … je sais pas, qui serait pas un … milieu du, de travail rémunéré, donc pas avec des collègues. Est-ce que ce serait plus facile pour eux ? Peut-être qu'il y a une espèce de barrière, je sais pas.
B : Ouais, bah oui.
C : Bref. *Rires*. C'était la parenthèse du corps et des émotions.
B : C'est ça. Ok.
C : Et voilà. Et qu'est-ce que je peux dire d'autre ?
B : Bah après euh, si tu sens qu'on a fait le tour, euh … Moi j'avais une question là, comme je t'ai posée …
C : Ouais.
B : Une question pour préciser quelque chose.
C : Ouais.
B : Après, si tu penses qu'on a fait le tour, on peut …
C : Ouais.
B : … terminer.
C : Et bah ouais.
B : Ok.
C : Bah là comme ça, il y a rien qui me vient.
B : Bah merci !
C : Bah écoute … *Rires*. Ça fait plaisir.
B : Bah ouais.

Confirmation de l'envoi de l'enregistrement et de la retranscription à la personne interviewée.

Annexe 5 : Entretien n°5

Date : 29/03/2018
Durée : 1h 13mn 18sec
Où : Bretagne

Demande d'enregistrement de l'entretien réalisée auprès de la personne. Nous nous connaissons donc les présentations ne sont pas utiles.

B (chercheuse-actrice) : Ok, très bien. Ce que je te propose, c'est que je vais mettre une alarme juste pour nous donner un petit …
G (personne interviewée) : Comme tu veux …
B : … ouais, un petit …
G : Si tu veux.
B : Dans une heure et demie pour vraiment ... hop, parce que le temps, pour le coup, passe assez vite. Voilà. J'éteins mon portable. Donc avant de commencer déjà, je vais te présenter un peu le contexte. Est-ce que tu veux que je t'explique à nouveau la recherche-action ou … rapidement ? 'fin ça te va, tu as à peu près …
G : Ouais, ouais.
B : Ouais ? Tu …
G : Ouais vas-y fonce.
B : Ok. Cet entretien, du coup, forcément il se déroule dans le cadre de la recherche-action, qui dure trois ans. L'objectif de cette, de cette recherche c'est, 'fin de cette recherche-action, c'est de travailler sur un terme précis qui est en lien avec mes activités actuelles, tu vois ?
G : Mmm.
B : Mes activités dans le milieu associatif mais aussi mes anciennes activités que j'avais en ressources humaines et en santé au travail. Cette recherche-action, en fait, elle est … 'fin nous sommes accompagnés par le réseau des CREFAD. Donc c'est un, un réseau avec ... composé d'associations dans l'éducation populaire voilà. Et nous sommes rattachés, de loin, à l'université de Strasbourg. Donc moi là, c'est ma deuxième année, deuxième année collecte d'infos en fait …
G : Mmm.
B : ... d'où voilà ces entretiens. Donc je suis amenée à rencontrer une dizaine de personnes dans mon environnement familial, professionnel et amical, en gros. Et, alors l'entretien il dure environ une heure et demie. Après, ça dépend, il peut durer bien moins longtemps, ça peut durer une demie-heure, ça peut durer 2 heures, mais après c'est important de veiller à faire pas plus de deux heures. Et en fait, bon bah je te rappelle rapidement les règles déontologiques donc il est anonyme. *G rit*. Bah oui, (*B rit*) je suis obligée de le signaler, il est anonyme. Il servira essentiellement que dans le cadre de la recherche et il sera confidentiel.
G : Mmm.
B : Voilà, ok ? Alors … je vais, avant de rentrer vraiment dans l'entretien, je vais t'expliquer un petit peu mon thème de recherche en fait, et pourquoi, pourquoi, pourquoi cette recherche-

action ? Pourquoi cette affaire en fait ? Au début de la recherche-action, … on a, en tout cas, il y avait pas mal de thèmes en tout cas qui m'intéressaient.
G : Mmm.
B : On a rédigé notre récit de vie. Il y avait beaucoup trop de thèmes d'ailleurs …
G : Ouais.
B : ... beaucoup trop d'idées. L'objectif c'était de choisir et dans la rédaction du récit de vie, entre autre, ça c'est une des étapes de la première année, il y a plusieurs souvenirs en fait qui ont ressurgi. Des souvenirs de quand j'étais élève, étudiante ou ancienne professionnelle en ressources humaines ou en santé au travail en fait. Et ces souvenirs, alors il y avait des souvenirs très chouettes, très agréables (*B rit*) et il y avait des souvenirs un peu moins agréables, comme par exemple, bah, en situation professionnelle quand j'étais en entretien ou alors en réunion avec des collègues et qu'on abordait les conditions de travail en fait, sous différents angles. Donc quand je dis « conditions de travail », c'était par exemple comment rendre compte de notre travail, …
G : Mmm.
B : … via les indicateurs de performance, des objectifs etc ; ou alors comment s'organiser comment, définir l'organisation du travail par rapport aux résultats attendus par rapport aux clients, tu vois, c'est assez global, en fait. Mais en tout cas, pendant ces entretiens ou ces réunions, forcément il y avait beaucoup de moments où on a abordé ce thème-là en fait. Forcément, c'était, c'était les conditions de notre travail au quotidien. Et en fait, dans ces discussions-là, bon bah je le vivais pas vraiment très bien. Mes collègues non plus d'ailleurs. Déjà en fait, j'avais vraiment la sensation … que les discussions tournaient plus autour de l'écart, en fait, qu'il y avait entre ce qui devait être fait et ce qui était fait, que plutôt vraiment le, enfin l'attention était moins portée sur la nature, le sens et l'intérêt du travail en fait. Donc le fait de te, enfin moi j'avais cette impression, ce ressenti qui est vraiment une attention particulière sur cet écart-là sur un peu, est-ce que je suis conforme ou pas à ce qu'on attend de moi, est-ce que je suis conforme à ce que, 'fin, ce que je dois faire ou pas. Donc voilà il y avait cet écart-là qu'était, qui était assez … qui était assez … qui prenait beaucoup de place. C'était un peu comme si en fait … on vérifiait si je respectais les normes, les évidences qui étaient très peu remises, remises en question. Voilà donc, ça c'était assez ... assez compliqué et surtout je ressentais, à la fois, moi mais aussi dans les équipes dans lesquelles je travaillais, qu'il y avait très peu de place, en fait, aux émotions, à la place du corps, aux ressentis etc. Ça c'était un truc qui était souvent mis de côté voilà.
G : Mmm.
B : Pour plusieurs raisons. Donc forcément … ça me bloquait dans la relation à moi-même et la relation aux autres dans l'équipe.
G : Mmm.
B : D'autant plus qu'on avait l'impression quand, quand, enfin qu'on était dans une espèce de grosse machine en fait. Du coup, il y avait les procédures à respecter quoi qu'il arrive, donc il n'y avait pas vraiment la place aux imprévus du réel, au terrain au … tu vois, cet écart entre le prescrit et le réel, de toute façon, voilà.
G : Mmm.
B : Donc je me suis posée pas mal de questions et, il y a quelques années, je me suis dit que je vais changer d'environnement professionnel en fait, parce que je pouvais plus, en tout cas, exercer avant dans, en ressources humaines et en santé au travail pour ces conditions-là, entre

autres. Donc j'ai changé d'environnement professionnel et depuis … quatre ans, quatre ans maintenant, 'fin vraiment depuis deux ans à temps plein, je suis dans l'éducation populaire, dans le milieu associatif. Et je voulais changer d'environnement professionnel pour avoir plus de marge de manœuvre en fait, et essayer, en tout cas, d'avoir un peu plus de liberté sur le choix de mes activités, le planning, les façons de travailler, l'expérimentation aussi de comment on peut travailler avec les gens en collectif etc. Et euh, bon ça se passe bien, beaucoup mieux qu'avant mais quand même, j'ai tout de même encore les impressions que j'avais avant, c'est-à-dire qu'il y a pas vraiment la place à la singularité de chacun.e, que quelquefois les émotions, la place du corps, le côté émotionnel, en fait, est très dérangeant et peu pris en compte en fait. J'ai encore ces impressions-là. Donc en fait ça m'interroge énormément parce que, si on part du principe que les conditions de travail, c'est les règles de fonctionnement et les normes du travail en fait, si on part du principe que les conditions de travail peuvent à la fois … aider à l'épanouissement, à la réalisation professionnelle etc mais aussi ça peut aussi enfermer les salariés, enfin les personnes en fait dans un cadre qui, du coup, peut souvent les étouffer, comment on peut écouter, faire place en fait à notre singularité, à nos désirs individuels ou collectifs dans un cadre de travail en fait ? Quel est notre rapport au travail et surtout c'est quoi l'impact en fait, le fait qu'on ait tel ou tel rapport au travail, quel est l'impact en fait sur, sur, sur la place de ces désirs-là dans le cadre de travail ? En gros, ce sont mes questions, en gros. Et voilà, pour essayer de … l'objectif n'est pas tant de répondre à cette question, mais en tout cas recueillir plusieurs points de vue pour voilà, avoir un peu plus de, de hauteur par rapport à ça. Et du coup j'ai choisi de faire un focus en fait sur les moments, les situations, les cadres de travail où les personnes évaluent ou sont évaluées. Quand je dis évaluer, c'est vraiment déterminer la valeur de personnes ou des actions en fait. Et je trouve que dans cette situation-là, le fait de faire un focus comme ça, ça permet de voir vraiment quel rapport les personnes ont avec leur travail, avec leurs collègues et savoir, voir, essayer de voir un peu comment les conditions de travail les impactent. Voilà. C'est clair pour toi ?

G : Oui oui.

B : Ok. Et en fait pourquoi j'ai voulu te rencontrer ? Et bah pour plusieurs raisons. En fait, moi ce qui m'intéresse c'est que, 'fin, on a eu l'occasion, mais surtout avant quand on a fait nos études en ressources humaines ensemble, de parler du travail, des conditions de travail mais là forcément nos, nos avis ont évolué, nos points de vue donc, je suis curieuse de savoir comment le tien a évolué, et ce qu'il est maintenant. Et à la fois tu as cette expérience en ressources humaines, dans la recherche justement, dans les ressources humaines, le management. Le fait aussi que tu aies passé un paquet d'années à la structure M aussi, dans cet environnement de travail.

G : Mmm.

B : Le fait aussi que tu aies aussi des notions, et sans doute plus que des notions en psychanalyse aussi. *G hausse les épaules*. Bah en tout cas, voilà, tu as une, t'as un pied là-dedans quoi.

G : Mmm.

B : Après, en tout cas tu as un pied là-dedans et voilà. Et je me dis enfin, en tout cas, moi ça m'intéresse beaucoup de recueillir ton point de vue, sachant que cet entretien, vraiment, l'objectif de cet entretien, c'est que moi je comprenne un peu ta position et ton avis voilà. T'es pas là pour répondre à mes questions et faire en sorte de valider ou pas mes hypothèses.

G : Ouais, bien sûr.
B : Donc t'étonnes pas, il y aura, en gros l'entretien va tourner autour d'une question. Après bien sûr c'est un échange …
G : Mmm.
B : … et moi aussi je parlerai mais ne t'attends pas à avoir … je sais pas combien de questions, ça sera pas l'objet. Ok, ça va ?
G : Oui oui.
B : Ouais ? Très bien. Et bien écoute (*B rit*) à toi maintenant. Je vais te poser une question. Alors je voudrais savoir comment tu vis ton travail quand on lui donne une valeur ? *Silence de 4 secondes*.
G : Je comprends pas la question en fait. *G rit*.
B : Ouais, mais y a pas de problème. Qu'est-ce que t'aimerais … quel, qu'est-ce que tu comprends pas ? Il y a un terme particulier ou ... ?
G : Bah la question c'est quoi, répète.
B : Comment tu vis ton travail …
G : … quand on lui donne une valeur ?
B : Ouais.
G : Bah ça veut dire quoi donner une valeur, qui donne la valeur ?
B : Mmm, bah ça, ça dépend, justement, c'est une réflexion à avoir. Tu peux mener, 'fin tu peux avoir cette réflexion-là maintenant c'est ... y a pas, y a pas ... là du coup, je sais plus, je crois que c'est le 5ème entretien que je mène, et souvent les gens ils mettent des représentations hyper différentes derrière la valeur. Moi du coup, je t'ai dit moi ce que je mettais derrière. Quand je disais « valeur » pour moi, c'était, 'fin pour moi, j'ai regardé quelques définitions, c'est le fait de, la valeur. En fait moi, quand je parle de la valeur, je l'associe à l'évaluation, le fait de donner la valeur à quelqu'un ou des actions.
G : Mmm.
B : Après moi, ce n'est que mon point de vue, c'est que ma, mon truc. « Valeur », qu'est-ce que tu mets derrière ça en fait ? C'est plus ça qui m'intéresse, toi.
G : Bah … quand moi je vis mon travail, quand je lui donne de la valeur … du coup je dirai quand j'y donne de la valeur.
B : Quand tu y donnes ?
G : Ouais.
B : Ok. Donc c'est toi qui la donne c'est ça ?
G : Ouais en fait, moi je n'arrive pas à travailler si ce que je fais n'a pas de valeur, n'a pas de sens en fait.
B : Mmm.
G : Bah voilà. *Silence de 3 secondes*. J'ai besoin d'apprendre, j'ai besoin de … j'ai besoin de comprendre … Comment je le vis ? Bah … en fait la thèse ça m'a amené à accueillir, en fait, le travail quotidien comme étant un processus global, voire, voire … vital entre guillemets, 'fin, en tout cas dans le sens de la racine de vie quoi. Je sais que c'est connoté vital mais ... et … ouais c'est-à-dire, je, il y a des fois, je vais bosser des trucs, bon je vais lire des articles. Dans l'absolu, ça va pas me servir de manière instrumentale et directe. Ça répond pas directement à des objectifs mais ça permet de faire sédimenter un rapport au monde … une compréhension du monde, compréhension de … je sais pas. Je considère que quand je débloque des trucs ça, ça fait partie de ce que je suis en train de devenir quoi.

B : Mmm.
G : C'est tout. Mais ça, par exemple ça s'illustre dans des lectures que j'avais faite autour de la psychanalyse lacanienne … comment … en début de thèse en fait, où je me disais, où je bossais des trucs. En vrai, c'est assez ardu à comprendre je trouve. *Silence de 6 secondes*. 'fin, en tout cas, quand tu viens de la gestion, c'est pas … c'est juste un paradigme, je dirais pas antinomique mais … ça, ça fait exploser les normes de gestion. Je sais pas, penser par exemple le rapport au travail comme étant un truc à faire, une tâche à accomplir sans se poser la question de la subjectivité de la personne, de sa biographie, de ce qui se joue pour elle dans le rapport à l'objet de travail, si on parle d'objet de désir quoi, pour moi ça a pas beaucoup de sens mais … Après, je suis pas assez naïf pour penser que je connais l'objet de mon désir de travail, mais … mais j'ai besoin d'y trouver un intérêt. J'ai besoin de m'épanouir au taf pour travailler quoi.
B : Mmm.
G : Mmm. Mais ça, c'est lié au fait aussi … de ne pas avoir trop de cadres de travail quoi. C'est-à-dire que je vais dans des bars, je vais sur mon ordi, je vais bosser. Et vu que j'ai pas le cadre, parce qu'en fait, là par exemple, j'ai un entretien à retranscrire pour un truc à Paris là, et bah … pour moi c'est vachement apaisant d'avoir ça à faire, parce que c'est bête et méchant quoi.
B : La retranscription ?
G : Oui. Et, c'est chiant à faire, ça prend du temps mais il y a un truc que y a pas d'enjeu quoi. C'est écouter, écrire, réécouter, réécrire, machin, 'fin tu vois. C'est pas, c'est assez simple quoi. Et c'est agréable d'avoir des trucs simples à faire de temps en temps. *Rires*. Voilà. Et ouais, avoir un cadre c'est aliénant et en même temps, ça donne un territoire donc euh, une identité aussi … une place … donc, voilà. 'fin, je sais pas, de se dire, tous les jours, pourquoi j'irai dans tel bar pour bosser, comment les gens me regardent, pourquoi, qui sont ces gens-là dans mon rapport au travail. C'est compliqué quoi, 'fin c'est compliqué … faut accepter qu'elle soit présente sans y répondre mais … c'est des rapports de clientèle mais quand même. Il y a des gens que je vois tous les jours, je leur serre la main. C'est pas des collègues mais en même temps, ils sont dans mon environnement de travail.
B : Ouais.
G : Ou je suis dans le leur. *G rit*.
B : Comme au bar T par exemple.
G : En ce moment, c'est plus le bar J d'ailleurs.
B : D'accord.
G : Ouais. C'est cons-là, il font payer les gâteaux maintenant, alors j'y vais plus. *G rit*.
B: Au bar T ?
G : Ouais.
B : Ah bon, je suis passée tout à l'heure.
G : T'as eu un, un café ?
B : Ouais. Un bout de banane et un gâteau.
G : Ah ouais, bah ça dépend, ils varient, mais … je le trouve pas très net là-dessus alors du coup …
B : D'accord.
G : Je trouve ça bizarre, d'une part et … mais bon c'est confidentiel (*rires*) la … la, comment … la serveuse, des fois, elle a l'air un peu cruche alors j'insiste pas. *B rit*. Parce que j'ai arrêté

le café du coup … je demande des eaux chaudes. L'autre, l'autre fois, je lui file deux balles, elle dit : « ah bah c'est bon merci. » Je vais pas payer deux balles pour une eau chaude. Elle était un peu perdue quoi. 'fin bref. Et j'ai pas envie de déranger non plus.
B : Ouais.
G : Et au bar J, ils me la font à un balle. 'fin, ils me la font gratos mais du coup je mets un euros de pour boire.
B : Ouais, ok.
G : Donc ça c'est cool. *Silence de 3 secondes*.
B : Donc tu parlais de cadre de travail en fait. Et euh, tu fais un lien avec la valeur de ton travail ?
G : On pourrait dans le sens où ... où il y a … où il y a un rapport, tu sais quand tu es … en fait c'est, c'est un peu con. C'est assez normatif mais euh … quand tu commences, si t'es dans un environnement de travail, tu te dis : « bah je vais au taf », tu te dis pas, même si ton taf c'est de la merde, tu, tu te dis : « bah en fait , j'ai un cadre de travail. », ça te ... *G verse de la tisane*.
B : Ouais. J'en veux bien d'autre s'il te plaît.
G : … ça t'empêche de penser quelque part. Ça t'empêche de penser. Tu vas au taf, tu te dis à la fin, de la journée même si t'as pas branlé grand chose, t'as fait ta journée quoi. Alors qu'en fait, c'est le fait de fréquenter des gens, je sais pas trop quoi mais. *G verse de la tisane*.
B : Merci.
G : Et euh … ouais je pense que ça joue dans le … après j'avais eu des soucis avec une … qui, plus ou moins, collectivement, est considérée comme une connasse (*B rit*) donc je, je me permets de le dire.
B : Ouais.
G : Mais, du coup, ça m'a flingué, je me suis flingué, je bosse plus trop à la structure M du coup.
B : Ouais.
G : Mais … mais ouais, il y a un espèce de truc, tu te dis que tu es plus, tu es plus dans le cadre. Tu as plus trop le … relation d'équipe, en même temps tu apprends, après, par ailleurs, les copains que tu as gardé, que tout le monde se tirent dans … 'fin tu vois. 'fin après, c'est dans toutes les vies d'organisation mais … C'est … ouais, c'est compliqué je sais pas, mais euh … c'est pour ça que, bah pour moi le sens du travail que je fais, vu que je bosse seul, 'fin tu vois ?
B : Mmm.
G : C'est … c'est fondamental quoi. Mais c'est vital au sens de, de, d'objet de désir. A ce niveau-là, c'est assez important ... parce que … bah du coup ouais, c'est ça, tu as pas d'évaluation directe. 'fin, je sais pas. Pendant des années, tu bosses sur une thèse, tu sais pas si tu vas finir. Tu as des évaluations des directeurs des fois mais … Dire au jour le jour, 'fin je sais quand tu es dans un service, c'est un peu aliénant c'est ce côté reporting et tout. Tu as plein de trucs … mais en même temps ... en fait c'est hyper pervers parce qu'en même temps ça te donne des repères en permanence mais … 'fin si je généralise et que je caricature, c'est des repères mouvants, donc en fait faut sans arrêt refaire ses preuves, sans arrêt déplacer les objectifs, et ça n'a plus de sens.
B : Dans la recherche ?
G : Non, que ça soit …

B : Peu importe.
G : Dans le privé … dans les organisations en général quoi. Cet espèce de rapport au contrôle qui est complètement légitimé, au nom de l'efficacité. Je sais pas trop mais … *Silence de 5 secondes*. Ouais, je pense que le cadre, c'est important le cadre, de toute façon c'est ... 'fin, le cadre, c'est la loi, c'est … ce qui donne des repères, c'est ce qui contraint mais c'est ce qui donne des repères aussi, donc donne un endroit où exister, ça … c'est un rempart à l'angoisse du, du vide et de l'infini quoi.
B : Mmm.
G : Bah voilà, c'est tout.
B : Et qu'est-ce qui ne serait pas un cadre alors, de travail ? Comment on peut travailler hors cadre de travail ?
G : Tout est cadre, d'une certaine manière mais ... Je pense que, moi ça me renvoie ... aux limites permanentes qui sont mouvantes. Je sais pas, dans les organisations, dans ... je sais pas si t'es, t'es en … les restructurations, tu vois, par exemple dans le milieu pharmaceutique, les restructurations permanentes, côté commercial et les objectifs de vente qui sont mouvantes en permanence. Il n'y a pas, de toute façon, le système … néo-libéral est conçu de telle sorte que, que y a, il faut rémunérer plus ou moins fortement tes actionnaires en permanence donc je, il n'y a pas de limite en fait à la production de bénéfices.
B : Mmm.
G : Et à mon sens, c'est un … c'est un … comment dire … c'est par usurpation, c'est une trahison en fait de la pensée … libérale de base où l'idée c'est de créer de la richesse quoi. Tu crées pas de la richesse, en fait, tu en détruis.
B : Mmm.
G : Et euh, tu vois, c'est pas … mais c'est des rapports de pouvoir.
B : Quand tu dis : « on détruit de la richesse », tu parles de quelle richesse ?
G : Bah, si par exemple … pour rendre, pour améliorer la rentabilité de ton entreprise, tu vires des gens parce que, au niveau des, du bilan, ça améliore la rentabilité. Bah, tu vires des gens, ils partent avec un savoir, un savoir expérientiel, des savoirs implicites. Ça, ça déconstruit le rapport identitaire que les gens ont nourri dans l'entreprise. Ça fait qu'il y a des syndromes de … comment on appelle ça … de survivants, 'fin tu sais, des mecs qui sont pas … 'fin voilà. Ça veut dire que, en fait, tu … ouais, je sais pas c'est … je sais pas c'est comme … c'est comme détruire un arbre, tu vois, tu, t'arrives avec ta tronçonneuse, c'est mécanique, boum, l'arbre est tombé, mais l'arbre, il est vivant. Il communique, 'fin tu vois ?
B : Mmm.
G : C'est priver de l'âme de … de l'âme de ... 'fin de ... priver le collectif de l'âme des, des individus quoi. Avec une espèce de menace permanente. Et c'est marrant parce que, sauf un rapprochement un peu bidon, bah tu sais, on pourrait se dire, je sais pas, au sens médiéval, au temps médiéval, il y avait une espèce de peur d'être, d'aller en enfer en permanence. Bah là, y a une peur de, d'être licencié ou je sais pas trop quoi. Un espèce de truc, du jour au lendemain, on te dit : « mais en fait, tu existes plus. »
B : Mmm.
G : En tout cas, au sein d'un collectif où tu as construit ton identité. Donc … 'fin ton identité ça, a priori, c'est vital quoi.
B : Mmm.

G : Euh, ça veut pas dire qu'elle soit exclusivement liée au travail mais c'est quand même … je veux dire, a priori, tes gamins, tu les vois le soir, 'fin tu les vois pas de la journée quoi. *Silence de 5 secondes*. J'ai oublié ta question mais ...
B : La question c'est comment tu vis ton travail quand on lui donne une valeur ?
G : Ah oui, je pensais pas, je pensais à la question d'avant. Bah … quand on lui donne une valeur ?
B : Mmm. Alors tu mets …
G : 'fin le « on » …
B : … ce que tu veux dans le « on » en fait.
G : Bah, après … faut, pour être tout à fait honnête, que … 'fin je veux dire au sens, au sens … 'fin au sens psychanalytique, le « je » n'a d'existence que par le … qu'à travers le, l'autre ou le grand autre, au sens lacanien donc …
B : Mmm.
G : Dire : « t'existes ... », mais d'ailleurs, tes pensées désirées qu'à travers l'autre en permanence donc c'est une aliénation fondamentale à l'inconscient et … à l'inter-subjectif mais … mais … mais ce que j'ai en tête là, c'est de dire que finalement, pour moi, ça a été important de faire des journées de travail où j'apprenais des trucs, où j'avançais, où j'avais des idées, où … ça se concrétisait, et en même temps … c'est dans le, dans l'objectif que mes pairs puissent reconnaître ce travail-là un jour, c'est-à-dire la soutenance de thèse.
B : Ouais. Donc tes jurys en fait ? 'fin ton directeur ou ta directrice de recherche aussi ? Les gens qui vont t'évaluer ou pas forcément ?
G : Ouais, ben c'est ça quoi.
B : Ouais, ouais.
G : 'fin ouais.
B : Parce que tu peux avoir tes collègues aussi.
G : Oui mais bon, y a, il y a, il y a de la valeur, valeur symbolique justement à … 'fin, je veux dire, dans un système culturel, il y a des gens qui ont plus de poids dans la façon dont ils … dont ils donnent une valeur à ton travail quoi.
B : Mmm.
G : Là, il s'avère que c'est des chercheurs confirmés qui sont tes jurys, qui font membres de ton jurys de thèse.
B : Ouais.
G : Voilà.
B : Et euh, tout à l'heure, tu disais, tu parlais de richesses en fait. Et tu disais : « quelquefois pour créer de la richesse en fait, on en détruit. »
G : Bah ouais, c'est ce que je disais.
B : Tu parlais des licenciements. Et … est-ce que tu as ... qu'est-ce qu'on … qui serait ... préférable en fait, pour développer cette richesse ?
G : J'en sais rien moi.
B : Est-ce que tu, t'as une idée ou pas du tout, mais c'était … *Silence de 4 secondes*.
G : Bah en fait, pour moi, le problème de la richesse, c'est qu'elle est pas … elle est pas matérielle en fait.
B : Mmm.
G : 'fin je veux dire, tu considères de quoi tu as besoin pour vivre. Si tu achètes des bonnes fringues, elles durent des années, donc c'est pas … voilà. Si tu achètes de la bouffe, tu manges

correctement, t'as pas besoin d'acheter des tonnes de bouffe. Donc … et après ça se joue dans, moi je suis plutôt porté sur les trucs intellectuels, mais euh, parce que ça m'intéresse. J'aime bien comprendre mais, mais … je sais pas si, là c'est projeté sur le, sur les autres mais ... je pense qu'il faut nourrir notre âme quoi. C'est ça le truc. Alors, y a des gens, c'est par la religion, 'fin la spiritualité pour le coup. Pour moi, 'fin je sais pas. Je crois pas trop à la religion je pense que c'est … on peut faire le cake en citant Marx mais, c'est pas l'opium du peuple, mais y a un espèce de truc où, c'est comme un, c'est comme un cadre en fait, c'est un cadre, plus ou moins illusoire ou du, c'est ton équipe de travail. Tu te réfères à ça tout le temps en fait tu vois.
B : Mmm.
G : C'est un truc, c'est un repère permanent existentiel en fait. Mais euh, mais ouais, la richesse pour moi, c'est la richesse immatérielle, c'est le rapport à la poésie du monde, c'est … je sais pas moi … c'est le fait de savoir que tu peux éventuellement produire ta propre bouffe, contact avec la terre, tu vois, avec les animaux éventuellement, quitte à les bouffer. Moi je m'en fous. *B rit*. J'aime ça d'ailleurs, bouffer les animaux. *B rit*. Non, mais c'est vrai.
B : Ouais. Dit comme ça … mmm.
G : Nan mais franchement, 'fin tu vois (*B rit*), il y a un espèce de truc …
B : Oui, oui.
G : Je suis pas, moi je suis pas, 'fin je veux dire, on est des omnivores, on n'est pas … Par contre massacrer des animaux en … batterie … alors qu'en fait, parce que, 'fin alors que ça consomme énormément de ressources en fait d'avoir de ... d'élever des animaux. Pour moi ça n'a pas de sens en fait. Par contre, bouffer un porc que tu as élevé pendant je sais pas combien, 'fin peut-être pas combien d'années, pour moi c'est, ça fait partie de la chaîne alimentaire.
B : Mmm.
G : Ça me dérange pas quoi. *Silence de 9 secondes*. Mais … j'ai perdu le fil. Et créer de la richesse, c'est ça ouais. C'est (*silence de 7 secondes*) … en fait, si je reprends la métaphore de l'investissement, c'est permettre à chacun de s'investir à sa place quoi. Là où il estime que sa place est juste.
B : Ah oui. Ok, à sa place ouais. Mmm.
G : Mais … ouais, voilà, après … *Silence de 4 secondes*. Ouais il y a un rapport au monde qui a toujours été compliqué quoi, après ... *Silence de 5 secondes*. Se poser, se poser, ouais, se poser des questions, ça permet de, de savoir qui tu es quoi.
B : Mmm.
G : Sinon, 'fin, j'imagine, sinon elles te reviennent dans la gueule, ben à mi-vie ou quand tu as une crise existentielle ou 'fin tu vois ?
B : Mmm.
G : Créer de la richesse, ça me parle pas des masses. Après …
B : Nan, mais je dis ça, c'est toi qui avait sorti ça, ce terme-là.
G : Ouais, ouais. Bah c'est au sens, les exigences de, actionnariales quoi.
B : Mmm. Mais, il y a sans doute un autre mot bien plus … bien plus adapté à … à ça quoi.
G : Et en fait, si tu considères que la, 'fin, à mon sens, « créer » ça n'a pas de sens quoi. Je veux dire, tu crées jamais rien, en fait. 'fin je veux dire, même si tu considères que Freud est l'inventeur de la psychanalyse, le mec, il s'inscrit dans un … intellectuel collectif. En fait, c'est le cas pour tout le monde. Et ... bah ouais, on cr … bah je sais pas où … où rien ne se créé, rien ne se perd, tout se transforme quoi. Il y a un espèce de truc où il y a un truc qui fait, qu'à

une époque, bah ... s'il est rendu possible de penser … tu vois, par exemple, je sais pas la machine à vapeur. Je sais pas, elle a été créée trois, quatre siècles avant jc. Bah, elle est industrialisée vingt siècles plus tard.
B : Mmm.
G : Et ben ... ben on n'a rien créé quoi. Il y a juste un mec qui s'est dit : « putain, en fait ça peut servir pour … pour, à titre de moteur » ou je sais pas trop comment dire tu vois … Tu considères que la montre introduit la notion de productivité, ben c'est considérer qu'avant la montre, c'était le soleil, et en fait ça, tu vois ?
B : Ouais ouais.
G : C'est juste que les cycles deviennent plus cours, 'fin j'en sais rien, mais …, mais, créer, la création, pour moi c'est illusoire. Et penser qu'on créé, c'est illusoire également quoi. Parce que, je sais pas, si tu prends la métaphore de l'inconscience. Tu considères que tu es déterminé d'une certaine manière par ton inconscient, penser que tu es, maître en ta demeure, au sens … c'est une métaphore freudienne, mais de dire que le moi est maître en sa demeure et que c'est pas vrai, ben en fait quand tu crées, tu es traversé par des choses, par exemple si tu es ému par des trucs, tu parlais des émotions là.
B : Mmm.
G : Bah, l'émotion tu choisis pas qu'elle te traverse.
B : Mmm.
G : Elle est inhérente à ce que tu es, à ce que ton corps a enregistré, à ce que tes générations t'ont transmises, à ce que ta culture t'a, t'a amenée à incorporer, au sens propre et figuré, 'fin. Ouais, je sais pas.
B : Mais alors … en fait tu dis qu'on peut pas créer dans le sens où on n'est pas tout seul de toute façon. Il y a, c'est une dynamique collective qui fait qu'il y a un truc qui émerge, c'est pour ça que tu dis ça en fait ?
G : Euh, je sais pas si c'est une dynamique collective mais c'est … c'est quelque chose qui te dépasse, que ce soit un individu tu vois, 'fin.
B : Il n'y a pas de point de départ, c'est ça que tu veux dire ?
G : Bah, …
B : Pas forcément ?
G : … je pense que ça serait illusoire de penser qu'il y en ait un quoi.
B : Ouais ouais.
G : Après il y a peut-être des éléments déclencheurs significatifs qui donnent du sens, qui marquent des étapes mais … 'fin, je veux dire si tu, si on se branle un peu en … remontant cette question-là, tu poses la question de l'origine du monde, 'fin tu vois c'est …
B : Mmm.
G : Après de … après … avant le big bang machin, 'fin tu vois, il y a des … je sais pas, il y a des mecs qui t'expliquent que le potassium ça vient de telle fusion de tel truc que tu retrouves sur telle planète, bah … 'fin tu vois. C'est une espèce de truc, c'est infini. Et c'est, c'est anxiogène l'infini tu vois ?
B : Ouais ouais.
G : Bref, de se dire … je sais pas moi j'ai des potes musulmans, ça les rassure de savoir qu'ils vont aller au paradis quoi. 'fin le savoir ou de le croire plutôt mais ...
B : Mmm.

G : C'est marrant d'ailleurs je pars, ça n'a rien à voir, peut-être, quand même, on comprendra plus tard. Comment … je lui parlais des soirées machin avec des gonzesses et puis il me dit : « putain mais moi, je suis trop timide et tout. Si la fille elle vient pas, j'y vais pas. » « Bah tu sais moi avec l'alcool y a pas de problème, faut changer de religion quoi. » *G rit*. *Rires*. Et euh, bah je sais pas, c'est … Là j'essaie de me demander la question du lien entre … travail, religion et valeur. Tu vois, si tu prends la question protestante, il faut travailler pour mériter sa place, c'est toujours pareil.
B : Mmm.
G : Les musulmans, ils ont des contraintes de dons à faire, tu vois. Ils doivent donner, ils doivent verser de l'argent. Ça, mine de rien, c'est relatif au travail, tu vois. 'fin, on pourrait penser que … 'fin tu vois, au sens de Foucault, par exemple, si tu penses que, les épistémè, je saurai pas définir l'épistémè mais … ce qui fonde un savoir ou des comportements ou un rapport au monde, aujourd'hui on pourrait se dire : « non mais la religion … c'est que dalle, y a plus rien et tout ». Bah c'est pas vrai quoi. Je sais pas, lundi prochain c'est Pâques, on va s'offrir du chocolat, bah voilà. *B rit*. Nan mais c'est vrai.
B : J'avais zappé que c'était Pâques en fait.
G : Mais c'est férié mais euh.
B : Oui mais … ouais.
G : Et euh … bah je sais pas, même le … penser que le rapport au travail c'est aussi important, c'est pas … ben, tu vois tout s'inscrit dans un collectif, y a pas … pour moi c'est une, par exemple, en parlant sans arrêt de rupture, d'innovation, machin, c'est des conneries quoi. Y a jamais que de la continuité dans la rupture.
B : Mmm.
G : Y a peut-être, peut-être un saut cognitif ou je sais pas trop quoi. Mais y a des révolutions certes, mais … la révolution n'est rendue possible que parce qu'elle s'inscrit dans la continuité de quelque chose.
B : Sans ce qu'il s'est passé avant, il se passerait pas la révolution quoi.
G : Potentiellement oui.
B : Mmm.
G : Mais … je sais pas, je te laisse recadrer là.
B : Ah oui, nan, je recadre pas en fait. Moi vraiment, mon intention c'est de … de te laisser aller, tu fais ton circuit, ta balade. Si t'as envie de parler de religion, de bouffe, de n'importe, de ce que tu veux, moi je suis à côté et j'écoute. Je te recadre pas du coup. Donc tu parles de, vraiment, enfin ...
G : Par provoc', on pourrait dire que c'est recadrer de dire que tu recadres pas quoi. Mais euh …
B : Bah nan, là, j'ai pas … quand j'entends « recadrer », c'est te … te ramener à la question. Mais en fait si tu penses ça, que tu fais un lien plus ou moins direct avec la question mais tu vois je ...
G : Mmm. C'est non directif ?
B : Ouais. Je veux juste comprendre, toi, ce que, 'fin ton point de vue et voilà.
G : Ouais mais on peut parler des heures, 'fin, y a quand même une question … une question initiale.
B : Oui. Bah, celle que je t'ai posée. Après … si toi tu estimes que cette question, elle est pas si légitime ou que tu as envie de parler d'autre chose, 'fin que y a un mot dans cette question

qui te fait penser à autre chose etc, justement la non directivité permet ça, permet de pas t'enfermer dans mon cadre à moi en fait, où je pense que c'est méga important cette question et que la valeur c'est hyper important …
G : Bah, si tu la poses, c'est qu'elle est importante pour toi. D'ailleurs tu l'as situé biographiquement …
B : Bien sûr.
G : … donc euh …
B : Elle est importante pour moi mais ça se trouve, elle est pas importante pour les gens que j'interroge. Et c'est ça, ça peut être, c'est une forme de réponse aussi.
G : Mmm. Ouais ouais bien sûr.
B : Alors, si je te ramène toujours dans mon cadre, je ne sais pas en fait si elle est importante ou quoi cette notion, cette question parce que je t'amène toujours vers moi.
G : Ouais mais en fait, on y est déjà dans le cadre. C'est …
B : Oui, mais je veux dire, alors peut-être qu'on ne met pas la même chose derrière « cadre » mais en tout cas là, quand tu « recadrer », 'fin …
G : Là j'avais dit …
B : … tu peux me recadrer. Non, en fait. Je peux essayer de comprendre ce que tu dis, 'fin faire des relances, reformuler mais je vais pas t'amener vers une autre direction en tout cas. J'essaie, au mieux, c'est pas toujours simple mais j'essaie.
G : Bon alors, c'est quoi la question initiale. *B rit*.
B : Comment tu vis ton travail quand on lui donne une valeur ? *Silence de 6 secondes*.
G : Bah, l'autre dimension qui me vient c'est le … l'existence sociale quoi.
B : Mmm.
G : C'est que, t'as un travail déjà, bah tu fais quelque chose. Tu contribues, t'es utile à la société. C'est fondamental ça pour, 'fin en tout cas, ça me paraît fondamental comme dimension quoi. Tu fais quelque chose, ouais c'est ça, tu es utile. Tu contribues à, tu contribues à la société … et puis tu as une place pour les gens. Il y a de ça aussi je pense, y a une, t'as une place pour les gens, les tiers quoi. Que ce soit la famille, c'est, y a un côté un peu rassurant machin, mais … parce que, ouais, c'est peut-être perturbant de … ne pas avoir de comment … bah de pas avoir de place. « Il fait quoi lui, bah je sais pas. » 'fin tu vois. *B rit*.
B : Ouais ...
G : Je pense que …
B : … je vois très bien. *B rit*.
G : … le manque de repères ça renvoie à ses, à son propre manque de repères qui, sont des repères illusoires, mouvants etc mais … 'fin, je veux dire, là c'est bien le principe de l'altérité. C'est que d'une certaine manière elle te, elle te fait miroir quoi.
B : Mmm.
G : Miroiter parfois. *Silence de 4 secondes*.
B : Donc en fait, tu associes la valeur du travail à la place aussi ?
G : Bah bien sûr …
B : Qui peut être ...
G : … la place que ça te donne dans la société.
B : Que ça te donne et comment elle est perçue aux yeux des autres.
G : Tu regardes le nombre d'artistes qui étaient des grosses merdes … de leur vivant qui sont devenus des … bah des génies après. Tu te dis, c'est, d'une certaine manière c'est scandaleux

quoi. Mais ... et c'est bien parce que leur place dans la société n'était pas importante, parce qu'ils n'avaient pas de mécène, tu vois c'est … c'est la question de, ouais bah tu parlais 'fin en tout cas la question de création de richesse a émergé tout à l'heure, c'est à quel endroit tu contribues quoi. Et c'est pas, pff, ouais et après c'est toujours pareil, c'est … est-ce que tu contribues, tu, tu génères du cash, de la rentabilité ou est-ce que … est-ce que tu contribues parce que tu rends le monde plus beau ? Bah, là au niveau des rapports de pouvoir, on est voilà quoi. Tu sais … bah tu sais très bien qu'un poète qui écrit un truc magnifique que il aura moins de valeur qu'un banquier qui ramène tant de clients, alors que … je veux dire … le poète, il crée pour l'éternité, le banquier … il cumule pour la prochaine, pour le prochain bilan.
B : Mmm.
G : C'est un peu abusé de dire ça mais … C'est un peu facile (*G rit*) de taper sur les banquiers mais bon. *B rit*. Un espèce de truc ...
B : Donc en fait, là tu dis que la valeur du travail dépend beaucoup des autres et de ce que les autres attendent ? Alors les autres, je sais pas ce que tu mets derrière les « autres » mais … ?
G : En fait, ce qui me venait avant que tu poses la question, c'est … tiens, par exemple, le cas de la banque, c'est, je sais pas, la monnaie c'est la monnaie fiduciaire, fiduce qui renvoie à la confiance et tout ça. Et il y a quelque chose de cet ordre-là je pense. Alors tu vois quand, c'est marrant parce que … la monnaie, c'est un truc qui nous baise d'une certaine manière. C'est aussi quelque chose qui permet l'échange, donc c'est aussi pratique … mais … d'une certaine manière, je sais pas, l'artiste qui était inconnu, je sais pas, c'est peut-être quelqu'un à qui on fait pas confiance, d'une certaine manière quoi, ou qui n'a pas sa place au sens de la norme en vigueur socialement quoi. Mais … *Silence de 6 secondes*. Mmm. *Silence de 3 secondes*.
B : Et du coup tu associes le fait … d'avoir confiance en quelqu'un et le fait de respecter la norme, c'est deux choses différentes ou c'est, ou c'est la même en fait ? Quand tu dis « ou », c'est quelqu'un en qui …
G : Non je, 'fin bon, je suis un peu fatigué mais …
B : Ouais ouais.
G : Mais, pff, non, là y a rien qui me vient.
B : D'accord. *Silence de 6 secondes*.
G : Bah, pff … on pourrait penser que respecter la norme c'est, 'fin faire confiance c'est ... faire confiance aux gens qui respectent la norme quoi, c'est-à-dire … je sais pas, si on est dans un café, je te fais confiance parce que, ben, la norme c'est de pas se piquer nos affaires, bah. *B rit*. Nan, mais tu vois.
B : Mmm.
G : Au taf, c'est pareil, c'est des relations de confiance. Après …, après la norme, elle se rejoue en permanence donc … donc la confiance également quoi. Et en même temps, pas tant que ça. Je sais pas.
B : Quand tu dis « pas tant que ça », ça veut dire que la norme elle peut … elle peut créer à la fois des … 'fin ce que tu disais tout à l'heure, des ... la stabilité dans un groupe etc, mais à la fois aussi, c'est quelque chose d'aliénant, c'est ça que tu disais ?
G : Bah ouais, elle donne des repères, elle est aliénante et en même temps elle se rejoue à chaque fois. Puis d'ailleurs … d'ailleurs, à mon sens, un collectif qui est bloqué, c'est un collectif qui n'est plus capable de renormaliser autrement que ce comment il est, ce dans quoi il est figé quoi.

B : Mmm.
G : Je sais pas, quand il y a des … bah justement, je veux dire, c'est au sens lacanien, tu considères que le … pour la question du réel, le réel c'est ce qui échappe en permanence c'est … un … c'est ... je sais pas, par exemple, le temps qui coule, c'est du réel, c'est un truc ... là, maintenant, je peux pas le figer. C'est déjà passé, le temps de le dire, c'est déjà passé.
B : Mmm.
G : Et … et penser qu'on peut figer le temps comme on peut figer des normes etc, c'est, c'est … c'est croire qu'on prend … c'est pas la … qu'on prend la comment … on croit qu'on maîtrise le réel alors que le réel, c'est ce qui échappe. Je sais pas … et ça, et ça ... et c'est pour ça que ça rend aberrant les questions de contrôle managérial, parce qu'en fait tu veux contrôler une réalité qui, en fait, est, s'inscrit dans du réel au sens … psychique et le réel échappe tout le temps.
B : Mmm.
G : Ça a pas de sens en fait. En tout cas, ignorer la question psychique dans les organisations, à mon sens, c'est … c'est pas forcément de la bêtise mais c'est de la naïveté quoi.
B : Mmm. Qu'est-ce que tu mets derrière cette notion de réalité psychique ?
G : Pff, rien du tout.
B : Pour comprendre un peu en fait, parce que peut-être qu'on met pas la même chose derrière.
G : Bah, quoi qu'il arrive, on mettra jamais les mêmes choses.
B : Ouais, mais juste pour comprendre. Est-ce que … est-ce que du coup c'est lié à … aux émotions, tout ça ou pas forcément ?
G : Nan, mais ça, 'fin je sais pas moi, qu'est-ce qui fait qu'il y en a un qui veut devenir ébéniste … bah, par exemple, là j'ai un mémoire à faire pour … tu te démerderas pour le lien entre ébéniste et mémoire mais euh … *B rit*. Et euh … en fait là, j'ai un mémoire à faire, tu sais, 'fin de machin, 'fin de … sur l'intervention psychosociale.
B : Mmm.
G : Et … moi j'ai investi quelque chose, je sais pas ce que j'ai investi spécialement mais … par exemple … 'fin moi je ... la question de la psychosociologie, pour moi c'est, c'est un peu, alors c'est complètement con, parce que du coup, c'est prétendre encore une fois que je le réel n'existe pas mais, c'est un peu la clé de voûte de mes études. C'est l'espèce de truc qui met en lien, bah en gros le … la petite branlette épistémologique, c'est de dire … ben en fait ça tient compte des déterminismes sociaux, donc la sociologie, des déterminismes psychiques, la psychanalyse, et en même temps, l'idée c'est d'associer … l'approche philosophique existentialiste pour s'interroger sur finalement comment l'existence précède l'essence, à savoir, comment, qu'est-ce qu'on fait des déterminismes pour, tu vois, pour agir sur notre essence. Bon, une fois que tu as dit ça, t'as, t'as rien dit mais … en gros l'idée pour moi, c'est de dire : « mais oui bah en fait, » en fait ils appellent ça - je parle des profs initiés dans ce mouvement de recherche universitaire – une épistémologie de la complexité.
B : Mmm.
G : A la fois, c'est un peu branleur parce que tu te dis : « ouais, avec ça, on va comprendre la complexité », et en même temps l'idée c'est plus de pouvoir l'accueillir en fait. Donc … et … je sais plus où j'en étais … Ah oui, et donc bon, ça représente ça pour moi un peu le, le fait d'avoir un rapport au monde un peu plus complexe que … que … bah si on augmente les salaires, les salariés vont mieux travailler. Bah, en fait, pas forcément. Si tu dénatures le

rapport au travail, ils vont pas mieux travailler. Et … et c'est d'ailleurs un peu ce que font certains managers. Ils sont payés, bien payés pour faire des trucs qui ont pas de sens.
B : Mmm.
G : Bah, ils pètent un câble après, bah certains en tout cas. Ou ils se reconvertissent, ils deviennent coach, ou pas , 'fin ou autre ...
B : Ou ils partent en épuisement professionnel aussi. *B rit*.
G : Ouais en arrêt, oui c'est ça. Ou ils aident les gens qui sont encore à crever dans le truc, à ramer en disant : « Moi je peux t'aider. Continue à ramer, moi j'ai pas réussi à continuer mais … ». Et ... et donc là, là la prof, la responsable, l'ancienne responsable du diplôme nous disait, elle avait un étudiant qui vient, donc qui choisit la formation universitaire parce que y a d'autres formations pour faire ce type d'approche j'imagine. Formation universitaire qui est sanctionnée par la rédaction d'un mémoire, mémoire, mémoire réflexif. Et … et donc … et le type il fait son année, il fait les cours, il fait les examens. Il refuse d'écrire le mémoire. Bon.
B : Mmm.
G : Euh … et la responsable dit, c'est F en l'occurrence, et elle dit : « bah, c'est ok, si tu veux pas écrire le mémoire, t'écris pas. Par contre, tu vas venir toutes les semaines ou toutes les deux semaines me voir pour me dire pourquoi tu veux pas écrire le mémoire. » Elle l'a cuisiné pendant, bah le temps qu'il lâche le morceau, et en fait, en gros il savait 'fin bon. Il s'avère que le gamin, il était en prise entre, dans une sorte de … de … ouais de contradictions entre son père qui détestait … en fait le père qui détestait le grand-père et le père qui était contre les études et le grand-père qui mettait un honneur à ... faire des études. Bon bah ... et bah le gamin, il était en prise avec ça. C'est-à-dire, qu'à la fois, il fait des études mais en même temps, valider le master 2, c'est aller contre papa et en même temps c'est aller dans le sens du grand-père. Donc voilà, la réalité psychique du gamin, c'est pas la même que les autres. Bon après, c'est l'exemple qui me venait, ça me parle d'une certaine manière mais …
B : Mmm.
G : Mais euh … je sais pas euh … 'fin, qu'est-ce qu'il fait que tu deviens infirmière, que tu veux aider les autres …
B : C'est lié à l'environnement en fait, l'environnement de vie aussi ?
G : Bah, c'est pareil.
B : Ce terme, « réalité psychique », est-ce que ça vient d'un auteur ou d'une auteure ou .. nan ?
G : J'en sais rien moi.
B : Ok, c'est pour essayer de comprendre. D'accord.
G : Nan, nan, c'est pas un concept particulier mais … mais … je sais pas, par exemple, l'autre fois, j'étais dans une asso là, y a une des filles là qui était prête à péter un câble. Ça allait pas trop machin. Parce qu'il y a la contradiction avec un des autres mecs.
B : Mmm.
G : Qui était plutôt, lui, dans la posture de … il verrouillait un peu ce comment l'organisation … 'fin était en place quoi. Et il était là : « ouais, mais non, moi ça fait 10 ans que je suis dans les assos. Oh, ça m, c'est chiant ce que vous proposez et tout. ». L'autre, elle pète un câble, elle fait : « nan, mais le truc il faut … il faut ... », en gros, dans sa tête, il faut qu'on change parce que nous, on n'en peut plus. On s'épuise avec de la merde. On veut avancer, on en a marre et c'est des gens surinvestis. C'est des assos militantes, laisses tomber. Et … et l'autre, elle est prête à péter un câble et, d'une certaine manière, elle entend pas que, pour lui, ben, il y a quelque chose qui se trame, c'est-à-dire que, au début, elle résonnait en se disant : « mais ce

qu'il dit, c'est complètement con en plus », bah oui, sur le plan rationnel, c'est peut-être bidon ce qu'il raconte mais c'est important pour lui. Sa réalité psychique à lui, elle est … elle est traversée par ce qu'il est en train de dire, et elle aussi. Et du coup, ben, là tu vois, si tu considères d'un point de vue rationnel ou je sais pas quoi, efficace machin, tu te dis : « mais, non mais en fait … oh la la, allô, qu'est-ce qui se passe, 'fin, vous, c'est débile ce que vous racontez. » Bah, nan, c'est pas débile. Ça fait sens pour la personne. Ça dit quelque chose, de son rapport au travail, de son rapport à cet asso-là, de son rapport militant, de, pour lui, c'était le rapport aux assos. C'est pas rien … et c'est même fondamental. Qu'est-ce qui fait que tu arrives pas à prendre des décisions avec des connards parce que, bah oui bah ... soit ils sont, ils sont butés sur certaines approches, soit, soit ils se réfugient derrière la norme parce que, parce qu'ils refusent d'investir ce qui se joue pour eux quoi. Et c'est des défenses tu vois, se cacher derrière la norme, derrière les évaluations machin. C'est une défense, parce que si, le mec qui fait du reporting toute la journée. Demain tu lui dis : « mais en fait pourquoi tu fais ça? » Il pète un câble. Il va dire : « bah si c'est important, pour évaluer … 'fin voilà sinon on sait pas ce qu'on fait avec les ressources de l'entreprise et puis machin. » Mais tout ça c'est bidon. C'est un discours qui est, qui est construit, presque idéologiquement et que le gars se réapproprie mais en fait il se le réapproprie parce que, parce que, parce qu'il se cache derrière.
B : Mmm.
G : Mais ...
B : D'accord, donc, en fait tu dis que le fait de respecter certaines normes c'est un peu une fuite pour éviter de se poser des questions en fait ?
G : Je sais pas si c'est une fuite mais en tout cas c'est un rempart à l'angoisse …
B : Ou un déni ou …
G : Ce que je disais tout à l'heure c'est un cadre quoi. De toute façon, c'est évident, je veux dire, tu vois une meuf hyper … hyper canon dans la rue, tu vas pas, tu vas pas te la faire parce que « bah ouais, mais moi les normes je m'en branle », tu vois. *B rit*. Nan mais c'est vrai. Ou buter un mec parce que « putain, mais lui il est con, c'est pas possible ». *B rit*. Mais … et en même temps tu imagines si, dès qu'en tant que meuf tu sors, tu te dis : « putain y a pas de normes dans cette société », bah si, ou la norme c'est l'autorisation à assouvir ses pulsions sexuelles, bah t'es mal barré, c'est hyper anxiogène.
B : Mmm.
G : Ça devient la forêt quoi. Je veux dire, donc là, ça recrée d'autres rapport de meute, de machin, de truc, de « tu sors pas toute seule », tu vois. Donc, c'est, c'est fondamental la norme et l'aliénation, c'est ce qui permet d'exister. Après la question c'est ... c'est ... qu'est-ce que ça permet d'exprimer du désir quoi.
B : Mmm.
G : Donc …
B : Mais alors … attends, quand tu dis, attends, j'ai perdu ma question … oui, par rapport aux normes, quand tu dis « oui la personne si tu la réinterroges sur sa façon de travailler, l'évaluation etc, elle dit bah nan, il faut faire ci, il faut faire ça, mais en fait c'est de la merde, c'est pas ça ». Est-ce que, du coup, 'fin c'est possible d'être à la fois être dans un cadre de travail et re, 'fin c'est possible, oui mais je veux dire, est-ce que tu penses au fait qu'on puisse être dans un cadre de travail et à la fois remettre en question ces normes-là en fait ? Parce que … je sais pas si ma question est claire ?
G : Bah en fait, c'est, bah …

B : Parce que je sens une tension entre les deux, en fait, c'est pour ça.
G : Bah, c'est le principe de … en tout cas, des interventions psychosociales, c'est d'ouvrir un terrain de dialogue pour renormaliser ce qui est resté bloqué.
B : Ok.
G : Et renormaliser, c'est reproduire des normes à l'endroit d'une réalité plus … moins idéologique ou moins centrée sur l'imaginaire. Bon là, je récite un peu mais.
B : Mmm.
G : Qu'est-ce qui fait que … 'fin voilà, 'fin je sais pas. Qu'est-ce qui fait que tu t'imagines que le travail ça doit être comme ça, que, en tant que militante, ça doit être comme ça que tu vois …
B : Ouais.
G : Par exemple, je sais pas les gens, 'fin là, j'ai le cas d'une fille que j'ai rencontré à Notre Dame Des Landes, qui est dans un collectif de paysans boulangers et qui me dit, qui me raconte qu'il se passe des trucs et tout. Qu'il y a un moment, y a un mec qui se retrouve avec un pansement dans le pain donc c'est moyen. Et … et elle dit : « ouais », 'fin bon, elle me parle de trucs, machins et puis, bah finalement elle quitte, elle était dans l'administration avant, elle quitte une organisation pour une autre mais, je veux dire, l'imaginaire de l'administration de l'organisation, qui est un peu figé, certes, et un peu … qui est aliénant, 'fin voilà. Et je veux dire quand tu vas dans un milieu d'asso militante, c'est pareil. Y a pas moins de constructions imaginaires dans lesquels tu pourras t'extirper ou en tout cas … Je vois des gens dans une asso à Rennes, mais, c'est un truc de ouf. Ils sont, ils sont à donf. 'fin tant mieux, il faut des gens qui luttent, c'est pas le problème mais ...'fin, en fait, moi, ce qui m'interroge là-dedans, c'est … dans ce qui est investi en fait. C'est … c'est un rapport de simplicité au monde. Parce qu'en vrai … 'fin, je sais pas. De quoi tu as besoin pour vivre ? Franchement, que dalle quoi. 'fin, du point de vue …
B : Matériel.
G : Ouais, du point de vue physionomique et tout. Faut de la flotte, un peu de bouffe, de quoi te protéger … un toit, des fringues. Bah ouais c'est ça. Des normes qui permettent justement le vivre ensemble mais … Mais pour moi, c'est des vraies questions parce que ... qu'est-ce qui fait, qu'en tant que militant, tu te surinvestis, tu te crèves à la tâche en fait comme, comme dans d'autres organisations ? C'est que tu es en prise avec un idéal quoi. Et encore une fois, là on est sur une réalité psychique. Qu'est-ce qui fait que l'autre met son idéal à cet endroit-là ?
B : Mmm.
G : Je sais pas, ses parents étaient militants, machin. Elle est à donf. Est-ce que, 'fin ouais. Faut, 'fin, je sais pas. Ouais, je pense, c'est des vraies questions. Des questions réflexives fondamentales. *Silence de 7 secondes*.
B : Et tout à l'heure, tu disais … que quand il y a quelque chose qui va pas dans un collectif de travail, on rediscute pour renormaliser.
G : Ouais, c'est pas tout à fait ce que j'ai dit mais … mais c'est de cet ordre-là ouais.
B : C'est un peu ça. Est-ce que quand tu penses, dans le fait de normaliser, il y a le fait de figer quelque chose ou pas forcément ?
G : Bah, ça refige un … temps donné.
B : Ça refige en fait. Et du coup tu disais que quelquefois il y a des normes qui créent du malaise, - 'fin « malaise », t'as pas dit ce terme, mais c'est comme ça que je l'ai reçu – et du

coup, faut rediscuter pour recréer des normes. Donc, pour discuter, pour refiger quelque chose.
G : Bah, je sais pas. Si tu considères tu es dans un HP, machin, ou je sais trop quoi ou un centre de jeunes, et tu te dis « bah voilà, le dialogue c'est fondamental, ça fait partie des normes ».
B : Mmm.
G : Et on sanctionne personne. Bon, on s'en fout mais, bah y a un gamin qui agresse, bah là, t'es plus dans le dialogue. Tu es obligé de renormaliser un certain nombre … 'fin, tu vois en fait, c'est bien, c'est bien le problème du réel, c'est que ... c'est que le … c'est que tu as un endroit où la norme vient figer dans un imaginaire en disant : « mais attends, c'est important de dialoguer machin », alors qu'en fait les gens bossent peut-être pas mieux quand tu dialogues. Je veux dire, on pourrait penser que … que je sais pas, par exemple, il y avait un prof qui nous avait parlé une fois … dans un l'hôpital des conditions de travail de merde. Bah ouais, mais tu avais beaucoup plus de solidarité entre les infirmières ou je sais pas qui, en tout cas les membres du personnel et elles bossaient, ils bossaient mais dix fois mieux quoi. Parce qu'elles avaient un sens du travail d'équipe qui était énorme. Elles étaient motivées, puis de toute façon il fallait assurer, 'fin tu vois. Donc c'est tout à fait relatif mais … mais … mais … donc, donc voilà. Les normes correspondent à un imaginaire mais y a un moment où c'est, où y a des trucs qui sont pas possibles. Et en fait, quand l'imaginaire est attaqué par des normes managériales, ben là, laisse tomber, c'est la merde.
B : Mmm.
G : Je veux dire, si tu vas, en tant qu'aide-soignant, tu vas dans un hôpital pour soigner des gens. T'es pas là pour abattre un travail taylorien du type seringue, gant de toilette sur le cul, drap changé, et paf, je me casse. Tu vois ?
B : Mmm.
G : T'es là pour … je sais pas il y a un truc de rapport à l'autre quoi. C'est, 'fin moi ça me paraît évident. J'en sais rien, je suis pas aide-soignant. Et ben si, si, si demain l'hôpital c'est l'usine, bah ça a plus de sens. Ça a plus de sens. Ça crée de la souffrance au travail, pour les usagers, pour les destinataires du service mais aussi, aussi pour ceux qui l'exercent, quoi. Sans compter ... mais après c'est toujours pareil, la question c'est, du rapport au travail, c'est contribution/rétribution quoi. Bah, quand tu fais infirmière, c'est pas pour rouler sur l'or quoi. Tu peux avoir une maison, machin, mais …
B : Mmm.
G : Mais euh … je dis ça dans le sens où il y a bien des mecs qui pilotent les mecs qui souffrent. Bah, ces mecs-là, ils sont peut-être rétribués à un moment ou bah, en fait, le symbolique de l'argent compense ... j'allais dire composte mais euh … (*B rit*), compense le manque, le manque de symbolique du sens au travail, le manque de repères, je sais pas, au sens … j'en sais rien mais, 'fin je sais pas. Je sais pas comment c'est possible de faire ça.
B : Mmm. D'accord. Et tout à l'heure, tu disais quand je t'ai posé la question là sur le fait de figer la norme, refiger etc et renormer en fait, tu disais : « ben oui, dans un hôpital par exemple, si quelqu'un est violent », est-ce que, en fait, le réel tu l'associes à quelque chose d'imprévu, et du coup, il faut des normes pour faire face à cet imprévu ?
G : Bah justement, nan, c'est antinomique en fait. L'idée du réel, c'est ce qui échappe. Donc si tu disais : « demain, on va faire une norme pour arrêter le temps. », bah ouais mais ça n'a pas de sens.

B : Mmm. Ça marche pas. Ok, mais du coup, j'ai … voilà, c'est pour ça, j'ai du mal à ...
G : Le réel en fait, au sens lacanien, c'est ce qui échappe, c'est … c'est ce qui échappe, c'est l'infini, c'est l'incertitude, c'est le rapport à la mort, 'fin tu vois, l'espèce de truc …
B : Ok, ok. Ouais, ouais.
G : Tant que tu es vivant, t'es pas encore mort, tant que t'es mort, t'es plus vivant. Donc t'es plu là pour penser la mort. 'fin tu vois, y a un truc …
B : D'accord.
G : C'est, c'est évanescent en fait le réel. Mais le réel, ça s'écrit avec un grand « R » tu vois.
B : Ouais.
G : C'est pas la réalité quoi.
B : C'était pas ça. Pour moi, quand je pense réel, c'est … le côté terrain, le côté …
G : Les contraintes de la réalité.
B : Moins philosophique, mais plus le vivant, le, la place du vivant en fait dans le travail mais pas avec cette dimension philosophie en fait. Vraiment sur cette notion de réel prescrit mais très …
G : Oui mais, moi quand je dis réel, c'est au sens psychanalytique.
B : Ouais, voilà, c'est pour ça. Et du coup, vu qu'on n'a pas les mêmes … références … Ouais, ok. *Silence de 9 secondes*.
G : Voilà, ouais c'est tout.
B : Est-ce que tu penses qu'on a fait le tour de la question ? T'aurais envie d'ajouter quelque chose ou … on peut jamais faire le tour complètement bien sûr mais …
G : Ouais, ouais.
B : … Est-ce que t'aurais envie de revenir sur des points que tu as abordé, compléter quelque chose sur la question de « comment tu vis ton travail quand on lui donne une valeur » ? *Silence de 5 secondes*.
G : Là ce qui me vient, c'est la question de … c'est qui donne la valeur, encore une fois. Est-ce que, je sais pas si tu … tu fais un travail et tu te dis : « putain mais en fait ... », je sais pas moi je … c'est la question de …, je maîtrise pas ces trucs-là mais je crois que c'est Yves Clot qui parle de la question du travail empêché. T'es là, bah ... Bah si, nan bah ... tu vois, ça rejoint le cas de l'infirmière qui veut bien faire son taf. C'est finalement, si le système dominant de normes, de valeurs est rattaché à des contraintes d'efficacité et de rentabilité, alors ... ça marche aussi, théoriquement, ça marche pas dans les hôpitaux, surtout les hôpitaux privés mais, mais en fait, 'fin a priori, c'est De Gaulejac qui parle de ça, mais … le, comment dire, l'idéologie néo-libérale se répand dans le système privé à travers l'exigence de rentabilité mais dans le système public aussi à travers l'exigence de réduction de la dette en fait.
B : Mmm.
G : Et c'est pour ça que tu as des, des maladies, des réactions de ... similaires en terme de burn-out et compagnie quoi. *Silence de 20 secondes*.
B : Et au début de l'entretien, du coup … tu disais que le fait d'avoir, tu as fait le lien entre le fait d'avoir un cadre de travail et la valeur du travail donc tu as expliqué etc mais pourquoi en fait, si j'ai bien compris, pourquoi tu as fait ce lien en fait entre « cadre de travail » et « valeur au travail » ? Mais ça c'était au début de l'entretien.
G : Bah, je sais pas mais en tout cas, pour moi, ça fait lien avec la dernière phrase que j'ai prononcé entre guillemets, à savoir ce qui donne une valeur à ton taf, c'est que tu as, quelque part, tu as un cadre où le faire.

B : Ouais.
G : 'fin, si demain tu crées la plus belle merveille du monde, bah … si ça s'inscrit pas dans ... un cadre ou un espèce de truc … Pour moi ça renvoie à l'altérité.
B : C'est reconnu en fait.
G : Ouais par exemple ouais. Potentiellement.
B : Ok, ok.
G : Mais … mais je veux dire, ton travail n'existe que parce qu'il a une valeur au sens social, collectif, ouais au sens social plutôt … et en même temps, c'est ce social-là qui lui … qui en arrête la valeur, qui en arrête la norme. Ça rejoint … C'est un peu … Mais … mais, mais c'est la même chose que l'identité en fait. Je veux dire, l'identité n'existe que parce qu'elle s'inscrit dans un cadre, dans une culture etc, et en même temps, c'est ce qui t'empêche d'avancer aussi.
B : Mmm.
G : Tu vois, par exemple, je sais pas, bon on parle de mai 68 en ce moment, la question, une des questions de mai 68 c'est la renormalisation du rapport ... du rapport à comment … du rapport à la sexualité. C'est … ben non mais en fait, on en a plein le cul des écoles … non mixtes en gros, et voilà. Et en fait, ben ça, c'est mis en question, c'est mis en débat et voilà. C'est … alors que la norme à cet endroit-là a bougé. Après, ça s'est sédimenté, ça a pris du temps quoi. Mais … mais c'est pour ça que penser, penser à un système organisationnel, ça n'a pas de sens. 'fin, le système organisationnel n'a du sens que ... que par les gens qui lui donnent vie et sens, du coup, 'fin tu vois.
B : Mmm.
G : Je sais pas, on pourrait se dire, je sais pas, le … le capitalisme c'est … 'fin, bon, le capitalisme déjà c'est pas une organisation, mais disons qu'est-ce que ça induit le capitalisme ? Bah on pourrait dire « bah ouais ça permet de construire des routes, ça permet de fédérer des capitaux pour construire des gros projets. » Bah parfait. Si tu considères que c'est un système d'investissement des capitaux qui doivent générer la rentabilité au détriment de la finalité. Je sais pas si tu prends le cas des biens publics, eh ben … ça n'a plus de sens, la rentabilité ou le rapport à la dette, j'en sais rien. Je confonds tout là maintenant … *Silence de 5 secondes*. Mais, encore une fois c'est une question de norme, parce que l'utilité, c'est l'utilité sociale ou est-ce que c'est l'utilité … numéraire, économique ? Pff.
B : Mmm.
G : 'fin tu vois. Penser que ... utilité … je sais pas, même financière est moins importante que … que l'utilité sociale ou citoyenne ou environnementale, c'est une question de point de vue, c'est-à-dire qu'en termes de rapport de force, là, c'est pas trop dans le sens de l'environnement mais … ça bouge. C'est en renormalisation permanente. Enfin permanente … pas permanente mais euh ... Moi je serai curieux de voir, tu vois, comment … je sais pas si j'aurai des gamins … etc … mais comment les gamins, tu vois mon frangin, j'ai quatre nièces, comment les gamines ... parce que en fait, finalement je sais pas si, nous on, il y a peut-être eu internet comme rupture majeure justement mais … mais il y a quelque chose de l'effet de seuil qui se joue au niveau … environnemental quoi. Je sais pas, c'est des questions que je me pose. Nos parents, ils ont connu, je sais pas … la globalisation et tout ça ... leurs grands-parents, ils ont connu la guerre, 'fin tu vois. Cet espèce de truc … J'en sais rien.
B : C'est quoi la question que tu te poses du coup ?
G : C'est … je me demande si nos, les générations suivantes ne vont pas connaître des … une rupture environnementale, en fait. Un espèce d'effet de seuil, de basculement qui fait que …

B : Oh bah, probablement hein. *B rit*.
G : Je sais pas. *Silence de 7 secondes*. Ouais encore une fois c'est … c'est aussi un point de vue politique en fait parce que … c'est quoi ta question de départ ?
B : Comment tu vis ton travail quand on on lui donne une valeur ?
G : Bah en fait, là, ce à quoi je pensais c'est … des, mon ancienne belle famille-là, il y avait des agriculteurs. Bah … t'as les mecs, ils sont en conventionnel. Y en a un qui va s'installer là. Lui, il est persuadé que c'est bien de faire du conventionnel. Mais t'es là : « mais putain, mais t'es pas informé, c'est pas possible ou alors t'es con. » *B rit*. Et … bah lui, il vit bien son travail parce que la valeur qu'il lui donne, c'est produire, c'est machin, 'fin tu vois ?
B : Mmm.
G : Et …
B : Parce que quoi, quand tu dis, parce qu'il y voit de l'intérêt, un sens c'est ça en fait ?
G : Oui et puis pour lui c'est bullshit en fait, ce qui est à côté. C'est fake news, comme dirait l'autre trou de balle là. *B rit*. Bah ouais c'est ça, c'est aussi un rôle, de toute façon le social est politique par définition mais … mais … Ouais pour moi c'est un enjeu politique en fait le travail, parce que c'est aussi la façon dont chacun contribue à la société donc c'est …
B : Ouais ...
G : … c'est pas incohérent. *Silence de 5 secondes.*
B : Et toi, quand on … du coup on a beaucoup parlé de la valeur et tout, le fait de donner de la valeur, ça signifie quoi etc. Toi, quand on donne une valeur à ton travail comment tu le vis ? Qu'est-ce que ça te fait ?
G : Bah … bah, c'est narcissisant, c'est cool. Ça permet de se sentir exister quoi. 'fin, je veux dire, là, j'ai fini la thèse et tout, bon je me branle pas avec ça, mais en même temps, je vois bien que, bah déjà moi ça m'a donné une assise, tu vois, dans mon, mon rapport au monde. « Putain ça y est je l'ai fait quoi. » Puis c'est pas rien quoi.
B : Mmm.
G : C'était du taf et c'est du bon taf. Et … et bah, quand je discute avec les gens, non pas que ça donne une valeur directement mais disons que ça … ça ... moi déjà je suis plus en train de dire « ah, c'est bon, vas-y j'ai pas terminé, genre me casse pas les couilles quoi. » Et … c'est plus … ouais je sais pas, c'est là, c'est avec moi et ça … c'est pas forcément que les gens ils donnent une valeur mais … mais bon, je sais pas, ça se voit, je veux dire … moi je vois, 'fin je le ressens moins maintenant parce que je suis … mais la transformation de … de non thésard à thésard et à docteur maintenant, bah clairement, je sais que, je sais plus qui j'étais avant, mais je sais que je ne suis plus le même.
B : D'accord.
G : Et en même temps je suis le même, 'fin tu vois.
B : Mmm. Pourquoi, qu'est-ce qui a changé ?
G : Bah, je sais pas, dans l'élocution, dans le rapport au monde, dans les questionnements, dans mon rapport à la certitude, dans le rapport au savoir, dans le … dans le rapport au doute, dans ... bah tout quoi.
B : Mmm.
G : Dans le fait de se dire que bah, que tu taffes pour toi en fait. Tu taffes pour apprendre … Ouais je sais pas … c'est un construit qui se, qui se nourrit dans le temps quoi. C'est pas … c'est un gros morceau, tu vois, une thèse, bah .. s'il faut que chaque jour, tu as un retour en disant : « bah est-ce que ça va, est-ce que ... », t'es mort, c'est pas possible. Et c'est … c'est, en

fait, c'est le mot « œuvre » qui m'est venu. C'est pas une œuvre mais ... mais c'est un vrai objet de, tu vois, c'est un vrai truc quoi. Bah, non pas que, 'fin je veux dire … quand tu es infirmière, et que tu fais vivre l'hôpital, je veux dire, si l'hôpital est encore debout c'est quand même grâce à toi. Donc c'est une forme d'œuvre. Mais ... ce que je veux dire, ouais, c'est un marathon le truc, c'est … donc … Ouais, ça rejoint la question de la reconnaissance. Dejours dit que la reconnaissance donne du sens aux sacrifices. Je trouve ça assez juste.
B : Mmm. *Silence de 5 secondes*.
G : Voilà. Je terminerai là-dessus.
B : Ok.
G : Ça te va ?
B : Bah ça me va. Bon bah je te remercie.
G : Welcome.

Confirmation de l'envoi de l'enregistrement et de la retranscription à la personne interviewée.

Annexe 6 : Entretien n°6

Date : 18/04/2018
Durée : 3h 03mn 23sec
Où : Bretagne

Demande d'enregistrement de l'entretien réalisée auprès de la personne. Nous nous connaissons donc les présentations ne sont pas utiles.

B (chercheuse-actrice) : Il marche très bien.
E (personne interviewée) : Bon. *Rires*.
B : Alors … donc … alors pour te présenter un peu le contexte. Alors avant de te présenter le thème etc … de ma recherche, juste les conditions de l'entretien. Comme je te disais, ça dure environ 1h30 mais ça peut durer moins, ça peut durer plus. J'ai mis juste une alarme sur mon téléphone pour avoir une idée.
E : Un repère ouais.
B : Oui parce que quelquefois le temps passe très vite et c'est juste pour avoir un repère. Donc par rapport, alors, pour te présenter rapidement la recherche-action. Donc en fait comme je te disais je suis en recherche-action, là c'est ma deuxième année. Cette recherche-action dure trois ans.
E : D'accord.
B : Je suis accompagnée par le CREFAD. C'est un réseau d'associations d'éducation populaire et je suis rattachée à l'université de Strasbourg dans le cadre de cette recherche-action. Mais l'intermédiaire entre l'université et moi, c'est le réseau des CREFAD.
E : D'accord.
B : Donc ils nous accompagnent … dans ces trois ans. Je suis amenée à voir environ une dizaine de, 'fin 10 ou un tout petit peu plus de 10 personnes …
E : D'accord.
B : … de mon environnement professionnel associatif, mon environnement amical et familial. Donc c'est ça assez large. Alors pendant cet entretien, moi, l'objectif vraiment c'est de recueillir ton point de vue sur un thème et une question donnée, que je te donnerai après. Donc j'interviendrai très peu. On sera dans un entretien non directif en fait.
E : D'accord.
B : D'accord ? Donc, bien sûr j'interviendrai, 'fin ce sera quand même un échange mais en tout cas il n'y aura pas énormément de questions. *Son téléphone bippe*. Sens toi libre vraiment de …
E : D'accord.
B : Voilà. De … comment dire de … d'épiloguer entre guillemets sur, sur la question et de, voilà. Juste pour rappel, les règles déontologiques. Donc cet entretien sera traité et 'fin analysé que dans le cadre de cette recherche-action.
E : D'accord.

B : Il est anonyme et confidentiel bien évidemment. Donc … je ferai une retranscription écrite et d'ailleurs si tu la veux je te l'enverrai.
E : Ok.
B : En tout cas, cette retranscription sera anonymisée, même auprès de mes jurys. Voilà.
E : D'accord.
B : Que ce soit niveau du nom, prénom bien sûr et des structures aussi. Voilà.
E : Ok.
B : Ok ? Alors donc par rapport à cette recherche-action, comme je te disais, donc la première année, on va dire, elle permet de bien cibler son thème, de bien le définir en fait. Pour ensuite, la deuxième année, récolter des données.
E : D'accord.
B :' fin, via les entretiens. Et la troisième année, c'est l'analyse et l'interprétation des données en fait.
E : D'accord.
B : Voilà. Alors …. maintenant par rapport à mon thème. En fait, voilà je vais te raconter rapidement un peu pourquoi cette recherche en fait (*B rit*), pourquoi j'en suis là etc ? Au début, 'fin dès la première année de la recherche-action en fait je me suis demandée sur quel thème je pouvais travailler. C'est pas que je n'avais pas d'idées, c'est que j'avais trop d'idées en fait. *Rires*. C'était un peu ça le souci. Beaucoup d'idées, beaucoup d'idées liées à la question du travail et des conditions de travail. Et en fait, notamment pendant la première année on a rédigé notre récit de vie. Voilà. Et en fait pendant la rédaction de ce récit de vie, il y a beaucoup de souvenirs qui ont émergé. Des souvenirs très agréables de mes expériences professionnelles passées en ressources humaines ou en santé au travail. Voilà. Et des souvenirs un peu moins agréables aussi pendant cette même période, en fait, que ce soit, par exemple, en entretien ou en réunion avec des collègues dans mes anciens espaces de travail.
E : D'accord.
B : Alors juste pour te faire un petit récapitulatif, donc comme je te disais, j'ai fait mes études à la structure L, j'ai terminé en 2010. Ensuite après j'étais en ressources humaines pendant … pendant quatre ans. Beaucoup au niveau, dans la formation, le recrutement, un peu aussi de l'administration, de la paye, administration du personnel, paie etc.
E : D'accord.
B : Mais beaucoup plus centré sur le développement des ressources humaines, dans des secteurs très différents en fait. Ça pouvait être le secteur informatique, marketing, agroalimentaire … etc. Et à la fois en intérim, en CDD ou en CDI aussi. Voilà. Ensuite du coup, dès 2014 j'ai décidé de bifurquer un peu et vraiment de me concentrer sur les conditions de travail, la santé au travail en fait, sur l'amélioration des conditions de travail. Et en fait j'ai exercé … dans un cabinet sur les risques psychosociaux et également en milieu associatif sur l'amélioration des conditions de travail à la structure K, dans plusieurs structures K en France. Voilà donc pour te resituer un petit peu parce que ça faisait un moment qu'on s'était pas vus.
E : Ouais, ouais, ouais.
B : Donc voilà, par rapport à ces moments, j'avais à la fois des souvenirs agréables, à la fois, un peu moins. Et en fait pendant ces, par exemple, mes souvenirs qui étaient un peu moins agréables. Par exemple, c'était des souvenirs comme je disais, quand j'étais en entretien en réunion avec mes collègues où on échangeait sur les conditions de travail. Donc c'était assez large mais ça pouvait concerner les procédures à suivre, à respecter dans le cadre de notre

travail, comment organiser notre travail et le contenu de notre activité en fonction de la demande des clients, quels indicateurs de performance ou objectifs remplir, comment les remplir, comment les respecter etc. Il y avait beaucoup, ça tournait beaucoup autour de ça. Et en fait j'avais moi, quelques fois, l'impression, la sensation, le ressenti qu'en fait … on estimait, on jugeait ou on comparait la valeur de mes actions, donc de mon travail et la valeur de ma personne aussi. Alors c'était pas forcément agréable même si en fait les retours étaient positifs. C'est parce que, il y avait du positif et du négatif mais ça se passait globalement bien. C'est juste que j'avais vraiment l'impression d'être en, d'être en évaluation, en fait, permanente. Et ce que j'avais l'impression, c'était que, alors soit mes collègues ou la hiérarchie accordaient plus d'importance à l'écart entre ce que je devais faire et ce que je faisais plutôt qu'à ... que la nature de ce que je faisais en fait, le sens de mon travail etc. Et j'avais aussi cette impression que la, ma subjectivité. Alors quand je dis « subjectivité », je sais pas si c'est, 'fin je pense que c'est une notion qui te parle ?
E : Mmm
B : Je fais référence notamment à une sociologue du travail, Danièle Linhart …
E : Mmm.
B : ... qui parle de la subjectivité dans le sens où elle dit que c'est ce qui nous, c'est ce qui caractérise l'humain en fait et c'est tout ce qui est lié à nos dimensions cognitives, le registre émotionnel, affectif et moral donc tout ce qui fait de nous une personne en fait. Et j'avais vraiment cette impression que quelques fois ma subjectivité était peu ou pas pris en compte. La place du corps aussi, la place des émotions tout ça n'avait pas vraiment de place dans mes environnements de travail. Voilà. Donc j'avais, j'étais, j'étais, ça me bloquait beaucoup dans ma relation à moi-même et aussi par rapport aux autres, à mes collègues. Et je vois aussi, je voyais aussi autour de moi quelques personnes qui étaient aussi pas très bien, quelquefois même en épuisement professionnel en fait, parce qu'on avait l'impression d'avoir des conditions des travail non discutées et plus subies et imposées en fait. C'était un peu ça cette impression. Voilà. Alors …. donc après plusieurs années, j'ai voulu changer en fait. J'ai décidé de changer d'environnement professionnel. Donc vraiment là depuis deux ans, à temps plein du coup, je suis dans le milieu de l'éducation populaire, dans le milieu associatif. Est-ce que ça te parle, ou euh, ouais ?
E : Un peu, je suis pas ...
B : Oui oui, c'est juste pour voir si tu, si tu situes. Donc en fait, 'fin j'ai voulu changer d'environnement professionnel pour connaître un peu d'autres façons de travailler, d'autres cadres de travail, d'autres règles et des conditions de travail et pour essayer d'avoir un tout petit peu plus de marge de manœuvre sur le contenu et le planning de mes activités.
E : D'accord.
B : Parce que les, mes, les questions et mes préoccupations vis-à-vis du travail, des conditions de travail sont toujours présentes, m'animent, m'intéressent, voilà. C'est vraiment … ça, j'éprouve toujours de l'intérêt en tout cas pour ce sujet-là. Et voilà. Et du coup depuis deux ans, je suis dans ce milieu-là. Donc je travaille, et quand je dis « travail », je, je, j'associe pas que l'emploi dans le travail, il y a l'emploi et il y a d'autres, d'autres activités bénévoles dans des collectifs, voilà. Et en fait (*B rit*) malgré, enfin du coup, je vis carrément mieux mon travail maintenant. J'ai plus de marge de manœuvre par rapport à ce que je te disais, mon planning, le contenu etc. Mais, tout de même, je ressens encore les impressions que je ressentais avant dans mes anciens environnements de travail. Ces impressions, comme je te

disais, de, de sensations de … d'être évaluée mais évaluée dans le sens où on regarde l'écart encore entre ce que je devrais faire et ce que je, ce que je fais en fait, voilà. Un peu ça et surtout, alors un petit peu, mais j'ai surtout l'impression aussi que ma subjectivité, la subjectivité de mes collègues n'est pas forcément prise en compte encore dans, dans les façons de travailler, dans les façons de décider etc. Voilà et ... et c'est pour cette raison en fait que, que je me pose quelques questions et que je fais cette recherche-action en fait. Parce que la recherche-action permet de faire des aller-retours entre son terrain et la recherche. Et elle permet en fait de travailler sur des, par exemple, des ... un peu des cailloux dans la chaussure qui nous dérangent tous les jours. Voilà c'est un peu ça dans nos activités. Et je me suis dit que c'était le moment de travailler sur, sur ce sujet-là, et d'interroger en fait le travail et de me focaliser sur l'évaluation au travail. Pour quelles raisons ? Parce que déjà il fallait bien que j'ai un … comment dire ... que j'ai une porte d'entrée. Parce que le travail et les conditions de travail c'est très large. Du coup l'évaluation ... quand, quand je dis « évaluation », c'est le fait de déterminer la valeur, de la valeur voilà. Donc c'est quelque chose de très large, ce n'est pas juste les moyens d'évaluer …
E : D'accord.
B : … comme les entretiens etc. Et en fait je me suis dit qu'aussi l'évaluation c'était quelque chose qui était assez présent dans ma vie, 'fin, l'évaluation, l'impact de l'évaluation. Je ne remets pas en question l'évaluation en elle-même, 'fin c'est impossible de ne pas donner de la valeur à quelqu'un ou à quelque chose.
E : Mmm.
B : C'est pas ça, j'interroge en fait les intentions derrière l'évaluation. C'est vraiment ça qui me questionne et je pense que, alors du coup, j'ai décidé de me focaliser sur des moments, des situations, des cadres de travail où les personnes évaluent ou sont évaluées, donc de manière globale, où ils déterminent la valeur de. Pourquoi ? Parce que je me dis que dans ces situations-là, on peut comprendre quels rapports nous avons avec le travail, par exemple, et je me pose plusieurs questions comme : est-ce que l'évaluation au travail impacte notre rapport au travail, dessine notre rapport au travail ou pas, au niveau, au sens collectif et individuel ? Quel est l'impact en fait de l'évaluation sur notre émancipation au travail ? Quand je parle d'émancipation, évidemment, j'intègre le fait de prendre en compte la subjectivité de chacun et des groupes, mais aussi l'émancipation au sens, je crois que c'est la définition de Ricoeur, qui dit « sortir de la place que les rapports sociaux nous on assigné ».
E : Mmm.
B : Voilà c'est un peu ça. Et aussi je m'interroge sur les cadres de travail et les pratiques de travail. Comment … 'fin disposer d'un cadre de travail qui fait place et qui intègre la subjectivité de chacun.e et des groupes. Voilà, c'est vraiment mes questions. C'est pour cela que je fais ma recherche et que je recueille différents points de vue. Donc ma, mon intention n'est pas de trouver une réponse. *B rit*. Il n y a pas qu'une réponse. Il y a pas qu'une solution parce qu'en fonction d'où on se place, de quelle fenêtre on voit entre guillemets, les réponses sont différentes. Ça dépend de notre vécu, de notre place dans la société, de notre âge, de plein de choses. Moi ce qui est important pour moi c'est de recueillir pas mal de points de vue en fait et d'enrichir la réflexion. C'est vraiment ça qui est important.
E : D'accord.
B : Et ça permet de faire le lien, de comprendre avec mes expériences passées dans mes anciens environnements de travail, et mes environnements actuels. Du coup mon

environnement de travail actuel est très différent mais je remarque qu'en fait, il y a une problématique, 'fin une problématique ou une thématique qui joint ces deux … ces anciens et nouveaux environnements de travail. Voilà. Est-ce que ça va, c'est … c'est plutôt clair ?
E : Ouais, je prends, je prends des notes pour …
B : Oui …
E : … pour avoir le fil ...
B : Bien sûr.
E : … conducteur et puis, mmm, comprendre. Ok, nan nan ça me … ça me parle.
B : Ouais ?
E : Mmm.
B : D'accord. Et … voilà, et en fait, je, je voulais te rencontrer parce que déjà, voilà, on s'était rencontrés il y a quelques années quand j'étais dans milieu des ressources humaines. Et … voilà j'ai un bon souvenir de nos échanges, voilà, j'avais vraiment envie de te rencontrer. Ce que je trouve intéressant dans ton parcours c'est que, à la fois tu as le profil de consultant, tu étais à la structure Y avant.
E : Mmm.
B : Plus maintenant c'est ça ?
E : Nan depuis le mois de décembre donc c'est assez récent.
B : Ouais, c'est assez récent, donc, à la fois, tu as, tu as … une vision, tu as … comment dire tu as une expérience en tant que consultant et à la fois une expérience en tant que maître de conf' à la structure L donc ça m'intéresse beaucoup ces deux postures-là. Ce qui m'intéresse aussi c'est que tu … comment dire ... qu'est-ce que je voulais dire ... tu es aussi à la structure L, et à la structure L est l'école qui m'a formée …
E : Mmm.
B : ... où j'ai passé du temps, où c'est là aussi que je me suis vraiment, pour la première fois de ma vie, posé des questions sur le travail etc. Et c'est ça aussi qui a dessiné tout ce que j'ai fait là depuis …
E : Mmm.
B : ... donc c'est assez important. Et je reviens du coup en terme de posture consultant et maître de conf'. A la fois ce qui m'intéresse c'est que les postures de travail sont différentes parce que les environnements sont différents et les enjeux aussi. Et … à la fois les contenus peuvent se rejoindre parce que du coup tu as travaillé entre autre, et tu travailles toujours sur les ressources humaines, le management ... sans doute d'autres aussi disciplines que je sais pas. Voilà ça en fait ça fait le lien avec mon travail sur les conditions de travail, l'évaluation etc. Et je me dis que, avoir ton point de vue sur ce thème serait très très intéressant.
E : D'accord.
B : Ouais. Voilà.
E : Ok.
B : Ok ? *Son téléphone vibre*. *Silence de 9 secondes*. Est-ce que tu as des questions avant de commencer ?
E : Mmm.
B : Ou des ajouts, des compléments, ou 'fin ... *Silence de 8 secondes*.
E : Non je comprends qu'effectivement le point, le point d'approche un peu c'est la question de l'évaluation alors, comme tu disais, au sens, au sens à la fois c'est large et sans la remettre …
B : Oui.

E : ... en question à proprement parler. Tu as reformulé un petit peu à la façon dont on peut appréhender la question de l'évaluation, 'fin qu'est-ce que ça veut dire. Il y a pour moi une question centrale dans l'évaluation qui est la, la dérive potentielle vers le jugement …
B : Ouais.
E : ... et c'est pour moi, c'est 'fin pour moi c'est une dérive mais c'est, elle est assez, assez, assez fréquente, assez diffuse et j'allais dire presque assez naturelle, d'une certaine manière. Mais elle peut, elle peut, elle peut faire … problème, en tout cas, elle pose question, elle peut faire problème, et pas que seulement dans un cadre professionnel d'ailleurs (*E rit)* de façon beaucoup plus, de façon beaucoup plus générale. Donc, après, moi ça m ... 'fin plus, la question c'est le, plus par quel bout tu veux que je le …
B : Je vais te poser une question de toute façon.
E : … on l'aborde, ouais, puis à partir d'une question je, je … j'ai pas préparé. Donc je partirai un peu (*rires*) … comme ça me vient et puis tu ... tu me … tu m'orienteras si un moment donné ça ... je digresse trop.
B : Mmm. Alors en tout cas je ne t'orienterai pas. En fait vraiment tu iras où tu voudras.
E : Mmm.
B : En fait, moi dans ma méthode de recherche, ce que je privilégie vraiment c'est les récits de vie …
E : D'accord.
B : ... les témoignages et les anecdotes et notamment ça fait le lien, et c'est bien que tu le soulèves par rapport à ce que tu viens de dire, par rapport, moi en fait, à ma présentation du début. Du coup je pose le contexte mais aussi je pose mes …
E : Ouais.
B : … mes postulats, mes préjugés, mon vécu tu vois ? Cela ne veut pas dire que c'est objectif, universel. C'est très subjectif, c'est juste mon histoire. Et en fait je tiens beaucoup à à le dire. Souvent, ça se fait dans la non directivité. Pourquoi ? Parce que je vais te demander à un moment donné voilà de … de ... je vais te demander ton avis, quelque chose de fouillé etc. Donc moi je te donne le mien aussi. Tu vois c'est, c'est une implication aussi de ma part …
E : Ouais.
B : … en tant que chercheuse. Et c'est pour que toi aussi, tu aies les billes, sur, sur mon vécu parce que on se connaît p ... 'fin on s'est pas vus depuis longtemps etc. Mais ça c'est juste un … on va dire un, un vécu très subjectif qui peut, qui est remis en question, qui … voilà. Ça veut pas dire , 'fin … y a pas de jugement là-dedans, quoi que ce soit, c'est juste un ressenti qui n'est pas validé et qui ne sera jamais validé d'ailleurs.
E : Mmm.
B : C'est juste un ressenti qui est posé, et toi au moins ça va permettre de savoir d'où je parle en fait.
E : Ok.
B : C'est plus ça, voilà. Ouais. Et c'est en ça, c'est pour cette raison aussi comme je dis que je ne remets pas en question l'évaluation en elle-même. Je remets en question ses intentions, …
E : Mmm.
B : … qui peuvent être différentes en fonction des situations.
E : Ouais.
B : Voilà.

E : Je … j'ai travaillé un peu sur la question de l'évaluation … par … je veux dire, la porte assez classique …
B : Ouais.
E : ... tel que c'est un peu évoqué en … je dirai en sciences de gestion en général ou en RH, donc avec vraiment une attention très … je veux dire ... très opérationnelle.
B : Ouais.
E : Assez peu intellectualisée sur les questions justement d'intention des, ou en tout cas un champ de, un champ d'application très ... très … petite, d'une certaine manière de ma perception, 'fin perception qui est venue plutôt par le questionnement mais parce que donc dans, dans, à la fois dans ma pratique de RH, moi j'ai commencé dans un environnement plutôt on va dire anglo-saxon, où on avait un dispositif d'entretien, d'entretien annuel d'évaluation en fait. Alors … c'était un dispositif donc anglophone, c'était Performance Review, donc c'était vraiment revue de performance. Tu vois, c'était vraiment ça le, l'idée. Donc le, l'évaluation, elle était très centrée sur la mesure en gros du résultat autour de la performance avec, avec à la fois donc un, un cœur un peu d'évaluation très centré sur les objectifs déterminés et puis derrière de porter une appréciation sur, sur le type d'engagement des personnels. Donc on allait aussi chercher des dimensions … assez classiques en tout cas en milieu anglo-saxon sur l'engagement, sur le respect un petit peu des valeurs du groupe, 'fin voilà, des choses comme ça. Donc à la fois on était sûr de très … mesurable, objectivable et puis des choses un peu plus laissées à l'appréciation du manager … et là pour moi assez vite et d'ailleurs très fréquemment, on pouvait arriver sur des questions qui revêtent, pour moi, plus d'un jugement que d'une …
B : Ouais.
E : ... évaluation …
B : Ah oui.
E : … au sens de donner, comme tu disais, de donner la valeur à quelque chose.
B : Ok.
E : Donc avec des … ça ressemblait et je sais que certains salariés, parce qu'ils m'en parlaient parfois quand l'entretien, ou se passait bien d'ailleurs ou moins bien. Mais avec souvent des questions résiduelles sur mais « mais qu'est-ce qui vous permet de dire ça ? » …
B : Mmmmm.
E : ... ou, face à une même situation, un même événement, on va dire de travail, que ce soit … sur … des choses plus ou moins factuelles d'ailleurs, mais un projet x ou y ou quelque chose qui s'était passé de particulier, relevé ou pas d'ailleurs, par l'un ou l'autre des acteurs et le sentiment de ne pas le regarder de la même manière.
B : D'accord.
E : Ce qui pourrait être vu en caricaturant mais vu de façon plutôt favorable pour l'un, pouvait être complètement défavorable pour l'autre, donc là, pff … ça renvoie aussi à la question du sens qu'on donne à … ce qui arrive, à ... Et … ça m'a pas plus perturbé que ça, parce que je disais : « bah oui, ça fait partie des questions concrètes qu'il va falloir, voilà, par lesquelles il faut passer pour détendre un petit peu ou se réconcilier, on va dire, là-dessus. » Et … et ensuite, moi quand j'ai, j'ai commencé à faire plutôt du conseil, on va dire, plutôt auprès de directions ressources humaines, de façon générale, je suis beaucoup intervenu sur des dispositifs … dits d'évaluation. Parce que c'est plutôt comme ça la porte d'entrée. Il m'est

arrivé aussi de faire des audits de dispositifs existants pour voir finalement comment … réactualiser un peu le dispositif … et à quelles conditions c'est possible.
B : Mmm.
E : Et je me souviens d'une, d'une enquête qu'on avait faite pour un … grand groupe si je, si je le nomme pas, mais d'expertise comptable commissariat aux comptes, 'fin des enseignes un petit peu leader, dans la région grand ouest. Où … les questions posées, 'fin les enjeux pour cette boîte-là, c'était, en gros, attirer, fidéliser. En gros, la question d'entrée c'était un petit peu ça. Donc on les a accompagnés un peu sur les questions de recrutement. Et après, en fait, on s'est vite rendus compte, 'fin ils le savaient mais, puis c'est toujours, je pense que c'est toujours une thématique, c'est que ... il y a le pourquoi les gens viennent dans ce type de boite, celle-là mais comme d'autres, là je pense qu'il y avait quelques invariants, et comment les gens construisent leur parcours. En gros, c'est de se dire, bah les gens viennent … finalement affiner un peu leur formation pendant 3-5 ans et puis le but du jeu, pour la grande majorité d'entre eux, c'est de partir une fois qu'ils sont bien robustes sur leur métier, ils quittent ces univers-là pour un certain nombre de raisons, au grand dam des directions, parce que, bah elles ont l'impression de payer entre guillemets (*E rit*) … la formation de ces gens-là, qui, une fois qu'ils sont devenus des bons professionnels, bah …
B : Ils partent.
E : … vont ... se vendre, entre guillemets, ailleurs ou créer leur propre structure ou arriver dans d'autres cabinets, qui ont d'autres, d'autres caractéristiques. Et … donc moi j'avais animé les groupes de travail avec des, avec des salariés. Alors avec des managers mais aussi des salariés, pour avoir leur perception sur … « comment vous expliquez le fait que finalement il y a assez peu d'attachement à la société, voire, pour beaucoup, ce qui vous amène à partir. » Et, et certains ont pointé du doigt le … dispositif d'évaluation parce que pour eux il était assez symptomatique de la nature de la relation dans le travail. Et ce qui était intéressant, c'est que le dispositif d'entretien annuel s'appelait Dialogue.
B : Mmm.
E : C'est le, le petit nom marketing RH qu'ils lui avaient donné. Pourquoi pas, 'fin c'était la première fois que j'entendais comme ça mais je trouvais ça plutôt sympa, … en fonction de la représentation qu'on se fait (*E rit*) de ce que ça veut dire. Et en fait, eux, le retranscrivaient en monologue.
B : Ah oui. *B rit*.
E : J'avais fait une restitution au comité de direction grand ouest, j'avais commencé par ça. Montrant « dialogue », mettant une croix et en disant « monologue ». *E dessine sur son cahier*. Donc ça fait réagir, « donc c'est quoi cette connerie ? ». Et je leur ai dit : « Bah, c'est comme ça que le dispositif est vécu par vos collaborateurs. Alors à tort ou à raison, peu importe mais c'est comme ça qu'ils le vivent.»
B : Mmm.
E : Euh … et en gros, ce que ça voulait dire, c'est que les managers n'avaient pas d'autre choix que de faire l'entretien annuel, parce qu'ils étaient, ils étaient aussi eux-mêmes évalués sur le fait qu'ils les fassent ou, ou pas. Donc souvent ils faisaient un peu au dernier moment, un peu tout seuls dans leur coin, puis ils envoyaient la note au collaborateur.
B : Mmm.
E : Au collaborateur de dire, « c'est en rien un dialogue puisque on en discute pas, 'fin, en gros, on reçoit notre note et puis, … »

B : Bah oui.
E : Et puis bah, on comprend pas. On est d'accord, parfois on n'est pas d'accord. Mais peu importe, de toute façon, ça, ça donne pas lieu à … discussion. Alors ça mettait en évidence, derrière plein de choses, sur … les contraintes aussi des managers. Donc j'ai aussi essayé de regarder côté managers mais, en gros, « pourquoi, pourquoi cette perception de la part de vos collaborateurs ? Est-ce que ça aurait du sens pour vous que ce soit plus un dialogue qu'un monologue et à quelles conditions c'est possible ? » Dans un milieu qui n'est pas très managérial, on va dire, en terme de, de culture … mais moi ça … voilà. J'ai commencé à me poser deux, trois questions quand même en disant : « c'est quoi cette question-là ? » J'avais lu un bouquin plutôt intéressant, alors … assez facile à lire, j'allais dire, probablement pas très poussé sur en termes d'analyse, mais … Et le titre du bouquin c'est « Evaluez-moi ! ». Je sais pas si tu le connais ?
B : Si de ...
E : Si tu me dis le nom, je te dirai si c'est ça mais …
B : J'ai commencé à le lire il y a une semaine.
E : Ah !
B : La couverture est blanche et orange.
E : Je crois que c'est ça. Je l'ai pas ici.
B : C'est pas Bénédicte … nan c'est pas Bénédicte.
E : C'est une dame, en tout cas sur …
B : C'est une dame … Vidaillet ? Nan c'est pas ça.
E : Nan.
B : Nan, ça c'est autre chose.
E ; 'fin, le nom comme ça me dit rien …
B : Ben, j'ai lu la moitié du bouquin, je comptais faire une fiche de lecture dessus.
E : C'est intéressant parce que, elle part du principe, c'est un peu ce que tu disais tout à l'heure où elle dit : « on a tous besoin d'être évalué ».
B : Oui.
E : C'est pas, donc la question n'est pas de savoir si l'évaluation, c'est bien, c'est pas bien. C'est … donc elle fait même des analogies avec des situations de vie, y compris à la maison. Se dire : « voilà ça m'intéresse pour pouvoir continuer à … évoluer dans le monde, d'avoir une perception de la part des autres, de la valeur de ce que je suis en train de faire. » En gros, c'est utile, c'est pas utile. C'est bien fait, c'est pas bien fait. Ce que ça produit etc. Donc elle, elle élude le, la question de fond qui parfois est présente dans les organisations de … en gros, évaluer c'est pas bien. Moi ça m'est arrivé, notamment d'intervenir dans le milieu associatif …
B : Ouais.
E : … plutôt dans des associations type, parce que j'ai beaucoup travaillé avec ces structures-là, la structure D, la structure X, 'fin voilà des, des structures associatives qui s'occupent plutôt de, d'enfants en situation de handicap, on va dire, de façon générale. Pas que, ils ont étendu un peu leurs objets, où il y avait des espèces de postures parfois que je jugeais assez idéologiques, mais qui était intéressantes de dire : « ben voilà, nous on veut pas de votre dispositif d'entretien annuel parce que évaluation, évaluation pas bien. » « Pff. Bon, je sais pas, moi je comprends pas. Je suis pas tout à fait d'accord avec ça mais est-ce qu'on peut en parler ? » Et en fait, assez systématiquement, la question de fond ne devenait plus tellement l'évaluation à proprement parler … où ils finissaient par reconnaître que ben oui … oui ils

avaient quand même plutôt besoin d'évaluation, voire parce qu'eux faisaient aussi de l'évaluation des enfants qu'ils encadrent, 'fin enfants adultes … pour regarder la trajectoire d'évolution, est-ce qu'elle est favorable, pas favorable ? Est-ce qu'elle nécessite ou elle invite à faire des choses, en plus, en moins, différemment, les besoins en termes de coordination professionnelle etc ? Donc je leur dis : « vous faites typiquement, vous, de l'évaluation. Que vous lui donniez ce nom-là ou pas, peu importe, mais c'est bien ce que vous êtes en train de faire. Et, et quand ça vous concerne, alors du coup c'est plus, c'est plus, c'est plus valable. Moi je comprends pas sur un plan logique faut m'expliquer, parce que là je comprends vraiment pas. » Et, et en fait le, la question, elle était à articuler pour moi, autour du quoi et du comment. En gros, « qu'est-ce qu'on évalue ? Bon, en gros, qu'est-ce qu'on cherche, quelle est l'intention, qu'est-ce qu'on cherche à regarder dans ... on va dire, mes pratiques professionnelles ? Comment on va le faire ? »
B : Oui.
E : Et pour moi l'articulation, elle était toujours, elle était toujours là-dessus, se dire c'est le quoi et le comment. En gros, « est-ce que, de mon point de vue de professionnel, ce que regarde mon manager, c'est le bon objet ? Et comment il regarde et comment on sort de là ? Est-ce qu'on sort par une note, est-ce qu'on sort par une appréciation ? Et est-ce que c'est nécessaire ? » Ce qui posait la question de … ensuite, non pas l'évaluation en tant que telle … le fait de donner une valeur, mais après … comment on la qualifie cette valeur ? Est-ce qu'on lui donne une note de … A, B, C, D, E ? Est-ce que c'est un nombre de points ? Est-ce que … Donc il y avait dans le processus, il y avait aussi ça. A la fin est-ce que ça se termine par une note, par exemple ? Renvoyant ça à des considérations de, un peu scolaires etc. Faisant ce travail aussi avec des, des équipes de … managers ou de direction … je leur renvoyais aussi souvent la question de : « à la fin … quelle valeur justement vous donnez en gros, et à quoi ça sert par exemple de donner une note ? »
B: Mmm.
E : Un A, un 1, un C, un D, un, en gros à quoi ça sert à la fin ? Parce que finalement l'essentiel de la valeur est dans la, dans l'échange. La bonne, la définition des bons objets et de la bonne manière de faire et, finalement la note à la fin, quel sens elle a ? Si elle en a, alors peut-être qu'il faut le conserver mais si elle en n'a pas, elle fait, elle fait blocage donc est-ce qu'on peut lever ce frein-là ? Au moins expérimenter en se disant, finalement, « qu'est-ce que, » ça change peut-être pas grand-chose, parce que dans la représentation des gens, en fonction de la note que j'ai, derrière je vais pas être traité de la même manière. Ce qui était typiquement le cas dans, dans ma première boîte on va dire anglo-saxonne où, et ça fait encore … un peu, 'fin débat, ça ressort encore un peu dans l'actualité sociale régulièrement, et là récemment d'ailleurs, où, bah si tu avais un A, en gros, tu étais plutôt dans le rang des hauts potentiels …
B : Mmm.
E : … 'fin, on prenait un soin particulier des gens qui avait un A. Et moi c'était dans mes objectifs RH.
B : Ouais.
E : Objectif zéro perte de A. Parce que les A sont repérés comme des personnes clés un peu dans le bon fonctionnement actuel et futur de l'organisation. Donc, c'était finalement un outil aussi pour, pour moi les managers, pour repérer un peu nos stars dans l'organisation et de se dire : « bah autant que faire se peut ne pas les perdre parce que bah, ce sont ceux sur lesquels on porte un regard aujourd'hui, qui sont plutôt porteurs de la création de valeur d'aujourd'hui

et potentiellement future. » Donc c'est pas, ce n'est pas complètement inutile. Et puis pas bah ceux qui étaient plutôt en fin de classement savaient bien que c'était un problème à gérer. Alors … ponctuel, on remet les gens en selle, ou durable, 'fin comment on arrête une collaboration qui a plus de sens quoi, 'fin, plus de sens en tout cas du point de vue, du point de vue de l'entreprise. Donc sur cette question du quoi et du comment, c'est vachement intéressant parce que, pour moi ... et y compris un peu comme toi j'allais dire en, en m'intéressant de fait, à l'action du, on va dire du travail au sens large. Ce qui est pas tout à fait, à mon avis, la façon dont c'est pensé en sciences de gestion … a priori. Le travail est un, pour moi, un grand absent.
B : Mmm.
E : Alors, c'est un peu moins vrai maintenant … y compris à la structure L par exemple. Des gens comme B, ou Q notamment, pas que mais je pense à elles notamment parce que c'est avec elles que je passe le plus de temps, s'interrogent sur cette question du travail. Pas tellement sur la question du sens où ça, encore que un peu, mais finalement c'est quoi ce truc-là quoi ? Comment on attrape ça et en quoi, regarder le travail, éclaire un peu différemment plein de processus … RH mais pas que même, organisationnels au sens un peu, un peu plus large. Et moi, j'avoue que depuis, et notamment grâce et par l'intermédiaire de la structure Y, en travaillant notamment avec des ergonomes, ils sont très centrés là-dessus. Alors peut-être trop même parfois (*B rit*), c'est-à-dire qu'ils ont, à mon avis, le travers inverse, parfois ils restent très accrochés à cet objet-là, avec des difficultés à … mettre un peu en perspective, à regarder les choses de façon un peu plus large. Mais il n'empêche que … alors autant eux, ils peuvent avoir ce travers-là, autant je pense, les sciences de gestion de façon générale et je caricature, mais, ont la tendance inverse. Y en a un qui généralise beaucoup et donc il simplifie et qui réduit et puis l'autre, qui au contraire coupe les cheveux en quatre en permanence. On s'en sort jamais quoi. *B rit*. Pour prendre une décision c'est, fff, c'est extrêmement compliqué parce que ça dépend toujours, « ça dépend, ouais, c'est pas vrai », ouais, mais du coup on n'avance pas quoi. Donc la vérité est sûrement un peu entre les deux …
B : Mmm.
E : … pour moi les deux ont beaucoup de, de valeur ajoutée. Mais souvent moi, le, ce que je guidais un petit peu les entreprises à faire, et loin de moi de dire que c'est simple, mais c'était de se dire : « maintenant qu'on pose un cadre général sur la question de l'évaluation bla, bla, bla. Ok très bien. Et que finalement, généralement on arrive à se mettre d'accord sur le fait que évaluer, c'est pas mal. Si on le fait bien entre guillemets. On se pose la question de comment bien évaluer. Mais c'est de se dire comment ça peut avoir du sens dans votre activité, à quelles conditions. » Et la question centrale pour moi, c'était de se dire « dans votre modèle c'est quoi qui crée de la valeur ? » Parce que, de façon assez générale, et je pense que c'est un peu ce que tu disais tout à l'heure te concernant pour le coup, j'ai noté ça moi un peu en aparté, c'était de se dire, généralement, l'évaluation, on va dire passe d'autant mieux ou se passe d'autant mieux que … on est bien centrés sur les processus de création de valeur. Parce que c'est ce qui fait sens. Je pars du postulat, alors qui est là aussi très simplificateur, mais, et ça m'arrange de le regarder comme ça, mais de me dire que les gens au travail sont là pour créer de la valeur. Je mets de côté une petite proportion de gens qui, pff, sont pas là pour ça, qui en ont à peu près rien à faire, voire qui passent leur temps à détruire de la valeur. Mais là c'est plus, c'est minoritaire, 'fin voilà. C'est pas, pour moi c'est pas, c'est pas, c'est parce ce qui

est le plus intéressant. Des (*E rit*) cas à gérer mais pour moi c'est pas le, c'est pas le … centre de gravité du fonctionnement d'une organisation. Et, et de se dire, à partir du moment où on arrive à repérer les processus qui créent de la valeur ajoutée, bah alors centrons notre attention là-dessus … et organisons le dispositif autour de ça. Parce que … si on doit faire le, le, le choix, qui est pas simple dans une organisation, de se dire « on pourra pas tout évaluer », parce qu'il y a aussi parfois cette prétention, « il faut qu'on évalue tout », c'est juste une mission impossible. « Alors essayez si vous voulez mais en tout cas moi je vous aiderai pas à faire ça parce que j'y crois pas. » Sur un … alors je leur dis : « c'est un parti pris mais je le ferai pas parce que je pense que c'est juste impossible. » C'est de se dire, bah il faut trouver le, le périmètre acceptable.
B : Mmm.
E : Acceptable dans la relation managériale, mais aussi acceptable pour le bon fonctionnement actuel, futur de l'organisation. Et, déjà si vous faites ça bien, vous serez mieux disons que 90% des boîtes qui font de l'évaluation. Mais maintenant si vous voulez tout attraper, bah essayez mais c'est, pour moi, c'est une, c'est une quête impossible ou alors vous allez avoir des managers qui vont passer leur temps à faire ça en permanence. Et je suis pas sûr que là, ils créent de la valeur en faisant ça. » Donc voilà, donc des questionnements de fond quand même, plutôt intéressants sur un plan intellectuel, qui parfois sur un plan conceptuel me dépassaient un peu. Parce que j'y allais un peu freestyle. *B rit*. Mais parce que je me disais, il y a un truc autour de ça, 'fin et ... Et c'est vachement intéressant parce que le … je me rendais souvent compte que d'ailleurs ils se posaient pas souvent la question. « Finalement, dans tout ce qu'on fait, c'est quoi le fil conducteur de la création de valeur ? Pff ? » Parfois, c'était : « bah laissez-nous un peu réfléchir parce que c'est pas aussi évident. » Quand tu poses la question à un CODIR et que c'est ça la réponse, tu te dis : « ouh la la, c'est quand même inquiétant ». *E rit*.
B : Mmm.
E : « Sur votre propre mode de fonctionnement », inquiétant et pas si rare. C'est-à-dire, bah on est pris par le quotidien, on reproduit des choses, on se pose plus de questions et puis parfois c'est pas très grave, ça passe et puis parfois, boom, on se prend un mur en se disant : « tiens pourquoi on s'est pris un mur. Ah bah oui, c'est juste parce qu'on n'était pas dans la bonne direction, que, faut urgemment arrêter de faire ça pour faire, faire autre chose, 'fin, ou faire des choses un peu différemment. » Mais, du coup, et moi je l'ai vu aussi avec des, avec des salariés. J'avais eu l'occasion dans un groupe santé animale, on va dire, voilà, dans la région Bretagne (*E rit*), où j'avais travaillé pendant deux ans à former les managers, notamment les nouveaux, mais pas que. Pour les nouveaux c'était une forme, tu sais, formation classique de « bien mener ses entretiens annuels ». Je te le fais en rapide. Et puis pour les plus anciens managers, c'était une forme de mise à jour un peu du, du logiciel et y compris parce que les outils on les avait fait un peu évoluer, donc c'était aussi un bon prétexte pour leur dire : « bon allez, il faut retourner se former parce qu'il y a des choses qui ont bougé, passons un peu de temps ensemble. » Et le directeur du développement RH, qui était quelqu'un de vraiment charmant, mais qui lui, venait d'un autre univers métier. Il était pas RH de formation et je crois qu'il venait plutôt du commerce. Un type … pour moi super ouvert parce que il n'était pas ancré sur des trucs RH, 'fin il n'était pas, il se sentait pas propriétaire du processus. Et lui il avait un regard très, finalement, très activité. Et puis un jour, en discutant comme ça, je lui dis : « tu sais, je trouve ça très injuste votre dispositif parce que, on n'a de cesse de le dire,

voir d'écrire dans vos supports, que l'entretien annuel, c'est … un moment privilégié, 'fin truc assez classique, privilégié, où on discute, bla, bla, bla. Ok super. « Vos managers, ils sont super armés. *Il tape du poing sur la table à plusieurs reprises*. Ils ont les documents. Ils ont la main sur le processus. Ils sont formés. » Sachant que je pars du principe que, déjà, s'ils sont managers, c'est qu'ils ont déjà eu des cursus ou de formation initiale. 'fin, ils sont blindés.
B : Mmm.
E : Ça veut pas dire qu'ils sont à l'aise sur ce sujet, parce qu'ils sont généralement pas à l'aise du tout là-dessus. Globalement.
B : Mmm.
E : Finalement, et je dis : « et les salariés que vous mettez au cœur du dispositif, pfff.
B: Ils ont pas les moyens.
E : Bah on fait rien. Ah si, on leur envoie une petit note deux semaines avant pour … « préparez-vous, lisez le support et puis notez ce qui vous passe par la tête, tu vois. » » Je dis : « Il n'y a pas un truc qui te paraît … un peu déséquilibré ? » Alors (*E rit*), il buvait un café, « ah ouais, je m'étais jamais posé la question. Bah c'est con, qu'est-ce qu'on pourrait faire ? » Je dis : « j'en sais rien, parce que je te le dis au, comme ça me vient. » Mais je dis : « pourquoi on les forme pas les salariés du coup ? » Il me dit : « ouais, on est 4000, waouh, ça va être compliqué » *B rit*. Je dis : « oui, j'en, j'en conviens mais t'as 150 managers. T'investis un max … en termes de dispositifs, y compris par mon intermédiaire, j'en suis ravi, ça me fait du business mais et ... et donc t'as 3850 autres personnes que tu dis « être au cœur de vos préoccupations » et pff. Et on fait rien de très particulier on va dire. » Rien, n'était pas tout à fait vrai. Il faisait des outils de com' etc. Mais je dis : « mais en plus, on écrit, on met des process de gens, 'fin voilà, il … ça leur tombe dessus, pff, pour comprendre le truc c'est quand même pas simple. » Et je lui dis : « ben écoute, pourquoi on teste pas de former des salariés ? On le fait sur un périmètre très expérimental. On n'a pas la validité de former les 4000 salariés mais d'en former un certain nombre pour voir, pour voir ce que ça change ? » Il me dit : « ah ouais, ouais », bon ils avaient un peu d'argent à l'époque, il me dit : « oh ouais, on va faire ça. » Puis ils avaient une académie en plus, un centre de formation, « en plus, ouais, sur un plan market', RH, ça fait sens, » 'fin bon bref. Et donc j'anime … alors je sais plus, j'avais du voir une dizaine de groupes d'une dizaine de salariés. Donc on a du voir une centaine de personnes, ce qui est à la fois peu mais, significatif. Et donc les gens étaient surpris d'être là. Je dis : « bah ouais, c'est une formation pour vous aider à vous préparer à l'entretien annuel. » Alors, les gens étaient un peu surpris, plutôt contents en se disant : « ah tiens, c'est original. » Et … et en fait, ce qui m'a, ce qui m'a interpellé … mais ça m'a conforté dans mon idée première, c'est qu'effectivement, les gens quand ils regardaient les référentiels métiers ou autres, ils avaient beaucoup de mal à préparer leurs entretiens parce que quand ils attrapaient leur vécu … d'activité, on va dire, de travail, bah ça rentre pas dans les cases. « Ah ouais, ce truc-là où est-ce que je le mets, parce que il y a un peu de ça, un peu de ça, un peu de ça. Pff, je ne sais pas quoi faire de ce bazar-là ? » Ah je dis : « c'est intéressant. Bon on va s'affranchir de l'outil, c'est pas grave. On va dire que c'est le rôle du manager de faire entrer ça dans les cases. Il est payé pour ça. Mais maintenant, vous, mettez en valeur ce qui pour vous mérite de l'être. On s'affranchit du cadre de référence. Vous avez fait, vous faites ce travail-là de votre côté et puis après, bah dans l'échange avec le manager, ça nous permettra d'une, de comprendre après d'avoir lu sa propre perception de, est-ce que c'est création de valeur ou pas,

est-ce que c'est bien, pas bien et puis charge à lui, après, de mettre ça dans les bonnes cases, si tant est que ça rentre. »
B : Ouais.
E : Donc ça les a plutôt amusés. *Rires*.
B : Ça s'est bien passé ?
E : Donc euh …
B : Ça devait être compliqué.
E : A la fin de la première journée j'avais débriefé avec le …
B : Les managers ne devaient pas être contents. *B rit*.
E : … le responsable du développement RH en disant : « écoute, voilà ce qu'il s'est passé. Très honnêtement, voilà comment j'ai proposé de fonctionner, parce qu'on expérimentait totalement. » Et puis ça le fait marrer. Il me dit : « ouais c'est pas mal ça, ouais c'est bien. » Comme c'était pas un RH de métier, oh, il me dit « voilà, y a des outils parce qu'il faut des outils mais l'intelligence n'est pas dans l'outil, plus dans … la matière qu'on va collecter. » Bon je lui ai dit : « bah écoute, moi ce qui m'intéresse, c'est … en effet cette notion de périmètre un peu, du siège parce que y a plein, plein de sites, et j'aimerais bien ensuite revoir, moi, les managers qui vont avoir été exposés à ces nouveaux salariés-là, qui ont été préparés, pour voir ce que ça, ce que ça donne. En gros, est-ce que ... comment eux ont trouvé ces entretiens-là avec des gens qui avaient été préparés ? » Donc on avait organisé un petit temps de travail avec des managers qui avait passé des entretiens annuels, alors, qui, eux-mêmes managers étaient formés ou mis à jour, face à des salariés qu'eux-mêmes avaient été préparés. Et euh … et globalement les managers avaient trouvé ça super intéressant.
B : Ah oui.
E : Ils étaient un peu déstabilisés, mais globalement, alors ça tenait aussi je pense au profil de certains de ces managers, mais globalement il avait trouvé ça vachement plus intéressant, parce que on avait mis de côté les outils et on avait parlé en fait des choses quoi.
B : Ouais.
E : Et, et souvent ils me disaient : « bah moi je découvre ce que font les gens et ce que ça produit, les problèmes qu'ils rencontrent et bah le fait que parfois, je suis un peu absent de ça, pff. Et d'autant plus absent que je le vois pas donc, agir sur un truc qu'on voit pas, c'est quand même assez compliqué, (*rires*) ou parfois, oui y a débat parce que, clairement, la personne elle met en avant des choses qu'elle fait mais pour moi, pff, ben c'est pas là que je l'attends. Bah au moins c'est l'occasion de se le dire, ...
B : Tout à fait.
E : ... dire aux gens : bah écoute, peut-être que toi ça t'intéresse à titre personnel mais moi, qui manage l'activité, c'est pas ça. La priorité, c'est pas ça. L'objectif c'est pas ça, donc … » Après ça peut poser d'autres problèmes, en se disant bah … ou la personne est, on va dire, d'accord ou comprend le processus de création de valeur mais en gros, elle, elle habite sur un autre territoire, elle a pas envie d'en changer. *Il tape du poing sur la tape et le dictaphone tombe*. Pardon.
B : Nan c'est pas grave.
E : Là du coup j'ai besoin du RH pour m'aider à gérer une situation problématique. Mais, c'est ce que je leur disais, de mon point de vue c'est bien parce que … bah il faut le gérer et ça c'est votre métier aussi, donc voilà. Ça évite d'avoir des gens qui occupent des espaces là sur un territoire qui est pas celui de l'entreprise. 'fin voilà, tout ça pour dire que le ... ce qui était

vachement intéressant c'est que ça alimentait et ça enrichissait autrement le dispositif. Alors, après ça met forcément un peu en … pas en échec relatif d'un certain nombre de dispositions RH. On parlait de GPEC tout à l'heure, de cadre.
B : Oui.
E : Et de se dire : « bah tous les outils de l'ordre de la prescription … à l'épreuve du travail tel qu'il se passe, » enfin, tu connais tu t'es un peu intéressée au sujet et tu as travaillé avec la structure K donc ... l'écart prescrit, prescrit/réel.
B : Ouais.
E : Mais c'est de se dire ... « finalement il y a un choix, c'est de se dire … où en tant que direction je considère que c'est le prescrit qui crée de la valeur et que les déviants (*E rit*) au prescrit doivent rentrer dans le rang ou, en gros, ils partent. Ou on se dit bah le prescrit, il est utile parce qu'il cadre. Il donne un cadre de référence. Ça permet aussi de … de se dire « bah tiens, quand je dois travailler, c'est quoi finalement le truc-là, qu'est-ce, c'est quoi l'attendu de façon générale ? » Ça peut orienter. Mais comment est-ce que je considère que la façon dont les gens travaillent réellement, peut-être que c'est là qu'il y a de la création de valeur ? »
B : Ouais.
E : Peut-être. Mon intime conviction c'est oui. Pas toujours mais globalement plutôt oui. Mais du coup comme c'est pas, on n'est pas dans de la prescription, on n'est pas dans de la, dans du process établi, comment j'attrape ce truc-là et comment je le valorise ? » Et c'est vachement compliqué parce que, et du coup ça pose après les questions de, de fréquence, d'évaluations etc. Et, et je me souviens que dans une de leur équipe là, le manager, en séance, me dit : « mais c'est complètement », je me souviens, il s'était un peu lâché, « c'est complètement con d'évaluer sur un rythme annuel. » Je dis : « Pourquoi. C'est trop, c'est pas assez ? » Il dit : « Bah ça dépend », mais il dit : « je pense que c'est pas assez, parce que j'ai un rythme d'activité qui fait que, évaluer à l'année, ça a pas beaucoup de sens en fait. C'est pas calé sur mon rythme d'activité », là où d'autres, notamment en activité R&D, parce que y avait aussi du R&D, « ah nan, sur certains de nos programmes, ça n'a aucun sens quoi.
B : Bah oui.
E : 'fin, non, il ne se passe pas grand chose, 'fin si, il y a beaucoup de mobilisation de moyens tout ça mais, bah en gros, on n'a pas grand chose à se dire quoi. » Et du coup ça ... ça alors ça complexifie encore plus le truc parce que ça posait la question de « est-ce qu'on est sur de l'évaluation de programme ? Est-ce qu'on est sur l'activité ? Est-ce qu'on est, 'fin, est-ce que c'est plutôt un mode individuel pertinent ou collectif pertinent ? » En gros, ça avait complètement (*E rit*) balayé un peu les repères. Les gens disaient : « bah on déconstruit pour reconstruire, et après faut quand même qu'on trouve un dénominateur commun qui fait sens aussi pour le bon fonctionnement de l'entreprise, quoi, parce que c'est aussi un peu ça le, c'est aussi un peu ça la commande. » Mais … mais ce qui était intéressant, c'est que, et je sais pas ce qu'ils ont fait au final, je pense notamment ce manager … où … je leur disais : « le dispositif s'appelle « entretien annuel » parce que c'est comme ça que ça se dit et je pense que la question », 'fin, la question s'est même pas posée, de savoir, est-ce qu'on l'appelle autrement. « Mais la question est de savoir si vous êtes tirés par la temporalité, est-ce que vous êtes tirés par, par l'activité, par son étendue, la profondeur, 'fin bref, choisir l'axe à partir duquel vous dites, moi, mon processus il doit être, il doit être plutôt guidé par ça parce que c'est ça qui fait sens pour l'activité, le processus de création de valeur, et même pour … instruire on va dire une bonne qualité relationnelle avec les collaborateurs. Parce que si c'est

tiré par le temps alors que dans le, on va dire, dans la vie des collaborateurs, c'est pas ça, la dimension première, bah ça commence mal déjà. Je veux dire qu'on se met déjà sur un axe qui n'est pas bon mon axe. Qui n'est pas ce qui m'anime, donc je vais y aller, j'ai pas le choix mais avec l'intime conviction que, pff, c'est complètement con. Ou on est tirés par, on va dire, l'activité, qui peut parfois s'affranchir du temps en fonction de l'activité, ou parce que ça demande plus de fréquence d'évaluation ou moins. Ça va faire sens dans votre relation parce qu'on va être là beaucoup plus près de la réalité et du vécu des gens. Par contre vous vous mettez à l'écart … du temps qui est quand même aussi ce qui anime, ce qui guide … la bonne marche de l'organisation ou de l'entreprise. » Je leur disais : « à mon avis, c'est pas à vous de choisir parce que là vous allez (*B rit*) vous mettre en danger, mais il va falloir que ce soit au-dessus, qu'on vous guide sur, en gros, ce que vous avez le droit de faire ou pas. » Et c'était intéressant parce que … certains managers, moi je leur disais : « mais vous avez le droit de, d'être mieux disant que le dispositif. Vous savez qu'à minima, » parce que le patron, moi j'avais des entretiens annuels, y compris pour une bonne raison c'est que lui, ça lui sert. Lui ça l'intéressait de voir s'amuser aussi un peu une enquête de climat social au travers de ça, c'est-à-dire qu'il essayait de … à la période d'entretien annuel, ça lui permettait de sentir un peu comment ça va, comment ça se passe etc. Donc oui, il avait besoin de ça, en donnée d'entrée, donc ce que je trouvais plutôt intéressant, y compris dans le message à passer au managers, aux collaborateurs en disant : « ça a une forme d'utilité ce que vous faites parce que ça alimente votre … votre … votre DG, ce qui n'est quand même pas rien. Donc, il compte sur vous en gros. » Et puis d'autres managers où je leur disais : « bah faites le aussi souvent que vous jugez pertinent de le faire. Après ça vous posera la question de est-ce que c'est réaliste, est-ce que je peux faire trois fois par an ? » Et si je transpose ça dans … par exemple, dans mon tout précédent et encore actuel environnement de travail, plutôt sur le conseil, on travaille plutôt en missions.

B : Ouais.

E : Longues pour certaines, très courtes pour d'autres, alors après c'est à deux dimensions parce que je peux avoir une mission, par exemple de 10 jours, ce qui peut paraître assez court mais qui est étalée sur un an, avec quelques temps forts mais globalement voilà. Alors comment on … évalue en fait ça ?

B : Et juste, du coup moi j'avais une question par rapport à ça. Comment tu vis ton travail en fait quand on lui donne une valeur ? Que ce soit par rapport à ton expérience d'avant en tant que consultant mais aussi ton expérience de maître de conf' ?

E : Le … *Silence de 4 secondes*. Alors pour moi, le cadre de référence est un peu, un peu différent.

B : Ouais.

E : Euh … si je commence par le … maître de conf par exemple … mon, mon indicateur premier … c'est la … satisfaction ou pas que je perçois de mes clients, qui sont les étudiants en gros, si je me positionne comme ça. Où je me dis : « bah tiens est-ce qu'ils sont en train de vivre une expérience intéressante, c'est-à-dire, est-ce que, ce qu'il se passe là pendant les trois heures, ou les sept heures où je les ai, il se passe un truc, j'ai l'impression, ou qu'ils apprennent des choses ou que ça les bouge un peu dans leurs représentations, et que ça questionne et que ça bataille un peu mais au sens de on fait bouger un peu les lignes. » Moi, c'est, généralement l'objectif premier que je me donne, parce que je suis pas un académicien, je suis pas un prof on va dire, classique. Donc je me mets pas du tout sur une … sur un axe ... de leur en donner

un maximum, voilà. Moi j'ai le problème inverse de me dire, faut quand même que je leur en donne un peu (*rires*), faut pas que ce soit juste mon expérience mais qu'il y ait aussi un cadre, une forme de cadre conceptuel, 'fin voilà, des outils pour, pour les aider à … réfléchir. Et … il y a, la structure L est certifiée maintenant dans les processus qualité etc. Donc il y a une évaluation par des étudiants des cours.
B : D'accord.
E : Et ça pose question, y compris au sein de la structure L, parce que j'ai entendu ce sujet-là il n'y a pas très très longtemps sur … qu'est-ce qu'on fait de l'évaluation par les étudiants ?
B : Mmm.
E : 'fin, quelle valeur finalement on lui attribue ? En gros, on est obligés de faire évaluer, donc ils évaluent. Généralement les évaluations sont plutôt bonnes, globalement ... mais du coup, moi je demande à les avoir par exemple.
B : Elles portent sur quoi les évaluations des étudiants ?
E : Euh, est-ce que j'en ai un exemple là …
B : Est-ce que c'est plus sur le fond, la forme, les deux ?
E : C'est assez ouvert en fait.
B : Ouais.
E : C'est assez ouvert de mémoire ... je te le fais de mémoire parce que je pense que c'est, j'ai pas de traces ici, parce que ça doit être chez moi. A la fois je, il y a une évaluation sur le … sur le fond c'est-à-dire ce qu'ils ont pensé globalement du contenu, et finalement une forme d'évaluation de l'utilité de ce cours. En gros, est-ce que c'était mieux avec que sans ? Mais aussi … une évaluation de l'intervenant. Et ça, ça pose question.
B : Oui parce qu'ils précisent pas ? 'fin, l'intervenant de quoi, ses méthodes pédagogiques, c'est …
E : Alors, après si. Tu as, de mémoire, tu as une petite matrice avec, en gros, effectivement ce type d'animation, méthodes pédagogiques utilisées …
B : D'accord.
E : ... rythme enfin voilà, des choses finalement assez .. 'fin observables ... ça donne des repères.
B : Ok, ouais.
E : Mais … mais forcément le, le, moi j'ai pas trop de soucis à être évalué, en soi. Alors c'est peut-être parce que j'ai un peu d'âge maintenant que voilà, j'essaie de relativiser ou je fais ma propre évaluation, évidemment pas très objective, mais … moi ça me pose pas de problème. Après … c'est comment on arrive à relativiser ? Je sais qu'il y a des prof', je citerai personne. Et y en a un récemment qui a mal vécu une évaluation, alors qu'il était pas dans le process, mais une évaluation faite par les étudiants en parlant au responsable de programme. Alors … je me souviens parce qu'on est venu, on est venu m'en parler (*E rit*). Ça fait un peu crise, on est venu m'en parler. Et je me suis dit : « mais c'est quoi le problème ? » Et, du peu que j'en ai compris, j'en ai discuté avec un des étudiants que je connais et qui faisait, qui faisait partie de ceux qui s'étaient un peu plaint. Et quand j'ai essayé de comprendre en fait c'était complexe mais intéressant parce qu'il y avait en gros, une fiche de cours en fin de programme, donc avec, en gros une présentation a priori du cours. Et puis le prof qui arrive, et puis qui commence et un truc, prr, très descendant. Mais parce que c'est un thème qui je pense se prêtait bien à ce qu'au moins, au début, il pose un peu le cadre des choses. Alors après, bah il a son style, moi j'ai le mien, les autres ont le leur etc. Et je pense que comme c'est un

programme qui est globalement plutôt, c'est le master 2, plutôt … sur tu vois un peu ce qu'on va appeler aujourd'hui un peu de la pédagogie inversée, c'est-à-dire qu'en gros, on leur fait pas le cours classique. On leur met à disposition de la ressource, de la matière, on leur donne un cadre, un peu un cadre directeur et en gros, on les fait produire. Moi je travaille beaucoup comme ça mais, parce que ça m'arrange finalement. *E rit*. Je suis plus à l'aise à le faire comme ça. Pour ensuite, ensuite s'assurer que, voilà, ils progressent, ils problèmatisent, 'fin voilà. Ils posent bien le sujet. Donc là, lui, il l'a fait dans l'autre sens mais … possible qu'il aurait pu faire autrement. Bref, c'est le choix qu'il a …, et en fait les étudiants n'ont pas du tout apprécié. Donc du coup c'est devenu une évaluation du prof'.
B : Bah oui. De la personne.
E : De la personne. Jeune prof etc. Et je leur ai dit : « c'est … 'fin, c'est, d'une certaine manière assez malhonnête (*E rit*). D'une, parce que c'est lui le chef, dans la classe, de mon point de vue. Si on lui fait confiance, on va faire, on va partir du principe que c'est, il a fait le meilleur choix pour arriver à ça. Alors après c'est intéressant qu'il puisse entendre que, « vous ça vous convient pas, 'fin et qu'il faut peut-être trouver un … une articulation un peu différente », sans perdre de vue ce qu'il vise à faire, « c'est pas vous qui allez commander le truc », mais c'est … ça a été ... c'était intéressant parce que ça pose la question de savoir qu'est-ce qu'ils évaluent, parce que ... ils n'ont pas forcément conscience de fait de l'apprentissage que nous on estime qu'ils ont à faire. Donc c'est compliqué parce que, à ce moment-là, ils sont en train d'évaluer un truc qu'ils comp, qu'ils comprennent même pas. Quand tu es sur, t'as 20 heures de cours et toi tu te fais un chemin de progression des étudiants où est-ce que tu voudrais qu'ils soient à la fin. Bah forcément, il y a des étapes, il y a des paliers … et autant eux, à un moment donné, dans le dispositif, ils peuvent se dire : « oh, c'est pas intéressant machin », ben ils voient pas que c'est là que tu es en train d'essayer de les emmener. Alors ça veut pas dire qu'ils vont être contents une fois qu'ils vont être là (*rires*) mais euh, et puis ils vont peut-être pas tous être là d'ailleurs, mais ... là c'est ce que je leur ai dit : « vous êtes en train d'évaluer un moment … qui pour moi ne vous permet pas d'évaluer. En gros, une fois que vous serez là, ok, 'fin là ou au moins à la fin des 21h, mais en cours de route, faites gaffe quoi. Après ça vous empêche pas d'avoir un ressenti. C'est intéressant, c'est pas intéressant. C'est agréable, c'est pas agréable. J'y vais pas la prochaine fois ou voilà, qui sont aussi des indices de se dire, oh là, il y a un truc, y a ... » Mais moi ça m'arrive aussi dans mes cours.
B : Oui. De … d'avoir des retours … ?
E : Ouais où je sens que ça le fait pas quoi.
B: Ouais. Et comment tu t'y prends ?
E : Alors, peut-être parce que je … ma propre expérience j'allais dire et aussi de consultant d'animation de groupe, où généralement j'arrête quoi. Et je leur dis ; « voilà moi j'ai un problème. C'est vous mon problème (*E rit*) parce que je suis là pour vous et j'ai l'impression que là, pff, ça le fait pas quoi. Donc j'aimerais bien comprendre. » Et parfois, c'est, ils sont un peu fatigués. Ils ont plein de trucs à faire en même temps. Ils sont un peu noyés là etc donc, bon ils sont là parce qu'ils ont pas trop le choix mais, pfff, c'est pas le moment en fait. Donc parfois, ça peut avoir à voir avec le cours, ou moi mais je remets ça dans le contexte. Et parfois, je négocie avec eux des choses. Ou je vais leur dire : « bah là j'avais plutôt prévu de le faire comme ça et on va le faire différemment. »
B : Oui, donc en fait, tu discutes avec eux de comment … ça va se passer en fait ?
E : Ouais.

B : Qu'est-ce qui pourrait … ?
E : Je négocie pas tellement avec eux les objectifs.
B : D'accord. Tu proposes autre chose ?
E : Parce que bon, moi c'est mon job, entre guillemets. Voilà. Mais je veux bien discuter avec eux des moyens.
B : D'accord. Y a ...
E : Il y a l'objectif et il y a les moyens pour y arriver.
B : Ok.
E : C'est en plus vachement intéressant parce qu'ils sont pas tous d'accord. *B rit*. Forcément, ce serait trop simple et notamment dans le programme international dans lequel j'enseigne, c'est vachement intéressant parce que … certains sont très adeptes, notamment … anglo-saxons, Europe du nord, ils ont plutôt un modèle d'enseignement, bah un peu le principe de la pédagogie inversée. En gros ce qu'ils pourraient, c'est que je leur envoie 10 articles, qu'ils préparent, qu'ils lisent et pendant le cours, on discute. Et puis il y a d'autres familles d'étudiants, où eux, même en Master 2, ça reste très, « je note tout ce que le prof me dit quoi » Et si c'est pas structuré etc, c'est, c'est la panique. » Et moi ça m'est souvent reproché ça, « c'est pas assez structuré. C'est intéressant mais … y a pas, y a pas un cours quoi. » *B rit*. Je dis : « bah nan, moi c'est pas mon intention. Donc vous allez être déçus tout le temps, bah tous les ans, parce que je ne ferai pas ça. » Ici on laisse, en gros, c'est moi qui décide. Si je demande un cadre ici, je vais être déçu parce qu'il n'y en a pas. Vraiment. Y a un intitulé de cours, des objectifs mais que souvent c'est moi, qui définit moi-même. Donc c'est même pas le responsable de programme. Alors, encore que, on en discute, je capte des repères et après je fabrique mon truc. Parce que j'aime bien moi (*E rit*), à titre personnel, tu parlais tout à l'heure, de marge de manœuvre, de latitude etc. Du coup là, pour le coup j'en ai. Ce qui est non négociable c'est que j'ai 21 heures. Voilà. Ni plus, ni moins, donc je sais qu'il faut que ça rentre dans ce cadre-là. Mais après c'est moi qui, c'est moi qui fabrique mon chemin.
B : Et tu définis les objectifs pédagogiques ou alors c'est … ?
E : Bah, en gros, là on va te donner un peu la, généralement t'as une plaquette entre guillemets, 'fin, tu vois une plaquette, pas au sens forcément commercial mais le responsable de programme, il a une ingénierie un peu générale. Il définit des thématiques parce qu'elles sont imposées par le référentiel national ou parce que, bah je pense notamment à B qui est responsable du master international. C'est elle qui définit, pour elle, qu'est-ce qu'il doit y avoir dedans.
B : Ouais.
E : Conduite de changement, la prévention des risques psychosociaux, la promotion de la qualité de vie au travail, le management interculturel, la négociation sociale, 'fin voilà. Elle a un programme et puis après elle dispatche les enseignements. Elle en a assure quelques-uns, moi j'en assure quelques-uns. Donc après pour moi, se pose plus la question de comment … comment on coordonne tout ça de telle sorte à ce que, même si parfois il y a des zones de recouvrement, ce qui est pas très grave en soi mais qu'il n'y ait pas non plus trop de redondances.
B : Oui.
E : Parce qu'au final voilà, ça, que le client n'ai pas l'impression ça patauge. Mais moi j'ai eu ça par exemple dans un cours de, de … management interculturel, où des étudiants qui, je les voyais, ils étaient un peu gênés. Donc, à la pause, je vais en voir une et je lui dis : « ben, je

sens bien qu'il y a un truc, est-ce que vous pouvez m'expliquer ? » Bah elle dit : « bah en fait, ce qu'on a vu la dernière heure, on l'a déjà vu avec une autre prof'. » Alors, ma première remarque c'était de me dire, bon ils sont pas suffisamment à l'aise avec moi pour me le dire en séance, mais bon ça je le prends pour moi. Alors, ça devait être le premier cours, donc je me dis, bon on se connaît pas encore etc. Donc je leur ai dit : « la prochaine fois qu'il y a un problème de cette nature-là, ce que je vais valoriser chez vous, c'est votre capacité à me le dire, à m'interpeller. Le fait que vous soyez … conformes, 'fin vous dites rien pour moi, c'est pas positif. Y a peut-être des profs qui diraient « c'est ça la bonne attitude, vous me faites pas suer et vous me laissez tranquillement », bah moi, c'est pas mon cadre de référence. Si vous me laissez tranquillement aller dans le mur, euh … vous êtes mes ennemis. Donc … parce que vous m'avez pas dit qu'il y avait le mur, que vous, vous me voyez, que j'étais en train d'y aller en courant. Donc … puis moi j'ai pas du tout ce cadre de référence. Plus tôt vous m'alertez, plus tôt on est en interaction, mieux c'est. En gros, négocions ensemble le chemin, pas tellement l'objectif mais le chemin pour y arriver. » Et, donc ce que ça montrait c'était un peu un défaut de coordination entre moi et une autre enseignante.
B : D'accord.
E : En fait après on a compris pourquoi on mobilisait un peu les mêmes ressources. Elle a un peu le même profil que moi donc on a, voilà. On a été puiser un peu aux mêmes endroits. C'était quasiment du copier coller, à quelque chose, à quelques mots près c'était du copier coller. Alors, après, on en a discuté, y compris avec B. On a régulé un peu puis on s'est dit, finalement sur ce thème-là c'est pas grave d'y revenir deux fois. La répétition parfois ça, ça marche, c'est utile (*E rit*).
B : Et tout à l'heure, tu disais que, quand il y a … un moment donné, il y avait une classe ou du coup, il y avait une remontée comme quoi ça collait pas trop et là tu as ajusté avec eux sur les moyens.
E : Mmm.
B : Est-ce que quand il n'y a pas forcément de remontées mais ... est-ce que c'est … dès le début, tu discutes avec les classes ou la classe, des moyens ou alors tu en discutes vraiment que quand ça pose problème et que quand ça bloque ?
E : Euh … non, j'en discute, objectivement j'en discute pas avec eux au début. 'fin, je leur explique comment on va travailler.
B : Ouais.
E : Mais je leur demande pas leur avis.
B : D'accord. Ok.
E : Ce que je devrais peut-être faire d'ailleurs. Tu vois, en en discutant avec toi, je me dis : « tiens, finalement je pourrais. »
B : Mmm.
E : Voire, ça pourrait être sacrément intéressant de le faire avec eux … d'investir un peu de temps pour créer les conditions que … parce qu'on passe ... généralement j'ai des interventions sur … j'ai un cours où j'ai 12 heures mais autrement, je suis plutôt autour d'une vingtaine d'heures, ce qui est quand même assez significatif, tu vois, ça fait quand même quelques demies-journées à passer ensemble. Donc je me dis que ça pourrait valoir le coup d'investir peut-être un peu plus de temps, pour qu'après, voilà, on ait un cadre de référence, de référence, que je sois pas le seul forcément à avoir défini même si je donne le cadre, mais qu'après on puisse regarder à l'intérieur comment on navigue quoi.

B : Ouais.
E : Mais ça m'arrive très régulièrement de faire des ajustements ... et y compris sur l'évaluation par exemple. Parce que, évidemment, ils sont, ils sont évalués et l'année dernière … bah non cette année, moi, j'avais défini, a priori, ce sur quoi je voulais les évaluer. A la fois le thème … et puis le, l'organisation on va dire de l'évaluation. Et puis, chemin faisant, chemin faisant, dans le, dans le cours, je me suis dit, le thème c'est pas ça, 'fin, faut que je trouve autre chose. Euh … et puis, je voyais bien que j'arrivais à un moment où … c'est une période un peu chargée pour eux. Je leur posais souvent la question de « comment ça va ? Vous en êtes où ? Qu'est-ce que vous avez en retard ? Qu'est-ce qui vous stresse un peu là ? » Et je voyais bien que c'était un peu surchargé de boulot. Et moi j'avais prévu, comme plein de profs, que, on a un certain nombre de cours et puis de leur donner ici le travail à faire, qu'ils le préparent pendant un certain temps et que blam, ici, ils me rendent le rapport. Ils font leur restitution orale et ils sont notés à la fois sur le … sur l'écrit et sur l'oral. Je voyais bien que de leur présenter les choses comme ça, ça leur faisait un dossier en plus des autres dossiers. Et il y avait plein de zones où je sentais bien ça, oh la la la. Donc je leur ai dit, on a mis ça un petit peu à jour, je leur ai dit : « je peux effectivement être sourd à ce que vous me dites. Le risque que je prends, c'est que je vous mets en difficulté déjà. Ça m'embête parce que maintenant que vous m'avez dit ce que vous m'avez dit, je me sens mal à l'aise de faire comme si, mettre finalement de la pression, ou de vous demander de me prioriser par rapport à un autre cours, que je trouve pas très pertinent. Bon ça peut aussi, c'est aussi un apprentissage à arbitrer, faire des choix, vous répartir le travail. 'fin voilà, trouver le ... bon équilibre et puis trouver le bon niveau aussi de qualité de production. Donc j'ai revu plein de choses avec eux. J'ai revu le … dimensionnement du travail que j'attends d'eux. Le rapport, on s'est donnés des repères, en disant : « voilà, moi je veux pas plus de 4 pages. J'attends pas de vous une thèse, machin. 4 pages max. C'est la qualité de votre synthèse, de la problématisation et de la synthèse et des sources que vous allez me citer. Et moi ça me démontrera que voilà vous avez bien attrapé le sujet. Le développement m'intéresse pas plus que ça. On fera un petit topo oral et puis je vous poserai des questions pour voir s'il y a vraiment du fond et du contenu ». Donc déjà, eux, ils se représentaient 20 à 30 pages. *B rit*. C'était vertigineux. Je leur dis : « Quatre. Pour moi ce n'est pas plus facile. Quatre, ça doit être sûrement un peu plus difficile. Mais c'est un autre exercice. » Donc ils ont dit : « ok on prend les quatre pages », et je leur ai dit : « y a, dans le dernier cours, précédant votre remise nanana, je vous donne la moitié du cours pour travailler en salle. Donc je vous enlève … un peu de travail entre les deux. » Et je leur avais donné finalement un peu plus de la moitié du cours, deux heures. « Moi aussi je fais un bout de chemin. Je vous donne un peu des moyens. Je négocie le, l'objectif final, 'fin sur … le cadre. Moi ça me va. Je négocie un peu les moyens, « je vous donne, je vous redonne du temps, je relâche un peu le flux, je vous donne du temps, » voire, et ce que j'avais finalement fait par faire, c'est que la dernière séance où normalement ils me rendent le rapport et ils présentent à l'oral et je me garde un peu de temps, je leur ai dit : « bah je vous redonne la moitié du temps de la séance, voilà, pour finaliser. Par contre, à 10h30, je veux vos rapports sur ma boîte mail et ensuite on enchaîne les présentations orales. » Et ça leur allait bien. Je leur ai dit : « même si, si vous me dites que votre travail vous ne l'avez fait que pendant ces deux heures-là et cette heure et demie là, moi ça me va. J'en attends pas plus. Ça me suffit entre guillements. » Après je leur avais dit : « voilà, dispatchez vous quand même quelques rôles de telle sorte à ce que quand même vous fassiez un petit peu de revues de littérature, 'fin vous allez chercher un ou

deux articles pertinents sur le sujet mais voilà. Moi, si vous, moi si vous faites ça je suis content. » Donc en fait on a redéfini le cadre ensemble d'une certaine manière, pas l'objectif en soi qui est une évaluation, qui est un dossier, 'fin voilà, que je puisse porter un regard sur est-ce qu'ils ont compris (*E rit*) la problématique. Je leur ai dit ça : « c'est non négociable, ça aura lieu. Par contre, pff, le comment ça aura lieu ? Moi, à partir du moment où ça atteint cette cible-là, je suis assez open. » Et c'était intéressant parce que, du coup … en faisant ça, je me rends compte en t'en parlant, mais en faisant ça, je les ai rendus aussi un peu acteurs de leur propre évaluation et qu'ils comprennent qu'est-ce que je vais évaluer. C'est pas une quantité de pages, c'est pas …, c'est plutôt la qualité du raisonnement, la problématisation, les deux ou trois sources pertinentes qui me permettent de comprendre quoi. Je leur dis voilà, « moi, avec ça, ça me suffit ». *Silence de 5 secondes*. Je pense que le … le … tu vois, par exemple, chez la structure Y, c'est un des premiers sujets sur lesquels j'ai travaillé quand je suis arrivé.
B : L'évaluation ?
E : Alors … d'une certaine manière oui …
B : D'accord.
E : ... d'une certaine manière. Le cabinet avait déjà, pour moi, le mérite par rapport à sa taille. Y avait 15 personnes quand je suis arrivé, ou 17 personnes. Donc c'est une petite taille. Ils avaient déjà en place un dispositif d'entretien annuel.
B : D'accord.
E : Ce qui est rare pour une structure de cette taille-là. Rare … c'est pas si fréquent. Et du coup j'ai commencé, j'ai regardé un peu (*son téléphone vibre*)… et … il y avait des choses que je trouvais très intéressantes et d'autres … je trouvais que ça … voilà, qu'il y avait sûrement, c'était hyper simple dans la structuration, c'était hyper simple. Mais parce que … et ça, c'était l'intention de la directrice générale, c'était de se dire … « on prend un moment », 'fin les grands classiques, « on prend un moment, on sort un peu de l'activité et … en gros on se parle et je, moi en tant que directrice générale, je, je, je donne un point de vue sur mon ressenti, sur … en gros, la valeur du travail que tu fais pour le, pour le cabinet, et, en gros, qu'est-ce qu'on imagine de faire ensemble après. » C'est très simple comme intention mais je me dis : « bah moi ça me va bien, 'fin je trouve ça vachement pertinent. » Et puis en discutant avec … quelques nouveaux collègues à l'époque, il y avait … une sorte de … d'angle mort un peu, de se dire : « bah ouais dans le cabinet en fait, tu rentres « assistant-consultant ». Ensuite tu passes « consultant ». Ensuite tu passes « assistant-chef de projet » encore que ça existait pas vraiment. Ensuite, tu es « chef de projet » quoi. 'fin en gros.
B : Et toi, tu es passé par toutes ces étapes ?
E : Nan.
B : D'accord.
E : Nan, nan, moi je suis arrivé directement chef de projet … de par mon âge …
B : Ton expérience.
E : … et mon expérience en gros ... là, c'est le jeune entre guillemets …
B : D'accord.
E : … ergonome souvent, parce qu'ils sont pas consultants quand ils arrivent, puis après voilà. Bon là, ça dure deux ans, à quelque chose près. Là ça dure 3 à 5 ans et puis après etc, etc.
B : D'accord.
E : Et … certain de me dire, bah sauf qu'on a ... les repères sont un peu flous. Donc, moi ce que j'ai proposé au cabinet c'est qu'on, c'est qu'on dessine un peu un cadre de référence

d'exercice du métier, par exemple d'assistant-consultant, consultant, que les gens repèrent en gros le chemin, mais concret, c'est-à-dire concrètement à quoi on va voir que je suis un bon assistant-consultant, qui est vraiment sur la trajectoire de consultant et ainsi de suite. Et on a, on a produit, 'fin moi j'ai pas produit d'ailleurs. C'est eux qui ont produit. Moi j'ai animé le cadre où je leur ai dit : « je vous propose un outil intermédiaire, qui vaut ce qui vaut, c'est-à-dire à la fois pas grand chose ou beaucoup en fonction de. » Pour pas, pour pas rentrer dans … des choses un peu type usine à gaz (*E rit*) ...
B : Mmm.
E : … du type la GPEC d'ailleurs, pour certains outils mais où je leur dis : « voilà ce qui me paraîtrait intéressant c'est que pour le métier, par exemple de consultant, on définit ... les x domaines. » Je leur disais : « pour moi, c'est de 4 à 6 max domaines de compétences majeures. » Alors j'aime bien parler de domaine de compétences, je voulais pas non plus rentrer dans des considérations trop … trop conceptuelles. En gros, des domaines de compétences et puis que, à l'intérieur pour chacun de ces domaines de compétences, on en décrit les principales caractéristiques : qu'est-ce qu'il y a dedans ? Et en leur disant : « on va mettre ça en dynamique, c'est-à-dire que, en gros, c'est pas une fiche de poste ce qu'on est en train de faire. En tout cas moi, en tant que RH, ça m'intéresse pas plus que ça parce que c'est hyper statique. C'est très descriptif et statique. C'est utile mais … voilà. Et moi j'aimerais bien qu'on arrive à définir quelque chose de l'ordre de, une trajectoire. Et comment on voit qu'on est sur la trajectoire ? » Et on a découpé en 4 niveaux.
B : D'accord.
E : *E dessine un schéma linéaire avec les différents niveaux, sur son cahier*. Je découvre mon métier, je suis en niveau vraiment d'application. Je suis opérationnel. Je suis vraiment là plutôt dans un niveau de maîtrise, c'est-à-dire voilà, et voire, je suis expert. En gros, celui qui est expert, il va changer de … c'est … les gens qui sont un peu là sont les gens qui peuvent prétendre à changer de … de corde quoi.
B : Ok, donc « expert » et, l'avant-dernière case ?
E : Maîtrise.
B : Maîtrise, ok, ok.
E : Et je leur disais … aux managers concernés, je leur ai dit : « ben, pour te représenter la, on va dire la première marche de l'édifice, c'est, la personne arrive dans le cabinet, qu'est-ce qu'objectivement on peut attendre d'elle ? Qu'est-ce qu'on attend ? » et donc, par exemple pour « consultant », il y avait une dimension plutôt relative aux techniques du métier. Là par exemple les ergonomes parce que c'est ça, c'est … capable de faire une analyse d'activité, parce que ça, si un ergonome ne sait pas faire ça …
B : C'est un peu compliqué.
E : … c'est questionnant. Et il y avait un ou deux repères comme ça, en disant : « c'est simple, on cherche pas l'exhaustivité, c'est un peu ce que je dis, on cherche pas tout à attraper. On va se dire, il y a vraiment des trucs essentiels. Et moi, pour les aider, je leur disais : « le truc, s'il l'a pas, c'est rédhibitoire. On va le prendre dans l'autre sens. « Ah bah nan, s'il sait pas faire ça, ah nan s'il sait pas faire ça ... » « Ok. On en a que 3, très bien. » Euh, y avait tout ce qui était plutôt relatif à l'organisationnel, c'est-à-dire plutôt dans le fonctionnement dans le cabinet. Bah il découvre les outils de reporting etc, etc. Et comment je vais voir qu'il le découvre, c'est qu'il le fait, et que globalement, c'est plutôt pas trop mal fait. Y a pas d'erreurs, ça fait pas bugger le système etc. Donc là, 3 repères. Puis je sais plus, y en avaient, pour les consultants,

il devait y en avoir 4. Je sais plus ce qu'il y avait. Y avait … je crois qu'il y avait aussi une dimension relationnelle.
B : D'accord.
E : C'est-à-dire la façon de fonctionner dans le collectif de travail ou … 'fin voilà, dans la vie de l'organisation. De l'attendu, ou des usages ou des valeurs, des choses comme ça. Et idem pour les autres … pour les autres métiers. Mais, du coup l'idée, et ça, ce référentiel qu'on a élaboré. Qui … est à la fois très imparfait mais qu'a, bon, pour moi, il a le mérite d'exister et, et moi je pense que d'autres managers aussi. Mais moi par exemple, c'est ça que je donnais à mes consultants en disant : « voilà, il va y avoir un entretien annuel machin. Je vous donne cette feuille-là et … en gros, tu me mets en vert ce que tu estimes maîtriser. En gros, tu dis : « tout en vert ici, tout en vert ici, bon là y a des trucs en vert et d'autres qui sont en orange ou d'autres en noir. Noir c'est non applicable donc en gros, ou j'ai pas compris de quoi il s'agit ou, pff, j'ai aucune trace dans mon activité qui m'amène à te dire je, je sais faire ou je sais pas faire. » » Et, et en fait, cet outil intermédiaire, moi, me permettait d'avoir aussi une perception de l'auto-évaluation de la personne.
B : Ouais.
E : C'est-à-dire comment la personne, d'elle-même, se positionne ? Moi je faisais le même exercice de mon côté. Et notre petit rituel dans l'entretien, 'fin je le faisais même en deux temps, je faisais un pré-entretien et un entretien, on comparait nos feuilles. Parce qu'il y avait des codes couleurs. Ce que … ce que je … à part une personne. C'était un peu particulier (*E rit*), une situation un peu particulière, mais pour les autres personnes généralement ils étaient beaucoup plus sévères que moi dans la notation.
B : Ah oui.
E : Ils mettaient en orange des trucs où pff.
B : Est-ce que vous aviez discuté des critères d'évaluation ?
E : Non, pas précisément parce que … je voulais pas qu'on rentre dans un truc trop complexe. Et je leur disais : « voilà … » par rapport à un certain nombre de sujets, tu vois, animer des groupes de travail etc, je disais : « voilà j'ai pas des critères a priori, mais l'idée, alors ça parle aux ergonomes, mais c'est que sur chacune des thématiques que tu mets ou en rouge ou en vert, que tu aies un ou deux exemples pour qu'on en parle, et que je comprenne. Qu'est-ce qui te fait dire que c'est en vert ? » Pour certains consultants, je pense à une en particulier, on travaillait beaucoup ensemble. Donc moi je la voyais dans son travail, donc j'avais vraiment une opinion, aussi parce que parfois, on était en situation ensemble. Mais d'autres, pff, je travaillais jamais avec eux. Donc, moi, j'avais un regard super distancié, où j'avais des retours, parfois de clients ou de mes collègues chefs de projets qui les animaient on va dire sur les, mais, moi, j'étais aveugle un peu de leur activité. Donc je leur disais : « bah, faites moi découvrir votre activité en utilisant ce truc-là, que je comprenne. » Et moi, ce que j'ai globalement repéré, c'est que, les gens auraient pu essayer de me bluffer en mettant tout en vert. De toute façon, comme je n'étais pas dans leur activité … bon. Sauf qu'ils savaient quand même qu'on se parlait entre managers, chefs de projets, et que bon, j'avais quand même, quand même des p'tites ... Mais ce qui était intéressant, quand je leur disais : « ben voilà tu me mets ça en vert, tiens bah, donne-moi un exemple, une situation-là qui s'est passée, qui, pour toi, justifierait ça.
B : Mmm.

E : « Tu vois, j'avais tel groupe, tel client, ah bah oui, avec tel clientèle il faut que tu saches que machin et voilà ce qui s'est passé. J'ai réussi à m'en sortir, truc un peu complexe etc. » Et moi ça me permettait de me positionner, sur un plan métier de dire : « ouais bien vu, 'fin ouais bravo, ok. »
B : Ouais, de t'évaluer en fait.
E : De les évaluer et de dire : « ah ouais, l'histoire que tu me racontes, dans mon référentiel, moi de « c'est quoi un bon consultant », ok, bien vu. » Ou parfois, ça m'est arrivé avec une, c'était d'ailleurs un peu tendu dans l'entretien,' fin, plutôt une jeune consultante. Très punchy, 'fin super mais débutante dans le métier. Super. Et elle, son indicateur c'était, tenir les temps, 'fin fallait que ça booste quoi.
B: Ok.
E : Pourquoi pas ? Mais j'ai fini par lui dire, dans l'entretien, « attention tu confonds vitesse et précipitation. Le client est content, ça va vite etc. » Mais je dis : « pour moi t'as pas éclairé la question de la performance, t'as pas éclairé la question de l'appropriation. En gros, tu es en train de faire l'intervention, quand tu vas partir là, ils sont incapables d'expliquer ce qui s'est passé et encore moi de reproduire ce que tu as fait. Parce que comme ils n'avancent pas vite mais comme dans beaucoup d'organisations, parce qu'ils font plein de trucs et que, bah, l'intervention du consultant c'est un peu quand j'ai le temps etc, en gros tu es en train de faire à leur place. Et moi c'est pas ma conception de mon métier. Si ça prend plus de temps, on saura leur expliquer que c'est un élément du diagnostic. C'est parce qu'ils y arrivent pas à y consacrer plus de temps. Donc après, à eux de faire la ... l'arbitrage entre le temps qu'ils ont de disponible, l'importance qu'ils accordent à ce sujet et éventuellement de refaire d'autres arbitrages. « Nan nan nan, il faut qu'on se libère du temps parce que ça c'est vachement important et il faut qu'on se rende disponible. » Donc, en gros, moi, ma … mon positionnement vis-à-vis d'elle, c'était de lui dire, et ça revient un peu à ce que tu disais tout à l'heure, mais c'était de lui dire : « ben voilà, par rapport à ce que moi ou nous, cabinet, on attend d'un consultant, c'est pas ça, c'est pas ça le ... le cadre de référence. C'est pas aller vite pour aller vite, pour tenir le temps ou les engagements qu'on a pris, qu'on a pris avec le client. On peut avoir plein de bonnes raisons de ne pas les tenir. Faut pas qu'on choisisse nous, c'est au client parce que c'est lui le client, mais de l'amener à faire des choix qui peuvent dire : « monsieur le client, on peut pas bien mener l'intervention, parce que les gens sont pas dispo, (*E tape du poing sur la table plusieurs fois*) dans les temps etc. Et c'est à lui de choisir comment on doit travailler. » Et tu vois, on était là sur des questions vraiment métier, c'est … je lui disais : « pour moi c'est une question de posture. C'est quoi un consultant ? » Donc parfois ces questions-là, je les ramenais dans d'autres lieux pour qu'on en parle, en disant : « c'est quoi faire du conseil ? » Et moi j'étais pas, enfin on n'était pas tous d'accord dans le cabinet. Tu vois, on est sur des questions … hyper structurantes.
B : Et toi, tu disais quoi ?
E : Bah … moi je leur disais : « c'est pas, en plus, pas forcément une réflexion très … très approfondie de ma part », mais je leur disais : « peut-être aussi parce que moi j'ai été, j'ai travaillé avec des consultants mais en tant que, en tant que client …
B : Oui.
E : … et que moi, pour moi, un bon consultant c'est pas celui qui fait les choses à ma place. C'est celui qui m'accompagne à regarder des trucs un peu différemment, à problématiser différemment, *(E tape du poing sur la table à plusieurs reprises*) à percevoir les enjeux, la

valeur ajoutée attendue, le qui, quoi, comment mobiliser autour du sujet, 'fin, de définir même les indicateurs de réussite de la mission. Bref, c'est d'apporter de la valeur ajoutée dans le fonctionnement actuel mais aussi surtout futur de l'organisation. En gros que (*E claque des doigts)*, que ça ait servi à quelque chose quoi. Et … ce qui était intéressant dans le cabinet, c'est que, c'est … c'était et ça reste un cabinet très réflexif. Tu vois, cette question-là ... on s'en empare, je vais dire, imparfaitement de fait, mais c'est, c'est de fait. Mais … beaucoup de dispositifs de, ce qu'on va appeler un peu de régulation, à la fois sur des objets très concrets de travail, 'fin tu vois des, allez on va dire des questions de planning, d'agenda, d'affectation donc on va dire là le ... la base un peu de ça. Mais aussi sur d'autres considérations où on parle aussi de métier entre guillemets. Et autour de présentations de projets, ce qui est super intéressant. Moi, c'est le seul cabinet dans lequel j'ai vu ce truc-là exister. Et franchement, aussi imparfait qu'il soit, ... vraiment chapeau. Et le cabinet a un peu plus de 25 ans maintenant et ils l'ont, ils le font depuis le début, et franchement c'est une pépite dans le fonctionnement de ce cabinet. Alors, plein d'imperfections, plein de ... ça génère de la frustration, tout ce qu'on veut mais, moi ça m'est arrivé de poser la question aux gens, de dire : « bon bah, du coup, on arrête. » *B rit*. Ils m'ont dit : « ah bah nan. » *B rit*. « Bon ok, c'est déjà un indicateur de la, de l'utilité, c'est que vous voudriez qu'on revoie un petit peu le comment mais en gros on est d'accord pour dire faut pas que ça s'arrête. » Ce qui est déjà, plutôt un ... super indice de … c'est utile. Et tant mieux parce que … ensuite à la fin, une vingtaine autour de la table pendant une journée, si tu veux, ça coûte un peu cher …
B : Ouais.
E : … donc autant que ça vaille, autant que ça produise de la valeur. Mais très intéressant. *E boit un peu*. La complexité c'est qu'on joue sur plein de dimensions. A la fois sur des dimensions très très techniques par rapport à un projet, des questions stratégiques, de l'inter-stratégique, et parfois des questions de métier. Moi ça m'arrivait d'interagir, et j'étais pas le seul, mais parfois le consultant qui présentait son truc, avec plus ou moins fierté, 'fin voilà. Parfois on arrivait en disant : « voilà, je pense que j'ai pas fait du bon boulot ou j'ai des questions parce que c'est pas terminé, je sais pas par quel bout le prendre. » Donc là, t'as le regard évaluateur des autres, et ça c'est très compliqué.
B : Oui.
E : On avait fait une petite étude interne avec le directeur, pour avoir aussi le ressenti de la revue de projet par les consultants. Et c'est super intéressant parce qu'à la fois ils valorisaient tout ce que ça avait de bien, et dans les … dans les eff … dans les effets un peu … on va dire négatifs, il y avait le regard évaluateur. C'est-à-dire, de poser son travail devant 20 personnes dont son manager et la direction mais pas que. Pour certains c'est insurmontable, c'est impossible. Moi j'avais quelqu'un dans mon équipe, un jeune consultant.
B : Donc quand tu étais chef de projets ?
E : Quand j'étais chaque chef de projets.
B : Tu as toujours été chef de projets ?
E : 'fin, j'étais, j'avais une double casquette mais comme beaucoup, chef de projets et manager.
B : Ok.
E : En gros, je manageais une équipe donc la relation managériale classique, mais aussi chef de projet, c'est-à-dire vendre des missions, organiser des missions, voire, produire sur les missions, où là, j'avais des gens, dans mon équipe, on va dire, de mission, parfois des gens de mon équipe mais parfois des gens d'autres équipes.

B : D'accord.
E : Ça se croisait un peu dingue un peu de partout. Et donc, ce jeune consultant, je lui dis : « bah voilà, moi dans les objectifs que je te donne, pour l'exercice à venir, c'est, y en a un majeur. Je veux te voir et t'entendre en revue de projets. » Il me regarde. Je dis : « écoute, je t'entends jamais t'exprimer sur le sujet des autres, et ça c'est pas conforme, parce que du coup, bah t'es absent d'un processus majeur de création de valeur pour le cabinet, donc ça me pose question. Est-ce que tu estimes que tu as rien d'intelligent à dire, que tu comprends pas ce qu'il se passera, 'fin, en gros, comment je peux t'aider mais moi je veux t'entendre. Mais je veux aussi te voir présenter des projets, parce qu'autrement, ça veut dire que tu joues pas le jeu. T'es clandestin un peu et je … » et je dis : « puisque tu es un jeune consultant, c'est impossible que t'aies pas des questions à poser (*E claque des doigts*). C'est impossible. Même moi expérimenté, je suis frustré de ne pas avoir assez place pour poser des questions, travailler sur mon travail avec les, avec les collègues donc il faut que tu, il faut qu'on arrive à comprendre pourquoi et comment (*E tape du poing sur la table*) je peux t'aider à le faire. » Et en fait ce que j'ai compris, lui était symptomatique, et c'était pas le seul, c'est, pour lui c'était dramatique de faire ça. C'est-à-dire que lui, mais comme beaucoup, je veux dire, en France c'est un travers, mais … on est élevé dans la maîtrise, dans … tu vois, même dans l'apprentissage.
B : Ouais.
E : On est pas dans … on n'est pas dans du réflexif, on n'est pas, donc lui, mettre sur la table des sujets sur lesquels on pourrait éventuellement se dire « c'est pas parfait ça » et de considérer que ça c'est positif, alors lui c'était, intellectuellement c'était …
B : Y a un bug. *B rit*.
E : Ça faisait un bug majeur quoi, c'était, bah non, c'est pas possible. Y en a d'autres alors là, c'était un festival. Ils y allaient même un peu too much, quoi tu vois, mais (*B rit*) vraiment « calme-toi, réfléchi quand même aussi déjà un peu à tes trucs, attends pas de nous qu'on résolve tous tes problèmes. C'est un peu trop facile. » On avait deux travers quoi. Il y avait le travers de ceux qui disaient : « le collectif est très sécurisant pour moi parce que je vais arriver un peu freestyle et ils vont m'aider à tout réarranger, organiser, voire ils vont faire à ma place », tu vois, j'exagère un peu mais à peine et puis d'autres c'est « je montre pas, parce que, bah en gros, c'est mon travail et … j'ai peur du regard évaluateur qui va être posé sur mon travail. » Mais ce qui était très juste, sans compter que dans l'assemblée, tu avais les fondateurs du cabinet, donc 3, on les appelait un peu des éléphants à l'époque. C'est un Graal, sommité un peu même dans le cabinet certes, mais même dans la communauté ergo.
B : Ah oui.
E : Tu remontes très très haut. Donc pour un jeune ergo, parce que tu as quand même une dimension communautaire. Je voyais des ergonomes, ça me faisait marrer. Je suis pas ergonome, parfois ça me faisait rire. *B rit*. Mais il y a le côté … bah, la directrice générale, elle fait partie des sommités, on va dire, des gens. Elle a des postures un peu décalées, un peu originales mais voilà, c'est quand même une personnalité quoi. Imaginer que dans une séance de travail, tu as cette personne-là qui regarde ce que tu fais, qui écoute ce que tu dis et qui à un moment donné va l'ouvrir pour te dire ce qu'elle pense.
B : C'est intimidant.
E : Euh, fff, il y en a qui allait en mode veille, « ouais, vas-y, allez ». *Rires*. « Vas-y dis moi ce que tu penses, tu vas voir, je vais pas être d'accord avec toi. » Tu vois le côté un peu combat

mais positif c'est-à-dire un peu comme défend Yves Clot, c'est-à-dire du conflit sur le travail mais pour faire avancer quoi.
B : La confrontation de points de vue différents.
E : Voilà. Et là, pour d'autres c'est l'obstacle infranchissable. Donc, bah avec ce consultant en particulier, je lui ai dit : « bah on va, tu vas le faire. T'as pas le choix mais je vais t'aider à le faire. On va le préparer un peu ensemble avant. Je vais t'aider en séance pour que voilà, que je m'assure que tes messages soient bien passés. En gros que tu sois évalué entre guillemets sur le bon objet. Mais il faut, il faut y aller quoi. » Et … et pourquoi je dis ça, parce que, au travers de ces échanges-là, le but du jeu, pour moi, c'était qu'il comprenne ce qui a de la valeur pour moi, en tant que manager. Et pour moi, par exemple, créer de la valeur vers le cabinet, c'est participer à ces dispositifs-là. *Silence de 3 secondes*. C'est pas parce que c'est moi qui l'avait décidé mais c'est parce que le cabinet avait mis ça en place, et que moi, j'y souscrivais. « Donc voilà, si tu fais pas ça, t'es pas un bon consultant de la structure Y. Ça veut pas dire que t'es pas un bon consultant dans l'absolu, mais dans l'écosystème de la structure Y, ça le fait pas, parce que ça, c'est un processus de création de valeur sur lequel on investit beaucoup. Aies ça en tête. Donc ça c'est un truc, c'est une colonne, un des axes du cabinet donc si tu joues pas ce jeu-là, …
B : Ça marche pas.
E : T'es à l'écart, d'accord. » Et puis après, moi je leur disais : « sur l'évaluation de la qualité d'une mission de conseil, c'est hyper complexe », mais je leur disais, « moi mon fil conducteur c'est ta posture. Qu'est-ce que tu as cherché à faire et comment tu l'as fait ? Comment tu as embarqué le client ? Comment t'as fait réfléchir le client ? Comment tu l'a obligé, d'une certaine manière parfois, à problématiser, à regarder les choses différentes », et à ce propos d'ailleurs, ça nous avait amenés à écrire un article avec la DG, à deux mains. 'fin c'était un travail qui était d'ailleurs initialement lancé par la structure C et la structure H sur l'évaluation de l'intervention en santé complexe. Et on avait fait partie des cabinets un peu … interpellés pour animer cette réflexion. Dispositif super intéressant. Et on avait souvent des discussions avec ma DG, et moi je disais, par rapport à, et on était plutôt en accord avec ça, je lui disais : « voilà moi, par rapport à l'idée que je me fais de mon métier et notamment parce qu'on était quand même repérés en intervenant en santé au travail » …
B : Oui.
E : … ce qui n'est pas si simple que ça, et je lui disais : « moi je ne me donne pas comme objectif d'améliorer la santé des gens ...
B : Mmm.
E : En objectif premier. J'en suis incapable parce que, pff, je suis pas médecin, je suis pas psycho, chiatre … logue et tout ce que tu veux. Donc j'en sais rien comment ça marche précisément. » *L'alarme sonne*. C'est ta …
B : Oui c'est juste pour avoir une idée, ça fait une heure et demie à peu près …
E : D'accord.
B : … mais, c'est … voilà.
E : Moi je me suis pris du temps.
B : Pas de souci.
E : Oui. Et ... et je lui disais : « pour moi c'est compliqué de, de promettre, même s'il y a une forme de promesse induite, l'amélioration de la santé au travail. Je ne sais pas ... c'est trop complexe et ça m'échappe en tant que consultant. En plus moi j'ai pas la main sur le

fonctionnement de la boîte. Comment veux-tu que je garantisse ça, en étant là en plus une fois tous les je ne sais combien.
B : Mmm.
E : Enfin je dis moi ça me, c'est, si c'est ça l'objectif que se donne le cabinet, c'est sans moi. J'ai clairement, je, je vais aller vivre ma vie ailleurs parce que je suis incapable de tenir cet objectif-là, ça aurait été de l'ordre du conflit de valeurs pour le coup. »
B : Ouais, ouais, ouais.
E : Je lui ai dit : « par contre, moi ce qui m'intéresse dans les interventions que je conduis ou avec les équipes, c'est, alors ce qu'on a fini par écrire comme ça dans l'article, les effets premiers. Et ces effets premiers en se disant, dans l'intervention on arrive à produire ça, alors, en effet secondaire », et c'est là où ça a fait débat dans le cabinet, « en effet secondaire on peut pronostiquer potentiellement une amélioration de la santé. »
B : Mmm. Et là, du coup, ça posait problème comme tu …
E : Ah oui parce que dans la communauté là des intervenants, très essentiellement ergonomes, avec pour certains, une posture très idéologique sur, c'est quoi un ergonome. Un défenseur du pauvre salarié exploité par le patron qui machin machin. Ardent défenseur de … il faut ... il faut comme dire ... comme on intervient en gestion, plutôt en situation de crise ou dysfonctionnement notamment qui se voit sur la symptomatologie de santé, donc (*E tape du poing sur la table*) du coup c'est l'objet qu'on vise, c'est améliorer la santé. Donc, moi, ce que j'étais en train de leur dire c'est : « non, non, c'est pas notre métier. Notre métier c'est, c'est d'avoir un certain nombre d'effets visibles, mesurables pour certains sur l'organisation, qui permettent alors de pronostiquer une amélioration des conditions de travail et donc de la santé. Mais, en les agençant différemment. Pas en se disant c'est ça l'objet, c'est de se dire, ce truc-là on le met à distance (*E tape du poing sur la table à plusieurs reprises*) et si on fait bien les … on va dire notre mission d'intervention, alors oui on peut pronostiquer que ça devrait mieux fonctionner, en termes de santé et de performance, voire de performance et de santé, parce que moi je le mets plutôt dans ce sens-là. » Je leur dis : « l'idée c'était de, d'écrire en quoi (*E tape du poing sur la table à plusieurs reprises*) nous on pense que ce qu'il faut évaluer c'est pas tellement l'effet de l'intervention sur la santé directement, mais plus sur des objets intermédiaires, qui ensuite seulement permettent de pronostiquer.
B : Ah oui, c'est pour ça que tu dis, tu vas, tu dis plus performance/santé et pas santé/performance.
E : Alors … ouais 'fin, bon … mais ça après, c'est un biais personnel mais que, par exemple, dans l'intervention, je vois encore là des interventions que je démarre, si je demande aux gens comme ça, t'interviens en situation plutôt RPS, qualifiée comme ça. Si je demande aux gens comment ça va, en plus je suis pas vu comme un soignant et puis c'est pas du tout ça que je veux faire, les gens vont pas me parler de leur santé personnelle, de façon générale. Sûrement parce que j'ai aucune légitimité, voire je suis pas crédible mais les gens vont me parler de la santé de leur en travail.
B : Ouais.
E : En gros de la performance ou de la non-performance.
B : Parce ce que tu es consult, en tant que consultant.
E : Peut-être parce que je suis vu consultant, peut-être parce que j'oriente un peu les débats là-dessus, mais, et peut-être parce que je martèle aussi beaucoup quand j'interviens auprès d'entreprises, de se dire on va parler de travail. Comment, à partir du travail on comprend ce

qui se passe ? Donc, sûrement je, j'oriente. Et que s'ils allaient voir un psy, dans le cadre d'une cellule psychologique, ils parleraient … de leur, peut-être de leur santé. Encore que, souvent, les psycho du travail ou cliniciens disent : « bah le problème c'est le travail. » Marie Pezé, dont je suis pas un grand fan, c'est bien ce qu'elle dit.
B : Oui.
E : Voilà, après elle le dit à sa manière, ça me pose problème. Mais elle dit que finalement, dans ces consultations-là, c'est bien de l'état de santé du travail dont on est en train de parler, donc de la performance. Mais au sens large, la performance de l'organisation, la performance du travail. C'est de se dire qu'est-ce qu'on fabrique quoi ? C'est du bon travail, c'est pas du bon travail ? C'est rentable, c'est pas rentable ? C'est productif, c'est pas productif ? Bref. C'est dans la cible, c'est pas dans la cible ? 'fin voilà. Et je me dis voilà, si on arrive à remettre la performance en ligne, (*E dessine un schéma sur son cahier*) alors on va avoir des effets, ce que moi j'ai appelé, ce qu'on nous on a appelé, parce que c'est pas moi qui l'ai inventé comme ça, des effets secondaires, notamment …
B : La santé.
E : … la santé, les conditions de travail avec les liens entre les 2 etc.
B : La performance au centre.
E : Mais en 1 c'est ça, et en deux c'est ça.
B : Les effets.
E : Plus on est bons, entre guillemets, avec le client à reprendre la main sur des fonctionnements un peu plus vertueux, le fonctionnement de l'organisation, au sens large, et y compris, là-dedans, je mets l'organisation du travail, le management etc. Pourquoi pas la question de l'évaluation peut, il peut y avoir d'autres objets intermédiaire, alors on peut commencer à faire des pronostics d'amélioration.
B : D'accord. En fait l'amélioration de la performance se traduira par la santé, les conditions de travail.
E : C'est ça. Une des façons de voir …
B : Une des façons.
E : ... qu'on a vraiment amélioré la performance du fonctionnement de l'organisation, c'est que (*E tape du poing sur la table à plusieurs reprises*) on va avoir, allez, on augmente en gros la qualité (*E rit*) de vie au travail (*E rit*), si je peux le dire comme ça, 'fin.
B : Ouais.
E : Je te le fais en très rapide. Mais parfois pas. Parce qu'on a des gens qui sont tellement abîmés, entre guillemets, dans leur travail, relations au travail voire dans leur santé que, pff, c'est irrécupérable, quoi que tu fasses, c'est mort. Donc, donc, ça faisait aussi partie du truc de se dire. Et en plus comme on n'est pas magiciens, il y a des choses qui vont nous échapper. Il y a des causes perdues, entre guillemets, ben … on le sait jamais vraiment, encore une fois, je suis pas un psy, ni médecin ni quoi que ce soit, mais je me disais, je pense qu'il y a des situations pour lesquelles c'est impossible. Donc là, alors ça faisait double effet, « mais nan c'est jamais impossible attends », je leur dis : « écoutez, essayez si vous voulez mais moi j'essaierai même pas, » parce que je pense, qu'à un moment donné, pas forcément à moi d'en juger, mais les gens parfois, eux-mêmes. Tu les sors un peu et tu leur dis (*E tape du poing sur la table à plusieurs reprises*) « bah tiens, je te donne une baguette magique, qu'est-ce que tu changes dans l'environnement qui t'amènerait à redévelopper … on va dire de la santé au travail, dans ce travail, dans cet environnement. » T'as parfois des gens qui restent secs qui

disent : « Mais y a rien. La situation, là où on est arrivé fait que, tu peux me changer mon manager, tu peux me changer l'outil de gestion, 'fin bref, je, on m'a coupé un bras et ce bras il va pas repousser quoi. En gros, moi faut que je parte de là, et même ça, c'est pas garanti que ça aille un jour. » C'est plein de témoignages de gens, qu'on entend, qui mettent un temps fou à se reconstruire, voire qui y arrivent jamais parce qu'en fait c'est allé, entre guillemets, trop loin, ou parce qu'il y a eu des gens malveillants, ou parce que c'est eux qui ont laissé les choses, 'fin, tu vois, alors après c'est d'autres processus plus psychanalytiques, en se disant : « comment j'ai pu, 'fin, comment j'ai pu rendre cela possible quoi ? Est-ce que j'étais aveugle, est-ce que j'étais sourd ? Bon, après, c'est d'autres questions qui se traitent ailleurs, mais, donc je disais : « voilà, ces cas-là, on ne peut pas … on peut peut-être aider à les mettre à jour et puis orienter les gens vers les bonnes ressources (*E rit*), mais c'est pas nous. » Mais tout ça pour dire que le, moi, à travers le, et c'est d'ailleurs pour ça qu'on avait aussi prop, décidé en gros de le poser comme un …. 'fin qu'on avait accepté de rentrer un peu dans le dispositif de la structure H, de la structure C et de poser cet article-là parce que, pour ma DG comme pour moi, c'était aussi une façon de poser un nouvel objet d'un fonctionnement du cabinet et de se dire « ça, ça fait aussi, d'une certaine manière, un peu critère d'évaluation de nos interventions, de notre métier. »

B : La perfor, le …, la performance ?

E : Oui, ce qu'on est en train de poser, c'est-à-dire ce qu'on pose comme étant notre mission c'est d'avoir un effet, on va dire, sur le, globalement, la performance organisation management et donc de s'assurer que notre intervention permet de faire des pronostics favorables en termes d'amélioration santé conditions de travail. Si on fait ça, on aura fait du bon boulot. Et c'est compliqué et chaque intervention est différente, etc. Mais ça permettait aussi de mettre un petit peu à jour … ou de faire évoluer le cadre de référence de ce qui pour moi revient finalement à de l'évaluation. Donc quand on va re, quand on va regarder les interventions, moi, ils me connaissaient, voire parfois ils me fuyaient (*E rit*) parce qu'ils savaient très bien ce que je regardais dans l'intervention. C'était pas tellement que les gens disent : « ah c'est mieux etc. », c'est mieux pourquoi ?

B : Et pour qui ?

E : Qu'est-ce qu'on a fait bouger, 'fin, qu'est-ce que l'intervention a permis de faire bouger, qui permet ça ? Et, alors là où c'était parfois un peu compliqué mais y compris pour moi, c'est que dans le cabinet, j'intervenais sur des objets un peu différents de ceux de mes collègues, rentrant par la porte RPS et parfois je travaillais sans ergonomes, entre guillemets, directement dans l'équipe. Ça posait d'autres questions (*E rit*) sur « qu'est-ce qu'il fout là, il travaille pas avec les ergonomes. » Mais moi je leur disais : « c'est aussi parce que c'était ma propre trajectoire. » Je leur disais : « Tant qu'on n'a pas réellement travaillé (*E tape du poing sur la table à plusieurs reprises*) avec l'instance de gouvernance ou de direction, pour moi, on n'a pas fait notre job parce que s'il y en a bien un qui peut faire changer les choses, c'est lui. Et le patron il peut très vite prendre une … une micro décision qui change tout, de façon favorable ou pas. Et nous, notre rôle, ça va être très très vite d'être à ce niveau de conseil-là pour, un moment donné, l'aider à mesurer « si vous bougez ça dans l'organisation, voilà les effets possibles : performance, santé. » Donc parfois pour les pousser à, entre guillemets, à expérimenter, à tester en disant : « faites le parce que, et faites confiance aux gens dans vos rangs intermédiaires qui ont des idées pour le faire, voire, bon tout ça, ça s'articule mais parce que eux-mêmes font des pronostics favorables. » Moi j'ai une intervention pas très loin ici à

Rennes, où c'était super intéressant parce que … je travaillais directement avec le directeur de la structure, mais qui avait lui-même une gouvernance, conseil d'administration, un président etc. Et donc je fais l'intervention assez classique. Donc je travaille d'abord un peu avec les gens, je fais un recueil machin. Je fais un groupe de travail sur une fonction particulière parce qu'elle me posait question. Et à un moment donné, je tire le fil et je leur dis : « mais là ce que vous êtes en train de dire c'est que, voilà, il y a un processus là qui vous pose problème, etc. Pour plein de raisons. La façon dont il a été conçu etc. Et donc vous arrêtez pas de me dire c'est une catastrophe. C'est prr prr. On se plante sur les projets machin et en plus, patratas, ça va pas. Ça ne va pas, 'fin, individuellement, vous trouvez ça con et à force de, tous les jours à être confronté à un truc con, ça finit par vous faire mal à la tête. Et en plus, entre vous, ça commence à créer de la ... du conflit parce que du coup vous arrivez pas à bien travailler ensemble. En bref, on perd à peu près partout. On perd sur de la performance voire sur de la performance économique directe et on perd sur la santé. Autrement dit, ce serait peut-être bien d'arrêter cette machine infernale-là, parce que c'est complètement ... » Je leur ai dit : « sauf que ce processus il a été conçu par votre direction, par votre gouvernance. Avant de les convaincre que ce serait bien qu'ils arrêtent leur bêtise, qu'en gros, ils ont été bêtes et stupides de … de faire ça », je leur ai dit : « moi, pour moi c'est pas le bon angle. (*E rit*) Il va falloir la jouer autrement et qu'on soit force de proposition. Mais pour que ce soit robuste, on va faire des pronostics. C'est, si on le fait différemment, en gros on remet pas en question le fait, qu'il faille faire des choses dans ce sens-là, mais c'est plus le, encore une fois, c'est pas le quoi mais c'est le comment. Et eux, en inter-métier, donc en groupes de travail, etc (*E tape du poing sur la table à plusieurs reprises),* ils ont fait des propositions pour que, en respectant l'intention affichée, ils puissent y être pour quelque chose dans le fait que ça se passe un peu autrement, qu'on puisse jouer un petit peu avec deux, trois règles et de dire, bon là il y a quelques pré-requis mais surtout, nous, en gros notre engagement de groupe de travail, c'est de se dire si vous nous autorisez à le faire, comme on vous le propose, voilà ce qu'on vous propose, voilà ce qu'on pense que vous allez pouvoir, qu'on va pouvoir gagner en termes de, alors économique ou, on va dire, de performance, d'efficacité mais aussi en matière de qualité de vie au travail, 'fin en gros, conditions de travail, conditions de travail, santé si on veut etc. Mais voilà, vous n'êtes pas plus médecin que moi, on va pas y aller, mais, c'est de se dire, si on le fait comme ça, là, il y a des projets. Je suis sûr qu'on va réussir à les vendre et en plus, punaise entre nous, ça va être quand même vachement plus simple quoi. » Parfois je leur disais : « dit comme ça, moi ça me va. Je vais mettre entre guillemets … entre (*B rit*) oui, entre guillemets, ça va être plus simple entre nous. Là, où aujourd'hui c'est la guerre. On voit déjà bien la, la nuance entre, bon là ils se foutent sur la figure, et là, tiens, ils auraient presque envie de travailler ensemble. On dit, vous vous rendez peut-être pas compte de la valeur de ce que vous êtes en train de dire, mais enfin, ça, ça va parler à votre directeur. » Et donc je remonte au directeur et à un moment donné, il me dit : « mais, moi j'y parviens à ce processus-là, c'est … c'est au-dessus. » « Bah on va y aller. (*E claque des mains*) On va remonter vers le président. » Parce que, ce qui était intéressant, c'est que le président il disait : « bah on est bien, pourquoi on lui a ramené ce genre de truc, c'est quoi … 'fin, merde je suis président », « bah ouais, il y a que vous à pouvoir décider que, ou ça continue comme ça et maintenant je vous ai expliqué un peu en quoi, avoir décidé ça comme ça, ça fabrique ce pourquoi vous m'avez appelé. Voilà donc je vous dis, bah continuez et ça va être pire. Donc, on peut arrêter la mission tout de suite. Et je vais vous l'écrire en plus. Et que ça va être pire et

ça va, ça et ça va s'aggraver et très vite et d'autant plus vite que maintenant que je suis passé et que j'ai aidé les gens à le mettre à plat (*B rit*) et que maintenant ils vont se dire « ah bah d'accord il est conscient du truc et il décide de rien faire. » J'aime autant vous dire que ça va s'accélérer.
B : Mmm.
E : Par contre si vous dites « ok je vous autorise à le faire différemment mais ponctuellement en expérimentant », vous pouvez juste complètement changer la situation. C'est juste ça qui peut se passer et hyper vite. » « Donc là, j'ai besoin de réfléchir, etc ».
B : « Je suis entre les deux. »
E : « Ouais, super, bah vous m'appelez quand vous voulez, on en reparle. » Il me rappelle, hop, on y retourne. « ouais mais bon machin, machin, machin. On a le projet stratégique. » Je leur dis : « mais non seulement c'est pas à l'écart de vos projets stratégiques, mais eux ils sont en train de vous dire, parce qu'ils l'ont bien compris, que en faisant ça différemment on se rapproche de votre projet stratégique, là où aujourd'hui ils ont l'impression d'en être écartés, et d'ailleurs c'est ce qui leur fait mal à la tête. » Et là, il se dit : « ah merde, j'avais pas vu les choses comme ça. »
B : Y a un enjeu.
E : « Mais oui, mais c'est pas parce que vous êtes bête, en fait vous êtes tellement éloigné et c'est normal (*E rit*) comme dans toute organisation, de leur travail réel en gros, et des réelles difficultés et qui … qu'ils affrontent, et leur impossibilité d'agir dessus, qu'un moment ils lâchent même l'activité, que là vous, vous envoyez un double message. C'est une, vous avez tilté, vous accordez de la valeur à ce qu'ils sont en train de vous raconter, de la valeur aux propositions qui vous font et que vous dîtes « go », on essaie. » Et, cette histoire-là, pourquoi je te dis ça, c'est parce que … en travaillant avec finalement la gouvernance, je lui dis ça, c'est un des objets intermédiaires sur ... si j'arrive à agir dessus, potentiellement je, je les mets en possibilité de reprendre la main sur le fonctionnement de l'organisation, et très vraisemblablement, parce que c'est eux qui l'ont dit. Ils font des pronostics de, on va améliorer la qualité de vie au travail. Tu vois, c'était de trouver des objets intermédiaires (*E tape des mains*) donc au moins un consultant disait « super, avec un groupe de travail, on a revu l'organisation », « ouais, euh le management il est où là ? », « ouais mais du coup bah ils n'auront pas le choix », je dis : « moi je suis manager, si tu mets en injonction, parce qu'autrement tu me traites de gros abruti, de le faire, je le ferai jamais.
B : Mmm.
E : Parce que je suis, je vais même pas entendre l'intelligence de ce que vous avez produit, c'est juste que tu m'as pas respecté dans ma, dans mes prérogatives, dans ma position. En gros, t'as pas travaillé avec moi. » Je leur ai dit : « moi je fais l'hypothèse que ça marchera jamais votre truc et ça va être pire en terme de santé, parce que le manager que vous êtes en train de, vous êtes en train de dégrader sa santé, sans le vouloir peut-être mais c'est ce que vous allez faire, et celle du collectif parce qu'il va jamais rien se passer. Donc c'est pire après votre passage qu'avant. Est-ce qu'on doit être vraiment contents de ça ? » Donc, c'était, je te raconte cette anecdote-là pour t'expliquer que en fait … on embarquait aussi finalement l'évaluation du travail dans l'évaluation de nos missions, 'fin en tout cas, moi, c'était un peu mon parti pris, parce que c'est vachement concret. Pour moi c'est le truc à la fois le plus concret et qui … alors qui faisait débat, tu l'as bien compris, mais plutôt un bon débat pour moi, parce que là on est vraiment sur, bah, création de valeur ou pas création de valeur … cohérence avec le

positionnement métier, voire stratégique du cabinet. C'est ce qui peut faire débat sur, je m'y retrouve, je m'y retrouve pas. Moi j'ai eu quelqu'un dans mon équipe, à un moment donné, je lui ai dit : « il faut, je pense qu'il faut que je t'aide à partir, parce que juste, t'es pas dans le bon, t'es pas dans le bon environnement. » Nous, en gros, bah voilà, notre parti pris métier c'est globalement ça. On finiss, 'fin, c'était un travail continu de le mettre en place dans le cabinet, avec les gens qui arrivent, qui partent etc. On a trouvé un nouvel axe on va dire de … on va dire de positionnement. Et une personne qui luttait pour dire : « ouais, nan, moi mon métier, c'est ça, … »
B : Pour la santé au travail.
E : Psycho du travail. Et je lui dis : « arrête quoi parce que déjà entre nous ça … on s'affronte en permanence parce qu'on n'est pas du tout sur le même cadre de référence métier. » Et je dis : « là, c'est même pas moi qui parle, c'est le cabinet. Donc ... change, (*E rit*) change d'écosystème. Ça ne fait pas de toi une mauvaise psycho du travail intervenante, c'est pas du tout ça. Mais t'es pas dans la bonne structure. »
B : Oui en fait pour elle le centre c'était la santé au travail et vous la performance en fait, mmm.
E : Ouais, pour atteindre la santé au travail.
B : Oui, voilà. Mais ça se décalait en fait.
E : C'est juste que (*E tape du poing sur la table à plusieurs reprises*) fallait voir en deux temps, et elle disait : « nan, faut apporter, en gros, assistance aux gens en danger. » Je dis : « oui, bien sûr je suis pas, je ne suis pas en désaccord avec ça mais ce n'est pas notre métier. Donc ... bah va dans un service de santé au travail, un service de prévention dont l'angle d'attaque c'est plutôt de rentrer sur l'assistance en personne, à personne en difficulté, quitte à faire le chemin inverse, essayer de remonter vers, mais pour moi c'est beaucoup compliqué faire le chemin dans ce sens-là, déjà, c'est pas simple de le faire de ce sens-là, mais dans l'autre …
B : Ah oui, dans le sens performance/santé au travail.
E : Oui, je veux dire voilà, notre positionnement il est plutôt celui-là, en caricaturant, parce que c'est très caricatural ce que je dis. Mais … mais ce qui était intéressant, c'est que, à partir finalement de de l'évaluation ... de l'intervention, ça permettait d'évaluer la posture et là, dans ce cas-là, de dire « bah attention c'est, ou t'avais pas compris du coup bah tu … voilà, en gros, je t'aide à reprendre pied dans finalement, c'est quoi une bonne mission de conseil pour nous, ou il faut, il faut que tu sortes quoi, parce que, parce qu'on va se faire mal quoi. »
B : Oui en fait ça vous donnait des repères dans votre activité.
E : C'est ça, c'est ça.
B : L'évaluation donnait des repères dans le cadre de travail.
E : Voilà, donc ça répondait à la question du quoi. Quoi évaluer, c'est bah finalement … la production de missions de conseil à valeur ajoutée, pour te le dire en rapide. Et le comment, c'était plus … la posture (*E tape du poing sur la table à plusieurs reprises*), tu vois le chemin de progression de la mission, à l'intérieur de quoi, après tu peux prendre des sous-rubriques sur, après sur des choses parfois très métier, mais comment tu construis un groupe de travail, comment tu l'animes, comment tu produis des livrables, comment tu, comment tu gères la relation par exemple à la, à la fonction managériale, comment on entre en relation avec cette fonction managériale, après il peut y avoir des choses de l'ordre de la technique, à partir du moment que le problème n'est pas postural. C'est très caricatural dans la communauté des

ergonomes, mais c'est, 'fin, j'ai beaucoup de sympathie pour eux, donc je voudrais pas qu'on en pense l'inverse. Mais j'ai eu l'occasion de le dire à certains d'entre nous en disant : « tant que vous regarderez pas les managers comme des opérateurs avec lesquels travailler, comme avec les autres, pour moi, vous faites fausse route quoi. Parfois, les managers, on les met à part, 'fin, en gros, ils sont déjà dans le camp des méchants ou des gens à convaincre ou à reformater etc. C'est des gens qui travaillent, qui ont des contraintes, qui ont des objectifs forts, bah qui ont des zones de compétences, d'incompétence, 'fin bref, c'est des opérateurs comme les autres quoi. Parce que si vous voulez faire bouger un truc dans l'organisation que juste eux, ils sont dans l'incapacité de faire bouger cet objet ou parce que ils ne comprennent pas ou parce que juste ils ont déjà pas de temps pour faire le reste. C'est juste leur santé que vous êtes en train d'abîmer quoi.
B : Mmm.
E : Donc si vous êtes en train de me dire que pour améliorer la santé de certains, vous êtes prêt à détruire la santé des autres, alors sur un plan conceptuel, ça me … et là, même sur le plan des valeurs, ça me choque. Je veux pas me faire le défenseur des managers absolument, c'est pas ça », mais je dis : « si on n'arrive pas à bien travailler avec eux, on va rien comprendre et surtout rien transformer. C'est juste impossible quoi.
B : Et du coup, tu dis que ça permettait de se poser la question du quoi, du comment et du pourquoi ou … ?
E : Ouais, alors …
B : Un peu moins ?
E : Bah, dans mon sens à moi, oui, parce que … ce qui pour moi fait qu'on a, on crée là une communauté de travail, c'est un grand mot mais … c'est qu'on, c'est qu'on soit calés là-dessus, sur ce, finalement ce cadre de référence, sur c'est quoi notre objet stratégique, c'est quoi notre objet opérationnel, c'est quoi les repères métier, et … qu'est-ce qui fait qu'on peut envisager de le faire durablement ensemble, voire de progresser, voire demain d'être en capacité de piloter, on va dire, un projet par exemple. Et donc, pour moi, fondamentalement, le pourquoi l'évaluation, 'fin en gros, à quoi ça sert, ce qui renvoie pour moi à la question de faire ou pas le faire, qu'est-ce que ça change ? Pour moi c'est ça, la question du pourquoi, en deux mots, pour-quoi. Je sais que parfois, cette nuance, je l'utilise parfois en cours. On me regarde, on se dit « tiens ? ».
B : *B rit*. Ça fait réfléchir.
E : Pour-quoi, pourquoi, c'est quoi la différence ? *Rires*. « Le pour-quoi, c'est en gros, c'est juste posez-vous la question de « je le fais, je le fais pas, qu'est-ce que ça change ? » Parce que si ça change rien, bah arrêtez de le faire, vous êtes juste en train de dépenser du temps, de l'énergie … de l'intelligence. Et le pourquoi, en un seul mot, c'est plus la question des objectifs un peu plus opérationnels. » Donc, on est sur, pour moi, deux degrés de réflexion, le pour-quoi au sens des enjeux, parfois c'est de la conformité juridique. Si je le fais pas, je me mets en risque par rapport à l'inspection du travail etc, (*E tape du poing sur la table à plusieurs reprises)* donc bon c'est dommage de le faire, de ne le faire que pour ça mais c'est le fait de se dire ben là j'ai pas le choix, autrement je me mets en risque. Mais ça peut être aussi parfois parce que il y a une tendance de fond et qu'on se dit : « tiens on veut s'inscrire un peu dans cette tendance de fond. » On va dire que c'est plutôt des intentions, choses de cette nature-là. Puis le pourquoi opérationnel, c'est plus de se dire, on a une zone critique ici il faut qu'on la transforme, là ça marche pas il faut qu'on regagne de l'argent. Donc là on descend un

peu plus sur terre quoi. Donc pour moi la question du pour-quoi évaluer dans ce cadre-là, c'est plus de se dire, c'est de nous permettre continuellement de répondre à la question : est-ce qu'on est content de faire ça ensemble quoi ? Est-ce que ça a du sens dans la durée ? Et si oui, comment on fait évoluer favorablement cette situation ? 'fin, je te le dis de façon un peu rapide mais pour moi c'est un petit peu, c'est un petit peu ça l'idée. C'est un petit peu ça l'idée. Et après, l'outillage pour faire ça, il n'est pas forcément compliqué. Les travers que moi j'ai vu dans de l'évaluation assez classique si je reste dans de l'évaluation très … RH j'allais dire … tu as souvent des outillages qui sont hyper compliqués. En fait, simples et compliqués. Ils sont assez simples quand tu les décortiques, il y a rien de transcendant généralement, mais compliqués dans l'enchevêtrement, le chemin, les trucs, et puis on rajoute un truc, et puis on rajoute ça. Parfois, parce que la loi dit « fait ton entretien professionnel parce que c'est tous les deux ans, ça devient un espèce de truc », bah tu te dis : « déjà on va mettre trois heure heures à …
B : A comprendre.
E : Sans avoir produit de contenu qui aie du sens …
B : A l'expliquer, à le transmettre, à s'approprier, à … des tableaux excel qui ont je sais pas combien d'onglets …
E : Ouais …
B : … des graphiques, des machins.
E : C'est compliqué et effectivement en fonction de la nature de l'activité, en fonction de, 'fin voilà, plein de choses … évidemment c'est … ça peut avoir du sens comme ça peut ne pas avoir de sens d'ailleurs parfois. Mais, ce qui est vachement intéressant, tu vois dans le, dans le mouvement, il y a un mouvement actuel qui amorce, qui s'amorce alors, est-ce que c'est, c'est conjoncturel, est-ce que c'est plutôt … une nouvelle mode ou pas, mais j'entendais, si tu veux bien je m'accorde juste trois minutes pour aller aux toilettes.
B : Oui oui, bien sûr. *E part*.
E : *E revient*. Excuse-moi.
B : Non, il y a pas de problème.
E : Parce que j'ai pas pensé que tu enregistrais, donc je me demandais si tu avais pu arrêter.
B : Nan, j'ai pas arrêté, j'ai préféré appuyer sur rien, comme ça on sait jamais, pour pas faire de bêtises. *Rires*.
E : Ouais, ce que je te disais, j'ai vu il y a pas très longtemps ... j'ai vu une interview alors je sais plus si c'est le, le grand patron d'une grosse boîte américaine, et je pense qu'ils sont plusieurs dans ce …
B : Mmm.
E : Alors, tu dois, la structure G peut-être même la structure W, 'fin, des grosses boites, et qui dit en gros : « il faut qu'on arrête les dispositifs d'évaluation annuel, 'fin d'entretien annuel etc. » C'est intéressant parce que c'est plutôt eux qui l'ont mis en place ce genre de truc.
B : Oui.
E : Donc tu vois, ça vient quand même plutôt de cette mouvance-là. Et le type explique, 'fin c'est comme ça que moi j'ai compris on va dire le message, c'est de se dire, ça correspond plus aux attentes des collaborateurs. C'est plus aligné sur les processus de création de valeur, 'fin en gros pour pas mal de raisons d'ailleurs, je me rends compte que ... que finalement ça c'est des questions que moi j'ai depuis un moment mais sans forcément avoir de réponse, mais où il

se dit « faut qu'on invente une autre façon … de positionner on va dire l'acte managérial, pas tant pour contrôler et évaluer, ...
B : Ouais.
E : … mais plus pour soutenir le bon développement de l'activité et des personnes.
B : Le bon développement, c'est-à-dire ?
E : Alors, bon développement …
B : La façon de se développer ?
E : … t'as un enjeu très business, faut pas se leurrer.
B : Une façon de se développer en tout cas.
E : Oui …
B : La bonne façon de se développer.
E : … voilà on est sur des modèles économiques, un peu en transition, 'fin tu vois qui sont vraiment très tirés par le client. Finalement, c'est le client qui nous pousse à innover et pas parce qu'on innove alors le client va acheter mais plus un client qui nous met face à des situations où on se dit « mince, bah par quel bout on le prend, comment on se, on s'organise pour faire ça? » Et de se dire : « il faut qu'on, finalement, qu'on mettre tous nos processus en soutien de ce modèle-là. 'fin c'est mon interprétation. Et de se dire le processus notamment d'entretien annuel, il est, il est déconnecté (*E tape du poing sur la table à plusieurs reprises)* de cette dynamique d'activité d'une certaine manière et donc, lui, son principe, son principe qu'il défend, mais qui est vieux, 'fin moi ce n'est pas la première fois que j'entends ça, mais de la bouche de quelqu'un de cette position-là, oui, où il dit en gros « il faut de l'évaluation embarquée. Finalement, de l'évaluation fil de l'eau continue. Ça devrait pas être un sujet qui arrive une fois par an, ça devrait être tout le temps. » Mais ce que je te racontais là sur mon schéma qui devient illisible (*B rit*), c'est que moi par exemple … mais peut-être parce que ça … globalement c'est plutôt comme ça que personnellement je fonctionne, ces échanges-là, je les avais tout le temps sur toutes les missions que je menais avec les gens dans le cabinet. Mais juste parce que par moi, pour moi, mais y compris leur regard sur la façon dont moi, moi-même en tant qu'intervenant finalement ou chef de projet je menais l'intervention, ça me permettait de me dire « est-ce que on est en train de faire du bon boulot finalement ? » Donc, qui est une question d'évaluation. Moi, j'ai le souvenir de, d'une intervention chez la structure M donc un gros dispositif. On était trois consultants, 'fin moi j'étais chef de projet. Moi aussi, je m'étais donné le périmètre d'intervention pour être aussi dedans et puis deux autres collègues, avec qui je m'entendais à titre personnel plutôt très bien, sur un plan métier, globalement aussi plutôt, même si on pouvait avoir des zones, on se titillait un peu mais ce qui était pour moi très, très positif. Et je me souviens qu'un jour, on fait une petite réunion un peu de, de calage, un peu de synthèse sur qui a fait quoi ces derniers temps. En gros, qu'est-ce qui est en train de se passer dans l'intervention, parce qu'en plus, c'était sur plusieurs sites en France. Et je me souviens, qu'un des intervenants, à un moment donné, il me renvoie à sa manière mais que je trouvais très bien, en gros, « tu fais », en gros, avec ses mots à lui, gentiment parce que très bien dit et tout ça, en gros « tu fais pas ton boulot de chef de projet ». Alors il le dit pas comme ça mais je … à un moment donné, je me dis : « est-ce que c'est pas ça qu'il est en train de dire? » Donc, je lui fais reformuler et je lui dis : « bah écoute, moi ce que j'entends de ce que tu me dis, c'est que ... toi, en tant que acteur du dispositif, comme je fais mal mon boulot de chef de projet toi, tu commences à être en difficulté sur tes terrains d'intervention. Si je reformule comme ça est-ce que ça te va ? » Alors, il se marre parce que

nos relations étaient et d'ailleurs sont toujours très bonnes. Il se marre, il dit : « ouais, ouais, c'est un peu ça. » Et je dis : « bah ça m'intéresse vachement parce que moi ... » En fait j'étais, ce dont je me suis rendu compte c'est quand je m'étais donné aussi de l'intervention dispositif, et bah (*E tape du poing sur la table à plusieurs reprises)* j'étais plus tiré par l'intervention et j'avais un peu déserté la position de chef de projet.
B : Mmm.
E : Ce qui, chez la structure M, n'était pas une très bonne idée parce que c'est un peu complexe. Et en gros, j'avais perdu un peu la connexion avec la DRH. Et lui, sur le terrain, me disait : « il se passe des trucs là. Mais … tu arrives pas à m'éclairer, mais juste parce que tu es plus, tu es plus connecté avec la DRH. 'fin en gros, si les choses continuent comme ça, là tu me mets en difficulté d'intervenant. En gros, je vais plus plus pouvoir produire dans ce cadre de référence-là, qui est déjà pas simple. » Et je trouvais ça super intéressant parce que, en live entre guillemets, il m'a renvoyé des signaux mais parce que, finalement, on s'entendait plutôt pas trop mal sur ce cadre de référence. On avait un cadre de référence qui faisait, qui permettait de discuter et en gros il était « Oh oh, bouge toi parce que, là ce que tu nous dis, là, sur c'est ça une bonne mission de conseil machins, bah t'es déjà en train de nous mettre en position de pas pouvoir le faire. Donc en gros prends tes responsabilités. »
B : Reviens dans le cadre et …
E : Et j'ai trouvé ça super et je l'en ai remercié. « Ah ouais non mais tu as raison, j'ai pas trop (*E tape du poing sur la table à plusieurs reprises)* depuis un moment … ouais. » Et à la fois ça m'arrangeait pas trop pour plein de raisons mais je dis « t'as raison, faut que je le fasse. » Donc, comment tu arrives même à créer des conditions, que, finalement, l'évaluation elle vienne aussi, en gros, du bas vers le haut. Alors j'aime pas ça, mais qu'on soit vraiment sur quelque chose qui soit pas de l'évaluation du …
B : Verticale. Que ça soit horizontal et pas vertical.
E : Voilà. Et que ça soit pas vertical, descendant, ce qui est quand même globalement à peu près toujours le cas. Parce que des évaluations 360° comme on dit, ça existe un peu, pas tant que ça. Le niveau de satisfaction est pas toujours génial parce que on créé l'évaluation à un moment donné, etc. Et du coup, je trouve que ça, on se met des freins en fait à ce que ça se passe bien. Parce que tu vois, on commence un peu à sacraliser le truc, à le formaliser et, du coup ça devient un peu vertigineux. *B rit*. Alors que quand tu arrives à embarquer le processus, dans le … on va dire … dans, dans finalement presque le quotidien de l'activité, je trouve ça beaucoup plus efficace, parce que tu as une perception d'utilité quasi immédiate. 'fin, l'histoire que je te raconte, bah moi (*E claque des doigts*) le jour même j'ai rap, j'ai pris mon téléphone et j'ai appelé. Parce que pour moi c'était une évidence (*E rit*) que c'était ça qu'il fallait, qu'il fallait faire. Si, et là je suis très caricatural, mais si tu dis : « bon bah ça on va en parler à l'entretien annuel dans un an », sachant qu'en plus c'est quand même plutôt descendant que remontant ce truc-là. Potentiellement on fabrique une intervention qui se finit pas bien, là aussi, en caricaturant. Et après là il y a deux options, ou je fais à mon honorable et je dis que « c'est de ma faute », ou je regarde le consultant en disant « bah et oh, c'est de ta faute, tu as vu le truc, tu as vu que j'allais dans le mur et tu m'as laissé aller dans le mur. T'es pas un bon consultant. » Et je pense que dans beaucoup de cas, c'est comme ça que ça se termine. *Silence de 3 secondes*. Bon. C'est discutable tu vois sur un plan … équité et puis du coup, bah tu renforces l'idée que, bon, l'évaluation, c'est mieux quand même de pas en faire parce que ça évite, potentiellement ça prévient sur de moments un peu douloureux quoi. Donc

c'est pour ça que je trouve que la question de l'évaluation est intéressante sur comment tu arrives à … à l'embarquer de la façon la plus … fluide, simple, voire limite. Je veux pas dire invisible parce qu'au contraire je pense qu'il faut qu'elle soit visible, mais … après c'est vraiment pour moi une question de, une question de … perception d'utilité … dans l'activité … en gros entre … la question du pour-quoi, c'est-à-dire le faire, pas le faire, qu'est-ce que ça change ? Et, tu vois, le dispositif dont je te parlais en tout début dialogue/monologue là, le, les collaborateurs, en gros moi je leur posais, en gros, je leur posais la question, en gros c'est vous qui avez la main de dire « On continue, on arrête le dispositif ? Évidemment faut arrêter cette connerie, c'est une mascarade, ça sert à rien, voire ça dessert, ça dessert parce que ça fabrique ce qu'on est en train de vous raconter quoi. » Donc c'était même, c'était drôle parce que pour certains qui s'étaient prêtés au jeu, ça décrédibilisait même le DG qui était pour eux leur grand ordonnateur de ce truc. Mais en gros, s'il était intelligent, il verrait que ce truc-là est plutôt même destructeur de valeur, si on considère que la qualité de la relation collaborateurs/ managers ou collaborateurs est source de valeur. Bah ce processus-là, c'est juste en train de casser ça. Il devrait l'arrêter ou le transformer, en tout cas, faire quelque chose. Au mieux l'arrêter en disant : « au moins j'isole à un truc pathogène, je le … 'fin destructeur de valeur, je l'arrête. A défaut d'avoir trouvé une meilleure idée, en tout cas au moins, j'évite de faire ça, quitte à retrouver quelque chose de différent. » Donc pour certains qui réfléchissaient un peu plus que les autres, ils disaient : « mais ça démontre à quel point notre DG, il n'est pas si bon que ça quoi, parce qu'il investit, il investit une partie des ressources de l'organisation dans un truc qui détruit de la valeur. » Moi, j'y avais pas pensé. *B rit*. « Merci, c'est très intéressant. »
B : « On mettra ça dans la restitution. »
E : Ouais, mais c'était intéressant. Moi j'en avais parlé d'abord, seul à seul, avec le DG, en disant : « moi j'ai entendu des choses jusque-là quoi. » Ça lui avait pas plu mais in fine, il s'était dit : « ouais, ouais, c'est pas bête. » Je lui dis : « soyez fier et content, vous avez des collaborateurs intelligents quoi, et qui sont prêts à vous aider. » C'est pas vrai partout donc … bon. Bon, après, faut le … faut l'entendre, faut le digérer, faut l'accepter, faut faire simple, ok, très bien, mais si … si, 'fin voilà, « si vous êtes partie prenante de ça, c'est, ça vaut le coup quoi. »
B : Ouais.
E : Après effectivement, là où c'est plus complexe dans certaines organisations, c'est que le dispositif existant, tu les casses pas d'un coup, (*E tape du poing sur la table à plusieurs reprises*) tu les arrêtes pas d'un coup, pour les transformer, pour quelque chose de complètement différent, voire il n'y a plus rien. Moi dans le cabinet par exemple, la structure Y, c'est intéressant parce que le … le rythme … convenu de l'entretien annuel, pour bien porter son nom, c'était tous les ans. Et puis on a eu une période un peu difficile et … donc on était concentrés sur des objectifs très, redresser un peu le truc … et …
B : Mmm.
E : … c'était aussi un choix de direction et on a … reculé la période d'entretien. Alors, en fait on l'a reculé mais … par le vide, c'est-à-dire en en parlant pas et machin. Et moi je me souviens, je fais une réunion avec mon équipe, machin. Et puis je leur dis : « ben voilà faites moi remonter un peu les questions que vous avez. 'fin, en gros, moi j'ai des sujets à voir avec vous. Je fais d'abord un petit tour de table sur les sujets que vous aimeriez qu'on aborde et puis je, je refais l'ordre du jour en live, et puis on va regarder, on a que deux heures donc je vais essayer de regarder le chemin le plus (*E rit*) approprié. » Et deux me disent : « bah c'est

quand notre prochain entretien annuel ? » Je le note et puis … à un moment donné je leur dis : « mais pourquoi cette question ? » Je voulais comprendre c'est quoi la question. Est-ce que c'était pour pointer le fait que là « la direction vous faites pas votre boulot ou machin », si c'est juste ça, je leur dis, ça m'intéresse pas. C'est dire, « bah nan, moi j'aimerais bien qu'on le fasse. » Et … « ah bon ? Super, bonne nouvelle, pourquoi ? » Et c'était intéressant parce que là c'était, c'était pas seulement mon point de vue mais c'était aussi le leur dire d'ailleurs. « Ah si, c'est quand même vachement intéressant de se poser, de regarder un peu notre matrice, là, comment ça évolue 'fin en gros … voilà … comment, voir, ben moi j'ai peut-être l'idée de changer de statut un peu, 'fin je suis consultant, j'aimerais commencer à réfléchir avec toi sur … voilà, …
B : L'évolution de carrière.
E : … est-ce que j'ai touché un peu les bordures du cadre, est-ce que je peux faire partie des prétendants à passer assistant-chef de projet, etc. » Donc c'est, moi ça me renvoyait, le, la perception par eux de l'utilité de ce type de dispositif. Tu vois, donc je me dis : « tiens, quand c'est tes collaborateurs qui te le demandent.
B : C'est qu'il y a un réel besoin.
E : Ouais, tu te dis que ça doit répondre à quelques, ou pas, mais ça doit répondre à quelques, 'fin, y a un truc quoi. » Alors, ça veut pas dire que tout leur plaisait dans le dispositif. C'est pas ça mais … mais j'avais trouvé ça vachement intéressant.
B : Et toi tu avais des entretiens annuels avec ta direction ?
E : Mmm. Ouais.
B : Et du coup, tu en avais besoin aussi, 'fin c'était important pour toi ?
E : Euh … *Silence de 8 secondes*.
B : C'était quelque chose que tu faisais régulièrement ?
E : Ouais, on le faisait … alors c'était pas tous les ans, dans le cabinet, c'était pas tous les ans. Bah clairement, le … dernier n'a jamais été terminé.
B : D'accord.
E : Et euh … c'est très en lien avec le fait que j'ai quitté le cabinet, 'fin c'est-à-dire que voilà, les sujets (*E rit*) qui faisaient problème et qui, mais qui étaient pas, qui étaient pas révélés par le premier rendez-vous d'entretien annuel, parce qu'on l'avait organisé en plusieurs temps parce que un temps, comme on avait plein de sujets à voir. Et … et en fait, bah voilà, on avait des sujets, et … voilà, moi j'avais des formes de désaccord sur certains sujets. Et … bah qu'on n'a pas réussi à … clarifier suffisamment ou à assainir à l'occasion de l'entretien, ce qui fait qu'en fait, le dernier temps de l'entretien, normalement, tu … conclus voire, tu signes le truc s'il faut en arriver jusque-là, n'a jamais eu lieu.
B : D'accord. Ok et t'as ...
E : Mais … mais pour répondre à ta question, (*silence de 4 secondes*), moi je préfère, on va dire, l'évaluation un peu au fil de l'eau embarquée, parce que, pour moi, elle a beaucoup plus de sens qu'un truc qui tombe … comme ça mais comme on avait plutôt l'habitude, globalement, de fonctionner un peu comme ça, alors avec ma DG, par exemple … parce qu'il y avait deux, finalement deux objets d'évaluation, entre moi et ma DG. C'est-à-dire, qu'à la fois elle pouvait m'éval, 'fin m'évaluer, en tout cas on pouvait avoir une discussion très métier, un peu sur ce cadre de référence-là, c'était un, une chose. Mais aussi, de moi en tant que membre de l'équipe de direction, donc mon action de manager par exemple, de soutien ou de bon fonctionnement du cabinet etc, donc on avait deux objets qui, bon, qui pouvaient

travailler un peu ensemble mais qui pouvaient être distincts. Et … on était plutôt pas d'accord sur les deux. 'fin, quand je dis « pas d'accord », on le regardait pas tout à fait de la même manière.
B : Mmm.
E : Et … et moi ce qui m'a posé problème, c'est que … notamment le regard qui était posé sur mon activité, on va dire, un peu productive, c'est-à-dire d'intervenant … bon après, c'est compliqué, et puis comme l'histoire est pas complètement, complètement terminée, je peux pas en dire trop.
B : Ah oui, nan, t'es pas …
E : Nan mais c'est pas grave, c'est juste pour t'expliquer, pour que tu comprennes, c'est-à-dire ...
B : Te sens pas obligé.
E : … que pour moi, c'était ça qui faisait sens et cadre de référence et … il commençait à voir des trucs un peu périphériques que je comprenais pas bien.
B : D'accord.
E : « Je ne comprends pas ce que tu me dis, c'est-à-dire que je ... »
B : Dans le contenu ou la forme ?
E : Bah, c'était les deux. C'était à fois la façon dont c'était amené et puis dans le … et puis presque dans le … fond. Parce que voilà ça amenait à ce qu'on me reproche une certaine façon de faire etc. On me disait : « mais euh, t'as ... », je disais voilà : « c'est ce que tu me reproches, ce que je peux entendre, si je comprends le message qu'il y a derrière mais ... je ne peux pas le faire tout seul. »
B : Ouais.
E : 'fin, et en gros c'est là où ça a commencé à un peu friter entre nous, c'est qu'en gros, ce que j'étais en train de lui dire : « mais c'est de ta faute si ça n'arrive pas. Tu peux pas me le reprocher à moi. C'est pas moi qui suis, qui suis décisionnaire sur les moyens. C'est toi. Moi je t'ai dit plusieurs fois « je veux bien faire comme ça à condition que nanana, parce que autrement, je peux pas le faire, et t'as décidé de pas le faire, et maintenant tu me le reproches que ça arrive pas. Écoute là, je pff. Je ne comprends pas en fait. » *Silence de 3 secondes*.
B : Et l'évaluation …
E : Y avait un peu, y avait un peu de ça. C'était ... c'était finalement une sorte de règlement de comptes, 'fin, un truc un peu qui ressemble un peu à ça, donc bon. C'était pas ... c'était pas ... c'était pas inutile parce que du coup bah, voilà, ça m'a aidé à prendre la décision de, du côté de partir mais ... Créer les conditions du départ, on va dire que c'est plus juste comme ça. Mais je pense que c'était probablement ce qu'il y avait de mieux à faire. Pas comme ça de mon point de vue, et c'est là où on est profondément en désaccord, c'est pas comme ça qu'on aurait dû, 'fin ça aurait pu se passer de façon beaucoup plus … calme, apaisée, beaucoup plus constructive même, il peut y avoir plein de raisons de quitter un moment donné une boîte. C'est pas forcément dramatique … si on a de bonnes raisons de pas y rester, c'est pas, 'fin voilà. J'ai déjà quitté deux fois des entreprises et j'ai fait le choix et c'est, 'fin, j'ai toujours eu de très bonnes relations parce que c'était pas le … c'était pas un problème interpersonnel, c'était pas ça. C'est qu'à un moment donné, voilà pff.
B : Tu t'y retrouvais plus en fait.

E : Ça a pas de sens. Voilà, ma trajectoire, la trajectoire de la structure … bon … de se dire « bon bah moi ça m'intéresse plus de continuer à faire ça, je suis un autre truc donc comment on met fin à la collaboration ? » Tu vois, ça peut se poser comme ça.
B : Ouais.
E : Là c'est pas le choix qui a été fait mais mais, pour plein de raisons. Mais moi je suis plutôt … je suis plutôt partisan de ça … mais après, tout ce qu'on s'est dit tout à l'heure, c'est de se dire qu'on soit sur un cadre de référence suffisamment partagé pour qu'après on soit vraiment sur quelque chose d'utile, de constructif et où on … on est, effectivement, on n'est pas dans le jugement mais avoir un regard sur la valeur, sur la valeur … produite on va dire par l'activité, y compris celle qui ne l'est pas et pourquoi et à quoi, essayer de comprendre à quoi ça tient. Est-ce qu'on s'est pas compris sur le cadre de référence ? Est-ce qu'il y a de choses qui ont bougé et je m'en suis pas rendu compte ? Est-ce que ça renvoie à des questions de compétences ? Est-ce que ça renvoie à des questions de posture ? Est-ce que, et qu'après on puisse comprendre … un peu les déterminants qui expliquent, qui augmentent ces écarts et comment on peut les (*son téléphone vibre*)… comment on peut les, les combler ... éventuellement quoi.
B : Oui, donc en fait, tu dis que l'évaluation permet ça en fait de … de … en tout cas de … ?
E : Elle peut permettre ça, si c'est le sens que l'organisation lui donne et les moyens qu'elle se donne pour le faire, ça peut produire ça. Mais ça peut être de l'évaluation, alors (*E dit*) souvent avec les managers, j'en souris parce que je l'ai dit il n'y a pas très longtemps, à un DG d'une boîte mais plus en, en discutant et ... et … je suis plus quoi, il me parle de sa famille, 'fin je sais pas pourquoi, il m'évoque sa femme, ses enfants, je sais pas quoi. Et je lui dis : « mais de toute façon, vous êtes aussi un manager à la maison d'une certaine manière. » Il me regarde, il me dit : « quoi ? » Bah je dis : « oui, 'fin … », je dis : « moi aussi, mais tout, on un conflit de management à la maison parce qu'on est deux managers, ma femme et moi donc forcément, parfois. *Rires*. Une forme de hiérarchie. Qui finalement aurait le pouvoir dans cette baraque ? » Donc on rigole un peu, « ah ouais, j'y avais jamais pensé. Ouais, je vais faire des entretiens annuels à mes enfants et tout ça. » *Rires*. C'est déjà ce que vous faites, vous avez leur bulletin scolaire, vous arrêtez pas de porter une évaluation à ce qu'ils font.
B : Mmm.
E : Ben moi je le fais aussi. » Alors, y a un enfant la maison qui est le mien, je l'ai fabriqué, l'autre que je n'ai pas fabriqué donc du coup … c'est compliqué parfois j'évalue sur un truc que je n'ai pas fabriqué moi-même donc je me dis « oh la la, je suis en train de m'occuper d'un truc, c'est un peu, c'est un objet un peu, un peu complexe » mais je lui dis : « évidemment enfin on le fait en permanence et, pour moi c'est pas grave. » Ce qui peut devenir grave, c'est comment on le fait et si on, si on fait pas bien quoi. Si je reproche à mon gamin ne pas avoir fait ça bien etc mais que je l'ai jamais mis en situation de comprendre ce que c'est, (*E tape du poing sur la table à plusieurs reprises*) d'apprendre à le faire ou que moi-même je le fais jamais, donc en gros je suis pas très exemplaire. Je pense que je me prépare des lendemains difficiles avec mon gamin, avec mon fils quoi. Que très vite un jour il me dira : « papa … bon t'es pas super crédible (*rires*). » Donc, bon mais je lui dis : « je pense qu'on le fait tout le temps. »
B : Mmm. Bah, accorder de la valeur à quelque chose, alors dans le jugement, peu importe parce que jugement n'est pas que négatif .
E : Oui, c'est vrai que moi j'ai tendance à …

B : Mais, nous, tout le, moi aussi, 'fin, dans le discours un peu ambiant c'est ça, alors qu'un jugement c'est le fait de juger une situation, une personne.
E : Mmm.
B : Et un jugement ça peut être une critique positive ou négative mais, en fait l'éval, donner de la valeur, c'est dire ce qui compte, ce qui compte pas, ou ce qui compte plus à ses yeux. 'fin bref c'est des choses on, y a toujours des priorités, des ...
E : Oui, oui.
B : Voilà.
E : Ce qui est, ce qui est plus gênant … dans la question du … jugement … 'fin en tout cas c'est la connotation que ça pour moi, mais effectivement j'ai sûrement un biais, mais … c'est que pour moi « jugement » renvoie justement à la question du juge et notamment au regard de la loi, qui, la loi va déterminer ce qui est bien, ce qui est pas bien.
B : Ah donc la morale en fait.
E : Alors non, parce que pour moi c'est même encore différent.
B : Ok.
E : Parce que, je pense ...
B : Parce que, le bien et le mal ...
E : Bah oui, parce qu'à un moment donné le ... la loi est là pour essayer de faire que la société fonctionne. Après sur un plan moral, y a des choses qui sont un peu … discutables. Y a le légal et le moral. Justement avec des gens avec le cabinet, qui disent « ah oui, mais j'ai le droit ». « Ok le droit te le permet, sur un plan moral par contre ou éthique, je pense que là c'est discutable. » Bon après, qui a raison, qui a tort. C'est de la discussion. Sur un plan juridique, ça passe, ok. Sur un plan moral, discutable. Mais il y a plein de sujets de société où on est en permanence à la frontière : l'évasion fiscale qui disait « ah c'est permis par (*E tape du poing sur la table à plusieurs reprises*) les dispositions …
B : Du gouvernement et tout.
E : … françaises, européennes. », « oui d'accord mais moralement ?
B : Mmm.
E : Tu paies pas d'impôts en France et tu bénéficies de toutes les infrastructures y compris de santé, 'fin bref …
B : Hôpital et tout, ouais.
E : Alors que tu gagnes énormément d'argent, est-ce que sur un plan moral, y a rien qui te choque ? Que moi qui ai cent fois moins de moyens que toi, alors moi, par contre, plein pot, parce j'ai pas de niches fiscales etc, en gros je suis en train de payer ta santé alors que tu as 100 fois plus de moyens que moi. Y a rien qui te … (*rires*), sur un plan moral. Après c'est écrit nulle part que tu dois raisonner comme ça. » C'est un point de vue … très personnel, donc forcément discutable. Mais du coup le, 'fin c'est ça, je trouve que parfois on mélange un peu le truc. Moi ce qui me gêne un peu dans la question du jugement, c'est que effectivement, y a un moment donné, ça tombe. Bim, c'est oui, non quoi. C'est accepté, pas accepté. Validé, pas validé. Je trouve que c'est c'est un peu abrupt …
B : Arbitraire.
E : ... même si on en a besoin. Effectivement, il y a un côté un peu arbitraire, voire, le jugement de valeur. C'est bien, c'est mal ... des choses un peu de cette nature-là. Donc c'est pour ça que peut-être je mets ça un peu, côté un peu négatif. Mais ... mais c'est vrai que du coup là, donner une valeur, même si au final il peut y avoir une question de jugement, c'est

effectivement plus, comme on disait tout à l'heure, par rapport à, quand on est en territoire on va dire d'entreprises, d'organisations, qu'est-ce qui fait valeur dans le fonctionnement de l'organisation et donc finalement en quoi ce que tu fais ou ce que je fais contribue à apporter, même modestement, de la valeur. En gros, ça va dans le sens de la marche.
B : Oui alors moi du coup, je faisais le lien, entre autres, pas que, mais, aux normes au travail, …
E : Mmm.
B : 'fin, du coup, quand tu disais jugement tout ça. Du coup je faisais ce lien-là, mais ça n'empêche pas ce lien-là aussi, tu vois ?
E : Mmm.
B : Peut-être pour ça qu'il y avait une …
E : Ouais. Mmm.
B : Les normes au travail et du coup, tout ce qui est, quand on se pose la question des normes, bah ça se fait, ça se fait pas, ça se dit, ça se dit pas, c'est conforme, c'est pas conforme. Ou tu vois ?
E : Mmm.
B : Ou les évidences qui sont pas remises en question.
E : Mmm.
B : On en a tous et partout, dans tous les espaces …
E : C'est comme ça …
B : Oui voilà, parce qu'on a un vécu, une culture, plein de choses en fait oui. Ouais.
E : Ouais. Donc c'est … *Silence de 3 secondes*. Ouais, pour moi, ça renvoie vraiment la question du … 'fin sur un plan très opérationnel pour moi, un peu ce que je t'ai dessiné là, c'est-à-dire le cadre de référence minimal à partir duquel on peut se mobiliser, 'fin tu vois, avancer. Et effectivement, si tu élargis un peu le cadre, effectivement après on pourrait être sur, comme tu dis, des normes, du comportemental, 'fin après tu peux élargir le champ. Mais moi, je me dis : « bon c'est pas inintéressant mais c'est pas déterminant. » Je me dis : « déjà en attrapant ça après tu peux réinjecter à partir de situations ... l'appréciation de, tiens, tiens dans cette situation-là par exemple, mais moi dès que j'en avais connaissance j'essayais d'intervenir, direct. Ça m'arrivait en situation, même on sortait de rendez-vous, je pourrais dire à un collègue ou une collègue « waouh, fait gaffe quoi. Tu t'es pas rendu compte mais à un moment donné tu as dit des choses ou, pris peut-être par le stress ou autre, mais waouh, (*E rit*) c'était quand même un peu, un peu limite quoi. » Ou à l'inverse « bien joué, 'fin là, moi je, j'aurai pas réussi à sortir de l'impasse et t'as réussi quoi. » Donc, tu vois sur le moment (*E claque des doigts*), en se disant : « bah, je sais pas, ce comportement-là ou cette intelligence de situation a permis de rendre ça possible. Ça tient à ça. » Voire, parfois de se dire « tiens, faudrait qu'on en parle aux collègues parce que y a un truc, sur un plan métier, là y a un truc intéressant. » Ça devient des … oui, après des gestes métier, un peu, quoi de se dire « oui, ça c'est … » parce que tout n'est pas écrit, tout n'est pas formalisé …
B : Ah nan.
E : … tu vois c'est … on peut pas tout tracer. Mais du coup ça fait, ça fait, ça fait question et … c'est des choses dont on discute assez souvent avec avec B notamment parce que B travaille beaucoup sur l'identité collective, l'intelligence collective, ... l'innovation managériale, 'fin, à quoi, sur quels ressorts ça tient ça, ce, à un moment ça marche. Tu vois ?
B : Ouais.

E : Alors que, c'est pas prescrit, alors que c'est pas, tu vois, ça, hop la, ça bouge. Et … et on rediscute assez souvent parce qu'il y a des choses … tout ce qui, tout ce qui relève du phénomène identitaire par exemple. 'fin, toi qui travaille dans l'éducation populaire, par exemple, ou l'associatif.
B : Mmm.
E : Moi, pour être aussi bénévole dans deux associations, quand tu y es, tu y es bien pour quelque chose.
B : Ah bah oui.
E : Parce que tu pourrais ne pas y être, 'fin voilà. Qu'est-ce qui te motive ? Qu'est-ce qui …
B : Qu'est-ce qui implique l'engagement ?
E : Qu'est-ce qui te mobilise, qui fait que tu le fais ? Y a beaucoup de gens qui ne le font pas. Et … et donc qu'est-ce qui fait finalement identité ? Nous on a une petite relative crise identitaire dans l'asso dans laquelle je suis secrétaire général. Et je dis au président : « il faut qu'on crève l'abcès parce qu'on … 'fin je dis, moi le premier je vais arrêter. J'ai autre chose à faire et … et moi ça me va pas quoi. » Parce qu'on avait … c'est pas qu'on n'avait pas tous les mêmes motivations, ça … elles sont … comme au travail, mais c'est qu'après ça se traduisait dans les actes. Il commençait à avoir des choses, je me disais là : « non ça c'est pas l'association ce que tu es en train de raconter, c'est pas ça. Faut qu'on se remettre d'accord sur le sens du bazar quoi. Parce que là c'est ... c'est pas ça quoi. » Je portais une évaluation en disant ça. Pour moi ça c'est pas conforme, entre guillemets. Faut qu'on redéfinisse le cadre, (*E tape du poing sur la table à plusieurs reprises*). Qu'est-ce qu'on fait là ? A quoi l'association sert ? Et du coup, quel type de comportement servent ça ? Mais euh, c'est, c'est et donc dans les phénomènes identitaires, il y a beaucoup de ça quoi. Qu'est-ce, qu'est ce qui fait sens pour moi dans cette activité, dans ce mode de fonctionnement collectif ? A quoi ça tient ? Quelles sont les zones de tolérance, à partir de quoi on se met en danger avec un risque de dysfonctionnement ou d'atteinte à la santé, même identitaire du groupe ? On considère que la valeur un peu identitaire fait valeur dans la qualité du fonctionnement, à partir du moment où il y a des choses qui vont impacter ça ben … on peut faire déjà le pronostic que ça va être moins bien, sur le plan de la qualité relationnelle, voire de la production de la performance. Donc je trouve ça, ces objets-là sont vachement intéressants, parce que c'est très soft, 'fin, moi ça m'échappe par moment. Mais pareil, l'intelligence collective, à quoi ça tient ? Elle travaille aussi beaucoup sur le, l'accompagnement au changement par exemple, tu vois des … des grandes thématiques comme ça pour essayer de comprendre les déterminants un peu comment on explique, comment ça peut s'expliquer dans la, dans la visée, de se dire, comment, sur un plan de l'implication managériale, on peut, on peut composer avec ça, parce que c'est quand même bien ça la question. Un moment donné, c'est de se dire, « bah c'est concret là, (*E tape du poing sur la table à plusieurs reprises)* c'est maintenant que ça se passe. » Désolé pour les vibrations (*rires*). C'est intéressant parce que je pense que le détour par le concept ou par la compréhension des phénomènes peut permettre de se dire, « bon bah moi, la situation que j'ai à gérer, du coup, en quoi ce qui vient de m'être raconté ça ... ça me donne des idées, ça m'amène à le voir un peu différemment, à la fois comprendre différemment la situation et puis du coup, à me dire, « bah tiens, pour agir dessus (*E claque des doigts*) j'ai d'autres idées que celles que j'avais initialement. Ou j'en ai toujours pas. Parce que je sais pas, (*rires*) ça peut aussi être ça. »
B : Et quelques fois, ça vient avec le collectif justement. Le travail en collectif.

E : Ouais, ça peut être ça. C'est qu'en fait il y a d'autres points de vue sur, comment vous déjà vous expliquez ce qui est en train de se passer. Et moi finalement, dans l'intervention, c'est ça que je fais. Du coup, d'une certaine manière, je demande aux gens d'évaluer (*E rit*) la situation, c'est-à-dire elle est satisfaisante, pas satisfaisante déjà et, et comment on l'explique, à quoi ça tient et du coup, comment il serait possible de l'améliorer. Et l'idée pour moi, dans notre travail d'intervention, dans la partie plutôt pré-diagnostic ou diagnostic, c'est d'amener les gens à ... expliquer ce qui, (*E tape du poing sur la table à plusieurs reprises)* de leur point de vue, explique que la situation soit celle-là et comment, eux, ils verraient les choses autrement, demain, 'fin quelles conditions, par où que ça passe en gros. Est-ce que c'est possible, pas possible et si oui, par où ça passe quoi ? Finalement quel est le travail à faire pour y arriver, mais ce qui est souvent pour moi hyper intéressant dans les phases de diagnostic, et, pour moi aussi très complexe y compris pour moi, intervenant, parfois je comprends pas. Je me dis « mince », c'est, c'est justement de se dire, bah face finalement à ce qui est la même situation, l'entreprise, les gens dedans avec des flux, etc, bah en fonction de comment tu l'as, tu le regardes, tu vas pas l'expliquer de la même manière. Le directeur va expliquer, d'une, de façon caricaturale, mais va expliquer, d'une certaine manière, ce qu'il se passe par rapport à sa, à sa position, son cadre de référence, et puis à l'intérieur … à l'intérieur du collectif, bah il y en a un qui va l'expliquer encore différemment, et puis dans ce même collectif, t'en as un autre qui va expliquer encore différemment, parce qu'il va avoir une logique de … de regard et d'analyse sur la situation qui va être différente. Ça lui donne pas plus raison à lui qu'à lui qu'à lui, mais c'est plus de se dire « ben il y a plein de façons de regarder cette situation …
B : Ouais.
E : … et ce qui peut expliquer que votre collectif est en tension, c'est que vous n'êtes pas d'accord sur ce qui pose problème. » Certains vont penser que c'est parce que les objectifs sont pas ceci, d'autres vont penser parce que les objectifs sont pas ceux-là, d'autres vont penser que c'est la faute du directeur parce que ceci, d'autres vont penser effectivement que c'est la faute du directeur mais pas pour les mêmes raisons, et au bout du bout, tu te dis « ben comment on sort de là quoi ? » Mais déjà, le fait de pouvoir se … 'fin j'allais dire, se mettre d'accord sur un premier niveau de compréhension. Ce qui veut pas dire qu'on est d'accord, dans l'absolu, plus de se dire « oui, ce que vous décrivez, c'est bien ça qu'il se passe. En gros, quand vous décrivez les situations, ouais, ouais, on voit bien, c'est ça … mais on reste pas d'accord ». A partir du moment déjà où on se dit, ça c'est notre base, bah justement, après les zones de … conflits résiduelles, par exemple, métier, bah on prend ça puis on se fait un petit groupe de travail. Et on rentre dedans quoi, pour comprendre encore plus finement et se dire : « qu'est-ce qui permettrait de sortir de ça ? » *Silence de 3 secondes*. Voilà, les solutions sont jamais très très simples mais ... Et là c'est pareil aussi, pour moi, c'est aussi, là un travail d'évaluation de la situation. D'ailleurs ça montre bien la complexité de se dire « bah nous, une même situation, elle peut être vue de façon très différente. »
B : Tout à fait.
E : « Et ça ne donne ni réellement raison à l'un ou tort à l'autre, mais ça permet de … se dire « ben ok je reconnais que ta façon de regarder la situation, et même si je la partage pas, elle a, elle fait sens, parce que toi tu es guidé par ce processus métier-là ou des choses. Ben moi je le regarde différemment. » J'ai fait une intervention dans le monde des SCOP. Et ce qui était vachement intéressant, c'est que, une même situation pour certains était favorable et pour

d'autres, défavorable. La même situation, et pour des gens du même métier. Et au début, j'ai dit : « mm, c'est étrange cette histoire. Comment, comment est-ce possible ? » Mais en fait, c'est parce que ... il y avait vraiment beaucoup de ça, c'est complexe comme objet, mais parce que, on va dire que ces deux professionnels, ça s'expliquait, en partie, parce que je pense que c'est en partie ça, mais il y avait en partie une dimension un peu historique, culturelle, voire un peu idéologique dans le mouvement des SCOP. Des gens qui sont dans le mouvement des SCOP, c'est presque une mission, 'fin tu vois, y a … c'est un point de vue presque … politique, citoyen, de se dire « c'est comme ça que le monde devrait fonctionner. En gros, toutes les boites devraient être des SCOP parce que ... voilà. » Puis tu en a d'autres qui se disent « tiens, ouais, le monde des SCOP, c'est intéressant, c'est un marché comme un autre, voilà. » Et donc lui, il se contentait de la situation en disant : « oui c'est pas très grave. » Et l'autre, très attaché à, tu vois, la réussite du modèle SCOP, de façon générale, le moindre dysfonctionnement, c'était catastrophique, mais parce que ça, à titre personnel, il le vivait extrêmement mal. C'était presque un échec personnel alors que l'autre, c'était « c'est déjà pas si mal, c'est mieux qu'avant, eh tu sais quoi, c'est pas parfait mais ça va pas m'empêcher de dormir quoi. Voir, je suis même plutôt content de mon truc. » Donc entre eux, c'était, ils arrivaient, ils pouvaient plus bosser ensemble.

B : Et comment vous avez fait alors ?

E : Bah, ne serait-ce qu'on a, en fait, alors sur ce cas-là, en particulier, c'était rigolo parce qu'ils arrivaient plus à bosser ensemble mais il y avait … c'était pas la guerre non plus, 'fin tu vois, c'est bon, c'est comme ça et ils avaient un peu, ils avaient un peu passé ça. Mais ce qui était intéressant, c'est que derrière, c'est surtout entre eux qu'ils en ont discuté, d'ailleurs de façon au-delà même de ces deux seules personnes, parce que ça c'était symptomatique de quelque chose de beaucoup plus répandu dans le collectif. Et un jour j'en parle comme ça dans une réunion un peu collective et alors je le dis, je le dis un peu en souriant, 'fin en disant : « ben voilà il y a des choses où ... », je dis « moi je pense que le travail de consultant là il … il est un peu mis à l'épreuve, parce que je ... c'est des, des questions que je peux pas régler à proprement parler. Je peux pas dire « ah nan, vous pensez ça et l'autre doit penser ça. » Et là, ils se mettent à parler entre eux. Et, in fine, c'est une personne qui a, qui a tiré un peu le fil et c'était vraiment intéressant. Et je leur disais « on va, il y a deux options c'est-à-dire, ou l'option 1 on ne garde que un de ces deux profils, en haut on ne garde que les, les engagés politiquement et les autres, bah vous avez rien à foutre dans le mouvement des SCOP. Sans quoi, moi, du coup ça me questionne sur … (*E rit*), c'est quoi, c'est quoi cette secte-là. Ou l'inverse (*E rit*). On vire les historiques et on renouvelle le modèle. » Bon pour moi c'est pas plus intelligent. « Ou c'est de se dire ben c'est comme ça, mais c'est de se dire finalement ce qui nous réunit autour de notre travail, c'est pas le fait d'être un militant ou pas, ça, ça … c'est presque un acte citoyen, ça ne, moi aussi j'ai mon point de vue, j'ai un point de vue sur le monde des SCOP et je vous le donnerai pas, parce que c'est perso, ça n'a rien, ça n'a rien à faire là. Donc je vous le donnerai pas. » Ils ont essayé de le trouver. J'en ai pas vraiment donc, c'était plus pour les provoquer. *E rit*.

B : C'était un teaser. *B rit*.

E : Voilà c'est ça c'était plus pour les, les amener à réfléchir différemment, parce que je … 'fin voilà, y a du bon et du moins bon. Je suis pas très … je suis pas, on va dire j'ai pas un point de vue définitif là-dessus. Mais ce qui était intéressant c'est que je leur ai dit : « vous avez un, un objet en commun, c'est de produire du conseil pour ces structures-là. Et ça, vous êtes payés

pour ça en fait. Vous êtes pas payés pour avoir un engagement, vous êtes payés pour résoudre des problèmes concrets au bénéfice de vos nouveaux clients, qui se trouve là sont des SCOP, mais qui pourraient être autre chose. Et du coup, ce qui était intéressant, c'est que la … ce que ça mettait en, ce que ça mettait en lumière … on l'a pas vraiment évoqué mais un peu en filigrane, c'était les critères, finalement les critères du travail bien fait. C'est quoi un bon conseil apporté à une SCOP ? Et ce qui était intéressant, c'est que le militant, allez je caricature jusqu'au bout, mais le pur militant … en gros il fonctionnait en système d'adhésion. En gros, la SCOP, elle paie une adhésion et elle a le droit à certains nombre de services d'une fédéra, de la fédération. Sauf que le modèle a évolué et que quand t'es adhérent, tu as le droit à certains niveaux de service, mais si tu veux plus de conseils, plus machin, c'est facturé. Là, ça devient de la prestation facturée en plus de l'adhésion. Et ce qui était intéressant, c'est que le monsieur un peu plus … j'allais dire métier, en s'affranchissant du fait que ce soit le monde des SCOP, alors lui il tenait le cadre, voire il provoquait le fait que le client aille au-delà de la ligne de l'adhésion pour facturer. Parce que, modèle … en gros lui, son cadre de référence, c'était de se dire « à partir du moment où ça crée de la valeur, ils payent. » Y a pas de raison qu'ils payent pas. Ben tu vois, le mec il venait du monde de la banque, 'fin tu vois, c'était réglé. Le directeur voyait ça avec beaucoup de ... d'intérêt parce que ben … équilibrer le budget, tout ça. 'fin, je disais : « bah oui, plus on valorise ce qu'on fait vraiment ... » Parce que l'autre, à l'inverse, quand il a commencé à raconter ce qu'il faisait dans le cadre de l'adhés, 'fin de l'enveloppe adhésion. Mais même dans ses collègues et parfois même des, un peu des purs durs, ils disaient « nan mais attends, c'est n'importe quoi. » Là où ça devenait, c'était limite, c'est quand ils disaient : « ouais, mais c'est à cause de gens comme toi qu'on perd de l'argent. » Je dis « hop hop hop. Stop, on arrête le débat, ça va trop loin. » Mais ce qui était intéressant, c'est … parce que moi j'en ai rediscuté après avec ce monsieur-là, mais je le trouvais vraiment quelqu'un de très très bien, mais qui s'en voulait d'avoir été finalement aveuglé par sa propre, 'fin cadre de référence qu'il avait pas accepté de revoir bouger. Mais il concédait qu'effectivement, il était tellement mobilisé par ses convictions un peu intimes, que … il, d'une certaine manière, alors presque psychanalytique, mais il donnait à l'adhérent au-delà de ce que l'adhérent avait payé. Mais ce qui était intéressant, c'est qu'en tirant le fils, et d'ailleurs ça avait fait un peu le débat entre eux, c'est qu'il y en avait qui disaient « mais quel type de service tu rends vraiment à la SCOP … en lui offrant quelque chose qui a de la valeur ajoutée, sans que ce soit négocié. Parce que même si c'est un cadeau, 'fin une remise commerciale, un truc comme ça, en gros. » Tiens par exemple, l'échange qu'on a là, je sais qu'il vaut, il a une valeur, peut-être pas d'ailleurs, ça pourrait, on pourrait se dire « allez moi mon temps il vaut, moi je vends du temps, donc ça vaut 200 euros. » Je te les facture mais je te fais une remise commerciale de 200 euros. En gros, tu vas me payer rien du tout, mais on formalise le fait …
B : Un contrat quoi.
E : ... que ce que je viens de te donner, là, ça vaut 200 euros. Et que si tu reviens me revoir dans un certain temps pour reproduire l'exercice je pourrais te dire : « bah tu sais la valeur que ça a, est-ce que moi je suis prêt à t'en faire cadeau mais tu sais ce que ça vaut. On peut être d'accord, pas d'accord. Ou est-ce que la fois d'après tu dis « non je suis prêt à les payer parce que j'ai le budget, parce qu'en gros, je suis allé chercher les sous pour pouvoir m'offrir ça en plus dans mon, dans mon travail. » Tu vois, c'est pas du tout la même démarche que « on n'en parle pas, la question de la valeur et c'est … ça devient … comment dire un ... un non sujet. Et, la discussion était intéressante entre eux, parce que certains disaient « mais tu te fais

berner parce que ton dirigeant de SCOP en face de toi, lui, il sait très bien, il est dans un business plan et il travaille avec ses banquiers. Il sait bien qu'il est en train de te prendre un truc. Normalement t'es pas censé lui donner, donc en plus t'es pas crédible. » Donc impact en plus sur la perception même du professionnel que le dirigeant de la SCOP avait en face de lui. 'fin bon, je vais pas rentrer dans le développement, sinon je vais faire beaucoup de digressions mais ça, ça disait plein de choses sur la compréhension partagée ou pas du modèle … économique même de la structure. C'est comment on fabrique à minima l'équilibre voire du résultat positif et quel impact ça a sur la façon même de mener son travail. Et ce qui était intéressant, c'est que ce monsieur-là, tu vois, chemin faisant, il avait fini par dire à ses collègues « ouais mais moi j'ai du mal à ... à faire ça, c'est-à-dire à facturer, à engager la discussion avec le client, dire « attention là, on sort de la prestation payée par votre adhésion, on commence à aller toucher les frontières de conseils à valeur ajoutée et là, et là va falloir que je commence à vous facturer. » » Et tu vois, c'est, c'est compliqué, ou pas, y en avaient qui disaient « pff, tu te fais des nœuds au cerveau » Mais pour lui, en l'occurrence, c'était « ouais, mais les gars, c'est compliqué, 'fin avant on faisait pas ça. » Parce que c'est un modèle aussi qui avait évolué dans la, dans la durée, et lui, pour l'instant, il avait toujours réussi un trouver une posture où finalement il allait pas trop sur le terrain de « je facture des trucs ». Et que là tout le monde étaient en train de lui dire : « ah bah va falloir t'y mettre parce que … parce que là tu as juste plus le choix quoi. » Par contre, c'est de se dire : « bah peut-être qu'on peut t'aider. On va te raconter des histoires (*E rit*) concrètement, » dire « bah tu vois, c'est à partir de là où je change de, tu vois. » Et du coup je le formalise, je le mets en discussion, je dis bah c'est tant, et après on rentre dans une activité plus commerciale, entre guillemets. Mais … moi j'avais exactement ces mêmes questionnements dans le fonctionnement du cabinet. Tu as vendu une prestation, t'es dans un cabinet de conseils, qui vaut 10 jours à tant. Sauf que, chemin faisant dans l'intervention, tu te rends compte que tu es en train de faire …
B : Tu dépasses le nombre de jours.
E : Tu dépasses …
B : Et puis tu as le temps de rédaction aussi.
E : … ou le périmètre, le périmètre a bougé, tu vois, donc tu es en train d'explorer un peu plus large mais du coup, c'est du temps. *Son téléphone sonne*. Que tu avais la butée du temps vendue et que tu es en train de déborder. Bah nan on avait des consultants, alors qui s'en rendaient même pas compte parce que ce n'est pas du tout un repère …
B : Surtout quand c'est tendu.
E : Voilà.
B : Une journée par ci.
E : C'est pas un repère pour eux. Y avait ceux, c'était un repère pour eux, ils voyaient qu'ils débordaient mais ils disaient rien. Et à un moment je dis : « tu as fait le choix de faire un cadeau au client. Tu es qui (*E rit*) pour faire ce genre de choix, 'fin tu vois, on est, faut quand même qu'on équilibre les comptes. » Et à la fois, en disant ça, moi-même ça m'arrivait, sans m'en rendre compte, d'une certaine manière. Après c'est compliqué de dire au client « bon écoutez, on va faire le bilan du projet. Bon, par rapport à ce qu'on s'était dit, voilà où on en est, attention on commence à toucher les bordures, qu'est-ce qu'on fait quoi ? » Y en a qui disent « faites moi un avenant puis en gros, on continue, parce qu'en gros, ça vaut le coup, on continue. » Parfois, des clients qui nous reprochaient d'avoir pas alerté plus tôt etc. Fallait l'entendre.

B : Ils se sentaient pris au piège.
E : Parfois les clients disaient « bah ouais, mais moi j'ai pas de budget, 'fin, comment on gère à la fin, là parce que, pff, je sais pas faire ça quoi. » Vaut mieux avoir ça à faire que pas quoi. Et pour moi, ça fait même partie de la qualité de l'intervention, qui est alors donner un aperçu de comment ils pourraient peut-être s'y prendre autrement, comment on transforme le truc, 'fin j'en sais rien, mais pour moi, c'était un geste métier, donc ce qui aussi une façon de, d'évaluer le travail et notamment cette dimension-là, sur du pilotage un peu plus ... commercial, 'fin gestion commerciale de ces, de ces affaires. Mais qui était un des éléments du référentiel pour plutôt les chefs de projets parce que c'était plutôt eux qui étaient en responsabilité de pilotage économique des affaires. Donc là on était vraiment sur l'axe pilotage on va dire gestion commerciale, et on allait regarder un peu ces questions-là, mais à partir aussi de situations, y compris me concernant, des situations où, oui ça a pu dériver, je m'en suis pas rendu compte ou je m'en suis rendu compte (*E claque des doigts*) mais j'ai pas réussi … à arrêter la machine de conseils. Finalement tu te rends compte que tu plombes ta productivité donc le résultat, 'fin tu vois. Parce que c'est compliqué, 'fin ou pas, ça dépend de … pour qui c'est simple, d'autres c'est compliqué.
B : Oui, 'fin …
E : Parce que tu es à la fois sur un plan très métier, accompagnement et puis en même temps tu as quand même un bout de ton cerveau plutôt gestionnaire ou commercial qui doit, qui doit tourner. Et quand tu es en train de discuter avec ton client sur des problématiques de fonctionnement de l'organisation, des conflits machin, et de lui dire « tiens au fait alors il faut que je vous parle du contrat », tu te dis « c'est pas approprié, c'est pas le moment là (*E rit*)».
B : Ce qui est compliqué, c'est que, au début, au niveau de la, lors de la rédaction de la proposition en fait, on essaie de définir, 'fin, en tant que consultant, le nombre de jours …
E : Mmm.
B : … donc quelque chose de prescrit, pas adapté au réel encore parce qu'on n'y est pas encore dedans.
E : Mmm.
B : Et pendant l'accompagnement, le réel prend la place, du coup, bah oui ça déborde, bah oui mais on pouvait pas anticiper.
E : Bah oui. C'est ça. C'est comment ...
B : Et en même temps, tant mieux que le réel déborde et prend la place parce que s'il n'y avait pas de réel, du coup, l'accompagnement serait pas pertinent non plus.
E : Oui, ça servirait pas …
B : Bah ouais.
E : … pas à grand chose.
B : Ouais.
E : Mais c'est ça, comment tu amènes ton …
B : Comment gérer ça en fait ?
E : Comment tu amènes ton client à, très très vite vite ... Ma DG disait ça d'ailleurs, c'était marrant parce que … elle avait une … à partir d'une anecdote ou d'une, d'une histoire et elle le disait souvent dans le cabinet. Et pour moi, elle avait profondément raison, mais je pense que c'était pas entendu par tout le monde. Une expérience qu'il avait marquée, d'avoir travaillé avec un autre consultant et qui disait : « moi, le contrat à peine signé avec le client, je commence déjà à renégocier le contrat. » Alors, parfois y a des gens qui disaient « hein, c'est

quoi cette histoire ? » Bah oui, parce que, même quand tu écris ta propal, tu écris aussi parfois des choses que tu sais achetables par le client mais pas du tout réalistes. J'ai fait une assise pas plus tard qu'hier avec un cabinet où on connaît à peu près le budget du client, parce qu'il nous l'a dit. Donc on sait qu'on doit pas dépasser une certaine somme, on va dire un indice 100. Que, en gros, moi de la perception que j'ai des choses, 'fin ... l'intervention même, comme tu disais tout à l'heure, assez théorique, c'est-à-dire au vu des éléments qu'on a en notre possession, moi j'aurais plutôt proposé un 130 tu vois. Comme ça, en mettant les moyens, on va dire, au plus juste, d'ailleurs sans en faire trop mais comme on sait que la barre c'est 100, bah j'ai fait des impasses, j'ai rogné, j'ai un peu sous-évalué des trucs, mais ce dont je suis sûr, c'est que s'il dit « ok go, on bosse avec vous parce qu'on aime bien votre proposition et que vous êtes dans le budget », très vite je vais leur dire « eh les gars, ça va jamais le faire, donc ou on renégocie le périmètre, ou on renégocie les moyens, ou tout de suite vous me dites que vous avez plus de marges budgétaires ou pas, mais, en gros rêvez pas, vous n'allez pas l'avoir ce truc-là. » Tu vois c'est, c'est compliqué comme, encore pour moi aujourd'hui qui suis quand même un peu expérimenté. C'est pas les zones sur lesquelles je suis plus à l'aise. Je sais qu'il faut que j'y aille, je sais que parfois je me fais un peu violence même, hein, vraiment. Puis ça dépend aussi du client, parce que il y a des clients où tu sens …
B : Tu sens qu'il y a de la marge.
E : … ou t'es plutôt amené à le faire, tu vois que c'est pas un problème. Il y en a d'autres où tu te dis pff.
B : Oui, c'est délicat parce que des fois ils peuvent dire « bah vous nous avez amenés jusque-là, on est un peu pris au piège, parce que, quoi, on va pas arrêter au milieu.
E : Mmm.
B : ... et en même temps on peut pas continuer mais du coup, c'est comme si vous avez créé un nouveau besoin, alors que non, en fait, le besoin était déjà là. Il était juste pas nommé et révélé.
E : Oui oui tu peux …
B : Mais …
E : Tu peux être suspecté effectivement d'être … d'être un peu manipulateur ou per … 'fin malhonnête …
B : Alors que …
E : « Vous le saviez et vous nous l'avez pas dit ou ... »
B : Ou alors, même sans le savoir. C'est juste quelques fois les gens ils ont l'impression qu'il y avait vraiment pas ce problème-là, alors qu'en fait il était …
E : Oui, oui je suis d'accord avec toi.
B : … invisible mais en fait il était là.
E : Souvent c'est ce que je dis à mes collègues, c'est de leur dire … d'ailleurs … c'est souvent intéressant parce que quand tu écris donc une proposition d'intervention et que tu es retenu, quand tu regardes bien, tu as très peu d'informations. Tu l'as vue sûrement aussi à la structure K, où tu as un cahier des charges qui est …
B : Oui ou même avec des cabinets, il y avait encore moins d'infos. A la structure K, on avait pas mal d'infos pour faire une proposition, ...
E : Oui souvent, y a une forme de légitimité à ...
B : … plus que dans d'autres cabinets (*B rit*).
E : … rencontrer des gens …

B : Ouais voilà.
E : … les IRP, la direction, 'fin en gros, ça fait partie du protocole de la structure K, faut respecter le protocole, donc souvent, effectivement, avec la structure K, tu arrives à aller, à attraper à la fois du coté IRP, côté direction donc ça permet de faire déjà une idée un peu plus précise qu'un cahier des charges, où, en plus tu appelles, on te donne rien de plus. Donc déjà c'est leur perception du truc, qui souvent est vachement édulcorée donc tu réponds sur cette base-là. Et dès que tu ouvres la porte de la boîte et que tu rencontres deux personnes, tu te dis « ah ouais, c'est pas, c'est pas ce qu'on nous a dit. » Et donc là, le réflexe (*E claque des doigts*) c'est, à la limite, de convoquer un COPIL très vite et dire « bon, votre histoire-là, c'est pas du tout … mais tant mieux, ça veut dire que ... voilà, on rentre dans le travail, mais attention, on va pas la jouer comme ça quoi. »
B : Bah, souvent la commande est différente de la demande, …
E : Ouais, ouais
B : … j'aime bien cette notion de commande/demande, parce qu'au début, il y a une commande et en fait derrière il y a quelque chose de souvent pas conscientisé, pas nommé …
E : Ouais ouais.
B : … c'est la réelle demande. Bah oui, mais là du coup, c'est un peu plus long.
E : Après t'as besoin, et donc la demande et le besoin est prioritaire etc. *B rit*. Ouais. Mais pour moi c'est … ça fait …
B : Ça fait partie de l'accompagnement.
E : Ouais, ça fait partie, pour moi c'est une dimension du métier, tu vois, avec ce que ça, compliqué ou pas, mais c'est de se dire, bah le regarder pour pas faire comme si …
B : Et c'est ça qui rend intéressant aussi.
E : … rien n'était en train de se passer. Et pour moi dans le chemin d'ailleurs de progression si on revient au modèle un peu de la structure Y mais on peut retrouver ça ailleurs, pour moi ce qui, ce qui peut faire …
B : Le suivi de carrière.
E : … progression du consultant, c'est sa capacité tu vois sur le plan organisationnel relation-client, c'est de la capacité, tu vois, à percevoir ça et à le mettre au travail très tôt avec le client. Et rares sont les consultants, mais y compris expérimentés, voir chef de projet, qui le font de façon un peu … un peu embarquée d'une certaine manière. Voire, je me suis surpris à le faire il y a pas longtemps, je me suis dit « tiens », mais je pense parce les conditions étaient réunies, 'fin, une sorte de qualité je pense relationnelle avec mon interlocuteur. On était plusieurs autour de la table. Donc pendant, ce qu'on appellerait l'analyse de demande tu vois, où j'ai dit à la DRH, en l'occurrence, je dis « vous savez … » parce qu'elle nous demandait « écrivez-moi une propal etc », concurrence mais elle nous faisait comprendre qu'elle aimerait bien avoir un truc de notre part. Et je lui ai dit : « soyons clairs, je vais vous écrire une probal sur la base de ce qu'on vient de se dire, mais ce que je sais déjà, c'est que d'une, on a pas, on est loin d'avoir tout compris, voire on a rien compris, et que je vais vous écrire un truc qu'on va passer notre temps à déconstruire, reconstruire, 'fin on va jouer avec tout le temps. » Je dis « pour moi ça va faire partie du travail mais qu'on va faire ensemble et je pense que ça fait partie même de l'expérience des interventions qu'on va vivre ensemble. Si ça vous va », je lui dis « voilà pour être avec vous, si vous faites le choix de travailler avec nous, c'est ça qui va se passer. » Et donc ça l'a fait marrer, elle me dit « nan mais ça me va, je préfère ça. »

J'entendais bon c'est pas ce que les autres m'ont vendue, 'fin genre, ou on va faire ce qu'on a dit etc.
B : Bah c'est moins fréquent.
E : Et je me suis rendu compte parce que après quelqu'un m'en a, une des personnes qui était avec moi m'en a parlé. « Ouais dis donc, c'était osé machin, » (*B rit*) je dis « écoute ça m'est venu comme ça …
B : Bah nan mais c'est honnête en même temps.
E : … et parce que je pense que voilà le … l'ambiance dans ce rendez-vous m'amenait à penser que c'était bien de le dire à ce moment-là, voire que ça pouvait même être à valeur ajoutée dans le rendez-vous, et je pense ça a été le cas, 'fin on verra à la fin dans la réponse. *B rit*.
B : C'est pas fini.
E : Ça se trouve pas du tout. « Alors c'est qui lui ? »
B : Au moins, ça leur aura permis d'expérimenter ça autrement.
E : Mais je me suis dit si on bosse ensemble, bah au moins j'ai déjà légitimé le fait que ça va se passer. Qu'on va renégocier, qu'on va machin. Moi ça me … fait un bien fou. Et c'est là où tu revois toutes les situations d'avant où tu l'as pas fait, où tu te dis « merde, si j'avais été plus malin je l'aurai fait » (*E rit*) parce que, parce que après, qu'est-ce que ça a été compliqué (*E rit*). Donc bon voilà. Après c'est des trucs où tu progresses mais … Mais après, effectivement, c'est un parti pris de se dire « est-ce que c'est ça ou est-ce que c'est pas ça quoi ? Est-ce que ça fait partie du métier, pas du métier ? Donc c'est un peu ce, comme cadre de référence, à partir duquel tu peux effectivement évaluer la performance de quelqu'un, en disant « ça tu le fais pas alors que c'est une des dimensions métier. Alors c'est ou t'as pas compris ou tu sais pas faire ou tu veux pas faire, 'fin y a un truc, mais … du coup le regard que je porte sur ce que tu fais, il peut pas être globalement positif. Pour cette raison-là, parce que dans telle situation (*E tape du poing sur la table plusieurs fois*), t'as pas mobilisé ce truc-là, tu l'as pas fait, on s'est retrouvé dans des problèmes, machin. » Essayer d'avoir l'analyse la plus ... objective possible pour qu'elle soit indiscutable sur le fait que c'est bien ça qui s'est passé. Après on peut discuter sur pourquoi ça s'est passé, « j'ai pas eu ton soutien, j'avais pas compris, c'est pas ma faute », mais au moins de se dire ça c'est le fil conducteur de, les événements c'est bien comme et c'est bien comme ça qu'ils se sont enchaînés. Après, on peut les regarder différemment, « oui mais parce que, oui mais parce que », après on discute. On essaie de voir qui aurait pas raison ou tort, mais voilà. C'est quoi la meilleure façon de le regarder pour ensuite en tirer les meilleurs enseignements. C'est hyper complexe. Pour moi vachement intéressant parce que c'est, je trouve … à très forte valeur ajoutée de faire ça. Et la question du pourquoi le faire, je pense que en le faisant, ça, ça, c'est quand même, ça apporte quand même beaucoup plus de valeur ajoutée au fonctionnement, que de pas le faire. Mais par contre c'est extrêmement coûteux, entre guillemets. En temps …
B : A court terme mais pas à long terme.
E : Après, je pense que c'est un bon investissement. Je le vois plus comme un investissement de se dire, ces temps-là, ça m'arrive, y a des journées, ça m'arrive, je passe un temps fou au téléphone, (*E tape du poing sur la table plusieurs fois*), machin et pendant ce temps, j'ai l'impression de pas avancer sur des trucs que je dois écrire ou sur des trucs que je dois préparer. Généralement, pour me calmer un peu (*E rit*) ou me dire que finalement j'ai pas passé une si mauvaise journée, c'est que je me dis « là j'ai investi » (*E claque des doigts*).

B : Oui, et puis ça aussi ça mobilise et implique les gens et c'est en ça où c'est un gain de temps. Parce qu'après, toutes ces questions-là, toutes ces discussions …
E : Ouais ouais. Ça fait …
B : … auront pu …
E : Ça fait référence. Tu vois, c'est un truc qui s'est passé et qui tiens, bah entre le fait que ça ce soit passé ou pas, c'est pas pareil quoi après.
B : Et puis c'est une démarche partagée …
E : Ouais.
B : … pour le coup, donc plus acceptée et après … ça, ça dure et puis ça s'incarne plus dans les pratiques, 'fin. Ça prend du temps.
E : Ouais. Mais c'est marrant parce que c'est, pour travailler comme beaucoup de managers, c'est que … beaucoup de managers qui, qui seraient assez … comment dire, animés pour faire ça, ce genre de choses. Parce que naturellement ils ont un peu cette tendance-là. Ils sont très pédagogues ou des choses comme ça, ou parce qu'ils savent qu'il faut le faire, mais s'ils sont pas toujours à l'aise. Bref, voilà. Et puis de se dire « mais on n'a pas le temps en activité. » Et comme ça c'est très difficile à poser dans l'agenda, parce que parfois ça arrive, parce qu'un coup de fil, parce qu'un truc, 'fin (*E claque des doigt plusieurs fois*). Bah je l'attrape au moment où ça se présente. « Ah ouais mais ce n'était pas prévu. Ah ouais mais j'ai une réunion, je dois rendre mon reporting et je peux pas négocier de faire le lendemain, machin. Donc cette discussion n'aura pas lieu et là, brrr, patatras. »
B : C'est des rythmes différents, parce que le rythme opérationnel, reporting et tout, c'est (*B claque des doigts plusieurs fois* c'est tout de suite, c'est maintenant, et ce rythme-là, 'fin, c'est un ... comment dire, faut prendre le temps de, faut prendre de la hauteur. En fait c'est des postures hyper différentes …
E : Ouais.
B : … et à la fois dans le reporting, par exemple …
E : C'est pour ça que, ouais.
B : La tête un peu dans le guidon et ...
E : Dessiner l'activité du manager, c'est vachement intéressant, en le faisant avec eux, parce que tu as, tu dis c'est quoi la colonne vertébrale, 'fin dans ton agenda, c'est quoi les, les gros cailloux, 'fin les trucs, tu peux déjà les écrire deux semaines à l'avance. C'est la réunion ceci, c'est le reporting cela, c'est machin, machin. Puis déjà tu te rends compte qu'il y a déjà pas mal de trucs. Tu te dis « waouh ».
B : Ouais, y a pas trop de vide.
E : Déjà en termes de marge de manœuvre, il reste pas beaucoup d'espace. Parfois on reprend l'agenda en disant « bon, tiens sur les deux dernières périodes, comment tu as rempli les espaces ? » « Alors, ça s'est passé là, ça s'est pas passé là. Ah bah ça s'est pas passé du tout, ah bah ça du coup on l'a fait en trois fois parce que c'était vachement plus compliqué que prévu donc c'est a repris de la place là où y en avait pas. Et puis s'est passé cet événement-là sauf qu'en plein moment où j'étais pas dispo donc patatras ça machin. Donc ça s'est reporté. » 'fin et après d'essayer de comprendre la dynamique donc de se dire « bah tiens il y a la notion du temps, après il y a la question des priorités. Il y a la priorité que moi je me donne mais y a la priorité qui m'est donnée ou qui est donnée par les autres. 'fin, d'essayer de comprendre comment tu résous cette équation a priori insoluble sur le papier. Et pourtant il va bien falloir y arriver. Et donc sur la base, sur quelle base tu arbitres ?

B : Oui y a …
E : De … je fais, je fais pas. Je reporte, je reporte pas. Je délègue, je délègue pas. Je … et souvent je dis, où je dis aux managers, « même sans être manager en fonction, les gens font ça aussi à leur échelle, même un opérateur. Comme ça se passe jamais comme prévu, j'arbitre. Qu'est-ce qui fait que j'arbitre ? C'est parce que je sais qu'en ce moment c'est plutôt la qualité ou c'est parce que en ce moment je sais que c'est plutôt, faut aller vite parce qu'on est en … en butée. 'fin j'en sais rien mais les gens vont avoir, à un moment donné, un truc qui va déterminer la logique de leur action. Et ... je me souviens, on a fait une intervention sur un site industriel après un décès, décès, un moyen de travail qui tombe sur quelqu'un et boum badaboum. Et là je me souviens de la réaction du directeur, c'est-à-dire « ouais mais c'était une zone, 'fin en gros, il avait rien à foutre dans cette zone-là. 'fin les gens respectent pas les consignes. » Bah, c'est la colère de l'incompréhension, « putain qu'est-ce qu'il faisait là quoi ? ». Bon. Je connaissais un peu le DRH. Donc il gère la crise, voilà, et puis après il me dit, voilà « on a une question autour de la sécurité. J'aimerais bien que tu nous aides un peu à comprendre » Moi je suis pas un spécialiste (*E rit*) de la sécurité, 'fin le cabinet non plus, en tant que tel, 'fin un peu mais pas tant que ça et puis on se dit « ben on va le faire par une forme de groupe d'expression un peu par métier et comprendre c'est quoi cette question de sécurité. » Et ce qui était vachement intéressant c'est que tout le monde était globalement d'accord pour dire « dans l'industrie il y a un gros impératif de gestion, 'fin de … de fonctionner en, ce qu'ils appellent, en sécurité réglée. » Le sécurité elle est affichée partout. C'est au sol, c'est, 'fin, en haut. Limite tu te demandes comment tu fais pour travailler dans un univers aussi normé et cadenassé. Puis la sécurité gérée, c'est que les gens ils vont, ils ont conscience du risque, machin, mais parfois, pour faire les choses à la vitesse demandée avec une autre qualité, ils vont, à un moment donné, ils vont, tu connais ça, ils vont faire des choix, quitte à se mettre en danger.
B : Oui, alors qu'en fait ils sont pas vraiment responsables de ces choix.
E : Alors après la question est de savoir c'est ça.
B : Si l'organisation du travail …
E : Parfois …
B : … les pousse à travailler vite, ils sont pas les moyens de se sécuriser.
E : Parfois. Ça peut quand même mettre en responsabilité le … l'employé tu vois.
B : Bah ça dépend de quel point de vue on se base en fait. Toujours pareil. Tu vois ?
E : Oui oui mais, même dans l'expression des collectifs, ce qui était intéressant, c'est qu'il y avait, une forme de prise de risque acceptée globalement …
B : Évidente.
E : … voire parfois par les managers en se disant « je fais comme si j'ai pas vu, vous me le dites pas mais je sais et puis merci d'ailleurs de le faire parce que ça permet de faire avancer la prod. » Et puis y avait quand même la limite à pas franchir quoi. Le mec qui ...
B : Qui était …
E : … déconne.
B : ... pas forcément respectée et connue ?
E : Nan.
B : Bah ouais, …
E : C'est plus des usages … voilà.
B : … parce que c'est informel.

E : Et donc souvent bah c'est le p'tit jeune qui vient d'arriver, le stagiaire, …
B : L'intérimaire, et pas de formation.
E : … l'intérimaire. C'était un intérimaire, parce qu'il voyait les gens passer dans la zone, a priori pour en avoir discuté. Sauf que les gens, un peu avertis, qui passaient dans la zone, 'fin, s'autorisaient à passer dans la zone si et seulement si par ailleurs il y avait, …
B : Il savait pas quoi.
E : … il fallait regarder deux choses en même temps. Et il en avait regardé qu'une, pas la deuxième, bim.
B : Oh, l'inspection du travail a du intervenir surtout quand il y a …
E : Ouais, surtout que c'est une grosse boite.
B : De toute façon c'est décès.
E : Et puis décès. Nan c'était compliqué. Mais c'était intéressant parce que ça portait un, ça questionnait finalement cette question de sécurité. Comment on la gère. Finalement c'est quoi … donc il y avait une forme d'évaluation de la gestion du risque sécurité sur …
B : Collective et individuelle ?
E : Ouais. Donc ça renvoyait toujours à ces questions, cadre de référence, de normes, de qu'est-ce qu'on regarde, qu'est-ce qui guide l'action, est-ce qu'on est d'accord avec ça ou pas, 'fin.
B : Qu'est-ce qui est dit ou pas ?
E : Ouais. Et c'était vachement intéressant.
B : Ouais.
E : Excuse-moi, je regarde l'heure et je, là, pour le coup.
B : Oui oui.
E : Il est midi et quart (*E rit*).
B: Ouh la la. Donc du coup, est-ce que tu penses qu'on a fait le tour de la question, de comment tu vis ton travail quand on lui donne une valeur ? *Silence de 2 secondes*.
E : Ou...ais, je pense que …
B : Avant de clôturer l'entretien. *Silence de 3 secondes*.
E : Oui oui, par rapport à quelques repères que j'avais en t'écoutant, de manière introductive, moi ça me … oui, 'fin, il pourrait y avoir après.
B : Après ça peut …
E : J'ai fait plein de digressions mais … mais voilà. Je sais pas si toi ça t'éclaire par rapport à ton (*E rit*) …
B : Si si. Et moi ça me permet …
E : Je pars un peu dans tous les sens.
B : … de comprendre le sens. Ah nan, pas tant que ça.
E : Ouais ?
B : C'est plutôt assez … assez cohérent. Ouais. Ok.
E : Bon. Bah super.
B : Bon bah très bien. Merci beaucoup.
E : Bah de je t'en prie, avec plaisir.
B : C'était …
E : Bah nan nan, merci de m'avoir sollicité.
B : … hyper intéressant.
E : Toujours intéressant de ... de se poser un peu et de réfléchir à ce qu'on fait de façon …

B : Mais oui.
E : … informelle. *E rit*.
B : C'est ça.
E : Intuitive et pas toujours, pas toujours formalisée en tant que tel. Mais je trouve, c'est un beau sujet même en termes de … je vais te raccompagner.
B : Oui.

Confirmation de l'envoi de l'enregistrement et de la retranscription à la personne interviewée.

Annexe 7 : Entretien n°7

Date : 29/04/2018
Durée : 1h 18mn 40sec
Où : Bretagne

Demande d'enregistrement de l'entretien réalisée auprès de la personne. Nous nous connaissons donc les présentations ne sont pas utiles.

B (chercheuse-actrice) : Alors … par quoi commencer ? Ah oui, déjà j'ai mis une alarme sur mon téléphone.
F (personne interviewée) : Ok.
B : Juste pour avoir une notion du temps parce que (*B rit*) souvent le temps, il passe assez vite et en fait, le temps passe. J'ai mis à, dans 1h15, 1H30, ça peut finir avant bien évidemment …
F : Ouais.
B : … ou après comme tu veux mais c'est juste pour avoir un repère en fait.
F : D'accord.
B : Ok ?
F : Ok.
B : D'ac'. Alors par quoi commencer ? Oui, alors, en fait, je vais de raconter, je vais t'expliquer avant vraiment, pour le début de l'entretien, avant vraiment de me lancer dans le sujet. Je vais te raconter un petit peu le contexte de cette recherche …
F : Mmm.
B : ... pour que tu comprennes un peu c'est quoi ce truc en fait. *Rires*. Pourquoi je fais des entretiens ? Dans quelles conditions ? Je vais également te parler rapidement de comment ça va se passer l'entretien et t'expliquer le thème de recherche aussi, voilà.
F : Ok.
B : Pour qu'après toi, tu puisses ensuite enchaîner. Voilà. Alors en ce moment, en fait, je suis en recherche-action. Là c'est ma deuxième année. Et en fait la recherche-action, là ... le but de cette recherche-action, c'est de travailler sur un thème bien précis qui concerne, enfin moi, qui concerne mon vécu, mon expérience en fait, et qui me gêne un peu. C'est un peu le caillou dans la chaussure tu vois, qui me dérange au quotidien, dans mes activités. Je dis « activités » parce que mes activités de travail en fait. Je travaille dans le milieu associatif dans l'éducation populaire du coup. Et j'ai des activités rémunérées ou pas donc de l'emploi, travail rémunéré, ou non emploi. J'appelle ça « travail » parce que pour moi le travail c'est pas que de l'emploi, quelque chose de rémunéré. Du coup je travaille aussi bénévolement dans des associations à Rennes, parce que j'habite à côté de Rennes. Et en fait … en fait il y a des, je me pose quelques questions par rapport au travail, par rapport à pas mal de choses que je vais t'expliquer après. Et du coup je me disais que c'était l'occasion de travailler là-dessus et de faire une recherche-action pour 3 ans. Voilà. Et en fait pendant ces trois ans, je suis accompagnée par deux intervenants qui sont dans une association, du coup. On est un groupe en fait, une promotion tu vois, on est neuf à peu près. Et la première année on réfléchit un peu

au thème de, au thème sur lequel on a envie de travailler. La deuxième année on fait des entretiens tu vois, comme là. On recueille en fait des informations, des données on appelle ça, c'est la collecte de données, pour que la troisième année, à partir de ces entretiens-là, on puisse, en tout cas faire avancer sur le sujet.
F : D'accord.
B : Tu vois ?
F : Mmm.
B : Voilà, c'est un peu ça. Après l'objectif de la recherche-action c'est pas de faire ça tout le temps. C'est pas quelque chose à temps plein parce que sinon on aurait plus en fait de temps pour être, pour faire (*B rit*) nos activités …
F : Ouais.
B : … dans le milieu associatif. Du coup y aurait plus de terrain, les activités associatives on appelle ça le terrain en fait, vraiment, le réel, 'fin le truc concret. Et vu que la recherche-action c'est faire des allers et retours entre les activités et la théorie, tu vois ?
F : Mmm.
B : Si on n'a plus d'activités, plus de terrain, y a plus de recherche et ça ne sert plus à rien, voilà. Donc on va dire … ça va c'est clair pour toi ?
F : Ouais.
B : Ouais ?
F : Oui oui.
B : Ok super. Et en fait dans le cadre de cette recherche, là cette deuxième année, je suis amenée à rencontrer environ 10 personnes tu vois, de milieux assez différents en fait, pour discuter de, du thème que je vais te présenter après. Alors par rapport aux conditions de l'entretien. Comme je te disais, ça peut durer autant de temps que tu veux. C'est environ une heure et demie, c'est bien.
F : Mmm.
B : Après, mais quand c'est un peu … quand c'est un peu plus long, du coup, c'est bien de se faire 1h30, 2H grand max. Mais ça peut être une demie heure, une heure, c'est comme tu veux. Alors pour te rappeler les règles déontologiques de l'entretien. Du coup cet entretien, il est confidentiel, il servira essentiellement que dans le cadre de cette recherche-action du coup. Il sera anonyme donc c'est-à-dire là du coup, je suis en train d'enregistrer. Je vais retranscrire par écrit et quand je vais faire la retranscription, je vais faire une version anonyme en fait, où il y aura pas ton nom, ton prénom. Si tu cites des personnes, si tu cites des entreprises, n'importe quoi, tout est anonymisé.
F : D'accord.
B : Le but vraiment c'est de respecter ça parce que, parce que ça fait partie de 'fin, c'est confidentiel quoi. Voilà. Et si tu veux après, si ça t'intéresse, moi je pourrai te donner l'enregistrement, là que je fais, …
F : Ouais.
B : ... et la retranscription écrite, parce que cet entretien t'appartient plus à toi qu'à moi en fait, tu vois. Si ça t'intéresse ... Par contre ça va pas se faire en deux semaines. *Rires*.
F : Bah oui nan. Je veux bien croire.
B : Mais ce sera fini pour juin, ça c'est sûr, en tout cas donc voilà. Et ... en fait voilà, moi je voulais te rencontrer pour plusieurs raisons. J'avais déjà envie de … de m'entretenir avec toi et avoir, recueillir un point de vue, en fait, un avis d'une personne qui a ton âge en fait, 17 ans.

Parce que j'ai rencontré ... là j'ai fait ... c'est mon huitième entretien. Du coup. J'ai rencontré beaucoup de personnes à partir de 25-30 ans. J'avais envie d'avoir le point de vue d'une personne de ton âge sur le, sur le travail en fait, donc pas que emploi.
F : Mmm.
B : J'avais envie d'avoir le point de vue d'une étudiante en fait, bah comme toi du coup, qui travaille énormément, (*rires*) selon les dires de V et de K tu vois. *Rires*. J'avais envie d'avoir ton point de vue là-dessus et d'essayer en fait de, de voir, de confronter, on appelle ça confronter différents points de vue mais confronter, croiser les points de vue justement d'une étudiante qui travaille beaucoup pour ses études et les points de vue de personnes un peu plus âgées qui ont un emploi et qui travaillent dans d'autres conditions. Tu vois c'était un peu pour croiser ça. Voilà, et donc vraiment c'est pour ces raisons. Et une autre raison aussi, c'est que ... comment dire, bah je te raconterai ça rapidement mais, en gros, dans mon expérience, dans mon vécu, dans mon histoire de vie en fait, bah j'ai fait des études aussi comme toi. J'ai beaucoup travaillé, beaucoup trop (*rires*) et en fait c'était hyper important pour moi le travail en tant qu'étudiante en fait. Et je valorisais ça vraiment ça en fait. Et du coup j'avais envie d'avoir un point de vue vraiment d'une personne aussi qui fait des études en fait qui travaille pour avoir une autre vision des choses que moi avant, j'avais, quand j'étais étudiante. Voilà.
F : D'accord.
B : Ça te va ? C'est clair.
F : Ouais c'est clair.
B : T'as des questions, t'as ... ?
F : Non pas du tout, c'est très clair.
B : Ok. Super. Du coup je vais, je vais t'expliquer un petit peu, histoire que tu comprennes un peu, et surtout que moi aussi je m'implique un peu dans l'entretien et que je parle aussi de moi, pour que ça soit équilibré du coup. Qu'il y ait pas que toi qui parle de toi et que tu vois.
F : Mmm.
B : Alors pourquoi en fait ... qu'est-ce que c'est cette recherche, sur quel thème vraiment je travaille tu vois ? Donc je vais te présenter ça et après, avant de commencer, je te poserai une question bien précise. Je précise ça parce que quelquefois les personnes, elles pensent qu'elles sont amenées à parler de plein de choses. « Oh la la la, il y a plein de trucs », mais t'inquiète pas y aura une question je vais te, je vais t'aider à … y a pas de souci. Alors en fait pendant la première année de recherche-action du coup … l'objectif c'était de savoir sur quoi on allait travailler. Bon on a, c'est pas que j'avais pas d'idées, (*rires*) j'avais trop d'idées en fait. Fallait faire un choix. Et en fait pendant un moment, on a rédigé notre récit de vie, notre histoire de vie en fait. C'était un exercice assez intéressant. C'est un peu flippant au début et en fait bah ça se déroule tout seul quoi. Et en fait pendant cette pér, ce moment-là, cet exercice, y a eu pas mal de souvenirs qui sont remontés. En fait des souvenirs de quand j'étais élève, étudiante ou ancienne professionnelle dans les ressources humaines ou dans la santé au travail, puisque qu'avant je travaillais dans ce domaine-là. Et il y avait des souvenirs super chouettes, hyper agréables mais forcément il y avait aussi des souvenirs …
F : Ouais.
B : ... (*rires*) un peu moins agréables et notamment j'avais des souvenirs quand ... quand j'étais étudiante, soit au lycée ou même après le bac, où en fait j'avais des évaluations du coup, des moments, bah des échéances. J'avais ces souvenirs-là qui sont, qui sont revenus ou sinon j'avais des souvenirs aussi quand j'étais ancienne professionnelle en réunion de travail où

j'étais avec des collègues de travail ou ma hiérarchie en fait. Et du coup on discutait de notre boulot quoi. Et en fait le lien entre ces deux souv, 'fin ces types de souvenirs-là, c'est qu'en fait, pendant ces moments-là, j'avais vraiment l'impression de ... de me sentir jugée, comparée tu vois. Parce qu'en fait quand il y avait évaluation, que ce soit à l'école ou alors dans mes anciens emplois, quand on évaluait, c'est-à-dire quand on déterminait la valeur de ce que je faisais ou quand on déterminait la valeur de moi en fait, ma personne, …
F : Mmm.
B : … et ben je le vivais pas très bien parce que j'avais l'impression, mais c'est mon ressenti, je dis pas que c'est général, c'est juste moi je l'ai vécu comme ça, j'avais l'impression qu'on se, on s'attachait plus à l'écart entre ce que je devais faire et ce que je faisais plutôt que à la nature de mon travail ou, pourquoi je le faisais, 'fin, le sens du, de l'activité quoi, que ce soit quand j'étais étudiante ou dans mon ancien emploi. Du coup (*B rit*) c'était pas très drôle ...
F : Mmm.
B : … quelquefois, pas tout le temps mais quelques fois. J'avais vraiment peur en fait des évaluations du coup. Et j'avais aussi l'impression à l'école ou alors dans mon ancien emploi que tout ce qui était mes émotions, mon ressenti, mes valeurs, mon corps aussi quelques fois quand j'étais fatiguée et tout, ce n'était pas trop pris en compte en fait. Voilà. C'était, « quoi qu'il arrive, de toute façon faut que tu fasses ci, faut que tu fasses ça et puis c'est comme ça quoi ». Et quand, et quand je te parle d'émotions, de valeurs etc, c'est un peu … Il y a une sociologue du travail qui s'appelle Danièle Linhart, qui dit que tout ça, ça s'appelle la subjectivité en fait d'une personne, c'est-à-dire, c'est la subjectivité, les émotions c'est ce qui fait qu'on est humain en fait. C'est ce qui nous rend humain et c'est ce qui nous rend différent des autres en fait. C'est pour ça qu'on n'est pas interchangeable, qu'on peut pas, on est tou.tes différent.es, voilà. Bref. Du coup je le vivais pas très bien, pas tout le temps heureusement parce que y avait des moments ça allait et je voyais bien en fait que, même autour de moi, y avait des gens qui le vivaient pas forcément bien non plus, que ce soit à l'école ou dans mon ancien travail aussi, où il y avait des gens vraiment qui étaient en épuisement professionnel en fait. Et du coup je voyais que ça me bloquait par rapport à moi-même et par rapport aux autres en fait, ma relation avec les autres. Voilà. Et il y a à peu près deux ans tu vois, je me suis dit, bon, alors du coup, j'ai fini les cours … attends j'ai fini mes études il y a huit ans tu vois.
F : Ouais.
B : Donc j'ai fini les études il y a 8 ans. J'ai fait des études en ressources humaines. Après j'ai exercé un peu en ressources humaines, ça m'allait pas du tout. Après j'ai exercé en santé au travail, tout ce qui est, pour améliorer les conditions de travail des personnes en emploi. Et pareil c'était très compliqué. Et du coup, y a deux ans, j'ai dit : « bon bah j'arrête. En fait j'arrête ce métier-là ». C'est pas parce que le sujet m'intéresse pas, tu vois là je travaille encore sur la thématique du travail, c'est juste que le cadre de travail en fait m'allait pas, parce que j'avais vraiment l'impression que je pouvais pas être moi-même en fait, dans ces cadres de travail. Du coup je me suis dit il y a deux ans : « j'arrête et je décide de changer d'environnement professionnel, de cadre de travail pour avoir plus de main-d'œuvre, 'fin de manœuvre pardon, de choix dans le contenu de mes activités, de comment le planning etc. Et du coup depuis deux ans, je suis dans l'éducation populaire, dans le milieu associatif. Et même si ça va beaucoup mieux quand même, 'fin je ... ça se passe bien. Je choisis avec qui je travaille donc de manière rémunérée ou pas.
F : Ouais.

B : Tu vois, ça dépend je, globalement ça va. J'ai quand même, un peu, quelques fois, les mêmes impressions qu'avant dans mes anciens boulots, où j'ai l'impression que quelques fois, surtout, j'ai l'impression que ma subjectivité, donc mes émotions, mon corps, le fait que quelquefois je sois fatiguée ou le fait que quelquefois je sois en tension, énervée et tout, ça soit pas trop pris en compte ou quand ça fait trop de place et tout, c'est « ah mets-ça de côté », genre « faut le cacher », tu vois, un peu. Du coup ça, ça me pose question parce que je suis dans le milieu associatif où normalement, en plus l'éducation populaire c'est … Je sais pas si ça te parle d'ailleurs l'éducation populaire ? Mais, ça peut ne pas te parler. Je peux l'expliquer mais …
F : Mmm, pas vraiment.
B : En fait le terme est pas … C'est pas l'éducation du peuple. *Rires*. C'est une expression très ancienne qui a presque deux siècles maintenant. En fait les associations, souvent c'est dans le milieu associatif, quand on est dans l'éducation populaire, en fait, ça veut dire qu'on … l'objectif des activités ou des associations, c'est de comprendre un peu dans quel monde on vit en fait tout simplement, c'est très large ce que je dis, après je vais cibler. Comprendre dans quel monde on vit, essayez de pouvoir s'y situer, essayer de voir « bon nous, dans ce monde-là, quelle place on a par rapport à notre famille, par rapport à notre métier, par rapport à l'école, les études etc. » Comment essayer de mieux comprendre ça, mettre des mots en fait, pour ensuite avoir plus de … plus de marge de manœuvre, pour essayer de le transformer, pour qu'on puisse moins le subir mais plus être, qu'on soit plus, qu'on soit mieux en fait, tu vois.
F : Oui.
B : Donc, ça c'est vraiment global. Alors, après des associations d'éducation populaire, ça peut être dans le sport, ça peut être dans la culture, ça peut être … Tu vois K, tout à l'heure, elle a parlé des conférences, conférences gesticulées ou autre, ça aussi c'est de l'éducation populaire parce qu'on laisse la place aux gens qui ont connu des choses en fait, de les raconter et parce que c'est eux qui ont vécu ça, donc c'est eux qui sont légitimes à parler de ça, tu vois. Donc voilà, c'est, c'est large mais on va dire que c'est un peu ça l'éducation populaire. Du coup, moi je m'attendais à ce que, si j'étais dans l'éducation populaire, que bah, que moi … bah tout ce qui est lié à l'affect, les émotions, ça ait de la place quoi …
F : Mmm.
B : … et pas forcément. Voilà. Et du coup c'est pour ça que je me suis dit : « mais tiens ça m'interroge et c'est pour ça que j'ai choisi ce sujet-là, en fait, le sujet, le thème du travail en fait. Mais pour, 'fin en tout cas pour … pour comprendre le thème du travail, fallait bien que j'ai une porte d'entrée, parce que le travail, c'est très large, en plus, c'est très très large.
F : Mmm, ouais.
B : Et du coup je me suis dit : « tiens vu que dans mon récit, il y a beaucoup de souvenirs liés à l'évaluation au travail, à l'école qui ressortent, et bah je vais faire un focus en fait, un zoom sur des situations ou des moments où les personnes évaluent ou sont évaluées. » Donc c'est très très large en fait, tu vois, et c'est pour ça, je me dis : « je vais rencontrer des personnes et essayer de discuter de ça, avec elles en fait, de l'évaluation au travail ». Voilà parce que je me dis que l'évaluation au travail et bah, quelquefois ça nous donne des éléments sur comment la personne elle vit son travail du coup ? Quel rapport elle a avec son travail, que ce soit à l'école ou alors dans l'emploi? Du coup c'est assez révélateur de plein de choses. Et en fait c'est pour ça, je me pose pas mal de questions, notamment la question de, c'est quoi en fait notre rapport

au travail ? Qu'est-ce que ça fait en fait, qu'est-ce que fait dans nos vies, comment on le ressent, du coup ? Et aussi c'est quoi en fait la place du coup de la subjectivité, donc des émotions, de l'affect, du ressenti du corps en fait, dans le travail ? Tu vois c'est …
F : Ouais.
B : Voilà ça, c'est un peu mes questions. Après l'objectif de cette recherche, c'est pas d'avoir des réponses, une réponse précise …
F : Ouais.
B : … parce que y a pas une réponse précise. Ça, ça dépend des gens, des situations tout ça. Mais l'objectif vraiment c'est de récolter des points de vue de personnes différentes. Et du coup c'est bien pour ça que dans cet entretien-là, moi, je vais très peu parler en fait. Ça sera une discussion, je vais l'a, 'fin je … mais je vais créer les conditions pour que je puisse, moi, comprendre ton avis. Je vais pas te … on appelle ça un entretien non directif en fait, c'est-à-dire que j'ai pas 36 questions, je vais pas, toi, te forcer à répondre à mes questions que je trouve très intéressantes (*rires*) et très importantes tu vois. Parce que ça se trouve, oui, pour moi ces questions-là sont très importantes mais pour toi, tu en a d'autres et que si moi, je te laisse pas la place, bah je saurai pas en fait. Du coup, donc j'ai moi, mon intention, alors j'essaye, j'y arrive pas toujours, mais je vais vraiment essayer de comprendre toi, ton avis, et voir un peu comment tu, c'est quoi ton, ta balade entre guillemets, dans la discussion tu vois. Donc c'est vraiment ça, c'est vraiment toi, ton point de vue qui est important. Moi, là, c'est pour ça que je te présente tout ça, mes questions et mon thème de recherche pour que tu vois un peu moi où j'en suis.
F : Mmm.
B : Mais faut pas que tu répondes par rapport à ce que je dis, parce que, bah ça se trouve, pour toi, ça se trouve le travail en fait c'est pas les études, c'est que l'emploi …
F : Ouais.
B : … ou ça, en fait, vraiment voilà, tu vois, un peu ?
F : Oui je vois.
B : Ouais ?
F: Oui, oui.
B : Ok. Cool. Donc … mais en tout cas, ne t'inquiète pas je suis là, je … 'fin, même si, alors je vais te poser une question qui sera la, la grande question en fait de, de l'entretien, mais après, moi je suis là pour te relancer, alimenter, (*B claque des doigts*) c'est une discussion quand même. C'est pas un monologue, ou comme un exposé ou …
F : Ouais.
B : … voilà. Faut que ça soit agréable et … voilà.
F : D'accord.
B : Ça te va ?
F : Ouais.
B : Des questions ou … ?
F : Nan c'est bon.
B : Ok super. D'ac d'ac. Je regarde juste … je me dis que j'ai peut-être oublié quelque chose mais nan nan. Alors la fameuse question, je voulais savoir comment tu vis ton travail quand on lui donne une valeur ?
F : Euh, bah c'est vrai qu'en fait … je l'ai souvent mal vécu, 'fin, les professeurs mettaient souvent un visage à une note. Si j'avais une note en-dessous de la moyenne, je me faisais

passer pour, pour la cancre. Donc ouais, c'est vrai que, surtout en 4e et 3e. Là maintenant ça va mieux. Mais c'est vrai que la note ne définit pas vraiment qui on est. Et les profs en général ne voient pas ça comme ça. *B rit*.
B : Oui ça me ... ça me parle. *Rires*. *Silence de 3 secondes*. Et … tu disais que c'était au collège, et moins au lycée c'est ça ?
F : Ouais.
B : Mmm.
F : Ouais parce qu'au lycée, ça se passe bien. Après j'ai eu une petite période aussi en 3e, 4e où je faisais un peu ma cancre, mais … nan au lycée, ça se passe bien ouais.
B : Et quand tu dis que ça se passe bien, c'est, qu'est-ce qui est mieux, plus facile que le collège par exemple ?
F : Je pense que c'est la maturité.
B : Mmm.
F : Les lycéens bah … au collège ils sont … au collège, bah on est durs entre nous. On se critique et tout ça, alors qu'au lycée … ouais, la maturité change beaucoup.
B : Ouais, d'accord.
F : Mmm. *Silence de 6 secondes*.
B : Et du coup ce, le, 'fin là du coup, tu parles du lycée ... comment tu le vis en fait quand on, quand on donne une valeur à ton travail en fait, si tu le vis mieux ça, du coup ça fait quoi ?
F : Bah sur le coup je le vis mal, et du coup j'ai envie de montrer que, que je vaux beaucoup mieux. Donc du coup, je donne le meilleur de moi-même pour justement bah augmenter, par exemple, mes moyennes et tout ça, pour plaire aux professeurs en fait.
B : Et ça marche ?
F : Oui (*F rit*) pour l'instant oui.
B : C'est vrai ?
F : Ouais.
B : D'accord. *Silence de 3 secondes*. Et du coup, quand tu dis que ça marche, toi tu ressens quoi, 'fin ça te, ça te fait quoi en fait, comment … ?
F : Bah, plus j'ai des bonnes notes et plus je me sens mieux, parce que je me dis que j'aurai moins de difficultés à avoir mon bac comme certains où justement ils galèrent, ils rament et tout ça. Et bah comme je suis en ES, comme je disais les …
B : En terminale ES ?
F : En terminale ES oui. Bah faut être super homogène partout donc si on n'a 15 quelque part et 8 autre part, non moi j'ai 11, 12, 13 'fin ça reste stable quoi.
B : Mmm, du coup c'est plus facile à gérer.
F : Oui voilà.
B : D'accord. *Silence de 2 secondes*. N'hésite pas si tu as envie, en tout cas, de, même d'aller plus loin dans ce que tu dis, vraiment je te suis moi en fait, tu vois.
F : Ouais.
B : Et quand tu dis que c'est plus facile avec les profs, ça veut dire quoi en fait ? Comment ça se traduit ?
F : Euh … par exemple, je vais prendre, 'fin, par exemple des élèves dans ma classe qui ont des notes beaucoup plus basses, le professeur, par exemple, il a beaucoup moins confiance en cette personne. Il va se faire engueuler entre guillemets …
B : Ah oui.

F : … beaucoup plus de fois alors que celui qui, justement, a des bonnes notes, par exemple on lève la main pour aller à l'infirmerie, c'est « ben y a pas de soucis tu peux y aller », alors que l'autre c'est « ouais tu fais encore de la comédie », donc voilà, ouais c'est vrai que les profs, vis-à-vis des notes, ouais.
B : Ah ouais. Ah ça change beaucoup en fait, en fonction de … Et toi du coup tu as vécu en fait les deux ?
F : Ouais.
B : Ah oui.
F : Bah au collège, comme je disais, j'ai été vraiment la cancre. J'ai eu ma, ma période rebelle et je faisais beaucoup de conneries. Ouais en troisième j'ai eu mon brevet, bon je l'ai réussi mais c'est vrai que j'ai super mal vécu, même par rapport aux profs. Et quand je suis arrivée au lycée, vu que je suis restée dans le même collège parce qu'ils font les deux, j'avais quelques professeurs du collège qui faisaient profs de lycée, qui m'ont connue du coup, en 3e et 4e et qui me faisaient des remarques devant tout le monde. Qui m'humiliaient, alors qu'au fond, j'avais changé.
B : Ah ouais.
F : Ouais, non ça, ça m'a fait du mal ouais.
B : Ah tu m'étonnes.
F : Mmm.
B : Et tu as eu l'occasion après de discuter de ça avec eux ou … ?
F : Euh … oui, bah surtout un prof, un prof de maths que j'avais en troisième.
B : Peut-être que moi je l'avais aussi. *Rires*.
F : Celui-là, il était, il … il vient d'arriver.
B : Ok.
F : Et au lycée, il était prof de physique. Bon bah la preuve, je suis pas en terminale S, je suis en terminale ES, c'est pour une bonne raison. Et en seconde, j'avais eu, je m'en rappellerai toute ma vie, j'ai eu un 0,5 sur, sur 20, un truc comme ça. Et il m'avait dit, comme ça, il m'avait humiliée devant toute la classe en me disant : « ouais je comprends pas tu étais une bonne élève avant, je sais pas ce qui tourne pas rond chez toi, mais c'est n'importe quoi. Je sais même pas si c'est de la feignantise ou si tu es nulle … »
B : Ah ouais.
F : Il m'avait sorti comme ça. Du coup, j'avais répliqué, j'avais fait comme ça : « ouais mais quand j'étais au collège vous étiez prof de maths pas prof de physique. » *Rires*.
B : Bien dit.
F : Mais sinon … Et puis aussi, le fait que j'ai eu ma cousine aussi dans mon … et bah alors là les profs ... Parce qu'elle, c'était vraiment horrible quoi. Ouais, donc quand tu as des frères et sœurs qui sont passés avant toi et qui étaient vraiment … cancres, mais vraiment, et bah du coup ils ont une image de toi. *Silence de 3 secondes*.
B : Arrg, c'est fou ça. Mais … et du coup … co, à ton avis, pourquoi, 'fin quand tu disais que quand on a des meilleures notes, les profs du coup, ils arrivent à faire plus confiance et tout, à ton avis, pourquoi ça se passe comme ça en fait ? Qu'est-ce qui fait, est-ce que tu as une idée ou 'fin, un avis ?
F : Bah, en général les personnes qui ont des mauvaises notes, c'est parce que, justement, elles ont des capacités mais elles ont pas envie, pas envie de travailler. Après les professeurs, 'fin moi-même je veux devenir prof donc … et j'en ai dans la famille aussi, donc je sais un peu

évaluer. Et il y a des professeurs qui savent évaluer quand une personne est en détresse, quand une personne a des difficultés. Ben là, par exemple, si elle a des mauvaises notes, là, même si elle a des mauvaises notes justement, ils vont lui faire confiance parce qu'ils savent qu'elle travaille. Mais c'est vrai qu'en général, une mauvaise note est associée à une personne qui, justement, ne fout rien quoi.
B : Alors que c'est pas forcément vrai en fait ?
F : Nan, c'est pas forcément vrai, nan, bah … mon frère, par exemple, il a des difficultés, il a des difficultés en maths, bah c'est comme ça. Mais ça veut pas dire que, pour autant, il bosse pas, parce qu'il bosse, il bosse. C'est comme ça.
B : Bah ouais. Et toi du coup, tu dis que tu aimerais être prof. Qu'est-ce que tu, t'aimerais faire de différent ou de mieux que ce que tu as connu en fait ?
F : Euh, déjà ne pas juger par rapport aux notes. Donc déjà, apprendre à connaître la personne parce que ça, des fois, il y a des professeurs quand ils se disent : « les élèves doivent, doivent être respectueux envers les professeurs », mais quand les professeurs ne sont pas respectueux envers les élèves, voilà. Faut chercher le respect aussi. *B rit*. Et du coup … j'en étais où. Oui donc moi, plus tard justement, je vais détecter les personnes qui sont en détresse donc voilà, ne pas juger par rapport à leurs notes. Je vais être aussi à l'écoute. En fait je vais faire tout le contraire de ce que font les professeurs. *Rires*. Ouais ça, ouais. *Silence de 2 secondes*.
B : Ça t'aura bien inspiré en fait ?
F : Ouais. Nan vraiment, parce que … *Silence de 4 secondes*. Y a vraiment des professeurs qui sont durs.
B : Mmm. Et ça te faisait quoi dans ces moments-là en fait quand c'était un peu plus dur ?
F : Euh, bah … en fait ça se passait dans toute la, ça se passait devant toute la classe. J'ai pas envie non plus de pleurer pour, 'fin voilà. Du coup bah quand ... quand un professeur me manquait de respect, et ben je faisais pareil, mais après faut pas le faire non plus, je sais bien mais, quand ça va trop loin, ça va trop loin quoi.
B : Bah oui. *Silence de 4 secondes*. Et quand ça se passait bien avec les profs, quand tu avais l'impression du coup, d'être jugée mais de manière positive en fait, comment ça se passait ?
F : Et ben justement ça me fait du bien, ça donne encore plus envie de travailler, de travailler. 'fin par exemple en première, j'avais une prof de maths qui était différente de mon prof, 'fin déjà en seconde, j'avais un prof de maths que j'ai maintenant encore en terminale. Sauf qu'avec lui je tournais autour de 6 de moyenne. En première j'ai eu une autre prof de maths, qui m'a appris à aimer les maths vaut mieux, parce que c'est quand même coeff 7 en ES, et donc là je tournais autour de 9, 10. Et là en terminale, je retrouve mon même prof qu'en seconde. Et je me suis dit : « mince je vais pas réussir, il explique mal. » Et finalement je suis à 17 de moyenne.
B : D'accord.
F : Ouais, et du coup, ça me donne encore plus envie, là depuis le début de l'année en maths, je prends les maths parce que je détestais ça. Dans ma famille, on n'est pas des matheux (*B rit*) ni rien. Et … quand, j'ai pas eu une seule note en-dessous de la moyenne depuis le début l'année, et quand je voyais que j'arrivais à avoir 11, et un coup j'ai eu 17, je me suis dit : « mais c'est bon, je peux avoir 20. » Ça me donnait envie envie. Et … ouais, une fois j'ai levé la main parce que je me sentais pas bien, il m'a dit : « va à l'infirmerie, (*B rit*) tu veux que quelqu'un t'accompagne », 'fin super sympa alors que j'en ai un dans ma classe, qui est

presque jamais là. Lui il lève la main, il va lui faire : « ben oui, comme d'habitude, flemmingite aiguë », voilà quoi.
B : Ouais. D'accord. Donc en fait si j'ai bien compris dans ce que tu dis, c'est que, à la fois ça te permet d'avoir de la reconnaissance des profs …
F : Mmm.
B : … et aussi de l'attention de leur part et, tu te sens peut-être un peu plus valorisée ou ...
F : Ah oui mais carrément.
B : Carrément ouais.
F : Ouais carrément. Parce que quand je vois au collège, ouais, c'est pas du tout, c'est pas du tout les mêmes choses. C'est vrai que là, je me sens … limite pousser des ailes (*F rit*) …
B : Ah ouais.
F : ... parce que, j'ai tellement l'impression bah, pour le bac, au final, quand je vois que je m'en sors justement dans ces matières, que les profs m'encouragent, que quand je comprends pas, ils prennent du temps pour moi parce que les professeurs, quand y a des gens qui ont des mauvaises notes, ils se disent : « bah il bossent pas ça sert à rien. Ils comprennent pas, ben ils se démerdent. » Alors que moi, du coup, ils viennent vers moi, ils m'expliquent et, et je me dis : « bah je vais peut-être pouvoir avoir mon bac quoi, peut-être une mention. »
B : C'est chouette.
F : Ouais.
B : D'accord, et du coup, quand tu disais, tout à l'heure, donc avant tu avais pas la même relation avec les profs, comment ... comment tu as fait pour basculer, comment tu as fait, parce que tu dis que quand on n'a pas beaucoup les bonnes notes, du coup les profs ils passent pas trop de temps avec toi et tout, comment tu as fait pour avoir des bonnes notes et pour que les profs, ils passent du temps avec toi ? Est-ce qu'ils ont passé d'abord du temps avec toi et tu as eu des bonnes notes ou alors tu as eu des bonnes d'abord et après en fait, ils ont passé du temps avec toi ? Tu vois ?
F : Oui je vois. Bah, je me suis démerdée toute seule en fait.
B : Ouais.
F : C'est vrai que le fait que je sois au lycée, j'avais pas les mêmes profs du coup. J'avais que, bah, mon prof de physique et ma prof d'anglais, sauf que ma prof d'anglais ça allait donc j'avais toujours des bonnes notes. Donc c'est vrai que j'ai réussi à m'en sortir comme ça, parce que les professeurs ne me connaissaient pas. Du coup j'ai commencé à bosser en seconde, bosser, bosser … les matières qui m'intéressaient le plus. Donc c'est vrai que j'ai dénigré pas mal les matières scientifiques (*F rit*) mais ouais c'est comme ça en fait, parce que si j'avais gardé les mêmes prof, que j'ai des bonnes notes, que j'en ai pas, j'aurai toujours été rabaissée …
B : Ah ouais ?
F : ... « t'es nulle, t'es une moins que rien ».
B : Mmm.
F : Ouais.
B : D'accord ok, donc c'est parce que c'était des nouveaux profs.
F : Oui.
B : D'accord c'est marrant, c'est étonnant ça. C'est fou hein.
F : Bah pour eux, en fait, les gens ne changent pas. Après je suis un peu d'accord avec ça et pour moi les gens ne changent pas mais il y a des exceptions.

B : Bah bien sûr.
F : Je suis passée d'une fille qui était, qui faisait des conneries mais des conneries … et maintenant voilà, j'ai des bonnes notes et tout. Ouais, j'ai eu de la chance de pas retomber sur des mêmes prof. Après quand j'ai eu, quand j'ai vu mes profs de seconde, parce que j'avais une prof de sport aussi qui m'aimait pas, mais vraiment pas. Et c'est vrai que à ce moment-là, en seconde, en troisième et seconde, j'ai hésité à changer de, à changer de collège et de lycée. Et ma mère ne voulait pas en troisième, parce que c'était, c'était l'année de mon brevet, et c'était en milieu d'année que j'en pouvais plus, mais plus du tout, donc elle n'a pas voulu me faire changer. Et en seconde j'ai voulu aussi changer et au final ma mère s'est carrément déplacée voir la directrice. Et c'est comme ça que ça a été mieux du coup ...
B : Ah ouais.
F : … je suis restée quoi.
B : D'accord. Donc c'est avec le soutien de ta maman en fait … qui, du coup, est allée les voir.
F : Ouais.
B : C'est ça.
F : Ouais. C'était … au moins, ils se sont calmés après. 'fin, d'ailleurs la, il y a une des profs qui s'est fait virée du lycée parce qu'elle a reçu beaucoup de plaintes …
B : Ah oui.
F : ... de parents. Ouais, elle était vraiment méchante.
B : Ah ouais.
F : Mmm. *Silence de 4 secondes*.
B : D'accord. Et si par exemple, ta maman était pas, bon on saura jamais, mais si ta maman n'était pas allée les voir, tu penses que ça aurait continuer comme ça en fait ou ?
F : Bah en fait, ma mère s'est juste déplacée en fait pour ma prof de sport. Donc … par rapport à moi, je pense pas que ça se serait arrêté, parce que ma mère est arrivée. Elle était énervée. Ma prof lui a fait comme ça : « il vaut mieux qu'on se parle un autre jour, vous êtes pas en état de parler. » Ma mère s'est assise. Elle fait comme ça : « maintenant que je suis là on va parler. »
B : Mmm.
F : Et c'est comme ça que, après, ben … 'fin, elle m'avait fait encore une réflexion. Elle m'a fait : « ça y est, t'as gagné. »
B : Ah !
F : Ouais. Elle m'avait sortie ça, ouais, moi je m'en rappellerai. Elle avait réussi à me faire pleurer devant tout le monde. Et là, je l'avais insulté.
B : Mmm.
F : Ouais mais quand j'appris, quand je suis arrivée en seconde, je l'avais encore en sport. Et ... elle avait d'autres boucs émissaires. Attends, avoir 6 en moyenne en sport, faut pas rigoler non plus, c'est, c'est …
B : Bah ouais.
F : … c'est n'importe quoi. Et c'est vrai que quand j'ai vu en première qu'elle était plus là, et que je me suis renseignée auprès de ma CPE, parce que avec ma CPE, on est super copines.
B : *B rit*. C'est pratique.
F : Et du coup, bah elle m'avait racontée ce qui s'était passé, qu'elle avait été virée et bah là, bah je me dis finalement en fait, bah j'ai réussi en gros ma … mission quoi, parce que en fait

pour les autres d'après, ils n'auront pas à vivre ce que moi j'ai vécu, donc au final c'était un mal pour un bien.
B : Ouais. D'accord. *Silence de 5 secondes*. Et tu dis, du coup voilà, depuis l'intervention de ta maman ça va mieux. Pourquoi en fait, à ton avis, pourquoi ça a changé quelque chose que ta maman vienne ? Qu'est-ce que ça a fait que … ?
F : Bah je pense qu'elle se disait : « elle est faible, elle va pas en parler à sa mère. Je vais pas avoir de problèmes. » Sauf que le fait que, au bout d'un moment, j'en pouvais plus, je pleurais en rentrant et le fait que ma mère se soit déplacée et que, qu'elle lui ait tenu tête, parce que ma mère, elle a quand même un gros gros caractère, bah elle s'est dit : « mince, quoi, faut peut-être que j'arrête parce que ça peut aller très loin cette histoire-là. » Parce que ma mère voulait carrément aller au rectorat alors.
B : Ah bah oui. D'accord ok. *Silence de 7 secondes*. Et là si je te repose la même question, peut-être tu vas penser à d'autres trucs, quand je te dis comment tu vis ton travail quand on lui donne une valeur ? Est-ce qu'il y a d'autres choses qui te ... ?
F : Aujourd'hui je le vis bien. Parce que c'est vrai que … l'année dernière je faisais partie … d'une option audiovisuelle. Et du coup on est partis à Paris. Et … il s'est passé un truc là-bas pour moi qui … c'était horrible, mais je vais pas parler de ça.
B : Ouais bien sûr pas de problème.
F : Et quand je suis revenue au lycée, déjà j'ai eu du mal à revenir au lycée. Et une fois que je suis revenue au lycée, j'ai été convoquée dans le bureau de mon directeur avec ma CPE et tout ça. Et en fait le fait que j'étais une bonne élève et tout ça … et le fait qui m'est arrivé ça aussi … bah ils étaient là pour moi en fait. Et là en terminale, donc quand on est en milieu de trimestre comme ça, on est convoqué par rapport à notre dossier quoi, pour savoir s'il est bon ou pas bon. Et du fait de ce qu'il s'est passé, du fait que j'ai des bonnes notes, même si j'en avais que, bah là c'est moyen quoi, parce que faut être homogène partout, du fait de ce qu'il s'est passé ça aussi, et bah en fait mon directeur m'a dit comme ça : « non, tu as un dossier en béton, c'est bon tu seras acceptée partout. »
B : D'accord.
F : Donc au final.
B : Ouais. Donc en fait ça te permet d'avoir … plus de portes ouvertes en fait.
F : Ouais carrément. Bah déjà mon … directeur, 'fin c'est le sous-directeur m'a dit comme ça que, parce que j'ai choisi plusieurs universités, parce que je veux du coup aller en sciences de l'éducation. Et j'en ai choisi plusieurs puisqu'il y a une nouvelle, un nouveau truc où on doit mettre, 'fin c'est Parcoursup maintenant. Et du coup j'en ai mis plusieurs. Et il m'a dit, parce que je veux principalement aller à Rennes, et il m'a dit comme ça « qu'il y aurait pas de raison et que, que en fait, je serai acceptée partout quoi. Qu'il y avait pas de raison de, de barrière ni rien, donc il manquait plus qu'à avoir mon bac et c'était bon. »
B : Ouais, ouais, d'accord. C'est une bonne nouvelle.
F : Ouais. *Rires*. Bah, ça fout un peu moins la pression, maintenant il manque plus que le bac quoi.
B : Ouais, oui dans quatre, dans pas longtemps.
F : Ouais, dans un mois.
B : Et ça va ?
F : Bah un peu stressant quand même. Faut … faut bien s'en sortir en éco et en maths quoi. Parce que c'est coeff 7 les deux.

B : D'accord. Oui je me souviens, j'avais eu 4 en maths. *Rires*. Je me souviens, c'était une année où … d'ailleurs c'était passé dans le journal comme quoi le sujet était beaucoup trop dur mais bon, même si ça avait été un peu moins dur, de toute façon, les maths c'est un truc … pff, jamais réussi … ouh ça me … (*rires*)
F : Nan mais pourtant, moi c'était pareil parce que, de ma sixième à ma ... seconde, vraiment j'avais, j'ai jamais eu une note en-dessus de 10. Et ouais, c'est que depuis ma première, en fait, je sais pas ce qu'il s'est passé ?
B : Mais ouais qu'est-ce qu'il s'est passé ?
F : Je pense … que les profs expliquaient mieux je pense et … que comme je me suis dit : « bah je suis en ES, parce que, en terminale, il faut pour prendre soit sciences po, économie ou sciences sociales, ou alors on prend spé maths. Et SES, ça allait faire coeff 9 donc fff (*B rit*), du coup je me suis dit : « je vais prendre spé maths ». Et c'est vrai que de ce fait-là, je me suis dit : « ouh la, faut que je comprenne, faut que je comprenne les maths maintenant, donc je bosse, je bosse, je m'entraîne, je fais des exercices, je vais aux AP maths » et c'est comme ça que je m'en suis sortie.
B : Les AP, c'est les aides ?
F : Ouais, les aides en dehors des cours sur notre temps de perm en général.
B : D'accord et du coup, donc tu dis qu'en fait c'est la détermination qui t'a amenée à …
F : Ah oui, bah non j'en suis sûre à 100%. C'est à 100% la détermination, sinon, si j'étais pas motivée, là … je sais pas ce que ça donnerait (*rires*).
B : Mais qu'est-ce que tu as changé, dans ta façon de travailler du coup, qu'est-ce que tu as changé alors, parce que tu te, 'fin, si j'ai bien compris tu travaillais aussi avant mais y avait un truc aussi qui bloquait, qu'est-ce qui … ?
F : Bah en maths en fait, pour moi, enfin comme les autres cours, fallait relire, tu regardais, tu disais « ah ça y est j'ai compris les exercices », mais en fait tu l'avais pas écrit avant, tu l'avais pas recopié ni rien, t'avais pas refait l'exercice toi-même, …
B : Mmm.
F : … donc c'est pour ça que je me tapais des tôles. Et du fait de refaire tous les exercices et j'ai acheté des minis bachelors là pour m'aider aussi. Donc c'est, aussi, bien expliqué. Ouais c'est comme ça en fait. C'est en m'entraînant, m'entraînant, m'entraînant.
B : Et du coup en t'entraînant, ça te permet de … 'fin de comprendre la logique ou de … ?
F : De comprendre la logique, oui, parce que pour moi, bah le prof, il explique toujours un peu aussi mal. Et du coup je m'entraîne sur les exercices et en fait je comprends toute seule, moi toute seule. Et du coup, bah maintenant, je donne carrément limite des cours à ceux de ma classe …
B : Ah ouais.
F : … qui comprennent pas avec mon prof. En fait c'est juste en faisant l'exercice, je me rends compte, je me dis : « ah bah c'est bon j'ai compris. »
B : D'accord donc en fait tu … du coup tu as compris à ta manière, avec ta manière à toi et pas celle du prof …
F : Ouais.
B : ... et c'est peut-être ça qui te … ?
F : Ouais, je pense que c'est ça en fait. Je me … en fait j'avais envie de comprendre la façon du prof parce que des fois, par exemple, il va dire : « pour trouver 2x2=4, admettons je vais faire 2+2=4 », 'fin j'ai pas les mêmes techniques. Et c'est vrai que je me disais : « faut que j'ai

celle du prof parce que c'est celle du prof qu'ils veulent donc faut que je l'ai absolument ». Et en fait non en fin de compte, c'est avec ma technique et puis le prof ne me pénalise pas ni rien, il me fait : « bah si tu comprends avec ça, tu fais comme ça. »
B : Ah.
F : Ouais.
B : Ah oui, donc en fait avant, si j'ai bien compris, tu essayais de, d'apprendre comme le prof, 'fin de rentrer dans ... dans la case entre guillemets que le prof te, 'fin la façon d'apprendre en tout cas, mais du coup, c'était pas ta façon d'apprendre à toi.
F : Voilà c'est ça.
B : Et du coup tu as trouvé ta façon à toi et en fait ça va aussi quoi.
F : Voilà, c'est ça.
B : Est-ce qu'il y a d'autres profs où du coup, bah ça va pas d'apprendre différemment ? Est-ce qu'il y en a où non en fait, peu importe le chemin que tu prends, du moment que le résultat est bon ?
F : *Silence de 4 secondes*. Bah c'est vrai qu'en fait, après, c'est que du par cœur en fait mes autres matières. Donc … moi ce qui m'aide, c'est de recopier tout à l'ordi, mais de manière synthétique parce que c'est propre, ça me donne envie d'apprendre du coup. Et c'est comme ça que j'arrive à avoir des bonnes notes, parce que en fait, en début d'année, cette année, je me disais, comme c'était une nouvelle prof qui venait d'arriver en éco, je me suis dit : « oh elle est nulle, je préfère madame, 'fin mon ancienne prof », puisque je l'avais eu en première et je trouvais, elle expliquait bien. Mais je me tapais des tôles quand même avec elle. Et du coup en fait, j'ai repris des cours qu'avaient les anciens term, et elle nous a donné une évaluation, la prof actuelle, et j'ai remis le cours qu'avait mis bah l'ancienne prof et j'ai eu que 9.
B : Ok.
F : Et du coup je me suis dit : « bah en fait non c'est pas ça, je reprends ses cours, au pire je verrai bien. » Et du coup j'ai recommencé à recopier ses cours à l'ordinateur avec des belles couleurs et tout. Et bah, après j'ai commencé à augmenter là, j'ai pas eu une note en-dessous de 10 encore.
B : D'accord. Parce qu'en fait tu récitais le cours de la prof.
F : De la prof voilà c'est ça.
B : Alors que quand tu avais récité le cours de l'ancienne prof, bah vu que c'était pas ce qu'elle avait dit ... ok.
F : Ouais.
B : Ok donc en fait là si je comprends bien, l'évaluation avec cette prof, elle cherche à évaluer si tu dis ce qu'elle a dit en fait ?
F : Bah je pense c'est ça parce qu'au final, c'était le même chapitre donc … mais c'est pour ça, j'ai douté, je me suis dit : « mais au bac je fais comment ? Je prends son cours, je prends l'ancien cours ? » Et au final je me suis rendue compte que c'était une prof super, qui expliquait super bien. J'ai regardé sur mon petit truc bachelier là, donc c'était exactement ce qu'elle nous expliquait et du coup, bah, je me suis rendue compte que c'était son cours en fait qui était, qui était important. Parce que celle, l'autre prof d'avant, en fait, elle mettait des choses des fois inutiles, des … des analyses de documents qui ne servaient à rien.
B : D'accord. Et quand tu dis qu'elles ne servaient à rien, c'était … comment tu sais qu'elles servaient à rien en fait … ?

F : Bah ça servait dans le sens où, par exemple, pour les profs composés, on a besoin des tableaux, de dire la phrase exacte et tout ça. Mais par exemple dans son cours à elle, on faisait ça. Elle nous mettait des calculs mais en soi, pour, si tu prends la dissertation par exemple, ça te sert à rien, c'est juste du par cœur.
B : D'accord, ok. Et là dans tes cours, 'fin dans tes évaluations, il y a beaucoup de par cœur ou pas ? F : Dans toutes oui.
B : Dans tout.
F : Dans tout sauf ben sauf les maths où c'est de la technique.
B : D'accord.
F : Mais autrement, oui c'est tout du par cœur surtout en histoire. J'ai, là, depuis le début de l'année, j'ai pas eu une note au-dessus de la moyenne, parce que il veut son cours par cœur mais, même quand on lui récite, on n'a pas la moyenne alors.
B : D'accord.
F : Une fois, j'ai même voulu le tester, j'ai triché. J'ai eu 5.
B : Ah ouais.
F : J'ai voulu le tester donc, mais on dit que c'est un prof … il note, il note ... comment ça s'appelle ... de façon escalier. Il lance les copies dans l'escalier puis les premières marches, « ah ben t'as 1 », deuxième marche « 2 », c'est vrai parce que on a, notre moyenne de classe, elle doit être de 6 quoi, alors que c'est quand même coeff 5.
B : D'accord. Et donc vous savez pas vraiment sur quoi vous êtes notés en fait ?
F : Nan bah, nan. Moi, si je pense, c'est par rapport à ma tête, parce qu'en fait, déjà, il nous interroge jamais en cours. On gratte en fait. C'est comme un peu l'université plus tard, c'est, on gatte, on gratte. Et … et en fait, bah moi, on m'a souvent aussi jugée par rapport à mon physique, parce que apparemment, j'ai un physique de fille qui est rebelle en fait. *B soupire*. Parce que pour eux, pour avoir des bonnes notes, faut avoir les lunettes rondes, l'appareil dentaire et tout ça. Et moi ben ... 'fin voila je suis aussi un peu complexée par mon physique, donc j'ai bien me maquiller, me mettre en valeur. Et pour eux, les filles, qui se maquillent, bah comme moi, ben … c'est des connasses, des salopes. Ah nan, mais si, en seconde, oh la, c'était horrible. Euh, j'avais mis une jupe, j'avais mis une jupe et c'était une prof de SVT. Elle m'avait fait comme ça : « oui, jamais j'autoriserai ma fille à sortir comme ça, tu fais honte et tout …
B : Ah !
F : … tu fais honte à tout le monde. » J'avais juste mis une jupe, elle m'arrivait en bas du genou.
B : Devant tout le monde elle t'avait dit ça ?
F : Devant tout le monde. Ouais.
B : Donc en fait, quand tu dis ça, c'est vraiment que tu as eu des retours en direct, c'est pas des rumeurs ou …
F : Nan. C'était en direct ouais.
B : Ah ouais !
F : J'avais juste une jupe, et en plus, le pire c'est que j'avais en plus un pull comme ça parce que c'était à la mode.
B : Un pull en laine. *Silence de 5 secondes*.
F : C'est comme ça, je sais pas, mon physique ne passe pas apparemment.
B : Ouais, oh la. C'est … fou … c'est fou.

F : Bah c'est comme il y a certains profs, 'fin en fait, pour, pour mes 17 ans, je me suis fait un tatouage en fait.
B : Mmm.
F : Y a des profs qui n'acceptent pas ça, donc par exemple, pas droit au débardeur, par exemple pour les oraux, tu sais pas en fait sur qui tu vas tomber, sur quel genre de profs. Et ils peuvent avoir des appréhensions par rapport à ton tatouage. Je vois pour mon bac de français, ben il faisait chaud à ce moment-là. Et je m'étais mis en débardeur, 'fin débardeur, pas débardeur petite dentelle. J'avais mis un débardeur manches là où c'est pleines. Du coup on voyait en fait mon tatouage qui est derrière mon épaule. Et je pense, je suis même sûre que c'est à cause de ça que, que j'ai eu que 10 à mon oral, parce que j'étais tombée dessus à un oral blanc. Et j'avais, j'avais eu 14. Et j'ai redit exactement la même chose avec encore plus de détails, donc je me suis dit : « c'est bon, je vais avoir encore meilleur », et nan, j'ai eu 10.
B : Ah ouais.
F : Ouais, donc ouais, y a, les profs jugent pas mal par rapport au physique je trouve. *Silence de 3 secondes*.
B : D'accord, c'est violent …
F : Mmm.
B : … quand même.
F : Ouais, c'est horrible. Il y en a même un qui était assez costaud et … en fait c'était en acrogym, il disait, c'était un prof de sport qui lui avait dit comme ça : « ouais tu vas pas réussir à faire une galipette, t'es trop gros pour ça et tout. »
B : Ah ouais.
F : Ouais, nan les profs sont vraiment méchants des fois. Et même en fait je suis pas très bonne en sport, 'fin, j'aime pas ça. D'ailleurs au bac, j'ai pas pris courir, j'ai pris tous les trucs faciles, l'acrogym et tout ça. Et j'avais une prof principale quand j'étais en … troisième ouais. Elle m'avait prise à part et elle m'avait dit comme ça que ma prof de sport m'imitait dans … dans le bureau des profs parce qu'ils ont un espace pour eux. Elle m'imitait en train de courir.
B : La prof t'a dit ça ?
F : Ouais.
B : Elle t'a dit ça comme ça ?
F : Ouais, ben en fait, on parlait parce qu'elle me demandait de faire des efforts par rapport à la prof de sport. C'était avant que ma mère aille lui parler. Et je disais que c'était pas possible parce qu'elle manquait de respect, sauf que, à ce moment-là, personne me croyait. Les autres élèves avaient peur de prendre la parole, puis du coup elle m'avait dit ça. Elle m'avait dit quelle m'imitait dans la salle des profs.
B : Pff putain.
F : Mmm. *Silence de 3 secondes*.
B : Et toi tu avais répondu quoi quand elle t'avait dit ça ?
F : Et ben, j'avais dit comme ça, je me rappelle plus vraiment parce que ça fait quand même 3 ans, 3, 4 ans.
B : Ouais.
F : Un truc du genre … que, qu'elle pouvait courir pour que je fasse des efforts parce que si elle me respectait pas, je la respecterai pas. Et même si maintenant elle me manquait, même si maintenant elle me montrait juste une once de respect, je lui en montrerai plus quoi. C'était

fini. Parce qu'en vrai je lui ai, je lui ai léché le cul pour bien passer avec elle, ça marchait toujours pas.
B : Ouais. *Silence de 4 secondes*.
F : C'était dur le collège.
B : Ouais c'est pas facile comme période.
F : Ah nan, le collège nan. Surtout qu'au collège, j'étais, j'étais bouboule. Et c'est pour ça que j'ai perdu, bah beaucoup beaucoup de poids. Et c'est vrai que je le vivais vraiment mal, rien que par rapport, rien que par rapport aux … aux, 'fin à mes camarades et tout ça. Et en sixième en fait, j'étais la première de ma classe. On voulait me faire sauter une classe. Et ... déjà j'étais bouboule, j'étais l'intello de la classe. Je l'ai super mal vécu. Je pense aussi, c'est pour ça que j'ai voulu devenir cancre et … Et aussi le fait que j'ai perdu en fait ma tata très tôt, et que, bah j'étais la seule à, à savoir ce qu'elle avait et tout ça, et c'est là en fait je me suis rebellée aussi. Donc le fait que je vivais mal mon collège, que j'ai perdu mon pilier, parce qu'en fait c'était ma deuxième maman. C'est là où j'ai commencé à me rebeller. *Silence de 5 secondes*.
B : Mmm. D'accord. Ouais c'est euh … Ouais, le collège c'est vraiment pas facile et …
F : Je crois que c'est la pire période.
B : Ouais ? Pour moi ça a été la pire aussi.
F : Je pense pour tout le monde.
B : Ouais. *Rires*. J'ai l'impression mais j'ai l'impression que ça change pas trop en fait, des générations, c'est toujours un peu la pire période.
F : C'est la pire. Et le lycée, je pense, c'est les meilleures années, parce que c'est tes dernières avant de passer dans la vie … Pour moi, après, 'fin en fait le travail là que, qu'on fait en ce moment, au lycée collège, pour moi c'est simplement de la culture générale. Après quand je vais rentrer en université donc, comme je disais, je vais aller en sciences humaines, en sciences de l'éducation du coup. Ça te spécialise dans un domaine bien précis. C'est plus du français où on te parle de Guy, de Maupassant, de Gustave Flaubert, on te parle plus de ça. Quoi, c'est fini, ça ne sert plus à rien. L'histoire on te parle de Charles de Gaulle ou tout ça, c'est fini. Maintenant on te spécialise vraiment dans ton domaine. Tu vois la psychologie des enfants et tout ça. Donc c'est pour moi, c'est pour ça, pour moi vraiment le lycée et le collège c'est de la culture générale. Le bac c'est de la culture générale. Le concours que je passerai plus tard c'est pour me mon, c'est pour me dire en fait que, que ça y est je rentre dans la vie active en fait. Et … et je me disais aussi que … mince, j'ai perdu ce que je voulais dire.
B : Tu parlais du travail, tu disais le travail maintenant c'est ça, après ça sera ça.
F : Ouais parce que, oui donc ça te spécialise dans ton domaine précis et, voilà et en fait je me dis même les personnes qui ont galéré tout au long de leur vie au lycée, au collège c'est que de la culture générale. 'fin, maintenant, c'est pas pour être méchant mais tu peux être con et bosser, tu peux être direct, tu peux être directeur de chez pas quoi. Si tu es motivé dans le domaine professionnel que tu veux faire, bah c'est bon après c'est du gâteau. Pour moi c'est ça après.
B : Et du coup, tu, pourquoi tu penses ça par rapport à tout ce que tu as traversé avant ou … qu'est- ce qui te donne cette impression du coup ?
F : Bah en fait ça m'a donnée cette impression en voyant ma cousine. Elle est beaucoup plus âgée que moi. Elle est en droit en fait et en fait elle était en terminale ES. On a fait à peu près le même parcours. Et … et en fait comme elle me disait, c'est que de la culture générale parce

qu'elle m'a montrée un peu ses cours en fait, et en fait c'est vraiment pour te spécialiser dans le domaine-là tu vois, plus, les, les maths de, ça te sert plus à rien quoi. C'est fini quoi. Et c'est comme ça que je me suis dit : « mais en fait, le bac c'est juste de la culture générale. Tu as un minimum d'intelligence, c'est bon, si tu es con, bah c'est foutu pour toi quoi un peu. » *F rit*. *Silence de 4 secondes*.
B : Et, du coup le fait de penser ça, ça t'a permis quoi ? Ça t'a aidée ou ça t'a freinée ou … ?
F : Ah bah je pense que c'est pour ça en fait que ça m'a aidée aussi à remonter, parce que je me suis dit : « mais au final, ça veut dire que si j'ai des notes de merde, ça veut dire que je suis conne parce que pour moi c'est que de la culture générale. » Donc j'ai fait, « donc faut que je me documente », donc c'est pour ça, j'ai commencé à bosser, bosser, c'est ça qui m'a poussée. Et en fait le fait que j'ai tellement envie de partir du lycée, parce qu'il y a toujours des gens qui restent cons. J'ai tellement envie de partir de ce lycée, pour partir en université pour devenir un peu indépendante, avoir mon petit studio, commencer à bosser, commencer à faire des stages dans les écoles, voir les enfants, m'occuper d'eux, ça me motive tellement, c'est un truc de fou. *B rit*. Ça me donne envie de bosser pour partir au plus vite quoi.
B : Ouais. Et du coup, réussir ton … réussir ton année qui passe par les évaluations et les notes aussi.
F : Ouais c'est ça.
B : C'est ça.
F : Ouais, après c'est vrai que aussi les notes … ça me, des fois ça me fait péter un plomb. Genre, y a pas longtemps, j'étais en pleurs. C'était que des bacs blancs. Mais j'étais en pleurs parce que je me disais : « mais je vais pas y arriver », je me suis dit : « je vais faire une dépression quoi, c'est pas possible. C'est … en fait pour moi l'année du bac c'est, 'fin déjà le brevet, je me disais : « ah c'est horrible. » Je vois le bac, « ah c'est horrible », bah j'ai pas encore vu le concours des professeurs. *B rit*. Mais, c'est vrai que j'arrête pas de pleurer, je me dis : « je vais pas l'avoir, je vais pas l'avoir »,. Je sais pas pourquoi je me dis ça en fait. C'est ancré dans ma tête. Et j'ai le stress, j'ai une boule d'angoisse. En fait ce qui me fait le plus peur, en fait ce qui compte le plus pour moi dans mon travail c'est, en fait, si, c'est juste une chose, c'est que ma mère soit fière de moi.
B : Mmm.
F : Nan mais c'est vraiment, c'est un truc que, quand j'ai une mauvaise note, du coup j'ai une boule d'angoisse. Mes bacs blancs, j'ai une boule d'angoisse, parce que je me dis qu'en fait, certes je le fais pour moi, mais je le fais aussi vraiment pour ma maman, parce que je suis la première de la famille en fait et je suis la seule qui réussit un peu vraiment. Et j'ai envie en fait qu'elle soit vraiment, vraiment mais vraiment fière de moi.
B : Ouais. Oui donc il y a cet enjeu-là aussi.
F : Mmm. Mais c'est horrible, je ne sais même pas pourquoi je me dis ça, mais je me dis ça depuis que je suis arrivée au lycée, en fait c'est juste pour elle en fait que je fais ça. Parce que des fois, j'ai envie de tout arrêter, de tout casser, de partir.
B : Et y a ça qui te retient du coup.
F : C'est ça. Et l'exemple aussi que je dois montrer à mes frères et ma sœur quoi.
B : Oui tu es l'aîné en fait.
F : Ouais.
B : Ok.

F : Et bah déjà y a ma sœur, elle est pas en, elle a pas été en générale, elle a préféré aller en pro parce que elle sait déjà dans quoi elle va faire et c'est vrai que ma sœur à la lettre, elle a pas forcément des très bons résultats. Elle est vraiment dans sa période … rebelle quoi, à deux doigts de se faire virée quoi parce que ... Et du coup en fait, je suis un peu la seule sur qui peut compter ma mère des, niveau résultats, niveau réussite, et en fait c'est une grosse pression au final.
B : Ouais.
F : Ouais. *Silence de 3 secondes*.
B : Bah oui oui. *Silence de 4 secondes*. Ouais, je comprends. *Silence de 4 secondes*. D'accord et … et tout à l'heure tu disais ... qu'il fallait que tu apprennes, tu disais qu'il y avait beaucoup de par cœur en fait.
F: Oui.
B : Et ça te va ça le par cœur, c'est facile pour toi d'apprendre ou … comment tu le vis en fait ?
F : Et bah en fait, je me rappelle d'une chanson que je chantais en CP. *B rit*. Donc c'est pour dire, j'ai vraiment une mémoire, qui, quand elle veut apprendre tout, je … Un chapitre je l'apprends en une heure.
B : Ah ouais !
F : Ouais, nan j'ai vraiment de la chance avec ça. J'ai pas de difficultés avec ça, je, j'apprends tout par cœur. C'est une mémoire un peu photographique, …
B : Oui.
F : ... je regarde mon cours, je ferme, je le relis, ça y est c'est bon, c'est déjà dans ma tête. Ouais, j'ai de la chance avec ça.
B : Avec tous les cours ?
F : Non ça m'arrive des fois que j'arrive pas parce que le cours, en fait, ne me botte pas, il ne m'intéresse pas du tout. Ça m'arrive en histoire, il y a deux cours spécialement qui ne m'intéressent pas. Et les deux là n'arrivent pas à rentrer.
B : D'accord. Et ils t'intéressent pas pour quelle raison ?
F : Je pense parce que déjà le prof ne me donne pas du tout mais pas du tout envie d'apprendre quoi, il est ... non. Il me donne pas du tout envie d'apprendre. On a eu un nouveau prof, parce que celui-là est, a eu un petit problème de santé, du coup, il s'est absenté pendant un ou deux mois. Donc j'ai eu un nouveau prof avec qui j'ai fait trois, quatre chapitres. Tu vois, avec le prof que j'avais avant, c'était des tirets. Avec le prof-là, t'as l'introduction, le grand A, hop le développement, le grand B, tu as tout, tu as la conclusion alors que avec l'autre prof tu avais juste des tirets. C'était même pas une phrase c'était, par exemple « Charles de Gaulle, Charles de Gaulle, 46 », je dis au pif parce que je m'en souviens pas, et c'était « égal... » je sais pas, par exemple, « résistancialisme » et tu te démerdes avec ça quoi.
B : D'accord, et il attendait quoi ce prof-là ? Que vous alliez chercher d'autres choses après ou juste, 'fin c'est, pourquoi il fonctionnait différemment de l'autre ?
F : Il a dit comme ça qu'on n'était plus des bébés, que maintenant fallait s'habituer aux grandes écoles, que normalement déjà il devrait même pas écrire au tableau, parce que quand tu es dans les grandes écoles, tu grattes, tu grattes, tu grattes. Et ce qu'il attend, c'est qu'on récite mot pour mot, mais même quand on lui récite, c'est pas … Puis en plus, des fois, le pire mais ça c'est le pire c'est, qu'il nous donne des informations fausses quoi.
B : Ah ouais.

F : Ouais.
B : D'accord, ah oui donc à la fois, ils vous dit … à la fois il vous dit qu'il faut que vous prenez des notes mais en mode autonome où du coup « soyez grands », mais, d'un autre côté vous devez vraiment tout apprendre ce qu'il dit et recracher le truc ?
F : Ouais, voilà. Et en fait le truc, c'est quand il nous dicte, par exemple, en fait il veut réécrire, en fait il veut qu'on écrive tout ce qu'il écrit au tableau, donc c'est juste des petits tirets. Et quand il fait une explication, il nous voit écrire ce qu'il, ce qu'il est en train de dire. Là par contre, il veut pas il dit : « non non, n'écrivez pas ça, c'est pas intéressant », alors que si on lui met ça sur sa copie, il va être content, donc à un moment, pff.
B : D'accord. Il va être content et pourquoi il serait, pourquoi il est content alors, tu penses quand … ?
F : Alors ça franchement je sais pas. Ça c'est la logique de mon prof d'histoire. Euh, franchement, je ne comprends pas. Après, moi j'ai une copine dans ma classe qui n'écrit pas du tout ses cours, qui fait ses cours elle-même, et qui arrive à avoir des 14.
B : D'accord. Et comment elle, pour, comment elle s'y prend, comment ça se fait ?
F : Elle fait des recherches sur internet et elle a une grosse culture générale aussi en histoire. Elle s'y connaît vraiment donc c'est vrai que ça aide quoi. Moi je sais que l'histoire, pff, j'aime pas trop.
B : Ouais.
F : C'est pas que ça m'intéresse pas, par exemple, mon papi, il a fait la guerre, ça m'intéresse tout ce qu'il me dit. Mais ces trucs-là sur Charles de Gaulle et tout ça, ça me … donne de l'urticaire. *Rires*.
B : Donc tu préfères en fait écouter ton papi raconter la guerre.
F : Je retiens beaucoup plus.
B : C'est vrai.
F : Je retiens beaucoup plus ce que me dit mon grand-père qu'une heure de cours avec mon prof quoi.
B : Et comment ça se fait que tu penses que tu retiens plus comme ça ?
F : Bah parce que mon papi, il l'a vécu donc il le raconte. Et lui il l'a pas vécu, il regarde ce qu'on est, ce qui est écrit et il le raconte, donc c'est pas la même chose pour moi. Après par contre il y avait un truc qui m'a marquée. Il avait raconté l'histoire d'une mamie donc ça c'était une histoire vraie, là par contre, je l'ai retenu, parce que ça m'intéressait vachement.
B : D'accord.
F : Mais autrement, je pars du principe que quand tu vis pas la chose et que tu la racontes aux autres, en histoire, bah c'est pas intéressant quoi, pour moi.
B : Mmm. Je comprends, ouais. Oui donc en fait c'est ça qui fait la différence.
F : Ouais. *Silence de 4 secondes*.
B : Mmm c'est intéressant. *Silence de 11 secondes*. Et quand je te repose encore la question, comment tu vis ton travail quand on lui donne une valeur ? Est-ce qu'il y a d'autres choses qui te viennent en tête ou tu penses qu'on a fait le tour de la question ou … ? *Silence de 16 secondes*.
F : Bah là je me projette un peu dans l'avenir mais je me dis finalement bien, parce que … parce que par exemple, en fait, je me suis renseignée par rapport au concours des professeurs, et ils m'ont dit que ici la moyenne pour avoir ce concours justement, c'était 15 alors qu'à Paris par exemple c'était 8, 'fin, y a une grande différence.

B : Ouais.
F : Faut avoir 15 ici, et 8 à Paris et Marseille quoi. Donc, comment je vis mon travail si on lui donne une valeur ? Finalement en fait, je me dis que ça n'a pas vraiment d'importance, parce que si tu as 8 à Paris, tu peux devenir prof et si tu as 15 ici en fait, c'est l'excellence en fait ici. Et en fait je me dis que … que ben ... ouais … ouais … Si en fait, la valeur c'est important parce que au final ceux qui ont 8 à leur concours des professeurs, qu'est-ce qu'ils vont pouvoir bien apprendre à leurs élèves ? Ici en fait on veut l'excellence pour justement que les profs … continuent avec la formation continue et je parle de sociologie (*F rit*) mais je vois ça. En fait les professeurs, c'est eux en fait qui nous forment un peu, parce que moi je veux pas être prof d'histoire ou de maths ou quoi que ce soit. Moi je veux travailler et je vais être enseignante en fait dans les petits. Et en fait c'est … bah je vais dire « nous », je me vois déjà plus tard, mais en fait c'est un peu nous qui leur apprenons les bases, qui continuons leur formation, on leur apprend à compter, c'est nous qui faisons le plus dur.
B : Ouais.
F : Et pourtant, c'est souvent les professeurs de, les ... enseignants qui travaillaient avec les petits qui sont souvent les moins bien payés par rapport aux professeurs. Et ça, je trouve ça injuste parce qu'au final je me dis aussi que les professeurs, enfin pour les petits, c'est eux qui les forment dans le droit chemin et tout ça. Et c'est pour ça, quand je vois, en fait, ouais la valeur c'est important parce que les professeurs la, 'fin, par exemple moi quand j'ai passé mon concours, si j'ai 15, c'est pour que je donne le meilleur de moi-même aux petits. Alors, et justement ils tournent, 'fin ils vont vers le bon chemin. Alors que ceux qui ont 8 comme à Paris, c'est pas pour dire mais, en général, les gens finissent, 'fin les enfants finissent en trafic de drogue, des trucs comme ça. En général, je dis bien, mais c'est vrai que là-bas, c'est un peu la cité quoi. *F rit*.
B : Et du coup quand tu dis « le bon chemin » alors c'est … ça veut dire quoi en fait ? Ou le mauvais chemin ?
F : Euh, bah le mauvais chemin, c'est plus, t'arrêtes tes études et tout ça quoi. Parce qu'en, parce que voilà, t'as pas eu les meilleurs professeurs pour t'aider, parce que en même temps quand tu as un professeur qui a eu 8 pour son concours de professeur , 'fin voilà quoi. Alors que … dans le droit chemin, moi je pense que pour ma part j'ai eu les meilleurs professeurs quand j'étais petite. 'fin vraiment ils m'ont, ils m'ont vraiment beaucoup aidée. Et je pense aussi, c'est grâce à eux et aussi à ma mère, 'fin à mes parents, que j'étais sur le droit chemin, mais s'il y avait pas eu l'école, si j'avais pas été poussée vers le droit chemin, si j'avais pas eu des bons professeurs comme eux, je me demande comment je serais aujourd'hui en fait. Ça se trouve, là j'aurais arrêté mes études. Je travaillerais à l'usine, 'fin voilà. Parce que, en général, quand je vois les gens ici, rares sont les personnes qui ont arrêté les études à 16 ans quoi. Alors que à Paris à Marseille, en général, les gens vont pas plus loin que 16 ans. Parce que je vois mes grands-parents, eux ils ont arrêté l'école à 16 ans mais c'est parce qu'ils étaient obligés. Ma mamie et mon papi, ils auraient bien voulu avoir leur bac.
B : Ouais. Ils étaient obligés parce qu'ils devaient avoir un emploi en fait ?
F : Ouais, ils devaient travailler dans le, dans le bétail. Mon papi, ils étaient, ils étaient 11 frères et sœurs, donc il devait garder ses sœurs. Ils devaient s'occuper du champ, des vaches et tout ça. Donc ouais, c'est pour ça, donc et je me dis en fait, justement nos grands-parents, ils n'ont pas connu la chance d'avoir des études complètes comme nous. Alors quand j'entends des gens qui disent comme ça : « ouais j'ai envie d'arrêter mes études », mais en fait ils se

rendent pas compte de notre chance. Et après aussi, même si les grands-parents, ils ont arrêté leurs études à 16 ans, ils ont connu l'état-providence et tout ça. Ils ont connu des meilleurs emplois, donc au final ils s'en sont bien sortis niveau emploi. Et maintenant les emplois sont plus difficiles à chercher, donc les gens de 16 ans qui arrêtent maintenant leurs études mais, dans quoi ils vont finir.
B : Donc c'est aussi pour ... pour avoir un emploi plus tard. C'est plus facile en fait.
F : Surtout que le ... surtout que le niveau de diplômés est plus élevé que le niveau de postes, de postes qualifiés, donc en général les, les patrons, ils ont le choix entre plusieurs employeurs et ils vont prendre les meilleurs, ils vont pas prendre les, ils vont pas prendre les plus nuls, donc en général il y a beaucoup de chômage maintenant.
B : Et les meilleurs du coup, c'est … qui, 'fin, 'fin qu'est-ce qu'il faut pour être meilleur en fait pour être embauché ?
F : Et bah, déjà plus tu fais des études longues, plus tu es sûr d'avoir un emploi qualifié. Après j'ai vu ça aussi en sociologie, et je suis d'accord avec ce que je vais dire, c'est souvent les personnes des milieux favorisés qui ont conscience que plus, conscience en fait du calcul en gros coût/avantage, c'est-à-dire qu'ils ont conscience du coût des études et donc des avantages que ça procure. Parce que les personnes des milieux populaires, bon moi je fais partie des milieux populaires, je fais pas partie des milieux où on est pété de thunes, mais c'est vrai qu'en général les personnes des milieux populaires, ils ont pas conscience de ce calcul coût/avantage et ils considèrent que le coût est trop élevé pour des études, des études trop longues. Et ils voient pas l'avantage du coup d'avoir un métier, un métier élevé, un métier qualifié du coup. Et c'est pour ça que en général les, les personnes des milieux populaires se dirigent vers des études professionnelles. Par exemple ma sœur et mes frères qui vont aller aussi vers des milieux, vers des études professionnelles. Alors que justement, alors que ça se trouve, par exemple, ma sœur elle aurait bien eu le niveau pour cela, mais elle n'est pas motivée du tout à poursuivre ses études.
B : Et pourquoi du coup elle est pas motivée ?
F : Bah elle est pas motivée parce que mes parents, bah mon père il a arrêté à 21 ans. Ma mère, pas loin aussi, elle a fait des, elle a commencé des études de droit. Et elle a arrêté parce qu'elle s'est mariée et elle m'a eu. Du coup, elle est assistante sociale donc. Et mon père en fait il est technicien d'élevage.
B : Ouais.
F : Et en fait c'est des métiers, 'fin des milieux populaires. C'est un fait. Et ma sœur du coup comme elle voit que mon père et ma mère n'ont pas fait des études. Pourtant ma mère a fait une … une général L quand même, et, comme ma sœur s'est dit : « bah c'est bon, papa et maman se sont arrêtés à 21 ans, moi c'est pareil, j'arrête », bah elle s'est dit direct après son bac, là, justement, à 18 ans elle arrête ses études. C'est ça en fait qui pousse, c'est l'influence des parents quoi. Mais en général, souvent, bah pour le travail, on prend souvent en compte le choix, 'fin l'orientation de ses parents aussi. Ça aussi, les profs jugent beaucoup dans le choix de notre orientation. Une personne qui veut devenir médecin, alors que ton père et ta mère travaillent dans une usine, ils disent : « nan nan ».
B : Ah oui ?
F : Ah oui.
B : Tu l'as senti toi ?
F : Bah en fait je suis déléguée ...

B : Ouais.
F : … où j'assiste, j'assiste à tout ce que disent les personnes. Et c'est vrai que j'ai eu un cas où une personne voulait faire du droit, un élève de ma classe veut aller en droit. Et euh, bah il vit plus avec sa mère. Et voilà. Il vit que avec son père. Son père travaille dans une usine. Ils ont dit « nan ».
B : Ah oui !
F : Ils ont, et en plus, je les ai entendu parler. C'était même pas par rapport à ses notes, c'était par rapport au fait que : « bah oui mais son père nanani, il travaille dans une usine, peut-être que, peut-être qu'il vise un peu trop haut et tout ça », je me suis dit : « mais c'est pas possible. »
B : Ahh ! Ils ont dit ça devant toi et d'autres délégués ?
F : Bah on est que deux délégués, mais oui, ils nous ont dit, après c'est confidentiel, on a pas le droit de redire non plus.
B : Bah oui.
F : Mais là comme c'est anonyme, j'en profite.
B : Oui oui. Et tu entends souvent ça du coup ? 'fin, ou souvent je sais pas, mais régulièrement ?
F : Bah au conseil de classe, c'est souvent pris en compte, c'est un truc de fou. Au alors par exemple une personne, ses parents, je vois sa mère, elle est infirmière, son père je sais plus du tout, 'fin bref, si c'est, ils sont pétés de thunes quoi. Et la fille, justement, elle veut travailler en éducatrice, 'fin, éducatrice spécialisée. Et comme c'est moins bien que ses parents, ils l'ont pris à part pour lui demander : « mais tu veux pas aller dans un niveau plus haut ? » Alors qu'elle, nan, elle veut faire ça, 'fin, c'est une copine à moi, elle veut faire absolument ça mais comme ses parents sont plus élevés. Puis c'est vrai qu'en général aussi, quand, si, admettons, mes parents sont chirurgiens, moi je veux devenir, bah comme ma mère assistante, assistante …
B : Sociale.
F : … nan c'est pas assistante sociale …
B : Scolaire ?
F : … assistante de vie.
B : Assistante de vie.
F : … assistante de vie, et bah, en général, c'est mal vécu par la famille.
B : Ah ouais ?
F : Très mal vécu ouais. Quand … tes parents sont super élevés dans la, dans la catégorie sociale et que toi tu descends, bah c'est en général mal vécu par la famille. Rien que par les professeurs qui se disent : « mais nan, il faut que tu ailles plus haut », et qu'ils te poussent. Parce qu'en vrai, moi aussi je pense que plus, plus t'es pété de thunes dans les lycées, plus … les professeurs te poussent vers le haut. Après je vais pas dire non plus qu'ils trafiquent les notes mais ils passent plus de temps avec toi pour que, justement, tu réussisses, parce que papa et maman donnent l'argent, c'est eux qui donnent de l'argent à tout le monde.
B : Dans le privé ou ... même dans le public … ?
F : Bah moi, je suis dans le privé.
B : Ouais.
F : Mais après dans le privé, en général on va pas dire que, voilà, dans le milieu, 'fin dans le privé, ouais, c'est souvent des personnes qui sont pétées de thunes qui vont là-bas. Moi je vois

que ça, je vois des gens avec des sacs Lacoste et tout. Moi j'arrive avec mon sac de Distri Center, ça me plaît très bien quoi. C'est vrai que dans le privé, bah c'est là où tous les bourges vont en fait.
B : Tu sens ça beaucoup dans … ?
F : Bah ça se sent énormément, parce que déjà, rien que les études dans le privé ça coûte, ça coûte, ça coûte plus cher déjà par rapport au public.
B : Bah oui c'est clair.
F : Mais ça se ressent.
B : Ouais .
F : Même … ça me fait rire aussi parce que, en fait donc comme je disais, je veux aller en fac sciences de l'éducation. Du coup, je vais dans le public. Et ... par mois, je sais plus, ça doit être, ouais, moins de 80 euros par mois. Et à, j'ai voulu aller voir une fac privée à Arradon, donc c'est à Vannes. C'est une fac privée, et là j'ai vu le prix du coup des études, 3500 euros l'année. Donc, là t'es sûr de rentrer dans l'école, ben oui, tu m'étonnes. Tu donnes du fric quoi.
B : Ouais.
F : C'est comme ça que les gens réussissent des milieux favorisés, c'est comme ça qu'ils réussissent. Ouais, au final ouais en fait leur valeur à eux c'est l'argent, en fait, c'est même pas leurs notes. Alors que moi qui vient d'une catégorie populaire, moi c'est ma force de travail, je vends ma force de travail alors qu'elle, elle a juste à donner, 'fin la personne qui vient d'un milieu favorisé, elle donne juste de l'argent et puis hop c'est bon elle est sûre de réussir, parce que de toute façon, derrière, y a papa et maman, donc après tu reprends l'entreprise et tout ça quoi. *Silence de 4 secondes*.
B : Et tu dis du coup, toi, dans ton lycée, tu es dans le privé, tu as l'impression qu'il y a beaucoup de gens d'une classe sociale plus élevée en fait et, mais du coup, toi, tu dis que tu es en … dans une classe populaire en fait, du coup il y a des gens aussi comme toi, 'fin, qui sont du milieu populaire aussi ?
F : Oui, oui mais la majorité quand même c'est, c'est plus des catégories … catégories aisées quoi. Mais après y en a pas forcément qui le montrent quoi. Parce que j'ai des copines qui sont pétées de thunes, par rapport à ma maison et tout, moi je suis encore avec ma télé, 'fin de l'ancien temps. Après je me plains pas, j'ai tout ce que je veux. Quand je veux quelque chose, mes parents me donnent et quand je vais chez mes copines elles ont écran plat, un bar et tout, 'fin super beau. Mais elles le montrent pas quoi. Leur sac vient de Distri-Center comme moi, leurs chaussures pareil, 'fin voilà, après je vais pas dire non plus que je m'achète pas de marques ni rien, mais oui, je reviens au point qu'il y a la majorité est quand même pétée de thunes. Après mes parents voulaient, voulaient les meilleures études pour moi parce que dans le public c'est vrai il y a des mauvais échos, du genre bah les profs, ils s'en foutent un peu et tout ça . Alors que dans le privé, pour moi, dans le privé, t'es beaucoup mieux encadré que dans le public après.
B : Tu le ressens toi ?
F : Après j'ai jamais été dans le public. Ma sœur a été dans le public.
B : Ouais.
F : En fait, elle a mal vécu aussi son collège. Du coup, elle est partie dans le public une année. Donc ce n'était pas une année sabbatique, c'était une année sympathique là. *B rit*. Les profs … ah bah elles avaient des notes catastrophiques mais les profs s'en foutaient quoi. Ok, les appréciations, ma mère voyait, mais en fait ils s'en foutaient. Ils prenaient pas en compte. En

fait, pour moi, le public ... Pourtant le taux de réussite est très bon parce que quand je vois au lycée G, il est de 93, 97 un truc comme ça.
B: Ah ouais.
F : Alors que dans mon lycée, il est que à 83%. Mais ma tata en fait, elle est prof au lycée G. Bah là, en ce moment, par exemple, elle fait carrément, ça fait deux ans qu'elle fait une dépression parce qu'elle peut plus aller là-bas. C'est plus possible. Parce que déjà c'est pas pour rien qu'il y a des chiens qui viennent renifler pour voir s'il y a un trafic de drogue là-bas ou quoi que ce soit.
B : Y a pas ça du coup dans ton lycée ?
F : Nan bah après, y en a qui fument …
B : Ouais ouais.
F : ... voilà quoi, j'en connais plein. C'est surtout les L en fait (*F rit*), c'est surtout eux qui fument.
B : En terminale L ?
F : En terminale L. Ouais, il y en a pas mal qui … ouais. Mais … mais non il n'y a aucun flic, 'fin on a pas eu des choses graves comme dans le public quoi. Et je me sens mieux dans le privé, je me sens, je me sens mieux encadrée. Dans le public, je sais pas, je me sentirai mal.
B : Ouais ?
F : Ouais. Après j'ai été élevée comme ça, aussi. J'ai été dans une école privée, collège privé, lycée privé. Là je vais aller dans une université publique, ça va faire peut-être un peu bizarre.
B : Tu vas voir après, ce sera un autre, un autre cadre de travail aussi, …
F : Ouais.
B : ... un autre niveau d'études et …
F : Ouais, j'ai hâte de découvrir ce que ça va être. *B rit*.
B : Bah oui. C'est chouette cette période-là aussi.
F : Ouais.
B : Quand tu as fini ton lycée, et que tu pars. Mmm.
F : C'est surtout quand je vois mes cousines, quoi ça me donne envie. J'ai tellement envie de … ouais de voir ce que ça donne, parce que j'ai même pas, en fait, là j'ai pas eu le temps d'aller visiter une université. Quand je vais la découvrir, je pense, je vais beaucoup aimer.
B : C'est Rennes c'est ça tu disais ?
F : Ouais, Rennes.
B : C'est chouette la ville en plus.
F : Ouais, bah oui, bah oui je crois que V disait ça, qu'elle était allée.
B : Ouais, il y a une super vie étudiante là-bas en fait.
F : Et euh y a une grande bibliothèque apparemment, une médiathèque là.
B : Ah ouais, les Champs Libres, et puis en plus t'as les bibliothèques des campus en plus. Donc c'est super quoi. Ouais.
F : Ouais, c'est pour ça, c'est mon premier choix ça.
B : Bah il reste que quelques mois donc ça va, ça va venir vite.
F : Ouais.
B : Tu vas être libérée.
F : Carrément.
B : Est-ce que tu penses qu'on a fait le tour ?
F : Ouais, pour moi oui.

B : Ouais ?
F : Oui.
B : Bah oui, c'est pour toi, c'est 'fin tu vois, moi, je suis là vraiment pour recueillir ton avis, et c'est fait d'ailleurs. Du coup, il y a plein de choses qui sont ressorties. Ok. Bon merci du coup.
F : Pas de souci.

Confirmation de l'envoi de l'enregistrement et de la retranscription à la personne interviewée.

Annexe 8 : Entretien n°8

Date : 3/05/2018
Durée : 1h 41mn 30sec
Où : Bretagne

Demande d'enregistrement de l'entretien réalisée auprès de la personne. Nous nous avons pris contact avant l'entretien donc les présentations ne sont pas utiles.

B : (chercheuse-actrice) : Ok très bien … ce que je te propose, déjà pour commencer, c'est de te présenter un peu le contexte ...
U (personne interviewée) : Mmm.
B : … de manière un peu plus détaillée, que toi, tu, un peu tu vois c'est quoi cette recherche-action ? Quel est le thème de recherche. Et je vais t'expliquer aussi comment va se dérouler, vite fait, l'entretien.
U : Ok.
B : Ça te va ?
U : Mmm.
B : Ok, super. Alors … oui, comme je te disais, je suis en recherche-action, pour 3 ans. Du coup, là c'est ma deuxième année.
U : Mmm.
B : La recherche-action que je fais, l'objectif en fait, c'est de faire une recherche sur un thème précis, par rapport à mes activités … voilà, mes activités ... 'fin, actuelles en fait. Donc je suis dans le milieu associatif, du coup. J'ai des activités rémunérées ou pas.
U : D'accord.
B : Quelques fois c'est de l'emploi, quelques fois c'est du bénévolat. Et en fait l'objectif de cette recherche-action, c'est de faire des aller-retours à partir du terrain ... théorie, terrain, théorie, et essayer un peu de travailler sur un thème, 'fin, qui fait un peu caillou dans la chaussure, tu vois ?
U : D'accord.
B : Quelque chose qui m'embête un peu, tous les jours au quotidien. J'ai vraiment envie de travailler là-dessus.
U : D'accord.
B : Je vais t'expliquer après ce que c'est. *B rit*.
U : Mmm. Suspens.
B : Ouais, c'est un peu ça. Et, parce qu'après, on rentre dans le truc, c'est difficile de revenir aux conditions.
U : Oui oui.
B : Et en fait, pendant ces trois ans de recherche-action, je suis accompagnée par le CREFAD en fait. C'est un réseau d'associations d'éducation populaire.
U : D'accord.

B : Et … donc je suis encadrée par eux et, de loin, je suis rattachée à l'université de Strasbourg voilà, mais ce sont ces intervenants qui m'accompagnent, moi et d'autres. On est une promotion en fait de neuf personnes.
U : D'accord.
B : Voilà. Donc comme je te disais, trois ans. La première année, on … essaie de définir un peu notre sujet de recherche, sur quoi on veut travailler etc. Sachant que la recherche-action n'a pas pour but d'être du temps plein en fait.
U : D'accord.
B : Il faut nous laisser du temps pour notre terrain, pour nos activités.
U : Ok.
B : Justement faut que ça se goupille bien parce que si tout, si la recherche prend tout notre temps, il n'y a plus de terrain, du coup il n'y a plus de recherche-action quoi. Voilà.
U : Ok.
B : Deuxième année du coup, c'est collecte des infos, collecter des données en fait, via des entretiens.
U : D'accord.
B : Entre autre, moi, en tout cas, je fais que des entretiens. Et troisième année, c'est analyse et interprétation de toutes ces données collectées et travail d'une théorie liée à ces données-là.
U : D'accord. Ok.
B : Ok.
U : Parce qu'il y a quoi comme autres techniques, mise à part les entretiens ?
B : Il y a des observations aussi.
U : Ah oui d'accord.
B : Y en a qui font des observations, que des observations ou entretiens et observations.
U : Ok.
B : Mais beaucoup moins quand même, parce que, parce qu'on a pas beaucoup de temps aussi et que c'est une autre pratique qui est, moi j'étais assez intéressée mais … c'est un peu complexe. Mais voilà. Je me suis pas jetée, lancée dedans.
U : Ok. Tu fais que des entretiens comme ça.
B : Ouais, que des entretiens, voilà c'est ça. Je rencontre une dizaine de personnes dans mon environnement amical, familial et associatif. Donc je connais pas tout le temps, bah d'ailleurs on s'était jamais rencontrés. Mais du coup tu fais partie de mon environnement amical, dans le sens où tu es un ami du coup de X, tu vois.
U : D'accord. Ok.
B : Alors … pour là, cet entretien … donc déjà je rappelle qu'il est confidentiel. Il sera anonyme et il sera utilisé essentiellement dans le cadre de la recherche voilà. Donc tout sera anonyme, c'est-à-dire cet enregistrement-là, personne l'entendra, à part toi si, bien sûr, si tu veux que je te le donne aussi. Mes jurys auront que la version écrite anonyme, c'est-à-dire que les noms et les … noms des personnes et des structures seront anonymisés.
U : D'accord.
B : Ça dure en général une heure et demie mais ça peut durer moins, quelquefois plus, pas trop mais voilà, y a pas de …, c'est comme tu veux. En fait, moi, vraiment, l'objectif là de cet entretien, c'est de comprendre ton point de vue par rapport à un thème et surtout une question que je vais te poser après. C'est vraiment ça mon … mon intention en fait. Donc t'attends pas à avoir énormément de questions. Je, ce sera une discussion donc je serai là pour relancer,

essayer de voir un peu toi, c'est quoi ton chemin, en fait, ta réflexion par rapport à ce thème-là.
U : D'accord.
B : Donc on appelle ça un peu un entretien non directif.
U : Ok.
B : Du coup j'essaie plus de comprendre toi, ton cadre et tes questions plutôt que toi, tu réponds à mes questions que je trouve très très très importantes mais qu'en fait, peut-être toi, tu, tu as d'autres questions que moi je penserais pas.
U : Ok.
B : Voilà. Et pourquoi en fait je t'ai, je voulais de rencontrer ? Du coup, en fait, je voulais rencontrer une personne qui travaille dans le milieu de la finance en fait, voilà, par rapport à mon thème, tu comprendras mieux de tout à l'heure quand je te poserai la question. Mais c'est vrai que ça ... j'avais envie justement d'avoir un point de vue, un retour sur le travail et les conditions de travail de quelqu'un …
U : D'accord, ok.
B : … qui est dans ce secteur d'activité. Voilà. Et … alors et maintenant le thème en fait.
U : Mmmm. *Rires*.
B : Pourquoi en fait, pourquoi cette recherche-action, pourquoi cette affaire en fait ? Donc il y a un peu plus d'un an, ouais, presque deux maintenant, quand je me suis lancée dans la recherche-action, je me suis demandée sur quel sujet je voulais travailler. Il y avait, j'avais plein d'idées, c'était pas le problème. Fallait juste choisir quoi. Et en fait, pendant cette première année, c'était assez intéressant. On a été amenés à rédiger notre récit de vie en fait.
U : D'accord.
B : Super intéressant. Et là, il y a plein de souvenirs ou d'anecdotes en fait qui ont émergé. Et en fait je me suis rendue compte, oui, qu'il y avait des souvenirs, bah des super souvenirs, chouettes comme par exemple mais anciennes expériences professionnelles. Alors je vais te raconter rapidement, moi, où, c'est quoi, rapidement ... je sais pas comment dire, mon profil professionnel.
U : Mmm.
B : Alors en fait, j'ai fait cinq ans d'études pour travailler dans les ressources humaines.
U : D'accord .
B : J'ai exercé quelques années dans les ressources humaines, surtout dans la formation. Et en fait ça m'allait pas du tout. En fait j'avais vraiment envie de, de travailler sur les conditions de travail et améliorer les conditions de travail. C'était mon intention première et malheureusement dans les environnements où j'étais avant, donc j'ai été dans plusieurs secteurs d'activités que ce soit le marketing, l'agro-alimentaire, l'informatique, le nettoyage etc, dans des très petites structures ou grosses multinationales, soit en intérim, CDD ou en CDI.
U : Mmm.
B : Vraiment …
U : T'avais un panel assez large.
B : Ouais, un peu ouais. Et en fait dans ces anciens environnements de travail, je voyais que l'intention première n'était pas l'amélioration des conditions de travail, c'était l'amélioration de la performance de la structure.
U : Mmm.

B : Après, si l'impact était … d'améliorer, si ça se transformait en amélioration des conditions de travail …
U : Oui oui.
B : .. tant mieux mais en fait c'était pas l'intention première. Bon, du coup je m'y retrouvais pas du tout et j'ai décidé de bifurquer, en fait, et d'exercer en santé au travail, dans l'amélioration des conditions de travail.
U : Ah d'accord ok.
B : Et du coup, pendant deux ans, j'ai exercé en cabinet ou alors en milieu associatif, un peu plus institutionnel, dans l'amélioration des conditions de travail. Et même si, bien sûr, ça … c'était plus en accord en tout cas avec mes … convictions quoi. Il y avait quand même beaucoup de choses dans le cadre de travail qui me convenaient pas, et beaucoup de frustration parce qu'en fait on a, en tant que chargé de mission ou consultant …
U : Peu d'impact.
B : … voilà. On avait très peu d'emprise et, 'fin, quelquefois j'avais vraiment trop souvent l'impression que quand j'intervenais en structure, je créais, avec mes collègues, plus de frustration parce que ce qu'on faisait espérer aux équipes qu'il y avait des choses qui allaient changer.
U : Mmm.
B : Et qu'en fait, on part et en fait la direction, elle va juste pas changer et, bon, bref. Voilà. Donc ça c'était ... l'avant, on va dire, mes anciens environnements de travail. Et du coup dans ces, mes souvenirs-là, en fait il y avait des super souvenirs parce que voilà je …
U : Ouais, t'avais une petite réussite et tout.
B : Ouais.
U : On voit les choses concrètes malgré tout des fois.
B : C'est ça, tout à fait. Mais en même temps, il y avait quand même des souvenirs pas du tout agréables et du coup, bah, j'aurais pu avoir, hein, des souvenirs autres que mes anciens environnements professionnels, mais en tout cas, c'est beaucoup revenu. Des … souvenirs de … soit j'étais en entretien avec mes collègues et la hiérarchie, ou soit alors des souvenirs aussi quand j'intervenais en audit, par exemple, dans des structures, voilà. Dans les deux cas, j'avais vraiment l'impression qu'on déter, 'fin, soit quand j'étais en entretien avec mes collègues ou ma, ou ma hiérarchie. Entretiens ou réunions, j'avais l'impression qu'on, qu'on déterminait la valeur de mes actions, de ma personne et je me sentais vraiment jugée en fait, comparée, mesurée.
U : Mmm.
B : Et quand j'étais dans des, dans des cadres d'audits, en fait, quand je menais mes audits, j'avais l'impression qu'on me demandait de déterminer la valeur des actions, des personnes. Donc soit j'étais évaluée, soit j'évaluais en fait.
U : Mmm. Oui, toujours dans ce quantifiable quoi.
B : C'est ça.
U : Ouais.
B : En fait, je le, 'fin c'était, c'était un peu compliqué parce que dans ces deux-cas là, … on travaillait, 'fin on échangeait beaucoup sur les conditions de travail en fait. Conditions de travail c'est toutes les conditions qui nous permettent de travailler, donc c'était quoi les procédures de travail, comment on orientait notre activité par rapport aux résultats en fait, final et par rapport à la demande du client, …

U : Mmm.
B : … comment on répondait à des critères de productivité ou indicateurs de performance, comment on les définissait aussi, 'fin, tu vois c'est un peu tout ça. Et en fait, j'avais vraiment l'impression, de manière assez continue, que … que … on passait plus de temps à s'attarder sur l'écart entre ce que je devais faire et ce qui devait être, ou alors moi, quand je voyais des équipes, j'essayais de regarder « ah ils font ça, mais en fait faudrait faire ci. » Et en fait on, l'intention était plus portée sur l'écart …
U : Mmm.
B : … plutôt que sur le sens et la nature de l'activité en elle-même. Du coup (*B rit*) …
U : Ça va bien me faire baliser ce que tu dis. *Rires*.
B : Nan mais …
U : Nan nan mais c'est …
B : Ça te parle ?
U : Ah mais ouais ouais carrément.
B : C'est vrai.
U : Carrément, carrément.
B : Bon, tu vas avoir l'occasion …
U : Carrément.
B … d'en parler alors. Bon bah tant mieux. Et voilà, et en fait, … ce qui, alors, ce qui m'allait pas beaucoup, 'fin, ce qui était compliqué, mais j'arrivais pas à nommer en fait. Et c'est maintenant que je suis en train de le nommer tout ça. C'est qu'il y avait pas vraiment de la place aux émotions, au corps, au ressenti, 'fin voilà, c'était « on fonce quoi qu'il arrive ». Et … et en fait ça me bloquait beaucoup par rapport à moi-même et par rapport aux autres aussi. Je voyais aussi des gens autour de moi qui étaient en souffrance, parce que je pense que, 'fin, oui, j'ai été en épuisement professionnel en fait, ça c'est clair. Et … et voilà. Et je me demandais en fait, 'fin j'avais vraiment l'impression que je subissais en fait un cadre de travail, des normes de travail ou des évidences en tout cas qui étaient pas remises en question, …
U : Mmm.
B : … notamment le fait que « bah nan, c'est évident que d'abord la performance doit passer en premier, avant l'intérêt des salariés. »
U : Oui oui oui.
B : J'étais juste pas dans le bon cadre c'est tout. Bref. Du coup je me suis dit, il y a deux ans, j'ai vraiment voulu changer d'environnement professionnel. Pourquoi ? Parce que j'avais envie d'avoir plus de marge de manœuvre, plus de prise sur mon travail, en termes de contenu d'activité et de planning en fait.
U : Mmm.
B : Et, alors, je suis dans l'éducation populaire, depuis quatre ans, mais vraiment à temps plein depuis deux ans. Il y a deux ans en fait, suite à un CDD que j'ai décidé de ne pas renouveler, j'ai décidé d'arrêter mon ancien métier, donc chargée de mission dans l'amélioration de travail, pour me consacrer à temps plein, en fait, dans le milieu associatif, dans l'éducation populaire. Est-ce que ça te parle l'éducation populaire ?
U : Bah, je veux bien que tu me le rappelles.
B : Ouais.
U : Il y a des choses que tu dis qui me parlent, notamment par rapport à ma femme qui est un peu dans tout ce domaine-là, on va dire. Mais je veux bien que tu me le rappelles, ouais.

B : Ouais. Et bah en fait, l'idée principale de l'éducation populaire, donc c'est plutôt, c'est assez large. C'est le concept, après je vais te, en fait l'idée c'est de … d'essayer de comprendre notre environnement en fait, le monde dans lequel on vit, …
U : Mmm.
B : … essayer de s'y situer, en tout cas de nommer même certaines dominations qu'on vit au quotidien. Alors les dominations, ça peut être liées au sexe, à l'âge, au savoir. Tu vois, par exemple la domination par le savoir, « bon bah moi je suis experte », par exemple, je l'ai fait, inconsciemment, avant quand j'étais consultante.
U : Mmm.
B : « Moi je suis experte, écoutez moi et puis après ...
U : « Moi je sais », oui oui.
B : … appliquez ce qu'on vous dit. » Alors qu'en fait …
U : Oui oui oui, c'est la co-construction.
B : … les plus concernés …
U : Carrément.
B : Tu vois, dominations, c'est très très large. En gros c'est, oui, comprendre en fait, essayer de prendre du recul par rapport à notre environnement et pouvoir s'y situer pour ensuite avoir plus d'emprise pour le transformer, de manière individuelle et collective. Ça, c'est un peu ça l'éducation populaire. Ça a beaucoup émergé fin du 19ème, quand, notamment pendant … quand les ouvriers en fait subissaient un peu trop leurs conditions de travail et ont voulu avoir de meilleures conditions de travail. Ça a émergé notamment dans ce cadre- là il y a un moment. Voilà. Après l'éducation populaire, ça peut se décliner de manière hyper différente.
U : Mmm.
B : Tu vois. Ça peut se décliner via des associations sportives tu vois, via, par exemple, aussi des … je sais pas moi ... moi, par exemple, je suis dans une association où on, tous les mois on organise des conférences gesticulées. On invite des gens à faire des conférences gesticulées. En gros une conférence gesticulée c'est une personne qui s'exprime sur un sujet, mais qu'elle a vécu. Donc en fait elle parle beaucoup de son expérience.
U : D'accord.
B : C'est un mélange entre du vécu et un peu de théorie mais surtout du vécu tu vois ?
U : D'accord.
B : Une espèce de grande histoire. En fait c'est plein de petites actions comme ça. Ça peut être des ateliers … d'écriture, de dessin, ça peut être un porteur de paroles dans la rue, c'est-à-dire que, on va à la rencontre des gens, discuter sur un thème précis. Et après on recueille toutes ces, tout ce qui a été dit. On l'affiche dans la rue, 'fin en fait, voilà.
U : Ouais ouais, je vois.
B : C'est très large. Tu vois un peu ?
U : Ouais, ouais je vois bien. Tu vois ce que c'est l'événement O, l'événement qui aura lieu sur Rennes, à compter de la semaine prochaine ?
B : Ah, ça me dit quelque chose ...
U : En fait, c'est mettre en avant toutes les divers, pour faire très simple, mettre en avant toutes les diversités qu'il y a sur Rennes. Et ma femme, en fait, c'est elle qui s'occupe de la mise en place, de l'organisation, des choix de tout ce qu'ils mettent. Et ça, ça participe justement sur ça, je n'arrivais pas à l'associer direct, et en m'expliquant, à l'éducation populaire.

B : Tout à fait.
U : Donc oui oui, ça me parle.
B : Ouais, an fait c'est … vraiment, bon après, y a plusieurs idées mais moi ce que je trouve vraiment très important c'est que on laisse la place aux personnes qui connaissent, 'fin, qui savent de quoi elles parlent parce qu'elles vivent en fait. Les personnes concernées prennent leur place et sont légitimes à parler de ce qu'elles vivent en fait.
U : Oui, oui oui.
B : Voilà, c'est un peu ça. Voilà, du coup …
U : Je t'invite à guetter sur le site de …
B : Bah oui, l'événement O c'est ça ?
U : Événement O.
B : Événement O.
U : Normalement, tout à l'heure elle passe, si elle a un programme avec elle, on lui en prendra un.
B : Ah ouais.
U : Y a pas mal d'affiches là, ils ont commencé les affichages cette semaine-là. Je sais pas si tu as eu, bah t'as peut-être fait gaffe en passant mais …
B : Surtout que j'habite plus là. Mais l'événement O, ça me …
U : Et je pente qu'il y a des conférences, des choses qui peuvent t'intéresser dans le lot, au vu de tout ce que ut me dis. Ça fait assez écho.
B : Ouais ?
U : Mais je pense, elle doit repasser ici avant d'aller au boulot, donc si elle a un programme, on pourra lui en taxer un.
B : Carrément. Bah je note en tout cas. *B note sur son carnet*. Ok. Et du coup, depuis deux ans ça va beaucoup mieux.
U : Mmm.
B : Il y a plein de choses que je vis mieux. Je vis mieux mon travail, mais bizarrement, il y a quand même certaines impressions que je co, que je ressentais avant, que je ressens encore maintenant, surtout la question de la place du corps en fait, des émo, quand je dis la place du corps, c'est vraiment la place des émotions, en fait de notre subjectivité.
U : D'accord.
B : Le terme « subjectivité », il est employé, entre autre, par une sociologue du travail qui s'appelle Danièle Linhart. Et en fait, elle dit que la subjectivité, c'est tout ce qui est lié aux dimensions cognitives, à l'affectif, au moral, tout ce qui nous rend humain, tout ce qui fait qu'on est humain et ce qui fait que, du coup, on n'est pas interchangeable en fait.
U : Mmm.
B : On est tous unique quoi. Et du coup, dans là, dans le … milieu associatif d'éduc pop que je fréquente, je trouve qu'il y a peu de place à ça, aux émotions ressenties etc. Et je vois aussi des gens en épuisement professionnel. Ça m'interroge beaucoup, vraiment. Du coup, je me suis dit … que, alors je veux travailler, 'fin, je travaille sur le thème du travail et des conditions de travail mais c'est très large. Donc en fait j'ai décidé d'avoir, de faire un focus en fait, d'avoir une porte d'entrée sur les moments, les cadres de travail ou les règles de travail où les personnes évaluent ou sont évaluées.
U : Mmm.

B : Et quand je dis « évaluation », je parle pas que des moyens d'évaluation. Je parle le fait de déterminer la valeur de, donc c'est vraiment très large.
U : Mmm.
B : Tu vois, quelque fois, ça peut être dans des moments informels, boire un café devant la machine à café et …
U : Oui oui, je vois bien.
B : Et du coup, et je me pose plusieurs questions en fait. Je me demande si l'évaluation au travail en fait, elle peut renseigner notre rapport au travail. Qu'est-ce qu'on attend du travail ? Est-ce que l'évaluation au travail, ça a un impact un peu sur notre émancipation, c'est-à-dire, quand je dis émancipation, c'est un nom un peu ... un grand mot mais c'est …
U : Oui, je vois bien ce que tu veux dire, une forme d'épanouissement de soi, est-ce que il y a un aboutissement aussi, parce que je pense qu'on recherche tous ça, 'fin tous ? Nan, peut-être pas tous …
B : D'une certaine manière.
U : … mais pas de la même manière. C'est la recherche qu'on peut avoir aussi.
B : Ouais, c'est sortir de la place que les rapports sociaux nous ont imposés quoi.
U : Mmm.
B : Un peu. Et je me pose aussi la question de … 'fin … quels sont aussi, 'fin, comment penser d'autres cadres de travail qui permettent de faire place à la subjectivité de chacun.e.
U : Mmm.
B : Ça c'est un peu mes questions.
U : Mais euh, c'est ouais. C'est pas mal, 'fin c'est pas mal, c'est sans jugement que je dis ça mais …
B : Mmm.
U : … quand je dis « c'est pas mal », mais moi ça me fait très écho là, tout ce que tu es en train de me dire.
B : Très bien.
U : Je pense qu'on aura l'occasion d'en parler …
B : Bah ouais ouais.
U : Mais ... c'est toute une réflexion justement que j'ai, qu'on a aussi avec ma femme …
B : Ah oui.
U : … par rapport au rapport au boulot, comment on, est-ce qu'au final, notamment moi, mais elle aussi, malgré qu'elle soit dans le milieu associatif, est-ce que c'est cette bonne forme de travail qui nous convient etc. Donc, oh ouais, nan c'est …
B : Bah justement c'est …
U : On est en plein dedans là.
B : … c'est le moment.
U : Ouais.
B : La fameuse question, du coup, tu vas pouvoir t'exprimer.
U : Vas-y. *Rires*.
B : Alors, je voulais savoir comment tu vis ton travail en fait quand on lui donne une valeur ? *Silence de 4 secondes*.
U : Donc c'est ça la grande question ?
B : La grande question, après va en fait, et puis si elle te dérange …
U : Non non, c'est pour essayer de la prendre en mode minimum.

B : Ouais.
U : Alors moi je suis quelqu'un qui a besoin, 'fin je pense, c'est pour ça qu'il y a toute une remise en question aussi autour de ce sujet-là depuis un petit moment on va dire. Qui a ce besoin qui est, que ce soit quantifiable. Je vais essayer de l'illustrer. Donc là je travaille en caisse régionale où t'as plus cette … Alors j'ai des entretiens annuels, des évaluations etc.
B : Alors juste, pour repréciser, là tu es dans le service assurance dans une banque ?
U : Au service, ouais, alors je suis au … je suis en dans une banque. Je suis rattaché là, donc je suis en période d'essai entre guillemets, donc je suis plutôt confiant d'être titularisé en juin. Donc je suis en fait sur deux services, ce qui est aussi un peu particulier, je dois être un des seuls comme ça où je travaille. Donc je suis rattaché au marché de l'agriculture et au marché des assurances. Et en fait mon job c'est de … faire du marketing, comme ils disent, donc c'est un job de market'. Et en parallèle, l'année dernière du coup, comme je te disais tout à l'heure, j'ai fait une mission d'un an où je devais lancer la démarche prévention au sein de la caisse régionale. Donc c'est surtout de la com', des événements à mettre en place etc. Et en fait, une fois qu'ils m'ont dit « ouais, bah on vous retient pour le poste », ils m'ont dit « ouais, ça se se passait très bien sur ce que vous faisiez avant, donc on vous demande de continuer ça en plus de votre nouveau job. » Donc après c'est un sujet qui me déplaît pas donc, voilà. Mais en termes de charge de travail ça implique aussi des choses en parallèle. Et en fait donc, avant d'exercer ce job en caisse régionale, moi j'ai fait que de l'agence en fait.
B : Ok.
U : Donc j'ai fait tous les métiers. J'ai commencé à l'accueil pour, sur le dernier poste, être responsable d'agence. Et donc en agence, tu es très rythmé, j'ai eu beaucoup de mal à sortir de ça. Là, ça commence à aller un peu mieux. Très rythmé par ton activité commerciale, le nombre de nouveaux clients, le nombre de contrats d'assurance, enfin tout ça est très quantifié. Et moi j'ai toujours fonctionné … je suis pas commercial à proprement parler mais je pense avoir un rapport assez facile avec les gens, à arriver au bout d'un moment à instaurer une relation de confiance etc. Et j'ai toujours eu de très bonnes performances commerciales. Donc en fait c'était assez rassurant et facile pour moi d'avoir toujours ce cadre, où je pouvais être évalué comme je pouvais aussi évaluer des collaborateurs, voilà, « voilà l'objectif, on y est, on n'y est pas. Qu'est-ce qu'on peut faire pour améliorer etc ? » Donc très chiffré etc. Et là, depuis que je suis en caisse régionale, c'est plus sur de la conduite de projets où je suis jugé, entre guillemets, donc tu as moins, t'as vraiment ce côté subjectif, qui fait que pour toi, ça peut être une … sacrée réussite, comme pour ton chef pas forcément etc. Donc tu vois, c'est ... t'as pas de cadre à proprement parler. Après la spécificité aussi dans mon job biens, services, marketing, mais l'organisation de la boutique fait que je me retrouve, ils ont fait une décis, ils ont pris une décision dans la boutique, c'est qu'il vaut mieux avoir une personne du marketing rattachée dans chaque marché on va dire. C'est pour ça que je suis aux assurances et à l'agriculture.
B : Ouais.
U : Donc je me retrouve aussi sur un job où, on va dire, « ouais tu fais du market' » mais je suis isolé aussi dans … mon job à proprement parler. Alors qu'il y a des avantages parce que je construis un peu mon job comme je l'entends, parce que personne n'est capable réellement de le définir, on va dire. Mais qui présente aussi d'autres travers, parce que c'est totalement subjectif d'en, tu vois, la semaine dernière j'avais mon entretien intermédiaire pour, pour la titul'.

B : Ouais.
U : Et tu vois, c'est ce que je leur disais, on va toujours être sur des critères vraiment subjectifs, de dire « je suis dans la réussite, 'fin, je réussis mon job ou je ne réussis pas quoi. »
B : Mmm. D'accord.
U : Donc pour en revenir à la question, euh …
B : Comment tu vis ton travail quand on lui donne une valeur ?
U : Ben moi je trouve que ça a un côté rassurant, mais, au final, mon interrogation depuis un moment c'est, comme je te dis, on est tellement sur des choses subjectives qu'au final je me suis rendu compte qu'on peut se faire plaisir tu vois tu peux. Tu peux ne rien faire de ta journée mais être sur des actions très ciblées, qui vont être très visibles. Bien les réussir et dans une forme de, « ah bah tu gères bien ton boulot ». Alors qu'au final, il y a plein d'autres choses que je pourrais faire à côté, qui seraient beaucoup plus profitables pour les clients, pour les collaborateurs, mais que je vais pas forcément mettre en place ou pas forcément donner tous les moyens pour y arriver, parce que ça va être … Alors ça, c'est un truc que j'ai intégré il y a peu de temps.
B : Ouais.
U : Parce que, pour resituer aussi un peu le contexte, je suis sorti, 'fin, il y eu une réorganisation il y a deux ans. Et donc moi j'ai été responsable d'agence pendant quatre ans je crois. L'objectif, c'était d'aller sur un poste d'adjoint en agence pour après aller sur un poste de directeur à terme. Mais y a eu une réorganisation et ce type de job a disparu en fait, le poste d'adjoint.
B: D'accord.
U : Et donc là après bah c'est comme dans tout job … 'fin, moi j'ai eu la chance d'avoir de belles rencontres, de bien évoluer etc, mais y a eu une sorte de plafond de verre lié à une … une personne qui voulait pas, 'fin mon N+2 qui voulait pas que j'aille plus haut, je pense, à ce moment-là. Et du coup, je me suis retrouvé dans une situation où là, c'est là où tout est, toutes ces questions ont commencé à émerger aussi, où c'était, 'fin ce qu'ils m'ont clairement proposé, c'est « tu restes sur l'agence où tu es, mais t'es plus responsable parce que c'est un poste qu'on fait disparaître, mais tu passes conseiller », donc une forme de, comme je leur expliquais, de, « je suis rétrogradé ». « Alors nan, tu gardes ton salaire, nan les gens te connaissent, nan on va te laisser autant de responsabilités » mais oui, mais « sur le papier, (*B rit*) les mecs, c'est plus le même job quoi. »
B : Ouais.
U : Donc j'ai eu des moments, il y a deux, un peu après l'arrivée de mon premier … qui a été très très conflictuel avec ma boutique, où je pensais me barrer, où j'ai commencé à postuler ailleurs, où (*U tape du poing sur la table à plusieurs reprises*) c'était entretien avec la RH toutes les semaines où, justement, on en venait sur, moi, mon argument, je voulais être que sur du factuel. C'est « vous avez eu mes entretiens annuels, où il est indiqué où je suis conforme, pas conforme, au-dessus de vos attentes etc. Chaque année, depuis tant d'années, et c'est pas moi qui l'ai écrit, c'est vous, c'est indiqué que je suis au-dessus, justement, de ces, de vos attentes. Vous m'avez donné des augmentations de salaire tous les ans justement pour me féliciter de mon job etc. Et aujourd'hui vous me dites, bah non ça, ça correspond pas aux attentes qu'on a. Donc quelles sont vos attentes ? » *Rires*. Tu vois ? C'est pour ça que ça me parle … *Rires*.
B : Ah bah oui, y a … du lien là.

U : Donc euh … y a énormément de liens. Et du coup je vais … 'fin. Et donc c'était alors l'année d'avant, c'était bien écrit sur mon entretien annuel « a tout compris aux ambitions, aux attentions 'fin aux objectifs fixés par l'entreprise ou vers quoi on veut aller » et pour ce fameux, alors moi comme je leur disais, 'fin je voulais pas être directeur d'agence, 'fin, l'idée c'était, ils choisissaient donc des personnes à dire : « vous allez faire des entretiens avec des cabinets externes et c'est eux qui vont dire, » donc pour moi c'est de la caution, ni plus, ni moins, « qui vont valider ou pas et dire « oui, vous pouvez aller sur un poste de directeur d'agence ou pas » ». Et donc moins on m'a dit « nan, on te sent pas, pas pour l'instant. Si, à terme, t'y seras, mais tu as évolué très vite, t'es encore jeune etc, donc là non, nous, soit on te conseille, 'fin, c'est à toi maintenant de construire ton ... », ça s'est retourné un peu comme ça, « c'est à toi de construire ton avenir professionnel, notre, au sein de l'entreprise et nous faire des propositions. » Sachant qu'on t'incite alors … ce qui était les besoins de l'entreprise aujourd'hui, c'est d'aller sur des métiers d'expertise, c'est-à-dire à dire conseiller professionnel en gestion de patrimoine, des choses comme ça. Chose que moi je voulais pas comme je leur expliquais. « Avant d'être responsable d'agence, j'avais eu l'opportunité d'aller sur ce type de poste. J'ai pas fait ce choix-là. Vous m'avez suivi, tout a été, voilà, ça s'est bien passé et tout donc laissez-moi ma chance d'aller faire ce fameux entretien avec le cabinet externe. Sachant que j'ai déjà mon idée sur la question mais, laissez-moi ma chance et on jugera après à partir de là. » Et à partir du moment où j'ai commencé à la ramener et à les mettre un peu face à leurs contradictions, bah c'était entretien RH toutes les semaines, 'fin ça a été, 'fin, je te dis, vraiment compliqué, où je me suis dit « mais qu'est-ce que c'est que cette boutique ? » En plus avec l'arrivée de mon fils qui … bah tu sais, ça a pas été comme pour l'autre fils, par exemple, où j'étais, je venais d'être nommé sur le poste, où j'étais dans une autre dynamique. Là, tu t'interroges, je suis pas forcément etc … Donc période un peu compliquée. Après avec un rebond qui s'est bien fait parce que j'ai pas lâché l'affaire, parce que je me suis dit : « faut pas … c'est pas parce qu'il y a une personne que machin », mais j'ai dû refaire toutes mes preuves …

B : Ah oui ?

U : … en caisse régionale, bien réussir sa démarche prévention pour qu'ils me laissent postuler sur le poste de market', avec une forme de reconnaissance parce que c'est un poste en statut de cadre en fait.

B : Ok. Et toutes tes preuves, ça veut dire ?

U : Bah toutes tes preuves, c'est recommencer, entre montrer que, enfin moi clairement, c'était « faut réussir le lancement de la démarche prévention, faut que ce soit visible, il faut que ... », c'est pour ça aussi qu'on a bossé pas mal avec X pour qu'il y ait des trucs en termes de, 'fin, tu vois, j'avais besoin de son expertise, de tout son boulot visuel etc, aussi pour attirer l'œil etc.

B : D'accord.

U : Et donc là, ça s'est bien passé parce que, moi quand je me lance dans quelque chose, je me mets à fond sinon je ne le fais, donc à fond machin. Je me suis impliqué 'fin c'était, 'fin ils sont super contents du boulot qui a été fait. Et le poste auquel j'aurais pas pu prétendre avant, donc le poste que j'occupe actuellement, là ils m'ont laissé postuler et ils m'ont retenu sur le poste.

B : D'accord, bon.

U : Donc je repars, entre guillemets, mais avec ce truc que je garde toujours en tête : ils me l'ont fait à l'envers et je n'oublierai pas (*B rit*) et que machin etc, et que c'est pas ce format qui, je pense, me correspond à proprement parler, mais après comme je disais tout à l'heure pour,

ça marche pour plein de choses, c'est des choix pourquoi j'ai pas … parce que moi, à la base, je partais plutôt pour bosser dans le social. Tu vois, j'ai cette vocation, cette sensibilité etc. Je voulais plutôt être éducateur spécialisé. J'ai passé mon BAFA, et rien que cette expérience d'animateur m'a permis de me rendre compte que j'arrivais pas à prendre du recul avec les enfants, un peu compliqué, les histoires de certains, compliquées, de certains enfants. J'arrivais pas à prendre ce recul donc tu vois, arrivé à vingt piges, j'étais en fac de psycho et tout. Je me suis dit : « il faut que je fasse un truc où je peux prendre un peu plus de recul », et c'est pour ça je me suis orienté vers un BTS action co' où j'ai travaillé dans une compagnie d'assurances qui est la structure K par téléphone et après je suis arrivé à la structure H mais un peu par hasard tu vois, jamais sans me poser et jamais sans non plus cette ambition d'évoluer ou, en fait je suis rentré dans un, je suis rentré dans la structure H. Mon objectif c'était juste d'être conseiller 'fin juste, tout est relatif, mais d'être en face à face, d'avoir une relation en face à face. Et je suis rentré après dans un délire je pense, monter la tête mais surtout, 'fin, je renvoie pas, je prends ma part de responsabilité, mais la boutique a cette facilité aussi à, tu sais, te … tendre un peu une carotte. Alors t'as le côté salaire mais t'as aussi le côté, entre guillemets, ... évolution, 'fin statut et tu rentres dans un délire, 'fin, toujours en gardant tu vois moi cette ligne de conduite de pas rendre n'importe comment, bien faire mon job etc, donc, tu vois, j'ai toujours fait en bonne … 'fin en … en accord avec moi-même tu vois.
B : Ouais.
U : J'ai toujours été en accord avec moi-même, sauf, voilà, après j'ai, voilà, en tant que responsable d'agence j'ai eu quelques décisions à prendre où je me mettais, et je pense que c'est ça aussi qui m'a, qui m'a bloqué pour l'évolution. Je me suis mis en opposition par rapport aux règles qui étaient imposées, notamment dans la façon de manager etc, et je pense aussi, 'fin je fais plus de lien, c'est un peu en vrac …
B : Nan nan mais y a … t'inquiète.
U : … mais qui fait aussi, je pense que ça m'a posé, ça m'a, 'fin, ça m'a donné préjudice pour aller sur le poste …
B : Mmm.
U : ... auquel je prétendais à l'époque. Maintenant, avec du recul, deux ans après, je me dis, quand je vois comment se passe la vie des gens qui sont sur ce type de job et tout, je me dis « ouais c'est un mal pour un bien.
B : T'as bien fait.
U : Je me suis, 'fin voilà, j'ai pas, sans regret quoi. » Et tu vois, je suis même pas convaincu, là aujourd'hui on me le propose, parce qu'ils m'en parlent plus ou moins, à me dire « oui d'ici trois, quatre ans, peut-être que ... », tu vois j'ai plus cette envie, plus cette … plus ce truc à toujours me projeter, « faut que j'évolue, faut que machin etc. » L'interrogation aussi du coup qui est, comme je t'ai dit, c'était compliqué. J'ai commencé à regarder ailleurs pour reprendre confiance pour voir comment j'étais perçu etc. Mais aussi pour essayer de trouver autre chose comme … comme cadre de travail on va dire, en se disant, en plus moi un truc qui, 'fin ça fait un peu, je suis un peu gauchiste sur les bords on va dire (*B rit*), bosser dans une banque, 'fin, tu vois, il y a un moment aussi l'interrogation, c'est de se dire, gauchiste, c'est peut-être fort de dire ça, mais des idées, des valeurs quand même assez … de gauche. Y a un moment aussi, ce que je disais à M, ma femme, je dis, demain … comment j'explique ça à mes fils, « ouais, papa, il a ce type (*U rit*) d'idées mais il bosse dans une banque. » Tu vois ?
B : Ouais, ça t'interroge ça.

U : Ça, ça m'interroge. Mais derrière … pour l'instant, j'arrive à bien le vivre, entre guillemets, mais ce que je veux pas lâcher, et tu vois, s'il y a un truc que comprend pas, par exemple, ma femme, j'ai de la chance qu'elle aille dans ce sens-là, à me dire, « y a pas que le salaire, (*U tape du poing à plusieurs reprises*) y a pas que le statut, tu vois, et on peut vivre avec moins, entre guillemets, mais si tu es plus épanoui etc. » Alors là, je retrouve une forme d'épanouissement parce que je suis dans de la découverte, dans machin etc. Mais le modèle dans lequel … j'évolue, je pense, ne correspond pas réellement à la personne que je suis.
B : Ouais, mm.
U : Et c'est pour ça, que je te disais, le midi là, aller faire du sport, ça fait des années que je fais pas de sport, où je me dis : « j'ai pas ce besoin-là », et là, je sens bien la dif', je veux dire, l'après-midi je suis beaucoup plus détendu. Je me dis : « attends, pff, c'est bon, je travaille pas pour une asso, je travaille pas pour un truc tu vois, c'est une entreprise commerciale et que je suis remplaçable. Le truc il peut tourner de toute façon, que je le fasse, que je le fasse pas, faut arrêter de se prendre la tête », mais comme je suis impliqué et que j'aime bien que les choses soient bien faites, et que machin, ben … Donc ouais, et tout ce modèle-là, alors c'est marrant, parce que tout à l'heure tu as dit une expression, l'expression que tu as utilisé, c'est, t'as dit, « être humain » je crois ?
B : Oui, la subjectivité fait qu'on est humain et qu'on est pas interchangeable.
U : C'est ça, et … tu vois une expression que j'entends dans ma boutique et qui me fout les nerfs, et que je dis à chaque fois. C'est quand on parle de quelqu'un, on dit : « ouais mais c'est quelqu'un d'humain. » *B rit*. C'est l'expression, tu vois, type, tu vois, que je, qui montre, je trouve, toutes les …, toutes ces contradictions …
B : Mmm.
U : ... dans des modèles dans lesquels on … 'fin, comment tu peux dire que quelqu'un il est humain, 'fin, c'est …
B : Ça veut dire « il est pas humain » ?
U : Bah voilà, c'est ça tu vois. *Rires*. Alors oui, on parle de quelqu'un, « oui ah ouais non mais c'est quelqu'un d'humain ». Toujours une forme de justification de « ouais, s'il est con en tant que manager ou dans la manière d'amener les choses, oui mais il est humain quand même », 'fin tu vois. *B rit*. Ça m'a fait, ça m'a fait ... j'ai relevé tout à l'heure, parce que c'est le truc, tu entends assez régulièrement. Ah bah tiens, il y a ma femme qui arrive. *Sa femme arrive, on se dit bonjour et on se présente. On fait connaissance pendant une quinzaine de minutes avant de reprendre l'entretien*.
U : Tu vois, M disait encore tout à l'heure, « c'est important le travail », mais tout le monde le voit pas de cette manière-là, cette forme d'importance, d'épanouissement, d'avoir le sentiment d'apporter quelque chose etc, tu vois, tu en as plein qui y vont et, voilà, ça, c'est un choix aussi personnel, en mode, bah je vais chercher mon salaire et je rentre, et je m'épanouis autrement et tout. Mais moi j'ai ce besoin, je te dis, on y passe tellement de temps et tout … d'avoir ce sentiment de … de, bah ouais, d'apporter de ... Mais après, comme je te dis, ce truc qui me … et avec le temps qui passe etc, c'est, t'apportes pourquoi, tu vois ? T'apportes pour une entreprise privée, dans la finance, dans la banque, etc, c'est ce truc-là quoi.
B : Ouais. *Silence de 6 secondes*.
U : Donc oui, le coup des évaluations, je te dis, je trouvais ça bien parce que 'fin …
B : Les entretiens annuels ?

U : Ouais, 'fin les entretiens annuels et d'avoir ce truc d'objectifs, machin et tout mais, je te dis, c'est pas, t'as un côté quand même un peu … un peu machine, tu, 'fin un résultat ... Alors, là tu vois, c'est marrant aussi, parce que quand je te dis market', dans la boutique où je suis, ils y mettent un peu ce qu'ils veulent et en fait du coup, on me met sur certains sujets qui ont rien à voir avec du marketing mais qui sont … pour le coup quand même intéressants. Et là, l'idée en ce moment c'est de travailler sur ce qu'ils appellent un référentiel de compétences.
B : Ouais.
U : Euh, truc qui est vachement, *U rit*.
B : Oui je … je les faisais avant. *Rires*. J'avais un tableau Excel avec une vingtaine d'onglets, des matrices, des trucs.
U : Ouais, c'est ça. *Rires*. Bon là ils font, 'fin, moi je rentre dans la truc parce que malgré tout, il y a une forme de réflexion. Tu sais très bien que c'est orienté, tu sais très bien où on doit finir, et puis on se le dit pas, machin et tout, mais l'idée, comme ils nous … là on était énormément sur l'entretien annuel pour évaluer un conseiller sur (*U tape du poing à plusieurs reprises)*« t'as tel objectif sur ça, tu l'as atteint, tu l'as pas atteint. » Donc là, tu vois ça fait quatre, cinq mois que je travaille là-dessus avec des gens de la RH etc. C'est définir plutôt des, ça me fait marrer, des, des attitudes, des … 'fin comment ils disent, alors t'as les macro-compétences, après t'as le, t'as plus … ouais c'est plus des attitudes, des comportements entre guillemets, mais qui restent, ni plus, ni moins, subjectifs, c'est comme, je sais quand même dire un peu ce que je pense, ce que je dis à mon chef, on en reviendra quand même, même si on met en place ces choses-là, la facilité je pense pour un manager, c'est de dire … c'est du quantifiable, qui est beaucoup plus facile que du comportemental, je veux dire, t'as la bonne … *Sa femme part, on lui dit au revoir*. Euh …
B : Tu parlais des référentiels métier, tu disais à ton responsable ...
U : Ouais, donc du coup, je lui disais : « je pense que bon, c'est bien », il faut être quand même politiquement correct malgré tout, mais ce que je lui dis : « c'est bien d'essayer de partir sur ce genre de choses mais, 'fin moi je vois bien l'intention quand même finale, c'est toujours la même, c'est cette forme de quantifiable, « t'y es, t'y es pas », et de … comment aussi chaque manager va réutiliser aussi ces outils-là. »
B : Mmm.
U : Moi je le vois bien, notamment depuis la réorganisation-là dont je te parlais tout à l'heure, il y a moins d'effectifs dans les agences donc les mecs, ils sont tous sous pression. Il suffit qu'il y a un mec de malade, un mec qui part en formation, le mercredi y a un temps partiel, un truc comme ça, ça met complètement dans le jus l'organisation … l'organisation. Et le manager qui, 'fin le directeur d'agence qui chapeaute ce truc, c'est lui qui va compenser tous les manquements, que ce soit de l'accueil, aller charger un distributeur, 'fin des choses qui n'ont plus rien à voir avec son job à proprement parler. Mais lui où il est attendu en (*U tape du poing à plusieurs reprises)* fin de mois ou en fin de trimestre, c'est « est-ce telle ligne, t'en avais cent à faire, c'est fait ou c'est pas fait ? » Donc, après est-ce qu'ils ont tous cette intelligence, aussi, d'en, de retenir cette pression et de le faire aussi avec leurs collaborateurs mais tu vois énormément d'arrêts de travail, de gens qui partent de la boutique, donc je te parle de beaucoup de gens qui sont en agence, qui quittent la boîte, qui quittent la boîte, tu vois, 'fin je te dis, les arrêts de travail, c'est … alors bon, t'as les syndic', ils nous ont sorti des chiffres etc, mais tu sens bien qu'il y a … on a beau te dire « non il y en a pas plus qu'il y a deux ans, machin mais bon, est-ce qu'il y a deux ans, vous mettiez en parallèle, est-ce qu'il y

avait telle ou telle grille ou je sais pas quoi, 'fin ? ». Tu sais on prend aussi ce qu'on a envie comme critères pour se rassurer etc. Et tu le sens, ouais, et tu sens que c'est dur pour beaucoup. Pour beaucoup, cette évaluation … Je te dis, après comment le fait chaque manager c'est, tu as beau, la boutique a beau donner un canevas, après chacun le fait à sa sauce et c'est pas forcément fait comme il, à mon sens, comme il faudrait quoi.
B : Ouais.
U : Tu sens une … une pression, 'fin moi, j'ai plein de copains, collègues dans l'agence comme ça avec qui on échange etc, pff, ouais c'est … et c'est le modèle qui ... Même en regardant tu vois, comme je te disais, je regarde des annonces, j'ai appelé machin, ce truc-là, tu le retrouves dans la plupart des boutiques au final. Tu vois même M qui est dans la fonction publique, des fois, elle me parle de process, de machin, c'est pareil. C'est le mode de, notre mode de travail aujourd'hui alors peut-être que tu peux en sortir, c'est le truc où je me rassure, en me disant : « si tu lances ta propre boutique, c'est toi qui fais ton emploi du temps, qui fait ton, tes objectifs, qui … » mais je suis pas convaincu.
B : Nan.
U : Parce que tu vois, genre mon frangin là, qui se lance, du coup, à travers son activité. Moi je le pousse un max en lui disant … Il est énormément dans ce truc … mais ce qui est tout à fait à son honneur, mais qui, à un moment, d'après moi, présente ses limites dans le monde … dans le monde du travail dans lequel on est, c'est … Tu vois, il va, par exemple, il va toucher un billet pour une vidéo qu'il va réaliser. Bah il estime que bah, il doit donner autant au mec qui monte, qu'au mec qui … Et, ce que je lui dis, depuis un moment, et là, il commence, je pense, à l'intégrer. Je sais pas si c'est le bon, le bon conseil à donner. Moi, c'est avec mon expérience, je lui dis ça mais, « bah c'est lui qui lance le projet, c'est peut-être lui, plus lui de ... tirer un peu plus de sous », donc c'est d'autres choix, d'autres arbitrages qui sont peut-être aussi qui peuvent mettre, mettre en dissonance quoi tu vois.
B : Mmm.
U : Donc au final, ce travers de mode de fonctionnement du quantifiable etc, j'ai l'impression que c'est … Alors c'est peut-être pour me rassurer aussi dans le fait de rester dans ma boutique et tout, mais je me dis, même si je lançais ma boutique ou sur un autre type d'activité, je retrouverai ce même travers. Même, enfin je te dis, même je vois ma mère qui est dans l'associatif, qui est prof de yoga. Tu vois, (*U rit*) c'est marrant, on a eu la même discussion hier. *B rit*. J'étais en train de lui dire : « toi tu as fait le choix que ce soit accessible à tout le monde. » Je dis donc, « t'en vis mais t'en vis, vite fait quoi. Tu vois, c'est pas un salaire, c'est voilà, c'est juste ce qu'il faut. » Et je lui disais ça parce que l'autre jour, dans Capital, y avait un truc, c'était « les mecs qui se lancent dans le yoga » mais en mode, avec le market' qui va avec et qui vont chercher les billets de malade. Bah j'ai arrêté l'émission parce que ça me gonflait, mais ce que je disais : « mais toi qui est en train de trimer dur et tout pour trouver une salle, pour machin, ou pour faire profiter les gens du quartier d'accéder à ce type d'activité et tout », je lui dis : « bah, t'as ce côté, bah t'en a d'autres qui le font de manière plus market', plus machin et tout, et qui vont aller chercher les dix séances à 1500 balles. Enfin ... », et on en revient toujours sur cette histoire de quantifiable, c'est pour ça que j'en parle tu vois.
B : D'accord.
U : Où je me dis « tu es en mode asso ou pas, ou … quoi que tu puisses faire, on en revient toujours à, dans notre mode de fonctionnement, on n'est plus dans ce mode … qualité, quel est l'apport de, pour l'autre, qu'est-ce qu'attend l'autre en réalité, qu'est-ce que je lui apporte, tu

vois. C'est typiquement ce qu'elle me disait hier, elle me dit : « oui mais moi je sais, voilà, mon cours il est personnalisé. Les gens viennent en fonction de leurs moyens, en fonction de leur truc. C'est le choix que j'ai fait. » Mais tu vois, on en revient toujours, toujours sur ces notions-là ...
B : Ouais.
U : … en fait. Et, du coup sans, même tu vois, ce que je disais à M, il y a pas si longtemps je lui dis : « c'est quoi la valeur travail au final ? ». Tu vois c'est …
B : Ouais.
U: Tu vois, j'ai mon ancien chef qui est posé juste à côté de moi, 'fin, je suis rattaché hiérarchiquement à l'agriculture mais pas aux assurances. Mais j'ai quand même un chef aux assurances, mais avec qui j'ai pas de lien hiérarchique. On a énormément d'échanges parce qu'il est posé à côté de moi. Et lui a cette approche du travail, justement c'est ça tu vois, c'est le quantifiable, c'est, c'est le ... c'est le mec qui arrive à 9h, s'il part à 18h pile, bah c'est pas, c'est qu'il a pas assez bossé, c'est pas normal de partir pile poil à l'heure. Faut faire une heure de plus, faut pas compter son temps au boulot, faut pas … Et tu vois, c'est ce que j'essaie de lui faire capter, c'est de lui dire un moment : « mais attends, est-ce que ça veut dire parce que je suis arrivé à 8 h, je suis parti à 19h que je charbonne plus qu'au final qu'un mec qui va arriver à 9h, qui va être beaucoup plus sélectif dans ses tâches, dans ses méthodes d'organisation etc. » Donc, tu vois on ent, parce que c'est cette facilité aussi je pense de se dire : « il y a tant à faire, est-ce que le tant a été atteint ou pas atteint ? »
B : Ouais.
U : C'est beaucoup plus rassurant …
B : Le tant, t-a-n-t ?
U : Oui oui oui.
B : Ok. Le quantifiable.
U : Oui le quantifiable. Le quantifiable, tu vois c'est … mais c'est pareil, sur tous les types de projets, ce que je dis à chaque fois, je dis : « putain, vous voulez qu'on vous mette un truc en place mais pourquoi on se laisse pas le temps, et là, en l'occurrence t-e-m-p-s, pour bien faire les choses, pour être sur un truc quali ? Mais nan, parce que on se donne cet impératif de se mettre cette pression de dire que, « oui, pour que ça rapporte tant à la boutique, faut que ça se fasse en tant de temps. » Derrière, y a d'autres tâches que je fais, qui au final, rapportent que dalle à l'entreprise. Mais y a ces choix-là qui sont fait quoi. Alors aussi, le truc des fois, je me dis c'est parce que je suis sur une grosse boutique, où ça a un fonctionnement comme ça comme, comme celui-ci. Peut-être en étant dans une petite PME, un truc comme ça, peut-être les choses seraient plus effic, mais … franchement je crois pas.
B : Bah, ça dépend, 'fin …
U : Ça dépend des modèles, ou faut être sur un modèle, je sais pas, plus ou moins familial, je sais pas, 'fin. J'arrive pas à le trouver le truc tu vois. A chercher, à essayer de voir … Ou est-ce que je me dis : « ouais, c'est ce recul à prendre et peut-être se dire, bah ouais c'est pas une finalité. Le boulot, il y a pas que ça. Tu vas chercher ton salaire. T'apportes ce que tu peux apporter mais sans non plus faire des trucs de … de ouf non plus tu vois. »
B : Ouais. *Silence de 5 secondes.*
U : Ça t'alimente tout ça ?
B : Ah oui nan mais bien sûr. De toute façon, 'fin tout, là vu que je, 'fin, je récolte ton point de vue, en fait.

U : Oui oui.
B : Dans tous les cas, tu vois, y a pas de mauvaises réponses.
U : Après, je veux pas partir trop hors sujet.
B : Mais y a pas en fait de hors sujet.
U : Ouais.
B : Tu vois, si toi, t'estimes, 'fin si la question « comment tu vis ton travail quand on lui donne une valeur ? » ça te fait aller là, c'est pas hors sujet en fait.
U : Oui oui.
B : En fait, c'est le sujet, tu vois. Moi ce qui m'intéresse c'est où tu vas.
U : Mmm.
B : « Bah moi je vais là, ok, et toi tu vas où ?».
U : Mais après, on parle de valeur de travail, ça me fait penser aussi, je te parlais tout à l'heure, moi je suis très … *Son fils vient lui parler pendant 5 secondes.* On parlait de … ?
B : Valeur de travail ?
U : Valeur de travail … alors moi, je pense que c'est lié à mon histoire etc, parcours etc, mais. Voilà, moi j'ai eu cette, ce besoin d'être … d'avoir, d'être reconnu, entre guillemets, socialement mais aussi, d'avoir les revenus qui vont avec, entre guillemets. Alors après, une personne a 1500 balles, elle est bien avec. Une autre, il lui faut 3000, 'fin tout ça, tu vois, c'est subjectif, c'est propre à chacun. Mais tu vois là, j'ai, en toute modestie ou quoique ce soit, mais je pense avoir atteint, tu vois en termes de salaire, voilà on a ce qu'il faut. On a pas besoin de compter tous les mois, 'fin voilà, on vit pas comme des fous non plus mais voilà. On n'est pas à plaindre. Et une fois ce truc-là atteint, c'est ça aussi peut-être qui est grisant mais tout comme l'histoire du statut cadre. Tu vois moi, c'est un truc, moi ça fait … avant que j'atteigne mon poste de responsable, ce que la boutique me vendait un peu, entre guillemets, l'aboutissement. C'est quoi un statut cadre, au final ? Maintenant que je vois que j'y suis, je me dis « putain, tout ça pour ça ! ».
B : C'est un forfait jours. *B rit*.
U : Bah ouais, (rires) sans déconner, mise à part les entendre, les mecs me dire « maintenant tu es cadre, tu les comptes pas tes heures. » Ouais. Alors oui, « on t'a mis un PC, tu peux bosser à la maison si tu veux », « c'est bien les mecs mais concrètement ça fait quoi ? » *Rires*. Ça fait que là, je me suis rendu compte la semaine dernière, ça a été la goutte d'eau, je me dis : « putain, en charge, on m'en pompe plus, donc au final, tu vois un mec qui a pas le statut cadre, qui a le même pesée que moi dans la boutique va gagner un peu plus, donc je me dis, mais attends, mais … alors oui, tu auras une meilleure retraite, alors oui, tu auras une meilleure prévoyance mais 'fin. » Tout ça en fait tu vois, je me suis caché derrière ce truc-là pendant longtemps, à me dire : « ouais, le graal à choper, voilà, c'est ce statut cadre, c'est d'avoir un revenu, voilà, qui me permet de … », alors M travaille aussi et machin, je dis pas que c'est moi qui fait tout le truc, loin de là, mais … Mais putain, c'est atteint. Je me dis « ouais, c'est quoi l'épanouissement … final du boulot ? Quelle est ma valeur ajoutée ? », je me dis « tout ça pour ça ». Autant d'épuisement, autant de prises de gueule, d'interrogations, de remises en cause. Je te dis, quand la boutique un moment te dit : « non mais on vous retient pas en même temps, si vous êtes pas content vous pouvez partir quoi, et en même temps, on vous a jamais demandé de faire autant d'heures », 'fin tu vois la forme de reconnaissance, « c'est vous qui avez voulu, qui vous impliquez autant dans le travail, 'fin nous, la boîte ... ». Et tu vois, tous ces trucs-là, je me dis : « mais putain, tout ça pour ça », tu vois ?

B : Mmm.
U : Et … donc après, voilà, il y en a certains qui prennent conscience de ça avant, d'autres plus tard. Moi c'est arrivé à ce moment-là avec, je te dis, avec l'arrivée des enfants, le machin. Donc une forme, une sorte de maturité. Je prends conscience de plein de trucs. Mais une sensation que, ouais, c'est du vent, je contribue à du vent. Des fois c'est ce que je me, franchement, c'est ce que je me dis. Tu vois, je suis content de ma journée en soi, c'est pas, je rentre je suis … mais j'ai le sentiment depuis un petit peu de contribuer à tout ce fonctionnement qui est pas qualit', 'fin, qu'est pas, dans, je te dis, dans le toujours dans le ... 'fin je vois pas l'apport, l'apport réel en fait.
B : Ouais. Quand tu dis « qualit' », c'est qualitatif ?
U : Ouais c'est ça, c'est vraiment ça c'est ... c'est … Si, je fais plein de choses. Je suis content de ma journée, je me dis : « ah j'ai fait ci, j'ai fait ça », 'fin si je dois vraiment me poser un moment, mais alors après c'est peut-être utopique aussi, de dire : « ouais, ce que je fais de ma journée, ouais, j'ai apporté à tant de personnes, tant de trucs, enfin tu vois c'est … » Alors, oui avant j'étais en agence, j'avais le côté chiffres qui me rassurait mais j'avais aussi le côté ... très social de mon job.
B : Ouais :
U : C'est-à-dire, je rencontrais tellement de personnes, de profils différents avec des gens avec qui j'avais des échanges. Avec des fois cette sensation, tu fermes ta porte et tu te dis : « ah bah je sens que la personne, ça lui a fait du bien de me parler. » Alors, je suis pas psy, souvent on m'a pris la tête, « nan, mais attends, ton job, t'es pas assistant social », « ouais, mais je suis pas assistant social, mais, » ça a toujours été mon argument : « regarde mes chiffres, me prends pas la tête, je suis largement au-dessus de ce que vous attendez donc laissez-moi exercer mon job comme, comme je l'entends parce que c'est aussi en ayant ce rapport « humain » (*rires*) que les choses se font », tu vois. Et ouais, c'est ce côté-là ouais, qui … était plutôt rassurant, pour moi, sur mes anciens jobs et que là, je n'ai plus aujourd'hui mais voilà. Je te dis, je m'y retrouve parce qu'il y a cette découverte, de nouvelles acquisitions de compétences, elles serviront, elles serviront pas, machin mais voilà, 'fin. Je suis assez … je contribue à tout ça, mais toujours, et j'ai ce besoin d'avoir cet esprit critique, tu vois.
B : Ouais ?
U : Je peux pas m'empêcher toujours d'avoir ce côté un peu … au travail, 'fin je suis un peu chambreur, un peu cynique mais j'ai ce besoin quand même (*U rit*) de … (*U rit*)
B : D'exprimer.
U : … d'exprimer le … le côté « ouais c'est bien mais les mecs c'est bon ». 'fin là, je vois il y a trois semaines, c'est le truc-là, genre, on vous envoie un boot camp, tu sais c'est le nom, boot camp. Alors oui, c'est une méthode de travail du design center de Brest machin. » Toutes des méthodes de travail, tu sais, où tu es en truc avec des post-it, tu peux écrire sur les murs, tu peux faire des dessins, on est dans la co-construction, dans la créativité. C'est bien tu vois, ça m'a fait m, ça m'a plu pendant trois jours. Ça m'a sorti de mon quotidien, moi j'aime bien dessiner, j'aime bien réfléchir à des trucs, machins. Donc c'était très bien, on a fait des trucs plutôt sympa avec les gens et tout mais … j'ai bien conscience au final que, 'fin, c'est du vent enfin. C'était sympa à faire, c'était, voilà c'est des moments … mais concrètement, on arrive toujours à … y a une forme de conditionnement dans notre système de travail aujourd'hui, qui fait qu'on va toujours quand même vers … on tend toujours, dans tous les jobs je pense à un moment vers là où on nous attend en fait, ce qu'attend ton patron, ce qu'attend ta boite, donc

tu es toujours dans ce … 'fin je trouve ça bloque le ... ça bloque l'avancement des choses parce qu'on sait qu'on est toujours dans cette forme de modèle, de format qui … 'fin je sais pas si tu vois un peu le …
B : Si si, bah si en fait, et ça fait le lien, justement avec ce que je disais au début.
U : Mmm.
B : Le fait un peu de rentrer dans une case …
U : Toujours.
B : … si t'es à côté, même si le sens et la nature de ton action est légitime, nan, il faut que tu reviennes.
U : Il faut que tu reviennes. Et tu vois là, ce que me vend, par exemple, me vend ma N+2, donc il m'a recruté sur le poste, alors avec des entretiens pop star et tout. 'fin, tu vois le truc. *B rit*. Faut te le faire, nana, « c'est un poste de malade dans lequel vous allez ... » …
B : Pop star, ça fait longtemps que j'ai pas entendu ça. *Rires*.
U : 'fin tu vois le truc, t'as l'impression d'avoir un jury, une pression machin. Et ce qui me fait marrer, tu vois c'est là où j'aime bien garder cet esprit critique, c'est, ce qu'elle vend et ce que mes chefs continuent à vendre, c'est « oui ton poste, c'est toi qui le crée », c'est « ouais, ce qu'on aime bien dans ton profil c'est cette créativité, le fait que tu proposes des trucs qui sont machin et qu'au final, t'arrives à sortir des … » Mais je sais bien au, final enfin c'est, pareil, elle revient souvent l'expression, je trouve que ça reste du vent. Parce qu'on fait, on est dans des modes de fonctionnement de schémas. Donc « oui je vous attends avec votre caractère machin et tout, c'est de faire bouger ces modes de fonctionnement qu'il y a dans notre entreprise. Le marketing tel qu'il est pratiqué dans notre entreprise, c'est dépassé. C'est à vous de faire bouger les choses. » Enfin, tu vois on te, on te pose comme ça, genre, mais … tu sais bien qu'au final on va arriver toujours sur ce truc qui est … très hiérarchisé, « oui mais, l'agilité, vous êtes quelqu'un de très agile, c'est ce qu'attend l'entreprise, c'est cette agilité », « mais l'agilité mon cul, 'fin, les gars, un moment, il faut arrêter. Vous savez très bien que je vais préparer un truc, vous allez trois à décider. Chacun va venir me donner votre avis à 2 balles, alors que vous n'avez pas pris le temps de … de rentrer dans ce sujet à fond, que vous connaissez pas aussi bien que moi mais que voilà, vous, on est autour d'une table, ça vous coûte une idée à sortir comme ça et c'est moi, qui, derrière qui vais devoir creuser, rechercher ça marche, ça marche pas etc. Parce que, ce mode de fonctionnement de toute façon, vous savez très bien comment c'est. C'est que vous allez me donner vos trois idées. Moi je vais refabriquer un truc, vous, vous donnez une version, que vous, parce que on est dans ce mode de fonctionnement, chacun doit se couvrir etc, donc vous allez faire revalider par votre chef, donc votre chef il va venir péter une ou deux idées en plus. Donc au final, le truc arrive au bout, mais plus à l'image, parce qu'au final, lorsque vous présentez le truc au DG, bah lui, il a déjà son idée d'avant, donc il est où mon truc de départ ? » Donc bon, voilà, je me suis éclaté à chercher, à essayer de comprendre, à faire des trucs mais, mais … mais on reste dans ce mode de fonctionnement très … tu vois je te dis très hiérarchisé, très organisé, très … 'fin, c'est prototypé tout ça au final. On a beau te dire … Et je pense qu'au final, on aime bien, l'être humain, avoir ce ... cadre, c'est plutôt rassurant.
B : Ça te donne un repère.
U : Ça, ouais d'avoir ses repères mais … on avance pas.
B : Mmm. Et « avancer » du coup, tu mets quoi derrière ce terme-là ?

U : Bah, dans le cadre de mon job, quand je dis « avancer », c'est … je mets en place, alors oui, c'est la conduite de projets, ça doit prendre du temps, ça peut machin. *U tape du poing sur la table plusieurs fois*. Mais, quand un moment on commence un truc, on le finit tu vois.
B : Ouais.
U : Et on l'a fait, c'est bon c'est … Là ça met des plombs, tu sais ça va, ça revient, ça repart, il faut redécider, oui mais nan en fait refaites deux propositions, mais nan en fait il a dit que, 'fin pff, et ça avance pas quoi. 'fin c'est cette sensation que j'ai ou pas assez vite pour moi peut-être.
B : Oui, et du coup, quand tu disais que à la fois on te dit "t'as carte blanche et tout », mais en fait tu sais bien qu'il y a une hiérarchie …
U : Oui.
B : … y a des attentes et tout, quand toi, c'est compliqué pour toi parce que tu as l'impression de pas avancer en fait, c'est ça ou pas que peut-être ?
U : Ouais y a ça, oui c'est ça, c'est pas avancer, oui c'est ça. Ouais.
B : Ouais.
U : Alors compliqué, après je te dis, y a aussi l'organisation qui fait … la boutique dans laquelle je suis, c'est une grosse boutique donc tu as des truc qui viennent du national, qui vient au niveau région, qui vient machin, faut composer avec tous ces trucs, et après tu as, tu as des enjeux politiques. Tu sais, avec le mutualisme et tout, on n'arrive pas toujours à cerner ces trucs-là. C'est en étant dedans aussi que tu arrives … Moi, j'ai postulé dans le truc, « oui pourquoi vous postulez dans la boutique plutôt qu'une autre. » « Oui, parce que c'est mutualiste. », « Oui, alors vous mettez quoi derrière le terme mutualiste ? », « oui bah c'est les clients qui participent ». Au final, c'est très politique tout ça, c'est … T'as un président, t'as machin, faut pas froisser un tel etc. Enfin … de quoi c'est ... 'fin après, tu vois M, souvent ce qu'elle me dit aussi : « ouais je sais pas comment tu fais, vu ton caractère, pour évoluer dans, dans ce milieu-là ». Mais en même temps, quand je suis dedans, je me sens pas plus … à certains moments je me dis « putain, je suis pas, c'est pas là que je devrais être, c'est pas … putain je suis en train de parler, alors je suis pas en contradiction avec ce que je dis mais peut-être la manière dont je le dis », je me dis « putain, comment t'es en train de parler là, comment t'es en train d'amener ou enrober ton truc ». Mais ça fait partie aussi du monde professionnel aussi un moment. Tu peux pas être brut et être tel que tu es si tu veux arriver, entre guillemets, à tes fins.
B : Mmm.
U : Et … ça c'est un truc qu'il faut aussi accepter.
B : Et puis peut-être que tu as réussi aussi à trouver des marges de manœuvre que d'autres ne voient pas.
U : Oui, aussi.
B : C'est ça qui te permet aussi de tenir.
U : Ouais je pense ouais, je pense. Parce que je te dis, c'est toujours pareil, c'est toujours cette question, qui est pas simple à dire, c'est … c'est ce fameux truc où tu mets dans la balance le plus et le moins.
B : Mmm.
U : Et … tu vois c'est un truc, je l'ai fait par écrit il y a un moment quand je m'interrogeais, vers quoi … si je sors, vers quoi je vais etc. Mais là aujourd'hui quand je fais le truc, j'ai l'impression plus de m'entendre dire du négatif, entre guillemets, de mon taf, mais quand je

mets dans la balance concrètement, c'est kif kif et peut-être le « plus » prendrait le dessus en fait.
B : Ouais.
U : Alors je me dis, c'est peut-être mon esprit, 'fin mon, mon caractère un peu … peut-être pas … ça peut toujours être mieux tu vois. On peut toujours mieux faire.
B : Optimiste.
U : Optimiste ou alors, ouais, alors optimiste je sais pas si c'est optimiste. Ça serait pas optimiste ... Mais de faire avancer les, 'fin quand je dis « faire avancer les choses », c'est … 'fin faire des choses concrètes quoi.
B : Ok.
U : Tu vois ?
B : Oui. *Le fils d'U lui parle, il lui répond*.
U : Ouais c'est … *Silence de 3 secondes*. Et pareil tu vois, j'ai besoin, tu vois quand je m'interrogeais, pareil ça fait un moment que je me lance. Je te dis tout à l'heure, j'avais un petit projet, là, que j'aimerais bien essayer de développer. Alors c'est de la vente à distance, c'est de, de saris. Pour faire très simple. Parce que j'ai pensé avoir capté qu'il y a des niches sur tout ce qui est population maghrébine qui est très fan de ce type de tissu. Et que je me dis, y aurait peut-être un truc à faire. Et tu vois, quand je me suis projeté en me disant : « allez (*U claque des doigts*) on part du principe, je me fais un kiffe ... je pars sur voilà, un projet que j'ai envie de développer » Et je me dis mais même dans la … façon de bosser etc, être en mode pas entouré … rencontrer des gens, et avoir quelque part cette … considération sociale au sein d'un groupe.
B : Oui.
U : Tu vois ce que je veux dire, t'es au sein de ton entreprise. T'y passes 9h … 'fin je sais pas combien de temps t'y passes, mais « oui c'est U, on le connaît, il est dans tel 'fin. » Et là, intervient aussi c'est cette question d'ego, à se dire « oh putain mais c'est quoi, c'est, c'est quoi c'est tu veux qu'on te connaisse ... » Tu vois, mon chef m'a fait la remarque à mon entretien annuel, là le dernier en me disant, 'fin mon ancien chef-là comme je t'expliquais, j'en ai deux, comme on passe pas mal de temps il me dit : « Ouais, ton truc c'est que tu veux être aimé de tout le monde. » *B rit. Silence de 4 secondes.* Je dis : « bah ouais, enfin nan, je suis pas tout à fait d'accord », pas tout à fait à l'aise dans ma réponse en me disant : « putain, il a peut-être touché un truc ce con et tout. » Donc le soir je rentre et je dis ça à M. M elle me dit : « ouais, il a raison. » Je dis : « mais nan, s'il faut m'opposer, après oui, j'aime pas être dans le conflit, mais j'aime bien que les gens m'aiment bien etc. » Et je me suis dit : « putain, il a visé peut-être juste. », et là tu vois, on est dans …, c'est ce que je lui ai dit pendant l'entretien (*U rit*), le seul truc que j'ai trouvé à lui dire c'est « oui mais, qu'est-ce que tu es en train de me faire là, on est sur un entretien, on est sur des choses normalement … 'fin là c'est du subjectif que tu es en train de me dire. » *Rires*. C'est pour ça que j'en reviens …
B : Ouais.
U : Alors je lui dis : « c'est subjectif », alors le mec, je trouve que c'est quand même intéressant, parce qu'il a essayé de détendre un peu le truc, parce que quelque part, je demande à ce qu'on soit dans du qualit' et tout et pas du quantifiable. Et quand il me met ça dans la gueule, où là (*B rit*) il a peut-être sans doute raison, je lui dis « et attends, reviens sur les trucs quantifiables, mec », 'fin tu vois le …
B : Ouais ouais.

U : Et donc ouais, c'est marrant parce que depuis … je pense que ça m'a un peu titillé. Là ils me l'ont refait il y a deux semaines en entretien annuel à me dire : « ouais, tu veux répondre à tout le monde, tu veux être dispo pour tout le monde, machin. Va falloir arbitrer un peu plus. » Et du coup, je suis passé en mode, je suis passé un peu en mode con, entre guillemets. *B rit*. Et ce qu'ils m'ont dit, ils m'ont dit, parce que, du coup, les jours qui ont suivi, direct les demandes qu'ils m'ont fait, je dis « attendez les gars, l'autre jour, y a deux jours, vous étiez en train de me dire qu'il fallait arbitrer, qu'il fallait de dire oui à tout le monde. Donc ton truc-là, je le fais pas. » Et tu vois, au bout de trois, quatre fois, ça vient de ton chef et tout, il me dit « nan, mais moi je suis ton chef. » Je lui dis « oui nan mais j'entends bien que tu es mon chef, mais attends, les mecs vous me dites que je suis trop gentil, vous me dites qu'il faut faire des arbitrages et tout. Bah moi, je tiens compte de vos conseils et tout. » Je dis « là le truc, je vais pas le faire. » Donc c'est passé, voilà, « Tu deviens con et tout », je dis « oui ». Alors, tu vois, c'est toujours aussi ce truc dans la façon aussi de juger, parce que tel mec qui est sympa, qui dit toujours « oui », ou qui dit « nan » mais avec le sourire, et dès que tu dis « nan » en mode un peu plus … Parce que moi j'ai ce côté-là aussi je pense dans mon caractère, c'est, je suis quelqu'un de plutôt diplomate, j'aime bien y mettre les formes.
B : Mmm.
U : J'aime pas trop le conflit. Je préfère que les choses se fassent … Mais après, quand il faut rentrer dedans, le problème c'est que, en fait je passe de ça à ça direct. Et du coup, ça passe tout de suite pour le mec un peu trop vénère, un peu trop …
B : Ouais.
U : Tu vois … de, mais parce que je pars du principe que j'ai été tellement indulgent au début, en mode sympa, en étant, j'y mets les formes, machin et tout, le mec il a pas compris que … ben je passe direct au stade après. Du coup ça surprend toujours. Alors, c'est bien que je le fasse aussi, 'fin c'est bien ou pas bien, c'est bien pour moi, c'est bien aussi pour les autres dans les rapports à construire. Comme ça ils savent aussi, quelque part, à quoi s'en tenir. Mais … voilà tu vois. C'est pour ça, on parlait tout à l'heure de … comment on peut être ... *silence de 5 secondes* .. pas mesurable mais …
B : Évaluable ?
U : Évaluable, voilà. Ça a aussi quelque part ses limites.
B : Ouais.
U : Tu vois, je suis le premier à dire « ouais faut arrêter les trucs machins et tout », mais le jour où, et bah on rentre dans le subjectif et on rentre aussi dans ce côté où je pense qui est compliqué aussi pour le mec qui, pour l'avoir vécu, qui est l'évaluateur ... c'est le côté … comment je fais pour pas rentrer un moment, parce que tout relève au final de l'intime. Je pense. Il y a toujours ce lien-là. Tu sais, le mec, il fait pas tel ou tel truc, c'est pas ... 'fin je pars du principe que tout le monde a envie de bien faire.
B : Ouais.
U : Alors si, oui, à la marge, ok, 'fin ce qui est dit à la boutique, « c'est qu'il y a beaucoup de gens comme ça ». Moi j'ai pas envie d'y croire. Que la plupart des gens ils ont envie de bien faire. Ils ont envie de rentrer et de se dire « j'ai bien réussi ma journée ou j'ai apporté 'fin … j'ai fait mes objectifs, j'ai apporté telle chose, » enfin tu vois ?
B : Mmm.
U : Euh … merde j'ai perdu mon angle ...
B : Tu parlais de l'intime.

U : Ouais voilà. Et en fait, t'es toujours à cette limite, quand tu veux comprendre ou quand tu veux faire un peu bouger une personne sur quelque chose que toi tu juges que, qui est pas … pas bien, ou pas conforme, alors c'est pas « bien » l'expression, mais oui conforme ou un truc, pour qu'il soit bien dans son job.
B : Ouais.
U : Alors, quand je te dis « bien dans son job », là, en l'occurrence, c'était l'atteinte d'objectifs mais aussi que la, parce j'ai vécu ça. J'ai eu une expérience et avec deux collaboratrices, on était très compliqué. Une qui voulait faire comme elle voulait et vendre n'importe comment, chose que j'admettais pas, même, alors, elle avait eu des chefs avant qui allaient dans son sens parce que ça permettait d'atteindre les objectifs d'agence.
B : Ouais.
U : Mais moi comme je lui dis, moi, voilà « c'est pas ma façon, au pire on est moins bien, moi, enfin on trouvera des moyens de compenser ou, au pire on compensera pas, on y sera pas. Mais je veux pas qu'on bosse de cette manière-là », donc ça a été très compliqué. Et j'ai été aussi en … difficulté avec une collaboratrice qui elle, y arrivait pas dans son job. Tu vois, il fallait qu'elle fasse des prêts, mais elle y arrivait pas. Elle trouvait toujours des trucs qui allaient pas, toujours des, toujours des contraintes, toujours des trucs et … Et du coup, pour essayer de l'accompagner, je me suis rendu compte, assez vite, que ... bah t'es plus ou moins obligé d'aller sur des choses un peu personnelles, parce que le comportement, le … Et c'est là où ça devient super compliqué. Est-ce que tu passes le cap ? T'es qui, au final, en tant que que manager pour dire : « ah oui, ... ». 'fin je vois, mon N+1 à l'époque, il me disait : « ouais, mais attends, elle est pas bien dans sa peau, faut qu'elle s'en rende compte. Faut que tu lui dises. », « nan mais attends, d'où je vais lui dire moi, je suis qui moi pour juger qu'elle est mal dans sa peau. » Je peux avoir cette … évaluation en tant que personne, de me dire « elle n'est pas bien dans sa peau et tout », mais au-delà de lui dire, ça fait quoi ? 'fin, ça fait, ça va lui faire une belle jambe de dire « ah t'es pas bien dans ta peau », mais qu'est-ce que je fais pour lui apporter moi. Si c'est pour dire un truc, entre guillemets. Alors, des fois le fait de dire, tu apportes à la personne peut-être. Mais, dans ma tête, faut être super proche pour avoir … juste avoir besoin de le dire, il digère et il se démerde avec le truc.
B : Mmm.
U : Une personne que tu connais moins où tu es en relation professionnelle hiérarchique etc, si tu décides d'aller sur ce terrain-là, faut être capable derrière de lui apporter quelque chose quoi.
B : Ouais, et puis, …
U : Bah …
B : Faut qu'elle soit prête à … à entendre.
U : A entendre. A accepter.
B : Même quand elle connaît.
U : Et du coup tu vois, du coup cette collègue. Elle habite juste à côté, pas de bol, son fils était dans la classe du mien. Ils sont super copains. Mais depuis, qu'en fait, qu'on bosse plus ensemble, elle se limite juste à un bonjour. En fait, elle a super mal vécu le truc, moi aussi quelque part, parce que je me dis : « attends, la nana, je l'ai toujours couverte par rapport à mes hiérarchiques. J'ai toujours essayé d'être dans l'écoute, dans le machin, dans le bidule, et ça a pas fonctionné. »
B : Ouais.

U : Et ce qu'on m'a dit un moment, du coup, dans le mode … c'était dans mon mode de management peut-être, où j'avais été assez … assez bou, plus bourrin, plus, ouais « t'as tel chiffre, tu l'as pas fait, bah comment on fait de machin ». Alors que moi, tu vois …
B : Plus bourrin, ça veut dire mettre plus la pression ?
U : Ouais.
B : Ok.
U : Ouais.
B : Pour qu'elle fasse plus de chiffres ?
U : Pour qu'elle fasse plus de chiffres.
B : C'était ça l'objectif ?
U : Bah, l'objectif, c'était qu'elle atteigne ses, 'fin, l'idée c'était qu'elle atteigne ses objectifs. Elle les atteignait pas, bon fallait trouver, alors y a eu l'accompagnement, les machin, les trucs et tout. Ça marche pas. Et au moment je pense où … parce que ce genre de choses, on te le dit pas, « ouais, faut que tu lui mettes la pression. » Tu vois, on te le dis pas.
B : Bah nan, surtout maintenant.
U : Mais tu le comprends. *Silence de 4 secondes*. Et c'est là où … voilà. C'est tout comme le principe que j'ai eu quand j'étais conseiller, c'est de me dire « moi, je vendrai pas de la merde, je vendrai bien sinon je vendrai pas. Et de toute façon, c'est mathématique, plus je proposerai, mieux je conseillerai, plus j'écouterai les demandes des gens, les besoins, mieux j'y arriverai. » Bah je me suis refixé, 'fin remis là-dessus aussi en tant que manager, entre guillemets, en disant : « nan mais moi je vais pas sortir de mes principes, d'aller lui mettre la pression, et tout, ça va rien changer et même si ça doit marcher, pour moi ça sera pas une réussite. »
B : D'accord. *Silence de 3 secondes*.
U : Donc voilà, toujours dans cette forme de … Mais c'est ça aussi, le fait d'être en interaction avec des êtres humains et des caractères, des vies, des histoires différentes qui fait que, bah, y a jamais un modèle, une façon de faire qui fait que ça va fonctionner ou pas.
B : Mmm.
U : Et là tu vois, moi qui était convaincu pendant ces quatre ans, à me dire : « malgré ces ... », parce que j'ai eu, je te parle des expériences pas bonnes, mais y a eu des collaborateurs où ça a été, on s'est éclatés, entre guillemets, dans le taf, à s'apprendre mutuellement, parce que moi je suis toujours parti de ce principe, parce que je suis manager, c'est moi qui vous apprend, mais ça va dans les deux sens. Et, et voilà. Y a eu de super belles rencontres. Des collègues, voilà, avec qui on est amis, on se voit en dehors etc. Voilà on a … bien bossé ensemble. On a eu ce sentiment de faire des choses sympa etc. Mais … *Silence de 8 secondes*. Ouais, voilà. Je réfléchis, mais ouais, c'est là que je voulais en venir je crois.
B : Mmm. D'accord. *Silence de 4 secondes*.
U : Mais je pense à une, quand même toujours important de, 'fin, du moins, pour moi, mon caractère, d'avoir ce sentiment, toujours, de cette remise en cause.
B : Mmm.
U : Comme je te disais tout à l'heure, peut-être que dans 20 ans, j'y serai toujours, machin et tout, mais … ouais c'est ce petit truc, quand même, ouais je me remets en c, 'fin, « est-ce que je suis bien là ? », je regarde ailleurs, 'fin quand même, « est-ce que je, est-ce qu'il est pas trop tôt, est-ce qu'il est pas trop tard ? ». Tu vois, j'ai quand même besoin … quand même besoin

de ça. Et depuis peu. Parce qu'avant c'était, je me projetais sur « ouais, qu'est-ce que je vais faire après ? » *U claque des doigts.*
B : Oui.
U : L'évolution. Tu sais, même pas le côté, j'insiste en disant, si, je t'ai dit que c'était important pour moi ce côté matériel etc. Mais … c'était plutôt dans ce truc reconnaissance.
B : De statut.
U : De statut … Tu vois mais c'est ce que je me disais, quand je me prenais la tête à un moment. Ils me disaient : « oh oui, vous passerez conseiller. » Je me dis : « ben pfff ». *B rit*. Mais c'est vrai après qu'est-ce que j'en ai à foutre ? J'aurai le même salaire, le job, je le connais, je vais faire … Et t'avais toujours ce truc qui venait, « ouais, mais les gens », c'est une forme de rétro, je serai rétrogradé. Mais après je réfléchissais, je me disais, en fait tu vas encore plus loin. Je te parlais d'ego et tout.
B : Ouais.
U : Je me disais : « mais attends, au final », parce il y a vraiment cette histoire de statut social je pense qu'il y a dans mon histoire qui fait que mais, du coup, je réfléchissais. Je me dis « alors on est en soirée, ça arrive combien de fois qu'en soirée, on rencontre des groupes de gens. Les gens te demandent, « ouais tu fais quoi ? » Oui bah au final, oui je bosse dans une banque. » Mais que je bosse dans une banque, que je suis cadre, que je suis pas cadre, mais, les gens, ils s'en tapent au final.
B : Mmm.
U : Enfin, c'est pas ça le … tu vois c'est pas ça la …
B : Qui fait que …
U : … l'attente, la finalité.
B : Bah voilà.
U : Et quand bien même, je tombais sur quelqu'un qui dit : « ah ben, je vais mieux le considérer, donc je vais mieux lui parler parce qu'il a ce job-là. » Bah c'est pas la personne au final que j'ai envie de rencontrer.
B : Bah oui.
U : C'est pas ça que je recherche. … tombe dans ce truc-là. Mais c'est lié aussi, tu vois, je vais te donner un exemple quand je te parle de … statut etc. Moi j'ai eu une prise de conscience aussi y a pas si longtemps. J'ai toujours su que j'étais différent. J'ai toujours su qu'il fallait en faire plus. Alors, je ne te fais pas le truc du calimero et tout quand je te dis ça, mais je pense que ça explique aussi mon, ma vision, ma personne etc.
B: Ok. Depuis tout petit du coup ?
U : Ouais, toujours, ben t'es différent. 'fin tu vois, je suis d'origine … j'ai grandi à Vannes. J'ai un prénom atypique. Ensuite, j'ai grandi dans un quartier, alors ça reste Vannes. Comme dans tout type de quartier, t'as une forme de misère avec des gens qui se ressemblent, qui se regroupent, qui essaient de … de sortir de là, tu vois 'fin on retrouve ce truc-là. Et moi j'ai toujours eu ce sentiment, mais en l'acceptant de manière plutôt naturelle.
B : Ouais.
U : Pas être dans ce truc d'opposition machin, mais, oui faut que j'en fasse plus, pour qu'on me fasse confiance et pour être reconnu que je suis un bon élève, que je suis un bon, que je suis pas un délinquant, que machin, que ceci. Et tu vois, je te parlais de mes frangins. Je reprends l'exemple d'un de mes frangins, qui lui, a toujours eu cette sensation-là mais qu'il a toujours vécu en mode (*U tape dans ses poings*) frontal tu vois, toujours en embrouille, toujours des

machins. Bref. Et donc, toujours senti cette différence mais en l'acceptant. Et y a eu, et je pense que c'est le travail qui a fait ressortir ce truc-là.
B : Ouais.
U : Une prise de conscience (*l'alarme du téléphone sonne*) de cette différence et … ouais, j'ai plus forcément envie de l'accepter.
B : Mmm.
U : Euh … ou pourquoi je devrais toujours en faire plus ? Alors je continue quelque part. Je sens toujours, c'est l'exemple type … Je vais au Printemps, tu vois Galeries Lafayette, …
B : Ouais.
U : ... j'y vais là comme ça, en mode jogging machin. Je vais pas avoir un bonjour. J'y vais le midi, sur mon temps de pause, en mode ma p'tite veste, sapé en mode boulot, les chaussures de ville machin, « bonjour monsieur, aurevoir monsieur ».
B : C'est vrai !
U : C'est un truc de ouf. Chose qui se passait déjà avant mais que tu vois, pff, j'occultais machin, et où là j'ai pris conscience, il y a quelques années où j'ai, j'en avais déjà conscience mais j'ai accepté quelques part que … ou oui c'est vrai que c'est comme ça.
B : Mmm. *Le fils d'U l'interpelle*.
U : Euh ... ouais.
B : Tu disais que quand tu allais à Printemps là ...
U : Oui … oui et du coup, tu vois, j'ai même eu cette interrogation … donc j'essaie quand même de faire le lien toujours avec cette histoire d'évaluation ...
B : Mmm.
U : … quand je te dis ça parce que pour …
B : Ouais ouais.
U : … mais (*silence de 3 secondes*) ... il y a une évaluation, à mon sens, qui reste subjective aussi, mais inconsciente. Alors pareil, j'insiste en disant que je veux pas rentrer dans le cliché du calimero machin etc.
B : Mmm.
U : Mais ... (*silence de 3 secondes*), tu vois la question que je me suis posé, c'est quand ils ont pas voulu me valider sur le fait d'aller sur le poste, est-ce que c'était pas l'idée, inconsciemment, j'insiste bien sur le « inconsciemment » sur ce que je représente, ce que je renvoie ?
B : D'accord.
U : Moi c'est un truc qui ressort, voilà. Moi j'assume sans souci, voilà, je suis musulman, mais je bois quand même de l'alcool, je mange pas de porc, je fais pas toujours le ramadan, 'fin bon.
B : Ouais ouais.
U : Mais, voilà c'est un truc naturellement. Alors je serai blanc, je pense, on me poserait pas la question. On assimilerait ça à un hipster mais comme moi j'ai, je suis de cette couleur-là, forcément j'ai une barbe comme ça, donc c'est parce que c'est lié à ma religion tu vois. 'fin, c'est un truc qui revient souvent donc je suis noir entre guillemets, 'fin si je suis noir. Je suis musulman. Et je pense, inconsciemment, ça envoie des choses. Et, tu vois le truc que je me suis amusé à faire à ce moment-là, … 'fin, alors, je, je vais sortir un peu du truc mais, quand je suis rentré dans la boutique, le DG à l'époque demandait à rencontrer tous les jeunes salariés pour avoir un échange sur ce qu'ils appellent, tu vois, les rapports d'étonnement.
B : C'est, c'est quoi ?

U : C'est « qu'est-ce qui vous surprend ? » (*B rit*), donc ils t'invitent ...
B : Un rapport d'étonnement ?
U : Ouais, 'fin ils disent un rapport, mais en fait, t'es 10, 15 machin. Alors ils le font plus, ils le font par note, mais bon c'est pareil.
B : Ouais ;
U : Et donc l'idée c'était « jeune embauché, qu'est-ce qui te surprend ou pas dans la boutique ? Qu'est-ce que tu as envie de dire ? », voilà, pour que le DG ait cette vision.
B : Ok.
U : Et une des remarques que j'avais faite à l'époque, mais tu sais, en mode un peu candide, tu sais, « ouais, je suis étonné, je trouve que quand on regarde les conseillers, 'fin, les ... », j'avais dit les conseillers à l'époque, « dans les agences, je trouve qu'ils sont pas à l'image de notre société. » Je l'avais dit de cette manière-là. *Rires*. Et donc le mec, 'fin le DG de l'époque m'avait dit : « qu'est-ce que vous voulez dire par là ? » Bah je dis : « je vois pas, pour être très clair, je vois pas beaucoup de noirs, je vois pas beaucoup d'arabes et tout alors que des clients, j'en vois ... ». Et à l'époque, il m'avez dit : « ouais, vous verrez … ah c'est très pertinent comme remarque », enfin tu vois bien tout le truc. Bien sûr, il va pas me dire « tu m'emmerdes avec tes questions … » 'fin bref. Et donc du coup « ouais, vous verrez les choses changeront. » Ouais, les choses ont changé. Ça fait, je suis rentré en 2006, 12 ans plus tard, ouais les choses ont changé. Tu as plus de noirs, tu as plus d'arabes …
B : Mmm.
U : Pas de souci. Mais … à certains postes.
B : D'accord.
U : Et quand il y a eu du coup ce truc-là, où ils validaient ou pas les gens pour pouvoir aller sur un poste directeur, moi j'ai été sensible à ce truc-là mais presque, ça a été, alors est-ce c'était un moment, c'est ça j'insiste sur ce caliméro une fois de plus mais, je veux pas être dans le délire de persécution machin, c'est pas du tout l'idée. Mais un moment, tu regardes, « attends, ils ont besoin, allez, 80 managers, il y a combien de noirs ou d'arabes dans le lot ?
B : Mmm.
U : Ou de mecs bronzés, ou de mecs qui sortent du ... ».
B : Donc tu disais, qu'en fait, ces personnes qui avaient, elles avaient des postes … de conseiller.es c'est ça ?
U : En fait, ils étaient soient ils étaient conseillers, 'fin, mais on les laissait aller faire le test, entre guillemets, pour devenir directeur d'agence.
B : Ok, ok.
U : Et en fait quand je regardais le profil de ces gens, pour devenir directeur d'agence, tu en avais aucun.
B : Et y avait des managers ou pas ?
U : Ah oui oui.
B : Ah, parce que pour moi, y a management et au-dessus directeur.
U : Alors tu as les conseillers. Mais dans la réorganisation, tu avais des mecs qui étaient déjà directeurs d'agence, qui devaient repasser ce test pour être validés qu'ils pouvaient continuer à être directeurs d'agence.
B : Ok.
U : Bon ceux-là, il y a de fortes chances, ils étaient déjà avant etc.
B : Bah oui.

U : Après, t'avais, dans le lot, t'avais à la marge, allez, 2, 3 conseillers ou sinon t'avais des mecs comme moi qui étaient soit responsables d'agence, soit adjoints directeurs d'agence.
B : Mmm. D'accord.
U : Et dans le lot, pas un seul.
B : Ok.
U : Et ... *silence de 6 secondes*. Alors ça intègre peut-être une donnée en plus dans ton truc, quand je pars sur ce sujet-là, ça a plus ou moins … Mais je pense aussi, tu vois, dans cette histoire d'évaluation … qu'il y aura toujours l'évaluation « c'est une femme, …
B : Ouais.
U : … il est handicapé, il est noir, il est arabe », mais pas, pas le mec qui se le dit dans sa tête, qui se le note, tu vois. Mais … et je me souviens à l'époque, je me disais : « faut que je change de boutique » parce que là, j'ai une prise de conscience machin. Jusqu'à présent, je m'en tapais, les choses allaient bien pour moi.
B : Ouais.
U : Je regardais pas trop machin etc. Là aujourd'hui, je suis confronté au truc.
B : Tu le vois.
U : On me remet en cause en tant que personne. Je suis amené à me poser moi d'autres questions liées … bah qui ont pas de lien avec le boulot si tu veux. « Est-ce qu'on me juge parce que je suis … ? » Et j'ai eu des fois, vite fait pour le dire, des prises de position liées à des, parce que tu sais en est en, est-ce que c'est lié à ce secteur ou pas, j'en sais rien, mais, ça y va assez facilement les remarques « ah oui les arabes qui touchent la CAF. Ah oui, les roms qui ouvrent des comptes, qui font des trucs frauduleux … » (*B soupire*)
B : Ouais. On entend ça partout, pas que dans les banques.
U : Oui, oui. Bien sûr, tu l'entends partout mais avec une forme de …
B : Descendance.
U : … d'ascendance et du fait que … alors après ça m'emmerde d'être dans cette case-là, mais au final … nique sa mère (*U rit*) je suis plus à l'aise là-dedans (*rires*) c'est, j'ai envie, quelque part, que le mec avant de le dire, il soit gêné. Soit il est gêné parce qu'il a vu ma gueule, soit j'ai fait la remarque qui fait qu'il se rend compte que « là t'as peut-être dit un truc qui est déconné, que, évites de dire ça devant moi, enfin, ça me plaît pas. T'es hors la loi, donc quand tu tiens ce type de propos etc » Mais tu vois il y a aussi ce côté-là … je pense qui fait que dans les évaluations tu peux y avoir, tu peux avoir (*U tape du poing sur la table plusieurs fois*) donc ce côté quantifiable avec des objectifs machin, mais toute cette partie subjective d'une part la partie où on n'a pas trop envie d'y aller parce que c'est de l'intime, comme je te disais tout à l'heure ; t'as aussi cette partie-là, qui est encore plus subjective, qui viendra toujours interférer quelque part … la ... l'évaluation que fera la personne de toi.
B : Mmm.
U : En fonction de son histoire, de son parcours, de son … Donc alors, après, tu parlais d'optimiste tout à l'heure, je te disais « ah nan », parce que des fois, j'ai le sentiment d'être un peu, d'avoir ce côté un peu noir des choses, mais je retrouve toujours ce truc-là.
B : Mmm.
U : Et … et je trouve que, tu vois ça c'est encore plus inscrit. Avant on y faisait beaucoup plus attention. Les gens faisaient plus attention dans … ce type de phrase de merde, enfin tu vois. Et que, alors je vais pas faire de la politique ou quoi que ce soit mais que Sarko, il a

vachement libéré la parole sur ces thèmes. Et que les gens maintenant, je te dis, te lâchent des trucs.
B: Ouais.
U : Tu vois je me suis pris la gueule … y a pas si longtemps au boulot. J'ai dit : « franchement, vous commencez à me gonfler avec ces putain de type de remarques. » Alors là, je suis passé pour le mec vénère. Tu vois quand je te parle de, de cadre. Et je dis : « tu sais, cette putain de phrase que tu dis, qui te fait marrer toi. Tu te dis ouais, lui ça va le faire marrer. » Je dis : « je rigole parce que je suis poli, je souris parce que je suis poli. » Je dis « mais dis-toi un truc, ta putain phrase, je passe dans plusieurs services, vous me demandez d'être transversal donc je, mais je l'entends quinze fois dans la journée, vous, franchement, …
B : Mmm.
U : ... j'en ai rien à carrer de vos trucs de votre humour pour essayer de, pour vous libérer votre conscience à vous, vous tranquilliser sur telle ou telle chose ... » Et je te dis, c'est … Mais ça s'est accentué. Alors, « accentué » avec la société, Sarko machin, ce que tu veux, mais aussi parce que … peut-être aussi je suis, je veux bien l'entendre maintenant.
B : Oui, tu veux … ouais, ouais.
U : Je te dis, pendant trop longtemps, 'fin trop longtemps. C'est pas Black Panthers non plus. Faut pas exagérer mais ... pendant … 'fin, je voulais pas le voir le nombre de fois où je l'entendais, « nan mais attends, si tu as vraiment envie, vas-y tu t'arraches comme un ouf, ils vont pas se rendre compte, au final, que tu es noir, que tu es arabe, … »
B : Mmm.
U : … ce que tu veux, 'fin c'est bien ta qualité de taf ou les devoirs … Ça part du collège ce que je te dis.
B : Mmm.
U : … ça part de super loin. Au final, c'est ce que tu vas rendre qui va compter et pas ton nom, ton prénom, ton machin. Et après aussi avec une forme de truc. Après, dans la différence, t'as de la différence (*U rit*) aussi. Je pense c'est, l'indien, entre guillemets, en Bretagne, c'est encore bien perçu tu vois. C'est pas un arabe, c'est pas un noir. Nan mais tu vois. *U rit*.
B : Oh oui. Mon copain est marocain.
U : Ah bon bah tu vois.
B : Du coup, oui.
U : Ça te parle tu vois, 'fin.
B : Ouais ben ouais. Indirectement je le vis.
U : Ouais, ouais.
B : Indirectement.
U : Avec tout ce que ça renvoie derrière. M est marocaine aussi.
B : Mmm.
U : Avec tout ce que ça peut renvoyer. Alors moi je te dis, je l'ai entendu en tant que conseiller, des … Au début je disais rien et après tu commences à grandir, à mûrir, à dire « mais attends, qu'est-ce qu'il me dit lui ? Il vient pour un rendez-vous de placement, il arrive à me caler pendant son rendez-vous « vous je vous aime bien mais les arabes et les noirs, je peux pas » » *Soupirs de B et U*. Putain, mais pourquoi, comment on est en train de parler de placement, comment t'as réussi un moment à caler cette phrase-là ? C'est quoi le …
B : C'est fou, c'est …

U : Mais tu sais, c'est la caution. C'est la caution je te dis, et moi ça me gonfle. J'ai pas envie d'être une caution. J'ai pas envie que le mec il se dise : « ah mais nan mais je suis pas raciste et tout, 'fin c'est … je le connais U, je l'aime bien lui. Il est sympa U. »
B : Ouais mais …
U : Mais je représente pas … je suis pas le panel non plus de tous les étrangers pour dire que t'es facho ou tu l'es pas.
B : Ouais et puis, ce que tu disais par rapport à Sarko et tout, effectivement, depuis Sarko, il y a beaucoup de choses qui ont changé, et le fait aussi que les médias, 98% des médias ne sont pas indépendants, …
U : Oui.
B : … du coup, et ils ont tous le même discours …
U : Ouais.
B : Et ce discours ambiant est hyper raciste, 'fin.
U : C'est ça.
B : Du coup, c'est comme si c'était …
U : C'est toujours sur l'islam, c'est tout de suite le truc, tu sais, je dois me justifier, moi, U, (*B rit*), 'fin je sais pas. Je dois me justifier, y a eu un truc qui s'est passé là-bas, un déglingo, qui a crié sa phrase juste avant de faire son truc, c'est à moi d'expliquer pourquoi le mec il l'a fait. Mais c'est quoi le concept, 'fin sans déconner ?
B : Ouais.
U : 'fin tu vois, c'est …
B : Oui, et surtout, 'fin, tu sais il y a des terroristes aussi, catho ...
U : Oui.
B : … il y en avait eu un il y a quelques années, mais y en a d'autres, on a jamais demandé aux catho de se justifier …
U : C'est ça.
B : … pour …
U : Et ce qui me fait marrer, moi je suis, moi je me suis converti il y a une quinzaine d'années à peu près.
B : Ouais.
U : Donc pour faire très simple, c'est voilà, alors y avait un p'ti, il y a la conviction. J'ai toujours été quelqu'un de très croyant mais je suis d'origine hindou à la base. Mais, ce qui est drôle c'est que quand tu vois les extrémistes hindous, quand ils, c'est des, c'est des psychopathes mille, dix mille fois pire. *B rit*. Si on doit mettre des hiérarchies dans les déglingos, 'fin, je suis pas convaincu que ça soit celui qui se fasse sauter dans son camion qui est le pire tu vois. Mais nan, on va plutôt retenir ça. Alors oui, j'entends bien, voilà, les gens sont, je me sens pas au-dessus quand je dis ça hein. Je pense pas, mais j'essaie de m'intéresser, de comprendre de … et voilà. Après c'est cette forme de méconnaissance et toutes ces infos de merde qu'on t'envoie toujours dans la même direction qui font que … Mais j'essaie de raccrocher quand même avec le sujet. Je pense que … c'est quelque chose aussi, 'fin, me concernant, quand tu me poses les conditions, 'fin mes, une question sur mes conditions de travail etc, si je dois vraiment être honnête, je suis obligé de t'en parler un moment de ce côté-là.
B : Ouais. Mmm.

U : Mais y a, franchement, je pense qu'il y a quatre ans on en parlait, j'allais pas sur ce sujet-là.
B : Ouais.
U : Y a quatre ans j'allais pas sur ce sujet-là. Et … tu vois c'est pareil, on devrait prendre toujours, c'est ce que je me suis dit mais je continue à le faire, même si je me le dis pas mais, moi mon concept c'est à travers ma façon d'être, ce que je vais apporter aux gens. C'est peut-être aussi pour ça ce côté un peu, on dit des fois « il est gentil, il est sympa », machin et tout. Voilà, c'est, je me dis moi je vais réussir à véhiculer, peut-être que dans la tête de ce mec qui a la méconnaissance de, et ben, en ayant, bah il va peut-être s'ouvrir et voir les gens différents, de manière un peu plus positive ou moins étriquée.
B : Mmm.
U : Mais au final, c'est pour tomber sur « ah ouais, mais vous je vous aime bien, mais putain, les noirs et les arabes je peux pas », ..
B : Putain.
U : Tu te dis « putain, tout ce boulot », 'fin tout ce boulot ... j'ai fait l'effort d'écouter le mec, d'essayer d'être, à la base je vois bien que c'est pas le, 'fin, c'est pas la personne avec qui j'ai envie de, mais j'ai fait l'effort d'écouter, d'essayer de lui apporter mon avis machin etc. Mais au final pour que dalle.
B : Y a ça qui revient.
U : Tu vois ?
B : Mmm.
U : Donc c'est ... ça fait partie aussi je pense tu vois, tu as cette … dans l'évaluation, tu as ce côté, ouais, 'fin, c'est comme ça que je le décris …
B : Ouais.
U : T'as le côté quantifiable qui rassure tout le monde. T'as ce côté …
B : Qui donne des repères c'est ça ?
U : Qui donne des repères. T'as ce côté subjectif, là, comme je disais tout à l'heure là. Et t'as ce côté encore plus qui, t'as ce côté inconscient, j'ai envie de dire tu vois.
B : Ouais.
U : Qui fait que ça vient en plus interférer et que, bah faut un truc sur mesure pour, est-ce que tout le monde a cette capacité ? Pour ça, moi, je crois plus, tu sais, dans ces trucs de … d'organisation, d'évaluation. Je crois pas, c'est pas je crois plus, c'est je crois pas en ce truc hiérarchique, tu sais, qui vient du haut. Voilà. Comme tu disais tout à l'heure, c'est toi qui arrive dans la boîte, et c'est toi qui a la science infuse, qui sait dire « bah attendez, pour avoir de bonnes conditions de travail, c'est comme ça qu'il faut faire ...
B : Ouais, ouais.
U : … je sais même pas moi comment tu bosses au final, mais moi je te dis, je sais mieux que toi que ... », tu vois cet argument de, cette forme d'argument d'autorité quelque part tu vois.
B : C'est ça.
U : Je suis le sachant donc tu prends et c'est comme ça.
B : Ouais, et sauf que tu vois bien que ça va pas en fait, parce que du coup, tu peux pas parler à la place des autres.
U : Nan.
B : Et que bah, du coup, t'essaies de le faire passer parce que y a ton employeur qui te le demande, …

U : Mmm.
B : ... sinon tu vas te faire tèj quoi.
U : Mmm.
B : T'essaies de faire ça une demie-journée et en fait t'es pas à l'aise, du coup tu fais autrement. Après tu te fais bien … à la fin de la mission, mais tu te dis « c'est pas grave, c'était pas possible autrement. »
U : Ouais. Bah moi je pense que, tu vois, c'est ce que j'ai fait là, moi sur mon job de responsable, où t'as des messages à passer qui, moi ça m'allait pas. Je dis « ouais, ouais, ouais ». Alors je m'opposais, je m'opposais une première fois, une deuxième fois. Tu vois que ça marche pas. Bah de toute façon, je rentre dans ma boutique, je fais comme je le sens. Et quand on venait m'emmerder, je dis « regarde, tu me demandes du chiffre, tu les as tes chiffres donc voilà ...
B : Ouais.
U : ... laisse-moi faire comme ... », voilà, ça me permettait d'être pénard. Mais tu vois, y a eu cette truc un moment ben, sans qu'on y mette les mots aussi. Tu vois aussi c'est cette capacité aussi d'être … Tu dois être honnête tu vois avec ta famille, tes amis. Est-ce que tu as une obligation à un moment d'être honnête avec … ton collaborateur ? Ça je sais pas tu vois. Moi je pense que oui. Mais si tu dois être honnête, tu vas aller sur des choses qui, comme je te disais tout à l'heure, qui relèvent de l'intime. Et on va partir, là c'est la boîte de pandore.
B : Mmm.
U : Parce que tu vois au final, là on parle d'un truc et, mais je pense que c'est l'idée (*U rit*) aussi quand tu fais ces entretiens-conseil, tu vois comment on ouvre sur …
B : Ah bah oui.
U : Bah paa, …
B: Sur un truc.
U : ... ça peut partir sur mon enfance si on veut, ça peut partir sur machin, sur …
B : Tout à fait.
U : … et ça ouvre plein de trucs. Est-ce que tout le monde est capable d'entendre, a envie … ? Et on a pas le temps.
B : Ouais.
U : Aujourd'hui dans nos modes de travail aujourd'hui, tu vas pas passer une heure et demie à raconter ta vie (*B rit*) sans déconner. 'fin, t'as des dossiers, t'as des ventes à faire, t'as autre chose à faire.
B : Ouais.
U : Et partout. 'fin, tu vois, j'échange avec mon pote, mon meilleur ami qui est électricien. Alors, mes deux meilleurs pote, y en a un qui exerce le même job que moi en agence.
B : Ouais.
U : Et mon autre pote qui est électricien. Et … et c'est les mêmes constats.
B : Ouais.
U : C'est les mêmes constats en mode, 'fin. Pareil, « t'as branché », pour faire simple, « t'as mis combien de prises, t'as fait combien de chantiers, t'as fait combien de machin, t'as fait combien de bidules ?» 'fin, on est toujours dans ce … Bon après, peut-être tu as des taf qui sont plus quantifiables aussi comme ça, je sais pas. T'étais à la chaîne, et bah on sait, on te demande de faire tant de productivité, mais ce qu'on se dit un moment que si le mec, il est en

forme de bien-être, qu'il kiffe bien son boulot, est-ce qu'il produira pas plus ? Tu vois, le truc de Brest là, le boot camp, que j'ai fait.
B : Ouais.
U : Là où je les ai trouvé super bons, c'est qu'en fait, dans cette façon de bosser, les mecs, ils te font plus bosser. On s'est fait trois jours. On démarre à 8h le matin et on partait à 20h.
B : Ouais ouais.
U : Mais parce que, c'est bien fait ce monde du, ces nouvelles méthodes. Et mais, après toutes les boites sont pas capables d'assumer de les faire. Mais tu sais, quand tu entends qu'aux States, ils te foutent ta salle de sport sur place. Ils te mettent la garderie de tes enfants, tu peux aller les voir.
B : Tu bouges pas.
U : Mais c'est le meilleur moyen de te cond, 'fin de garder les gens …
B : Ah bah oui.
U : … de te conditionner à balle.
B : Ouais, ouais. Bah oui.
U : Franchement. Alors, tu fais …
B : Pour que leur travail soit leur maison.
U : … une journée. Ouais c'est ça. Et là quelque part, je pense, c'est aussi vers ça qu'ils veulent tendre pour les boîtes qui veulent bien l'assumer, mais quand on parle de télé-travail, que tu vas combiner avec ton truc. Tu vois bien le …
B : Ouais.
U : … la porte ouverte quoi. Tu vois, moi j'ai jamais bossé avant à la maison. Il m'ont mis un PC portable du coup, quand je suis arrivée à la caisse, en me disant : « si t'as envie des fois ». Et je vois des soirées là, parce que je me dis que je vais pas rendre un dossier dégueulasse. Bah je bosse.
B : Bah ouais.
U : Putain, tout ce que je dis que je veux pas faire et que je m'étais promis que je ferai pas, à trop m'impliquer, à trop donner de ma personne …
B : Ouais.
U : … Et c'est là où ils s'en sortent bien aussi dans ces modèles. C'est qu'ils ont envie de dire : « ouais attention il y a plein de gens, c'est les brebis galeuses, ils bossent pas bien. Faut être dans le contrôle, faut être dans le machin ». Je pense que la majorité des gens, comme je te disais tout à l'heure, ont envie de bien faire. Et que t'en as plein, je dois pas être un cas isolé, qui doivent bosser le soir ou rentrer à 8h le soir alors qu'il pourrait finir à 6h. 'fin, tu vois.
B : Ouais, ouais.
U : Donc bon. Beaucoup de … Malheureusement, et ça c'est mon côté pas optimiste peut-être des choses, je vois pas comment on peut en … Parce que forcément cette question-là, je me la pose pour moi, parce que je me dis, j'ai encore 20, 30 piges à bosser. Peut-être 30. *B rit*.
B : Parti comme c'est, peut-être ouais. *Rires*.
U : Enfin, j'ai le statut cadre donc peut-être un peu moins. *Rires*.
B : Ah oui c'est vrai.
U : Excuse-moi. *Rires*. Mais ... mais c'est derrière, c'est nos enfants quoi.
B : Mmm.
U : Tu vois, je vais, je l'aime bien celle-ci, pour terminer là-dessus. C'est, mon fils me dit y a, je sais pas, il y a deux mois, il me dit, nan je j'entends, il me dit « je fais du marketing ». *B rit*.

Et je lui dis : « tu fais du marketing ? Mais c'est quoi le marketing ? Alors déjà t'as entendu ça ? C'est quoi le marketing ? » Il me dit : « le marketing, c'est du bricolage. »
B : Ah ! *B rit*.
U : Texto. Et ça, je l'ai sorti à mes chefs à mon entretien annuel la semaine dernière.
B : Génial.
U : Parce que je trouvais franchement, je dis « franchement, si cet exemple il vous parle pas, il dit du bricolage. » Et … et du coup il me dit, alors j'ai pas relevé direct. Et je dis ça à M. Et en fait, je me suis rendu compte, en le disant à M, que souvent elle me dit : « ça a été ta journée ? », je dis « ouais, j'ai bricolé. » *B rit*. Tu vois ?
B : Ah ouais !
U : Mais c'est le mode de fonctionnement de travail et tout. Je dis naturellement « ouais, j'ai bricolé », 'fin tu vois bien l'idée. Y a un dossier que tu finis pas …
B : Ouais.
U : On t'appelle pour un truc de merde. Ça passe une heure, enfin. Ouais du bricolage quoi. Et … et je trouvais c'est super parlant je trouve … sans doute de comment aussi comment je dois renvoyer mon taf.
B : Mmm.
U : Tu vois.
B: Papa il est bricoleur.
U : Il me dit : « t'as monté une armoire ? » *Rires*. « Pourquoi tu me dis t'as monté une armoire aujourd'hui ? » Il dit : « bah oui, tu fais du bricolage. » Et j'ai pas envie non plus, j'ai envie de le laisser quand même dans ce, cette forme de …
B : Ouais.
U : … insouciance. J'ai pas envie de rentrer, « alors oui, le marketing c'est ça, la communication c'est ça. » Enfin, tu vois, j'ai envie de le laisser … Je préfère qu'il tripe sur des boulots, faire du bricolage, menuisier, 'fin je trouve ça beaucoup plus …
B : Mmm.
U : … intéressant et, tu sais, dans l'esprit de rêve, un peu sympa pour lui. Alors je l'ai amené au bureau tu vois, y a pas longtemps après, avec sa maman et tout. Quand j'étais en agence, il venait me voir régulièrement. Et je l'ai amené pour qu'il voit un peu l'environnement des bureaux et tout. Alors, il a trouvé bien. J'ai trouvé marrant qu'il relève pas , « oui y a pas de truc » ...
B : Oui. Des trucs pour bricoler.
U : … et qu'il voit bien que j'ai un PC, que j'ai un bureau et tout. Mais je sais pas tu vois, dans son inconscient …
B : Ouais, ouais.
U : … et je pense tu vois, c'est quelque part ce que je dois renvoyer, mais même avant, sur mon ancien taf. C'est l'expression que j'ai beaucoup utilisé, je pense à dire « ouais, je bricole ».
B : C'est marrant, c'est marrant comment les enfants ils impriment des choses …
U : Ouais.
B : … que.
U : Et toi, du coup, tu vois ça te …
B : Ouais.
U : … ça te renvoie à un truc différent que jamais tu te dis « je bricole ». Donc ouais, voilà.

B : Est-ce que tu penses qu'on a fait le tour de la question ou … ?
U : Je réfléchis. J'essaie, pour être honnête, je voulais, 'fin je voulais pas terminer sur la touche différence, entre guillemets.
B : Ouais.
U : Pour ça que je tenais quand même, enfin, pas je tenais mais je sentais qu'au fur et à mesure que je te parlais, il fallait que je te le dise.
B : Ouais ouais. Bah oui, ça fait partie des …
U : Ça fait partie de l'évaluation alors. C'est bien, ta question est large, tu peux partir …
B : Bah oui, c'est fait pour. *B rit*.
U … dans tous les sens.
B : C'est ça.
U : Surtout pour quelqu'un de bavard.
B : Ça va être sympa la troisième année …
U : Oui. *Rires*.
B : … pour réaliser l'interprétation.
U : « Qu'est-ce qu'il a dit ce con déjà ? Il était parti là, il était revenu là. »
B : Ouais, c'est ça qui est intéressant.
U : C'est ça qui est pas mal.
B : J'aurais pas eu envie d'analyser des entretiens semi-directifs.
U : Oui.
B : Ouais.
U : Ouais, c'est plus facile je pense. C'est « je suis dans cette case ».
B : Oui mais du coup, c'est pas la même posture.
U : On en revient un peu à l'évaluation.
B : Aux cases ouais. *B rit.*
U : Nan mais clairement.
B : Ouais.
U : Clairement, c'est aussi ça qui est intéressant dans ta démarche, parce que, je trouve au final, ça aurait été réducteur que tu le fasses question 1, question 2 machin. Parce que ça aurait déjà presque donné le … le sens ou la réponse de ton étude je trouve.
B : Oui et puis ça aurait été … J'ai jamais vu ça comme ça. C'est intéressant. Ça aurait été un peu en contradiction …
U : Bah complet. *Rires*.
B : Ce qui est bien. On est d'accord.
U : Que penser de l'évaluation ? Alors ...
B : Tu vois, je l'ai pas nommé mais je me disais « c'est mort, je fais pas de recherche en semi-directivité ». C'est peut-être pour ça en fait.
U : Ouais. Nan mais tu vois, c'est ...
B : Intéressant, je note. *B rit*.
U : Bah après je pense, on parle de facili, je te parlais de facilité, c'est aussi ça aussi. C'est, d'après mi, c'est beaucoup plus easy pour toi de faire un questionnaire. Tu poses tes questions. Tu pars, ah y est, hop, tu les rentres dans ton machin.
B : Ouais.
U : Que là, tu vas te prendre la tête. Tu vas te poser d'autres questions machin etc. Et oui c'est vrai que c'est plus en cohérence avec la recherche de ton thème, ta façon de tafer que …

B : Ouais. Bah de toute façon, moi, faire un guide d'entretien, c'est hyper relou et dur pour moi, c'est pas confort quoi.
U : Ouais mais t'as un cadre. Normalement, pour la plupart …
B : Ouais mais c'est peut-être pour ça. *B rit*.
U … c'est plus facile.
B : Bah oui.
U : Mais je pense …
B : Je suis la seule à le faire dans le groupe.
U : 'fin, pour la plupart, j'aime pas les généralités, les calculs à deux balles comme ça, mais t'as des ressentis aussi. Tu sens bien que dans l'ensemble, on aime bien avoir … « bah si j'ai fait », toujours ce truc ...
B : Ouais.
U : … très très humain quand même ce côté.
B : Bah ça rassure aussi. Ça rassure, on sait où on va. Ça donne des repères.
U : Mais t'es, mais, tout jeune ça part. Rien que ton truc à l'école. Tu démarres à l'école, tu as ton programme, t'as ton, « est-ce qu'on est rendu à tel rythme au premier trimestre ? Est-ce que ... ». Alors après, pareil, je vais pas tomber dans l'extrême où, 'fin y a des trucs qui sont bons à prendre. Tu sais, dans les nouvelles méthodes, des trucs Freinet et des machins et trucs-là.
B: Ouais.
U : Mais voilà, après, tu vois faut quand même rester réalistes et pas partir trop en mode ... 'fin tu vois c'est ça aussi en tant que père, tu as une question à se poser. C'est ce cadre. Tu donnes un cadre ou tu donnes pas de cadre. Tu dis quelles sont les limites que tu donnes ? Est-ce qu'il faut rentrer aussi dans ce … dans ce moule, tu vois ?
B : Mmm.
U : Moi, c'est un truc, là, tu vois en ce moment. C'est un truc que je repose souvent à M, je me dis tu vois, dans l'angle de réponse de mon fils, tu vois, je veux qu'il ait un travail, qu'il soit pas en dehors de la société machin etc. Mais ce que je veux surtout, c'est qu'il s'éclate, qu'il soit heureux. Qu'il soit pas à se prendre la tête des fois comme ça mais … 'fin, se prendre la tête, tout est relatif quand je te dis ça, …
B : Oui oui.
U : Tu vois qu'il soit dans … tu vois, dans « je vis quoi ».
B : Ouais.
U : Mais c'est aussi qu'est-ce qu'on va leur transmettre ? Moi depuis tout jeune, moi, mes parents c'est « il faut réussir à l'école, faut avoir un bon travail, faut », tu vois. J'ai grandi avec ça toujours avec ce machin. Alors, ouais ça m'a permis … des choses positives mais peut-être aussi des choses un peu moins, parce que ça m'a enfermé dans des trucs en voulant pas prendre de risques, ou en voulant, tu vois. Et là aujourd'hui en tant que père, bah forcément la question je me la pose. Je me dis « ouais c'était bien ce qu'ils m'ont … mais d'un autre côté », 'fin clairement, moi, je suis pas dans le délire « oui, faut qu'il fasse des grandes études ». Alors, peut-être avant d'avoir des enfants j'avais cette idée-là. Peut-être tu vois. Même sans doute je pense.
B : Mais là du coup, ça a changé.
U : Aujourd'hui, en voyant mes gars et tout, je m'en tape. J'ai envie qu'ils s'éclatent. Qu'ils fassent des choses … 'fin qu'ils soient heureux quoi.

B: Ouais.
U : C'est pas le … Tu vois. Est-ce que j'ai envie, au final, de donner cette valeur travail qu'on m'a transmis d'une manière aussi importante ? Je sais pas.
B : Ouais.
U : Je sais pas. Franchement … ma valeur travail, elle a pris trop de place au final, peut-être … et voilà. Après, au-delà de la valeur travail, c'est tout ce truc … on rentre tous plus ou moins, plus ou moins, j'insiste en disant ça, mais, t'as ta maison, t'as ta femme, tu t'es marié, t'as ta voiture, enfin tu sais dans le bon ordre. T'as ton premier enfant. « bah ça serait bien, t'as eu un garçon, ce serait mieux d'avoir une fille ». 'fin tu vois tout ce …
B : Ouais.
U : … standard là de … ce qui me gonfle. *U rit*. Mais au final, quand je vais bien être objectif je me dis : « mais clairement, j'ai fait tout par étapes comme ça en fait. »
B : Bah oui, mais après quand c'est dans l'éducation aussi, 'fin tu vois. Il y a des choses qui nous échappent. Y a des …
U : Bah on sait pas. Y a des choses qu'on fait plus ou moins consciemment ou pas.
B : Tout est tout formaté d'une manière de toute façon. C'est impossible de pas être formaté, donc … bah.
U : C'est ça c'est … Et je te dis, nouvelle question, ouais … boulot, c'est bien pour moi machin, je m'en pose et je continue à m'en poser mais euh, qu'est-ce que je transmets, qu'est-ce que je transmets à mes enfants par rapport au côté travail?
B : Mmm.
U : Parce qu'au final, tu vois pareil, y a quelques années, c'était de dire « ah le mec il travaille pas machin et tout, t'avais tout de suite un fff. ». Alors j'ai toujours été assez ouvert donc je suis jamais tombé dans ce type de cliché en même temps. Et euh … ouais. C'est ce truc, voilà tu vois, qui est aussi à …
B : Ouais, c'est intéressant.
U : Ça fait ressortir ce truc-là aussi tu vois ce ... cette question. Qu'est-ce qu'on va, qu'est-ce qu'on va, qu'est-ce qu'on va leur laisser à nos enfants en terme de … ? C'était pas pareil pour nos parents, quand ils étaient dans le boulot etc tu vois. C'était d'autres, ils étaient pas évalués de la même manière. C'était pas le même type d'attentes, d'approches enfin tu vois. Moi, je me dis, nous, demain, qu'est-ce qu'on laisse si on continue dans ce rythme-là, laisses tomber.
B : Ouais. *B rit*.
U : 'fin à cette vitesse-là … 'fin qu'est-ce que … 'fin faut rester positif.
B : Oui mais bon. On sait bien quand même que ça craint un peu quoi. *B rit*.
U : Ça craint quoi, 'fin franchement. Et pareil, moi j'ai pas envie de tomber non plus dans ces … extrêmes non, plus de « oui, faut plus ... », 'fin, je disais gauchiste tout à l'heure mais … Moi je me retrouve dans les valeurs principales de gauche mais aujourd'hui … je me retrouve pas dans la gauche.
B : Oui mais alors c'est quoi la gauche maintenant ? *B rit*. On peut en parler aussi.
U : Voilà, c'est tout à fait ce que j'allais dire.
B : C'est quoi la droite 'fin ? *Le fil d'U nous interpelle*.
U : Parce que moi, pendant longtemps je parlais avec des gens. Je savais, si je savais qu'ils étaient de droite, je continuais à leur parler et tout mais ah y est, c'est bon, c'était tchh, automatiquement. Et pareil, je parlais avec un mec de gauche mais tout comme je pouvais parler avec un arabe ou un noir, je le mettais tout de suite dans une case, ouais ami quoi.

B: Sauf que là,
U : Mais euh …
B : Surtout que maintenant Macron a fait bougé les lignes.
U : Oui oui.
B : Il est au centre. Ah bah c'est pratique !
U : Un bon centre droit.
B : Ouais voilà c'est ça.
U : Mais malgré tout, t'entends des mecs qui sont à gauche, tu te dis, « mais attends, c'est un mec de droite ».
B : Bah oui aussi.
U : Qu'est-ce que tu me racontes ?
B : En fait ça floute un peu la …
U : Bah t'as plus de valeur. T'arrives plus à mettre de valeur principale enfin tu … Je trouve, c'est complètement … Et moi qui était très intéressé par la politique … les dernières présidentielles (*U rit*) 'fin, j'ai tellement stressé, …
B : Mmm.
U : … tellement machin et tout que … parce que moi je voyais Le Pen gros comme une maison, machin.
B : Mmm.
U : Je voyais dans mon entourage des gens qui me disaient « ah c'est bon, je vais pas au deuxième tour. Ras le bol machin. ». Putain, elle va passer nanana. Que là, j'ai décroché mais d'une force.
B : Ouais
U : Que ça pff …
B: Ouais, c'était assez anxiogène.
U : Grave.
B : Horrible ces …
U : Alors je me dis « on remet ça pour la prochaine fois peut-être, peut-être pas ».
B: Pff.
U : Mais bon après, un moment, est-ce que c'est tout ça qui fait changer les choses ?
B : Pas que.
U : Oui, non … 'fin. Pas que, 'fin. On est tout petit par rapport à tout ce qui se passe et qu'on arrive à plus ou moins maîtriser de toute façon.
B : Mmm. *Silence de 3 secondes*. Est-ce que tu penses qu'on a fait le tour de la question ?
U : Je pense qu'on a fait le tour.
B : Ok cool.
U : Ça te va .
B : Ouais. Ça me va, merci.
U : Nickel.

Confirmation de l'envoi de l'enregistrement et de la retranscription à la personne interviewée.

Annexe 9 : Entretien n°9

Date : 4/05/2018
Durée : 43 mn 23 sec
Où : Bretagne

Demande d'enregistrement de l'entretien réalisée auprès de la personne. Nous nous connaissons donc les présentations ne sont pas utiles.

B (chercheuse-actrice) : Alors, donc du coup j'ai mis une alarme à 14h, pour nous donner un ...
S (personne interviewée) : Ça va être le dernier carat. Après, il va falloir que je trace.
B : Bah ouais c'est ça. Euh … avant qu'on se lance vraiment dans l'entretien et que du coup je te donne la parole, je vais te présenter vite fait les conditions ...
S : Ok.
B : … en fait, de l'entretien et … le sujet de recherche. Ok ?
S : Mmm.
B : Alors … donc du coup … on effectue cet entretien dans le cadre de la recherche-action. Est-ce que tu veux des précisions ou, parce qu'on en a discuté quelquefois.
S : Nan nan, j'ai une base.
B : Ça va ?
S : Ouais ouais.
B : Donc juste là, en tout cas, c'est la deuxième année, c'est la collecte d'infos. Voilà.
S : Ok.
B : Et je suis amenée à rencontrer, bah, du coup, 12 personnes (*B rit*).
S : D'accord.
B : Dans mon environnement familial, associatif et amical.
S : D'accord.
B : Voilà donc … ça dure environ une heure, et moins, 'fin on va faire jusqu'à 14h. Et en fait, donc déjà, pour te repréciser les règles déontologiques, il est confidentiel, il sera anonymisé du coup.
S : D'accord.
B : Il sera étudié que dans le cadre de cette recherche-action.
S : Ok.
B : D'accord ? Donc si tu as envie, je te donnerai l'écrit anonymisé ou pas, 'fin je te le donnerai à toi …
S : Pfff.
B : … si tu en as besoin.
S : Sinon je verrai l'ouvrage final.
B : Ouais mais bah, on verra mais en tout cas, il t'appartient plus qu'à moi, cet entretien. Et … et voilà. Et en fait, donc je vais te poser, après t'avoir expliqué en tout cas le … mon thème, je vais te poser une question. *S rit*. Une question donc t'attends pas à avoir watmil questions.

S : Nan nan.
B : Après c'est une discussion bien sûr. Mais n'hésite pas à développer sur cette question-là. Moi, en fait, mon objectif, c'est pas tant que tu réponds à plusieurs de mes questions …
S : Mmm …
B : Je vais te poser une question, et moi, ce qui m'intéresse, c'est d'avoir ton point de vue, à toi. Donc si tu pars dans un autre sens qui est complètement différent du mien, tant mieux en fait.
S : D'accord, ça m... très bien.
B : Ouais voilà. Pourquoi je voulais te rencontrer ? Et bah, je voulais te rencontrer parce que … pour vraiment, deux raisons. Du fait déjà que tu … il y a un an ou deux, tu as changé de statut.
S : Ouais …
B : 'fin deux ans.
S : Trois maintenant.
B : Trois déjà !
S : Ça ça … ça va vite.
B : Bon trois ans. *S rit*. T'es entrepreneur, voilà, et en fait, du coup tu as réfléchi à tes conditions de travail.
S : Oui.
B : Y a, 'fin pendant plusieurs années, c'est pour ça aussi que tu as changé entre autre …
S : Tout à fait.
B : … de statut. Et en fait, ça m'intéressait aussi parce que, donc ton métier t'intéresse toujours autant, l'informatique, mais du coup tu as réfléchi à tes conditions de travail. Il y a des choses qui étaient inconfortables et qui te plaisaient plus, et tu as décidé de changer de … dans, 'fin, de statut et un peu d'environnement de travail.
S : Ouais ouais.
B : C'est en ça où ça m'intéresse. Alors, le thème de recherche, pourquoi cette recherche ? En fait, pendant la première année du … du DHEPS, il fallait réfléchir à quel thème on pouvait aborder.
S : Mmm.
B : J'avais plein d'idées, c'était pas le problème, c'est juste qu'il fallait choisir quoi. Et en fait, pendant l'écriture du récit de vie, il y a plusieurs souvenirs qui sont revenus.
S : D'accord.
B : Des souvenirs chouettes, agréables, et d'autres un peu moins. Notamment des souvenirs quand j'étais en réunion avec des collègues, avec ma hiérarchie, dans mon ancien taf, dans les ressources humaines ou en santé au travail.
S : Mmm.
B : Et des souvenirs aussi quand j'intervenais en entreprise pour faire des audits. Voilà.
S : D'accord, ouais.
B : En fait, dans ces souvenirs-là, ce qui était … j'avais vraiment cette impression que l'attention était focalisée sur l'écart entre ce que je devais faire et ce qui devait être.
S : Mmm.
B : Quand j'étais en entretien ou en réunion avec mes collègues, et quand j'intervenais en structure, j'avais l'impression pareil, de regarder l'écart entre l'équipe, ce qu'elle faisait, et ce qu'elle devait faire, tu vois.

S : D'accord.
B : Donc, c'était plus un focus sur l'écart que sur vraiment la nature et le sens du travail en fait.
S : Oui !
B : Parce que dans ces deux situations-là, en fait, le … le sujet, mon thème de travail, c'était vraiment les conditions de travail.
S : Mmm.
B : Comment on travaille ? Les procédures à suivre ? Quels sont les objectifs, les indicateurs de performance ? Etc
S : D'accord ouais.
B : Et du coup, ce que je trouvais, ben, c'était pas très confortable en fait, parce que j'avais vraiment l'impression de … bah qu'on … jugeait, qu'on déterminait en tout cas la valeur de moi et de mes actions en fait, qu'on m'évaluait, dans le sens « déterminer la valeur de ». Tu vois ?
S : D'accord, ouais ouais.
B : Et en fait, ce qui était un peu compliqué, c'est que du coup, j'avais l'impression qu'il y avait pas vraiment la place au ressenti, aux émotions, au corps, à la subjectivité en fait ?
S : Ah nan (*rires*), ça c'est sûr que la subjectivité …
B : Ben voilà. En fait la subjectivité c'est … une sociologue du travail qui en parle, Danièle Linhart,
elle dit que la subjectivité, c'est tout ce qui nous rend humain en fait, lié à l'affect …
S : C'est tout ce qu'on quantifie pas.
B : … tout à fait. Tout ce qui fait qu'on est pas interchangeable et qu'on est unique. Du coup, personnellement, moi, ça me bloquait et ça me bloquait par rapport aux autres aussi. Je voyais des gens autour de moi qui étaient en souffrance au travail aussi.
S : Mmm.
B : Je me suis dit : « du coup, bon et ben, je vais changer d'environnement professionnel. » Le thème de travail, le travail et les conditions de travail m'intéresse toujours autant, …
S : Ouais.
B : … c'est juste que là … je veux avoir plus de marge de manœuvre dans le contenu de mes activités et mon planning.
S : D'accord.
B : Et du coup, voilà, tu sais bien, depuis deux ans, je suis dans le milieu associatif dans l'éducation populaire.
S : Mmm.
B : Et même si ça va beaucoup mieux, il y a plein d'impressions que je n'ai plus. Y en a quand même que j'ai encore, comme avant …
S : Ouais (*S rit*).
B : … alors que j'étais dans des cadres de travail hyper différents.
S : Je sais bien.
B : Notamment le … alors déjà je vois des gens en épuisement autour de moi dans mon … secteur ...
S : Ouais.
B : … dans mon taf quoi. Et aussi j'ai, je vois que vraiment que la place de la subjectivité des personnes n'est pas forcément la bienvenue ou il y a pas vraiment de place. Donc ça

m'interroge pas mal. Et du coup, dans cette recherche, donc j'ai décidé de travailler sur le thème du travail et des conditions de travail, mais c'est méga large. Fallait bien que j'ai une porte d'entrée.
S : Mmm.
B : Et en fait, j'ai … bah du coup dans mon récit de vie, j'ai vu que l'évaluation avait une place assez importante. Et en fait, j'ai décidé de faire un focus sur des situations, des moments ou des cadres de travail où les personnes évaluent ou sont évaluées, où elles déterminent la valeur de.
S : Mmm.
B : Donc c'est pas que des moyens d'évaluation, c'est aussi le fait de … d'évaluer. Tu vois ?
S : D'ac … cord.
B : Quand je dis « moyen d'évaluation », on pense souvent à « entretien annuel » etc. Mais aussi déterminer la valeur de, ça peut être bien plus large que ça. Moi par exemple, 'fin toi tu … mettras ce que tu mettras, mais moi, je, par exemple, une discussion entre collègues devant la machine à café en parlant du travail d'un tel, c'est aussi une évaluation.
S : C'est une forme d'évaluation.
B : Voilà, c'est ça. Et voilà, et en fait je me pose quelques questions. Ces questions c'est, par exemple … est-ce que du coup, vu que je vais faire un focus là-dessus et qu'on va parler un peu de l'évaluation au travail, est-ce que l'évaluation au travail en fait a un rapport, un impact sur notre rapport au travail ? Quel impact dans notre émancipation au travail ? Quand je dis « émancipation », c'est en tout cas chercher à sortir de la place que les rapports sociaux nous ont assigné, en fait. Donc c'est très large.
S : Mmm.
B : Et je me pose aussi la question de comment penser d'autres cadres de travail qui permettent de faire place à la subjectivité de chacun.e. Tu vois ?
S : D'accord, ouais.
B : Alors après, ça, c'est des questions de recherche. L'objectif, c'est pas d'avoir une réponse, parce qu'il y aura jamais qu'une réponse. Ça dépend des situations, des points de vue de chacun etc. Moi mon objectif-là de cette recherche, c'est pour ça du coup que je mène ces entretiens comme ça, c'est de recueillir plusieurs points de vue pour alimenter la réflexion. Il y aura qu'une façon de faire de toute manière.
S : Nan nan.
B : Et ce que je remets en cause, c'est pas tant l'intention de l'évaluation parce que je sais très bien que c'est impossible de ne pas évaluer, jamais.
S : Oui.
B : Mais c'est … mais c'est quoi en fait derrière l'intention de l'évaluation au travail ?
S : D'accord.
B : C'est un peu ça, je crois que, oui, du coup, oui, c'est bien ça.
S : Ok.
B : Est-ce que ça te va ?
S : Bah oui oui oui.
B : C'est pour que tu comprennes un peu le contexte.
S : Ouais nan, je vois le truc, …
B : Ok.
S : ... j'ai pas forcément tous les éléments de réponse mais.

B : Ah nan mais c'est pas grave mais voilà. Ça introduit un peu l'échange.
S : Ok.
B : Alors, la fameuse question (*B rit*) …
S : Vas-y.
B : … je voulais savoir, comment tu vis ton travail quand on lui donne une valeur ?
S : Quand on lui donne une valeur.
B : Ouais. *Silence de 5 secondes*.
S : Alors … ça dépend la valeur qu'on veut bien … c'est quoi une valeur ? *S rit*.
B : Ah, bah ça tu peux me dire ce que t'en penses toi.
S : Euh … bah mon travail, je vais plutôt dire comment il est évalué, comme ça, ça répondra en partie à ça.
B : Mmm.
S : En informatique, comme dans plein de métiers, on évalue pas les gens, à part on leur donne des bons points mais 'fin. Alors j'exagère, y a pas de système de points. Rien du tout. Mais … on évalue … je dirais, le rendu et … la personne elle-même en gros, si elle est ... si elle est … extravertie, introvertie, si elle discute, si elle discute pas. C'est pas ça, c'est pas ça qui détermine ton emploi, bien sûr que nan.
B : Ouais.
S : Mais en gros, moi en informatique, mon travail, moi je dois imputer toutes les semaines. J'ai un compte d'activité, je dois faire des imputations. C'est … c'est à base d'heures. 8 heures par jour, sur des tâches, qui sont déterminées par quelqu'un d'autre.
B : Ok.
S : Et ce sont les tâches, plus ou moins macro, de ce sur quoi j'ai travaillé pendant la semaine.
B : Donc tu as un nombre d'heures pour une tâche, c'est ça en fait ?
S : Nan, j'ai un … lot de tâches et dedans j'impute des heures.
B : Ok.
S : Comme ça me plaît. En fait, y a pas vraiment de contraintes vis-à-vis de ça. Si ce n'est que mon imputation détermine … quelques part, le travail réalisé et puis, en tant que sous-traitant, détermine clairement un coût, puisque chaque journée est un coût, 'fin est un coût ? Chaque journée est facturée.
B : Mmm.
S : Ok. Bah c'est un peu comme ça. Après, je m'entends très bien avec mes collègues. On discute de tout. Je vais amener énormément de sujets, que ce soit technique ou autre. Mais dans l'absolu, s'il y a une évaluation, elle se fait à travers ces compte-rendus d'activité et des imputations horaires.
B : Ok.
S : C'est comme ça qu'on évalue, 'fin qu'on évalue ? Que on … qu'on rend des comptes.
B : D'accord.
S : Voilà. Au management puisque c'est un mot à la mode. Et donc après derrière bah … je sais pas si je dois décrire tout le management du truc.
B : C'est comme tu veux.
S : C'est vrai. *S rit*.
B : Nan mais en fait, c'est par rapport à la question, quand je te pose « comment tu vis ça quand on, justement, quand on évalue ton travail, on détermine la valeur ? »

S : Alors moi je … pff, sur le travail en lui-même, je suis … s'il y avait des catégories, je sais qu'elles existent (*S rit*), j'ai pas fait les tests mais a fortiori, je suis travailloman, sous entendu … (*B rit)* nan mais voilà. Je bosse, 'fin je bosse ? Je vais exécuter un maximum d'actions, un maximum de tâches. Et j'aime pas beaucoup me faire ralentir par des protocoles, qu'ils soient managériaux ou administratifs.
B : Mmm.
S : Ça, c'est ma nature … Voilà. Et c'est ce qui me mène aussi en tant qu'indépendant, parce que j'ai, en règle générale, l'autorité managériale me … met des bâtons dans les roues et me sert à rien. C'est toujours de moi vers eux, c'est jamais d'eux vers moi.
B : Mmm.
S : Voilà.
B : Avant ou maintenant ? Avant d'être auto-entrepreneur ?
S : Alors, c'est pas comme ça partout. C'était pas le cas, alors ça dépend. C'est comme ça dans le … marché … particulier, très spécifique de l'informatique … privé.
B : Mmm.
S : Dans le public, alors, je voudrais pas faire de ruptures entre les deux. C'est un peu différent. On, y avait ces imputations mais qui étaient essentiellement liées au respect des horaires. Parce qu'il y avait des horaires variables donc il fallait être en mesure de dire : « voilà, vous travaillez sur quoi ? ». Ça permet de quantifier aussi des travaux qui sont pas forcément quantifiables. Bref, euh, là c'était assez différent, l'évaluation … y en avait pas. Pas d'évaluation de travail. Mais … bah pas les moyens de grosses ambitions non plus … On paie pas un informaticien avec des grilles de salaire faites dans les années 70. Ça n'a aucun sens. Et donc y avait pas d'évaluation mais y avait pas de reconnaissance. Donc c'est un peu … chacun fait comme il veut, de toute façon, que tu fasses bien ou mal, tu seras payé pareil et ça sert à rien de parler d'augmentation parce que tout est dans une grille, une grille d'évolution qui intervient dans le temps, avec des statuts, invraisemblables, qui ont été mal pensés, 'fin, qui sont pas adaptés en tout cas à la réalité de mon travail. Donc ça c'est la structure V, c'était un peu différent. Mais dans toutes les autres, quand j'ai fait … de la sous-traitance … c'était quoi, c'était … pour la structure M, la structure T ou encore quand j'ai travaillé pour la structure G ou la structure A, ou là, plus directement chez mon client actuel, c'est, ça passe par un compte-rendu d'activité.
B : Ok.
S : C'est ce qui leur permet en fait de … bah de justifier ton activité. Et donc derrière, bah c'est … je veux dire, si jamais tu imputais 0, ça veut dire que tu ferais rien. Et si tu imputes trop sur une tâche, alors cette tâche est, soit trop lourde, parce que chaque tâche a été chiffrée plus ou moins, 'fin ils s'attendent à tomber sur les chiffres. Et si t'es en-dessous, tu as sous-chiffré, c'est (*S rit*), alors on te dit : « c'est pas grave », mais ça veut dire que tu as pas été en mesure de chiffrer. Si t'es au-dessus, si t'es au-dessous ... nan, si t'es en-dessous, t'as surchiffré, si t'es au-dessus, t'as sous-chiffré. Dans les deux cas, c'est ton problème, c'est parce que t'as mal … c'est un peu, le retour vient, 'fin c'est ton problème. C'est les problèmes de ton manager qui est de dire : « il y a une estimation qui a été faite, vous êtes en-dessus ou en-dessous, et donc de fait, bah c'est … y a, vous pouvez améliorer votre capacité d'évaluation de votre travail, 'fin de … chiffrage du travail que vous faites. »
B : D'accord.

S : Ça, ça me fait doucement rire. C'est parce que tout le monde prend des mégas marges parce qu'en fait quand t'es, quand tu dépasses le chiffrage, c'est toujours un problème. Quand tu es en-dessous, c'est jamais trop un problème. Quand tu dépasses, c'est toujours un problème, et du coup, tu dois rejustifier et puis ils font des réunions, et encore des trucs, pour expliquer un problème qui, en fait, n'a besoin que d'une chose, c'est que les gens soient derrière leur clavier à travailler dessus.
B : Et toi du coup, tu … ?
S : Alors moi, en tant que … dans ma situation, pareil, je … j'ai … des tâches qui me sont attribuées, plus ou moins larges. C'est pas … on te dit pas de taper tel mot à tel endroit. On te dit … 'fin y a des problèmes qui tombent, des évolutions et c'est à toi de la gérer avec toutes les sous-tâches qui peuvent en découler quoi.
B : Ouais.
S : On fait pas ce détail-là, sauf peut-être entre nous, mais ça rentre pas dans le cadre de ce compte-rendu d'activité. C'est comme ça qu'est évalué mon travail. Alors moi, derrière tout ça, bah … pff, pour moi ça change pas grand chose. Que je fasse quelque chose ou rien, je facture ma journée. Et eux, ce qui les intéresse, c'est de savoir ce que je fais, pour savoir s'ils paient pas des journées pour rien.
B : D'accord. Et c'est le seul moyen de savoir comment tu fais, c'est ça ?
S : Voilà, y a le contrat d'activité puis tous les échanges qu'on a au quotidien avec l'équipe, avec qui je travaille, attention, l'équipe avec qui je travaille n'est pas mon client. C'est là qu'il y a une dissociation dans mon environnement de travail. Il est très particulier. Je travaille pas avec mon client, je travaille en sous-traitance de mon client.
B : D'accord. Ouais ouais.
S : Du coup, je suis chez le client …
B : T'es dans leurs locaux ...
S : … de mon client et on travaille ensemble. Donc mes collègues sont mes collègues de travaux. On avance ensemble mais on a aucun rapport … on a aucun intérêt d'entreprise, 'fin je veux dire, on est pas dans … voilà. On fait pas partie du même bloc.
B : Ouais ouais. Ok.
S : Et voilà. Bon bah c'est comme ça, après je vais pas détailler tout le marché de l'informatique mais moi je suis obligé d'en venir à ça parce qu'en fait … quand t'es embauché en interne tu peux plus rien faire bouger. Le seul moyen, c'est de te syndiquer et puis, 'fin c'est galère. Quand tu travailles en prestation, pour une boite de services qui te place …
B : Chez toi.
S : ... nan nan … chez lui. Quand t'es embauché par une société de services qui te place chez un client qui a besoin, alors là, c'est un peu pareil. Elle te promet monts et merveilles, une carrière incroyable, puis en fait, dès qu'ils … dès que ton contrat s'arrête ou qui a une … un couac ou quoi que ce soit, ils vont te bananer, ils vont t'envoyer sur un autre contrat que t'as pas forcément choisi. Si t'es bon avec eux, 'fin si t'es un, si t'es bon, si t'estimes que tu es bon, que tu as les compétences et tout, ils vont aller dans ton sens. Ils vont essayer de savoir ce que toi tu veux, où tu veux, qu'est-ce que tu veux faire. Si jamais tu leur poses trop de problèmes, parce que, je sais pas t'es trop cher, t'es trop âgé, ou t'es … ils ont eu un mauvais retour de toi, et bien ils vont te faire une … promotion démission, c'est-à-dire, on va t'envoyer à Carpentras et puis si tu veux pas, tu démissionnes. Et donc bah moi, en tant qu'indépendant, c'est complètement assumé. Ils peuvent rompre le contrat très vite, les délais sont assez courts, sans

aucune condition d'ailleurs, sans même justifier quoi que ce soit. Mais dans l'absolu au moins, si jamais le contrat s'arrête, si jamais il y a un mécontentement, je suis pas tributaire d'une société de services qui va ensuite essayer de m'expliquer comment ils vont … ils vont me gérer. Je me gère et donc du coup, bah ça crée, ça crée des strates inutiles. On se demande bien à quoi sert ce tiers de société de services, si ce n'est à faire de la paperasse, à homologuer un peu la prestation.
B : C'est du portage salarial en fait là le … ?
S : Nan, alors il y a le portage, attention moi c'est très différent. Alors moi je fais de la sous-traitance.
B : Ouais, nan pas toi mais là l'exemple de cette strate.
S : Ouais. Bah c'est ça, c'est du portage.
B : C'est du portage.
S : En informatique c'est … j'ai pas les chiffres mais c'est, c'est énormément de … si tu prends une boite qui fait que de l'informatique qui édite des logiciels, ils vont avoir entre 50 et 80% de salariés …
B : Ah ouais.
S : … et le reste, ça sera de la presta, du portage ou de l'indépendant, 'fin.
B : Ok.
S : Et donc en gros, ils font ça, ben c'est le principe du … premier arrivé, premier parti. Si jamais il y avait une rupture d'activité, une baisse de contrats, un machin et tout, les, ils gardent, 'fin les premiers à sortir sont évidemment les, bah les indépendants d'une part, ensuite les presta, et ensuite, bah en fonction de tout un tas de critères, les salariés. Mais en informatique ça n'arrive pas parce que … (*S rit*) … le contexte est plutôt bon depuis 5 à 10 ans là.
B : D'accord.
S : Et pour 5 à 10 ans encore, voire en fait on en sait rien mais … donc voilà. Pff, moi j'évolue dans un milieu où y a beaucoup de travail et on a besoin de gars. Mais le management et tout ça en fait, il est complètement … il est pris par … par des structures commerciales en fait. J'ai pas à faire, moi, la personne avec qui je discute, ce n'est pas du tout un manager qui s'intéresse à savoir si je suis droitier, gaucher, ou si je me lève bien le matin, c'est pas le problème. Je m'adresse à un commercial qui lui, a vendu mes jours un certain taux, et qui s'intéresse de savoir combien il va pouvoir m'acheter et faire sa marge entre les deux.
B : D'accord. Et du coup … tu les as … quand, la question, le fait de donner de la valeur à ton travail, …
S : 'fin pour moi, la valeur elle est dans ce que je fais, pas dans ce que, ce qui est évalué.
B : Ok et c'est différent du coup ?
S : Bah pour moi c'est très différent. L'évaluation, c'est un papier comme un autre, c'est, ça sert à rien sauf à celui qui le demande. En gros, cette évaluation ne me sert absolument pas. Pas du tout. Et du coup, bah, je rechigne un peu à la faire ou alors je la fais un peu en dilettante, en tout cas sans vraiment m'intéresser au fond du problème. Parce que ça me concerne, 'fin c'est pas que ça me concerne pas, c'est que ça me rapporte rien. J'en ai aucun retour réel. C'est, ça part après dans des, dans des lignes comptables et des logiques commerciales. Y a aucun, à aucun moment, il est question, de moi, ma personne.
B : Et t'aimerais bien ça ou pas forcément ?

S : Bah j'ai cru que c'était ça au début la vie d'entreprise, c'est, voilà, on a un profil, on les fait travailler, il fait des trucs bien, des trucs moins bien, et je pensais, 'fin moi, sorti de diplôme, je pensais que voilà, c'est vraiment ta manière d'être et de travailler qui allaient … en fait pas du tout. Quand tu passes par une société de services, donc le fameux portage-là, ils vont te, ça c'est ce qu'ils vont te dire. La carrière, la gestion … on va t'expliquer que tu vas être super. Et en fait, ils en ont pas grand chose à faire. Une fois que c'est vendu, c'est vendu. Le mec vient te voir une fois tous les … par mois, une fois tous les trois mois pour t'expliquer comment c'est super et faut continuer comme ça. Jamais il est question de remettre en cause quoi que ce soit.
B : Et quand tu dis que tu sortais de tes études, mais du coup c'était avant que là, que tu sois auto-entrepreneur. Tu pensais que c'était ça, voilà ?
S : Oh oui. Je suis pas auto-entrepreneur, je suis SARL, 'fin EURL.
B : D'accord ok.
S : Donc c'est … bah ça revient à dire que je suis maître de mon activité comme un auto-entrepreneur, à la différence près que c'est une structure légale … qui répond au droit du commerce.
B : D'accord.
S : Et pas au droit des prud'hommes.
B : Ok, et du coup ton impression là, ton manque un peu de reconnaissance, tu l'as ressenti avant aussi ?
S : Alors oui, je l'ai ressenti à pas mal de … je pense à chaque poste occupé. Et de fait, j'ai décidé de faire un trait dessus. C'est pas vraiment faire un trait. C'est puisque y a pas moyen de faire valoir son soi, 'fin, sa personne dans ce genre de truc, puisque tu rentres dans des grilles managériales ou commerciales, et que les grilles en ont pas mal rien à foutre de savoir si … j'en sais rien, 'fin, de savoir, dans sa grille y a jamais … états d'âme, (*B rit*) on s'intéresse pas à tout ça. On s'en tape.
B : Au niveau des états d'âme ouais.
S : On regarde juste tes diplômes, ton cursus, ton CV puis vaguement ce que tu sais faire. Ce que tu sais faire, pas ce que, 'fin … Et du coup, ben moi, pour remédier à ce manque chronique de … de reconnaissance ou tout ça, et ben j'ai décidé, puisque c'est pas possible d'en discuter, puisque ça ne m'amène à rien, …
B : Ouais.
S : … puisque j'ai pas envie de, d'être dans la rue tous les trois jours aux côtés d'un syndicat ou d'une association, parce que j'ai, on peut pas, on peut pas faire ça, on peut pas en permanence … cette, dans cette lutte-là. 'fin, pas au quotidien. Et bien, moi je me mets à mon compte. Je vends mes jours à un prix que j'estime honnête, 'fin, qui, qui correspond, grosso modo, à mes attentes et tout ça. Il est négociable, là encore, c'est marrant, parce qu'on veut (*S rit*), on peut jamais discuter de soi face à, même un RH, pour moi, c'est des professions qui … qui font pas du tout ce pourquoi elles sont nommées.
B : Mmm.
S : Et bien moi, si tu veux, il y a plus du tout de discussions relationnelles, managériales. Ça, on oublie tout ça. Tout ce qui m'intéresse, c'est le jour-homme. Bah dedans, j'y mets la reconnaissance de mon travail, mon intérêt à aller travailler tous les jours et tout ça. Donc je vais faire un paquet et dans ce paquet, et bah, puisque tout est argent, et bah il faut dire qu'en-

dessous de telle somme, j'estime que ça va pas. Et donc voilà. C'est uniquement ça. J'ai mis, j'ai mon propre barème qui correspond à aucun critère très objectif.
B : Ouais.
S : 'fin si ce n'est le coût de la vie, les projets qu'on pourrait avoir avec W tu vois.
B : Ouais.
S : Et tout le reste, bah nan. Alors il s'avère que j'ai la joie quand même, en tant que bah, dans mon statut-là, de constater, de participer, malgré la totale indépendance de mon activité (*S rit*), je participe plus à la vie collective dans la mesure où je paie l'exact … l'exact montant de taxes et d'impôts et autres, qui sont correspondants à ma profession, à ma fonction. Ce qui n'est pas le cas quand tu travailles par exemple sur une filiale … d'un grand opérateur téléphonique pour ne pas le nommer. En fait, eux voilà, ils embauchent des ingénieurs, ils prennent des presta, des machins, des trucs. Et tout ça, ça va remonter dans des lignes comptables. Et ces lignes comptables, elles vont faire l'objet de … d'ajustements fiscaux d'optimisation, le CICE, ce genre de trucs, où comment, pour un profil qui va gagner très bien sa vie, on va essayer de payer le minimum, l'extra minimum des charges qui sont propres à son profil ?
B : Ouais.
S : C'est le cas du CICE. C'est comment on va défiscaliser des postes à haute valeur ajoutée, sous couvert de recherche et développement et puis de … de crise financière, tu vois. Et bah du coup, moi, en tant que société, je facture un certain jour, j'ai aucune optimisation fiscale. Je suis le le … vraiment le … l'élément le plus unitaire de la fiscalité, à savoir, un mec, une entreprise et du coup tout ce qui va avec. Voilà. Je dirais même que j'en verse un peu plus parce que je dois prendre un comptable, il faut que … 'fin je suis en relation toujours avec les … soit le RSI, 'fin ça a changé récemment, et la direction générale des finances publiques.
B : Ok.
S : Et donc, bah moi, je peux te dire, 'fin je vais pas le dire là, mais je sais précisément quel est le montant de mon chiffre d'affaires et quel est le montant de mes cotisations. Et je sais pertinemment que c'est bien plus élevé que ce que paierait, pour un poste équivalent, une société qui … une société qui, voilà, cotée, qui réaliserait pas mal d'optimisation fiscale.
B : Ouais.
S : Donc en fait, dans mon, dans mon (*S rit*), dans mon indépendance et mon côté, chacun sa gueule, c'est … on retrouve en fait une meilleure participation au système général.
B : D'accord.
S : Pour autant, je ne fais pas partie du régime général. Et ça, c'est un autre problème. C'est une autre considération. Mais dans l'absolu, voilà, c'est comme ça.
B : Ok.
S : C'est vrai, quand tu travailles pour … ben je sais pas, si c'est la structure X ou (*S rit*) pour la structure Q, tu peux fort à croire que ben, ils vont déclarer des pertes et des profits de manière très sporadiques et très ciblées de manière à s'affranchir de certaines impositions, certaines cases d'impositions.
B : Ouais.
S : Ce que moi je ne fais absolument pas. Je fais clairement confiance au cabinet comptable, pour me dire ce que je dois payer, ce que je dois déclarer tout ça.
B : Ok.

S : C'est, ça c'est blanc, y a pas plus … En fait voilà, je suis le niveau le plus transparent du monde. C'est un peu pesant, mais dans l'absolu ben pff … je dis pas que j'encourage même pas les gens à faire ça mais c'est le seul, la seule méthode que j'ai trouvé, moi, pour, pour, pour, bah pour évoluer déjà, déjà. Parce que dans tout ce que je fais, en fait, j'investis pas, ni pour la boite, ni pour … pour la boite pour qui je fais la sous-traitance, ni pour le client de cette boite-là.
B : Ouais.
S : Chaque fois que je signe un contrat ou je fais des trucs, j'investis pour moi, dans la mesure où c'est ma société qui fait les travaux. Et donc à terme, je pourrai, bah je pourrai. L'idée, c'est que je sais ce que je fais. Et ce qui est intéressant, c'est qu'à force de travailler directement avec les gens avec qui je travaille, ça m'ouvre des portes, 'fin ça m'ouvre des portes ? Je sais par exemple à qui, à quelle porte taper si jamais je voulais chercher un nouveau contrat. Des choses comme ça. En fait la vraie entente se fait avec les gens avec qui je travaille. Mais ce ne sont pas des collègues, et tout ce, le seul rapport qu'on ait, c'est un rapport de, de travail ou ce compte-rendu d'activité.
B : D'accord.
S : Mais y en a aucun qui peut me dire … 'fin, si jamais y avait un souci entre nous, on pourrait arrêter le contrat. Y aurait aucune menace, y aurait pas de … de, de, de passage aux prud'hommes et tout. Parce que je suis quand même passé aux prud'hommes pour une de ces sociétés qui fait exactement ça. Qui t'explique le lundi, comment bah t'as pas bien fait ton travail et du coup, t'es muté ou tu dégages.
B : Ouais.
S : Ok. Bah maintenant, puisque ça m'est déjà arrivé, puisque je vois très bien comment ça se passe, puisque ça se refera et ça a lieu tous les jours je pense. Et bah, en étant à mon compte au moins, il va pas y avoir ça. Il va pas y avoir de rétention de primes, de machins et tout. Nan nan nan nan nan. Chaque jour travaillé est un jour dû. S'il y a un problème de facturation, c'est … bah c'est, ça part en
… comment on appelle ça ? Ah c'est un terme particulier.
B : En … ? Je vois.
S : En recouvrement.
B : Oui voilà.
S : Procédure de recouvrement et donc, pour l'instant c'est jamais arrivé. Si c'est arrivé une fois qu'une facture soit pas payée. C'est un oubli, on s'est appelés, et ça s'est réglé. Si jamais ça arrive, et ben c'est procédure de recouvrement et tribunal admin, tribunal de commerce. C'est tout, y a plus de … fini les … comment dire, le … peignage dans le sens du poil du RH qui va t'expliquer comment l'année prochaine, ça va être super, comment faut continuer. Nan nan nan, tout ça pour moi c'est … Rien que le fait que le mec soit payé à me le dire ça m'énerve.
B : Mmm. *B rit.*
S : Parce que lui, je travaille pas avec lui. Nan mais lui, il te connaît pas. C'est un … type voilà, il … A la ville U, il y aucun RH. Mon client, ils ont pas de RH à la ville U. Ils ont des managers, mais les vrais RH sont plutôt à Paris ou à Lille. Et donc une fois par an, t'as un type qui débarque et il va t'expliquer comment tu travailles. 'fin, ou il va faire le point avec toi sur ton travail annuel. … 'fin, tu dois connaître ces situations-là.
B : Oui bah c'est …

S : Moi tu me mets dans cette situation, ...
B : … Bah c'est bien pour ça que je suis partie. *B rit*.
S : … je vais commencer à expliquer au gars comment son travail déjà, ne me concerne pas, ne me rapporte rien. Jamais. Parce que tu peux lui dire les choses les plus vraies du monde, dans tous les cas, il va remplir, il va faire son compte-rendu et puis il va passer au prochain, parce que le type, il est là 3 jours et il a 50 personnes à voir. Bah, tu peux être content, pas content, c'est pas le problème. Il va mettre un indica, un indice de contentement. Et puis voilà, tu vas rentrer dans un indicateur et je pense, qu'en tout, des 75%, ils en ont rien à foutre. Tu vois ?
B : Mmm.
S : 'fin c'est … j'exagère le trait mais …
B : Nan mais …
S : On est dans ces logiques-là. Donc la valeur de mon travail, et bah, (*silence de 5 secondes*), bah c'est mon … c'est une facture. 'fin si on peut, voilà, si on peut résumer ça, c'est, c'est ma facturation. Après, ce que, moi j'aime ce que je fais. Je réalise en permanence. Je suis toujours fait de bon, je vais pousser les murs. Y a pas de problèmes, ça mérite même de … de, (*S rit*), je dirais, contraindre réellement les méthodes de travail ou les protocoles internes. Si ça m'empêche d'avancer, je les contourne. Ça plaît ou ça plaît pas. Des fois, ça plaît pas … mais dans l'absolu, tant que moi j'ai pu faire mon truc et que derrière j'ai la reconnaissance de la personne qui attend de moi un rendu, donc là, en l'occurrence, c'est le, la personne qui va tester le logiciel.
B : Ok.
S : C'est le seul avis, avec celui de la manageuse, 'fin, qui m'intéresse.
B : Donc celle, les gens, en fait, qui paient ta prestation du coup ?
S : Euh nan, même pas.
B : D'accord.
S : C'est le client des gens qui paient ma prestation. Nan c'est le client du client des gens qui paient ma prestation.
B : Et là, du coup, leur retour t'importe ? C'est une sorte de reconnaissance ?
S : La reconnaissance, oui parce que c'est le rendu concret de mon travail. Moi, j'édite des logiciels, et ce qui m'intéresse c'est quand l'utilisateur du logiciel est satisfait. Point barre. Tout le reste, les strates commerciales, managériales, ceci, cela, c'est du vent. Ça ne n'amène pas grand chose, et d'ailleurs, je constate qu'en interne, y a … y a des gens syndiqués, des gens non syndiqués mais globalement, le contentement général est … est assez mitigé. C'est pas des gens, parce qu'ils gagnent, y a plusieurs indicateurs, après, j'ai pas tous les chiffres. Je vais pas rentrer là-dedans. Mais la plupart des gens, par exemple, bah le poste le plus flagrant de mécontentement c'est la redistribution des bénéfices.
B : Mmm.
S : Pour une boite cotée en bourse, c'est complètement normal, puisque, bah, quand il y a des dividendes, c'est pas les, c'est pas les salariés qui gagnent. Et, il peut y avoir des dividendes, même si l'année est mauvaise, ça, faudra m'expliquer, et dans l'absolu, en fait, il suffit qu'il ce soit passé une bourre il y a un an ou deux, et tous les ans, tu vas te taper : « suite à machin, la prime cette année va être un peu diminuée. » 'fin ils t'expliquent. Il y a toujours une bonne raison pour dire : « on a fait un super résultat. Super, bravo tout le monde » (*S applaudit*). Et il y a toujours une excellente raison pour t'expliquer comment, malgré ce super résultat, et bah

toi, financièrement, tu vas pas t'en, 'fin tu vas pas avoir ta part. Et donc, mais il y a un tas de managers pour te dire : « mais si, on a bien bossé, très bien, bon esprit d'équipe … pouet pouet », 'fin voilà. Le manager, il est là pour ça. Pour moi le, c'est une sinusoïde. Donc t'as ton état là, et tu montes en pas contentement, hop hop hop. Et une fois que tu es vraiment pas content, que ça commence à se voir et tout, le type, il va te contacter, te brosser dans le sens du poil et tu vas redescendre. Et puis, puis tu vas redescendre. Et puis, une fois 'fin … c'est un état d'esprit. Hop, tu remontes en mécontentement, hop hop hop. Et donc en fonction des gens, je pense qu'il y a des gens qui ont une sinusoïde plutôt lente, 'fin plutôt longue …
B : Ouais.
S : … c'est-à-dire ils vont être mécontents deux fois par an ou une fois par an, une fois tous les deux ans. Et puis tu as ceux qui, qui carburent et qui en plus s'en prennent plein la gueule et qui, eux sont pas contents. Du coup faut revenir souvent vers eux. Souvent, ces gars-là, ils finissent par se barrer.
B : Mmm.
S : Et quand tu es presta, bah le pire, c'est que c'est pas toi qui décide … Si tu veux partir, tu dois démissionner. *Silence de 3 secondes*.
B : C'est une démission, ah oui ?
S : Bah, tu peux dire : « je veux changer de … je veux changer de projet. » Tu dis ça à ton manager par exemple. Et puis il te dit : « oui, oui. » Ça t'es hop, là. *S fait le schéma de la sinusoïde avec ses mains*. Il te dit : « ouais, t'inquiète, je travaille pour toi …, on en, tu restes encore deux mois et on en reparle. » *S siffle*. T'attends deux mois. Au bout de deux mois, tu vois qu'il a rien dit. Il dit : « ah si je suis en train de discuter ... », tu remontes, tu remontes, tu remontes. Puis quatre mois après, t'es toujours pas content. Tu dis : « nan mais attends, on fait quoi là ? », et donc il te, il te refait descendre. Et voilà, c'est comme ça que ça marche.
B : Mmm.
S : Et puis si vraiment, soit il trouve un truc, parce que, ta compétence, il a réussi à la caler ailleurs, donc il va te vendre et tout. Puis une fois qu'il aura fait sa petite tambouille, il dit « ah en fait tu vas là-bas. » T'auras même pas le droit de dire oui ou non. Si tu dis non, c'est démission, donc tu restes là où tu es. Mais comme t'es pas content là où t'es. Et … voilà, ben ça marche un peu comme ça. Euh …
B : Et ça te fait quoi ça du coup ?
S : Bah moi, ça me fait ni chaud, ni froid parce qu'aujourd'hui, c'est plus possible. *S rit*. Mais avant, avant, j'aurais dit : « bah, c'est quand même abusé ... », des fois tu, tu. 'fin moi, ça m'est arrivé à la ville O. Le type, il m'a formé. On était côté à côte, très bien, machin. Il m'a tout tout bien expliqué et tout. Et, au bout d'un moment, lui, voilà, il s'est installé avec sa copine. C'était à la ville O.
B : Ouais.
S : Ils … avaient acheté une maison. Bah ils étaient contents, ils venaient de signer, machin, ils achètent la maison. Et bah, pof. La commerciale qui débarque de la ville U, ça faisait deux ans je crois qu'il était à son poste, ça se passait bien, rien à dire. Elle débarque et dit : « on a une urgence sur un autre projet, c'est à 80 bornes, c'est pour toi. Tu commences lundi. » Donc le gars il apprend lundi que en fait, lundi d'après, il commence ailleurs. Et en fait, bah 80 kms, quand tu viens d'acheter une maison, 80 kms c'est quasiment une heure de route.
B : Bah oui.

S : Et il était là : « bah … » Donc là, soit tu dis nan, auquel cas, tu démissionnes et c'est-à-dire que tu dois quand même quitter ton poste actuel.
B : Mmm.
S : Mais tu vas pas au nouveau poste. Soit tu dis oui, auquel cas tu quittes le poste actuel alors que tu as rien demandé à personne. Et tu te retrouves dans un nouveau poste qui va être plus ou moins bien. Mais qui de toute façon, d'un point de vue situation géographique, t'a été imposé et correspond pas du tout … à ton projet de vie du moment. C'est tout. Et donc moi j'ai vu ça, je fais : « ok d'accord » et donc j'ai vu, machin … tout un tas de trucs. J'ai vu à la structure G aussi, des gens qui vont et qui viennent, aussi vite que tu lances des dés. Et bah pour éviter ça, en tout cas, pour ne pas m'en, pour pas avoir à construire mon projet de vie sur la base de ce genre de contrat, et bah je me mets en indépendant.
B : D'accord.
S : Et donc mes contrats ils sont précaires, ils sont clairement, voilà, moi c'est vendu, bon bah là ils achètent des louches de trois mois. Mais ça pourrait être un mois. Trois mois sur une année, c'est quatre renouvellements. Ça veut dire que quand tu veux te positionner sur du long terme, c'est mort quoi. T'es toujours dans du court, moyen terme. Ok, admettons cette situation (*S rit*), mais au moins, y a pas de banane, y a pas de, 'fin, ils font pas ce qu'ils veulent de mon profil. Ils savent très bien que s'ils proposent un truc et que ça ma plaît pas, c'est mort.
B : En fait ça te permet d'avoir la main.
S : J'ai clairement la main sur ce que je fais et où je le fais.
B : Sur ce que … ? Ah oui. Le contenu et le lieu, ok.
S : Voilà, le contenu et la situation du truc. Et donc, en prenant cette main-là, bah quelque part je sais, 'fin moi, je fais chier, je casse leurs codes, parce qu'en fait, le vendeur, 'fin le mec qui achète ma prestation et qui la revend à un autre, lui il est emmerdé parce qu'il part sur moi, qui suis un profil expérimenté, qui fait l'affaire, mais qui à tout moment, peut lui dire nan, alors qu'ils sont pas habitués à ça. Pour eux, c'est à chaque fois, voilà, t'es le mec qu'on place.
B : Ouais.
S : Moi, ils me placent pas, on est partenaire. Et si jamais il y a problème dans les conditions, si on est pas d'accord, soit sur le montant, soit sur l'organisation du truc, y a pas de, y a pas de démission, y a aucun engagement, je dirais légal, 'fin c'est pas légal. Si, y a un engagement légal, 'fin, c'est un contrat, mais y a pas d'engagement social, parce que je leur fais absolument pas confiance pour gérer … le cadre social qui me correspond.
B : Mmm.
S : Du coup, bah je les envoie paître tous, et puis j'arrive quand même très bien à travailler, et la grande satisfaction dans tout ça, c'est que l'utilisateur, donc la personne pour qui, vraiment, j'écris le logiciel, est hyper satisfaite et revient vers moi en direct, alors qu'avant, il fallait faire des aller retours, des machins, des trucs.
B : Et ça te fait quoi quand elle est satisfaite en fait ?
S : Et bah ça fait que déjà mon travail ne sert pas à rien. Et ça me fait, ça me donne envie d'aller plus loin, d'avancer, de mieux faire, de … proposer des choses nouvelles.
B : Mmm.
S : Parce que sinon, je pourrai aussi en avoir rien à foutre de sa satisfaction et ne faire que stricto sensus ce qui est demandé, et donc là tu vas dans une impasse, parce que d'un côté, ce que tu fais ne satisfait pas, mais toi tu satisfais les conditions de ton poste, alors ils ont aucune raison de te déplacer. Et du coup, tu rends des comptes. Faut aller voir machin, qui doit

expliquer tel truc pourquoi le client il est pas content parce que bidule, et du coup du passes ton temps, au lieu de travailler l'informatique, tu rends des comptes. Tu fais des tickets, à expliquer et machin, pourquoi c'est comme ça. Et ça, c'est insupportable. C'est l'administratif quoi.
B : D'accord.
S : Moi, j'écris un logiciel, je suis pas là pour écrire le commentaire qui commente le bout de …. *B rit*. Nan nan, rien à foutre. *Rires*. Et tout ceux qui m'ont demandé de faire ça, ce sont pris des taquets. Y en avait un, un ancien client, pareil, ce qu'on appelle en novlangue, un scrum master, c'est le master, le maître du scrum, de la méthode, qui a beaucoup théorisé la méthode, parce qu'il a lu des bouquins. Mais qui est une … en réalité, nous desservait, nous, en tant que développeurs. On passait plus de temps à lui expliquer ce qu'on faisait, et ensuite, à l'expliquer au client, parce qu'il était pas capable de lui expliquer dans des propres termes, et qu'il fallait toujours lui, en fait on lui prémâchait ses power point. Donc c'est un type, qui passe son temps à faire des, des comptes-rendus power point, avec des machins, des workflow, 'fin tout ce que tu veux. Et en fait, pour bien faire son travail, lui, il a besoin d'une bonne remontée d'informations de notre part, voire, carrément, qu'on lui fasse une partie du travail.
B : Mmm.
S : On lui a dit : « nan, mais nous, quand on fait ça pour toi, et que toi tu puisses donner des comptes et pourquoi on en est rendus là (*l'alarme du téléphone sonne*), et bah on avance pas. C'est 14h ?
B : C'est 14h.
S : Ah dommage, tu vois, on va être un peu court.
B : Bah nan mais euh, est-ce que tu penses que tu as fait le tour … ?
S : Pff nan. Enfin, j'ai pas fait le tour.
B : Nan, mais est-ce que …, voilà.
S : Bah sur la valeur de mon travail ?
B : La question est comment tu vis quand on donne de la valeur à ton travail ?
S : Euh … et bien moi je le vis bien. Je le vis mieux même (*S rit*). Mais quand cette valeur, elle est donnée par quelqu'un qui, qui est en mesure de, d'estimer le travail. Et pas un … extra-terrestre qui nous sort ses grilles et ses fiches de lecture.
B : Ouais, quelqu'un qui est légitime à évoluer ce que tu fais.
S : Exactement. Il y a que ceux-là qui peuvent me dire si ce qu'on fait, c'est vraiment bien ou pas bien.
B : Ouais, ouais.
S : Les autres, je suis désolé, c'est vrai que t'as … (*S rit*).
B : Pourquoi ?
S : Parce que tu étais dans une branche RH où probablement ...
B : Ah bah oui, mais j'en suis sortie, c'est bien pour …
S : Et bien voilà.
B : Ah oui, bah oui.
S : Et bien tu vois, dans l'absolu, moi je considère que tout ça, c'est pas la vraie compagnie, dans la mesure où leur travail ne fait pas avancer ta condition.
B : Mmm, bah (*B rit*), c'est pour ça que je me suis cassée.
S : Et bah voilà.

B : Je pensais que ça allait aider mais nan en fait.
S : Exactement, et donc les gens qui … bah qui … qui viennent vers toi, ils te consomment du temps et qui te demandent des choses, si derrière leur travail n'a aucun retour pour toi, à part rentrer dans des belles grilles statistiques, …
B : Bah oui ça, des super reportings. *B rit*.
S : … dont tu t'en fous royalement. Et bien, ils peuvent aussi aller voir ailleurs si les statistiques sont pas meilleurs. C'est tout, c'est tout. Et … bah là, par exemple, j'ai commencé à lever le ton là sur le mois d'avril. J'ai du …. j'ai du expliquer à 6 personnes combien de temps j'ai travaillé en avril pour eux.
B : Ah ouais.
S : Alors, je compte le logiciel d'imputation comme une personne, parce que pour moi … Donc il y a un logiciel d'imputation dans lequel tu décris heure par heure ce que tu fais. Et bah, malgré ça, il y a 15, y a 5 pardon, y a 5 personnes, le niveau d'utilité est plus ou moins restreint, qui vont te demander de rendre le compte. Alors, t'as envie de leur dire : « mais c'est sur le logiciel. »
B : Tu dois faire 5 fois, 6 fois en tout sur des logiciels différents ?
S : Nan nan, je dois imputer une fois pour toute dans un logiciel.
B : Ouais.
S : Mais … je sais pas quelle est leur méthode de travail, mais cette information, je sais pas pourquoi, ils vont pas la chercher. Donc c'est à toi de la redonner. Et tu rabâches. Tu dis : « bah tu veux pas aller voir sur le logiciel », « ah c'est mieux si c'est toi qui me le donne. »
B : Ah bah nan.
S : Bah oui mais si tout le monde s'y, si tout le monde fait ça, bah moi je bosse plus. Et du coup, j'impute sur quoi ? Je dis : « si je dois faire ça, vous allez mettre une ligne d'imputation « transfert des imputations », et vous allez voir que là ça va … 'fin, après c'est faux, ça prend un L avec un chiffre dedans. Et un bonjour, merci au revoir, parce que je reste poli. Mais voilà c'est tout. Pff, c'est pénible et ça montre bien, à chaque fois qu'une personne me demande, je dis : « tiens, en voilà encore un qui fait pas, fait pas avancer le logiciel. » Alors que c'est faux, parce qu'il y en a qui ont d'autres, y a une comptable par exemple qui a bien besoin de l'information, mais encore, je vois pas pourquoi elle va pas sur le logiciel. T'as la nana de l'accueil qui va pas savoir pourquoi elle fait de la facturation. Puis tu as le client, puis t'as le back up de mon client parce que mon client est en vacances. 'fin tu vois, que des trucs comme ça quoi. Et donc tu passes ton temps à donner des informations et j'ai, c'est, ça te sert pas. Ça te sert pas.
B : Mmm. Et puis c'est pas reconnu. C'est une activité inexistante si elle est pas dans ton …
S : Ah oui, ça c'est le fameux problème, dans tous les emplois cadres, je pense, tu vas voir, retrouver ça. Comment valorise t-on l'imputation de la remontée d'informations ? 'fin, nan, l'activité de remontée de travail, 'fin de compte-rendu.
B : Même si c'est pas dans les critères …
S : Et bien moi à la structure V, on me l'avait demandé, parce que, effectivement, on avait mis en place des tâches, des projets avec des tâches, les gens étaient censés imputer. Alors ça, c'était vraiment pour se donner un … derrière y avait aucune … aucune considération, ni salariale, mais, et du coup, on avait fait, c'était plutôt, ça correspondait plutôt, on essayait d'être plutôt raccord par rapport à ce que les gens font.
B : Mmm.

S : Et derrière je disais : « bah ouais, remplir la grille, moi ça me prend une demie j, 'fin ça me prend entre une demie heure et une heure par semaine. Sur le mois, c'est, bah c'est 4 h. 4h c'est une demie-journée. Où est-ce que je mets ma demie-journée d'imputation ? », « euh … comment ça, rendre des comptes ça prend du temps ? », « bah oui. » Et donc ça, c'est une notion qui … voilà, alors en fait, vu qu'ils veulent pas savoir ce que leur coûtent leurs frais de gestion, 'fin la charge de gestion, ils veulent pas savoir puisqu'ils s'en foutent. Euh, ils facturent … ils s'en foutent, nan ils s'en foutent pas mais … ils veulent pas, c'est un peu comme … je sais pas comment expliquer ça. Bah en gros, ça les intéresse pas de savoir ça. En gros, (*B rit*) ton imputation, elle concerne que les tâches, ce pourquoi tu es payé, c'est les tâches que tu dois réaliser. Ils considèrent pas que le compte-rendu d'activité soit une tâche chronophage. Et du coup, bah ils se trompent. Parce que du coup, ce qu'il se passe, c'est que les gens qui n'ont pas cette tâche-là vont imputer sur les tâches pratiques qui sont en train, le concret, ce qui est facturé. Et bah du coup, bah dans ce qui est facturé, y a toujours … y a tous les échanges Rh et compte-rendus d'activité. Donc c'est leur client à eux qui paient ça. *B rit*. Et eux, ils se soucient même pas de connaître le poids de la charge de tout ça. Ce qui est … mais W elle, elle connaît un peu la même chose. En tout cas, c'est quoi, c'est la structure P, le, je sais pas qui a décidé ça, mais quand ils ont décidé de faire en sorte que les ingénieurs administratifs soient liés aux ingénieurs de recherche par exemple, soient dans la même, la même structure, et tout, y a pas de, y a pas de, de quoi les différencier en fait. On sait pas qui est ingénieur dans un labo de la personne qui est admin, 'fin secrétaire ou dans les bureaux.
B : Ouais.
S : Ils savent pas faire cette différenciation-là. Il s'avère que dans certains hôpitaux, il semblerait que l'on soit entre 50 50, y a quasiment autant d'administratifs que de, de gens sur le terrain.
B : D'accord.
S : C'est pas le cas dans les boites d'informatique. Parce qu'évidemment, ils font en sorte de limiter un maximum la gestion. Mais tu vois, W, elle en pâtit grave parce que elle, bah, je pense que pour un ingénieur de recherche, il y a un administratif en face. Voilà. Et tout ça pour dire, voilà c'est, 'fin bref, dans la valorisation du travail, savoir qu'il y a quelqu'un qui est payé à te regarder travailler, c'est un peu emmerdant. 'fin c'est, je grossis les traits, c'est pas tout le fond de ma pensée …
B : Oui, oui.
S : … mais quelque part, on rejoint un peu quelque chose comme ça quoi. Quand tu as un mec qui passe 18h par jour à pousser un brancard, qui est moins bien payé que le type qui lui demande : « bah et alors, t'as poussé combien de temps ton brancard cette semaine ? », bah t'as envie de lui dire : « mais toi, tu veux pas pousser un brancard au lieu de poser des questions cons, 'fin ... », voilà. Donc euh voilà. Bah moi, pour envoyer chier tout ça, je vends des jours.
B : Ouais.
S : Quelques soit le coût derrière, s'ils ont prévu de faire une balade de santé en équipe, et bah très bien, et bah moi je, ça rentre dans ma facturation. Et si jamais on me demande, 'fin voilà c'est ça, c'est, c'est … vraiment le rapport à la socié, 'fin à l'entreprise, de, moi j'ai ramené ça à un … au seul rapport de la facturation et de l'argent. Puisque le reste, de toute façon, quelque soit les protocoles mis en place … ne fait pas du tout évoluer les choses. Ou alors sur des

durées de 5 à 10 ans. Et quand tu regardes mon CV, moi je suis resté maximum 2 ans dans le même truc, donc je suis pas concerné par ce genre d'évolution. *S rit*. *Rires*. Alors voilà.
B : Bah oui voilà. Ok.
S : C'est … voilà, c'est comme ça …
B : Très bien.
S : J'espère que ça suffira.
B : Oui très bien. Merci.
S : Ok.
B : Cool.

Confirmation de l'envoi de l'enregistrement et de la retranscription à la personne interviewée.

Annexe 10 : Entretien n°10

Date : 25/05/2018
Durée : 1h 39mn 27sec
Où : Bretagne

Demande d'enregistrement de l'entretien réalisée auprès de la personne. Nous nous connaissons donc les présentations ne sont pas utiles.

B (chercheuse-actrice) : C'est bon. Alors … avant de te présenter, 'fin, on va avoir une première partie en tout cas de présentation de contexte etc. J'ai mis une alarme en fait pour avoir la notion du temps (*B rit*) …
GL (personne interwiewée) : Mmm.
B : … parce que pendant l'entretien en général ça, …
GL : D'accord.
B : … ça passe assez vite. Après bien sûr, en général ça dure environ 1h30 mais ça peut durer bien moins, quelques fois ça peut durer une demie-heure, trois quarts d'heure ou ça peut durer un peu plus mais essayer, veiller que ça dure au plus 1h30, notamment …
GL : Mmm.
B : … pour le temps de retransmission après. *B rit*. Alors, je vais te représenter mais très rapidement le ... le contexte de ma recherche-action.
GL : Mmm.
B : On en avait parlé un petit peu au téléphone. Juste pour te repréciser les choses parce que je crois que ça fait à peu près deux mois environ qu'on s'est appelé. Alors aujourd'hui je te vois dans le cadre de ma recherche-action, donc, que je fais avec le CREFAD en fait qui est un réseau d'associations d'éducation populaire et … donc cette recherche dure trois ans. Et là j'en suis à ma deuxième année en fait. Voilà. Alors en fait, je suis amenée à rencontrer une dizaine de personnes, douze personnes plus exactement, dans mon environnement associatif 'fin professionnel, notamment associatif, familial et amical, voilà.
GL : Mmm.
B : Et en fait alors, cet entretien-là, pendant cet entretien on … on va échanger autour d'une question bien précise. Je te dis ça dans le sens où je vais pas non plus te poser, 'fin ce sera pas un monologue, ce sera vraiment une discussion mais moi l'objectif en fait, c'est de recueillir ton point de vue par rapport à une question, par rapport à un sujet. Donc je vais pas te poser énormément de questions. Je n'ai pas de guide d'entretien avec une dizaine de questions, voilà …
GL : Mmm.
B : ... c'est juste pour te dire ça donc n'hésite pas en tout cas à développer tes idées ou à prendre le temps de, parce qu'on va vraiment discuter autour, autour d'une question …
GL : Mmm.
B : … 'fin voilà. Et pour te repréciser les règles déontologiques, …
GL : Ouais.

B : … donc cet entretien sera exclusivement, 'fin traité dans le cadre de cette recherche. Il sera confidentiel et anonyme, c'est-à-dire que tout ce que tu diras, 'fin les noms des structures, les noms des personnes seront anonymisés.
GL : D'accord.
B : Donc je ferai la retranscription de cet entretien et y compris mes jurys ne verront pas non plus le nom des personnes et des structures, voilà. Alors par rapport justement à cette recherche, donc là j'en suis à ma deuxième année. Le principe, vraiment, de cette recherche-action est de … de travailler sur des questions ou un thème bien précis lié à mon terrain en fait, donc lié à mes activités. Comme je te disais tout à l'heure, je suis dans le milieu de l'éducation populaire, en milieu associatif et ça me permet du coup de faire des allers et retours entre ce que je vis sur le terrain avec mes collègues et les trois équipes de travail que j'ai, et de faire le lien avec la théorie ou quelques concepts en fait. Faire des allers et retours. Mais en tout cas la recherche-action s'alimente essentiellement du terrain, 'fin par le terrain quoi, voilà. Donc la première année en fait c'était, on a passé, quand je dis « on », on est un groupe en fait, une promotion. On a passé beaucoup de temps à essayer de voir sur quel thème on pouvait travailler.
GL : Mmm.
B : Voilà ça c'était vraiment, le but c'était préciser notre thème de recherche et aussi et surtout rédiger notre récit de vie en fait, pour alimenter nos motivations et notre thème de recherche. Je t'en parlerai après, dans la deuxième partie de la présentation, et c'est ça justement qui … qui m'a incitée à te rencontrer et à travailler sur un thème particulier qui est le travail et les conditions de travail. La première année c'était donc ça l'objet. La deuxième année, collecte d'infos notamment par des entretiens, certains font des observations aussi. Moi je mène que des entretiens, entretiens non directifs. Donc deuxième année collecte d'infos, et troisième année, analyse et interprétation en fait de ces données. Voilà.
GL : Mmm. D'accord.
B : C'est assez clair ?
GL : Mmm.
B : Et en fait cette recherche-action, elle aboutira, donc c'est une recherche qui est reconnue par l'Etat, elle aboutira à un diplôme qui s'appelle Diplôme Hautes Études de Pratiques Sociales, voilà. *Silence de 8 secondes*. Et euh ...
GL : Ça correspond au cycle, ça correspond à …, au Master ?
B : A la, oui, en fait au Master, on est reliés à l'université de Strasbourg, et du coup entre l'université Strasbourg et moi il y a le CREFAD qui m'accompagne pendant trois ans, justement. Et on fait partie de la discipline éducation. Voilà.
GL : D'accord. *Silence de 4 secondes*.
B : Et ce que j'ai oublié de te préciser, c'est que évidemment cet entretien t'appartient plus à toi qu'à moi, donc quand j'aurai retranscrit, je pourrai te donner la retranscription écrite anonyme ou pas anonyme, comme tu veux et également si tu veux le, la prise sonore, 'fin le son, aussi.
GL : Mmm. *Silence de 4 secondes*.
B : Ça te va ? C'est clair ?
GL : Mmm.
B : Ok. Alors maintenant je vais vraiment rentrer dans … le vif du sujet par rapport au thème de recherche. Donc pourquoi cette recherche en fait et … et surtout sur quoi, sur quoi on va discuter aujourd'hui, sur quoi je travaille là depuis deux ans déjà. Donc comme je te disais, la

première année de DHEPS, en fait, on a eu l'occasion de rédiger notre récit de vie. Et c'était une expérience (*B rit*) très intéressante. Bien sûr, j'avais jamais fait ça et je me disais : « Mais, qu'est-ce que c'est que ce truc … ? » Je pensais pas que j'allais pouvoir le faire. Et en fait on s'est mis à raconter 'fin, à écrire, à raconter un peu des anecdotes qui sont, qui ont ressurgi quoi tout simplement.
GL : Mmm.
B : Et en fait moi je me suis surprise à me souvenir et à ... et à rédiger certaines histoires ou anecdotes de quand j'étais soit élève à l'école, quand j'étais ancienne étudiante que ce soit en communication ou en ressources humaines ou sinon ancienne professionnelle dans les ressources humaines et la santé au travail. Du coup il y a plusieurs souvenirs comme ça qui ont ressurgi. Il y en avait qui étaient vraiment très chouettes, très agréables, plutôt sympa en fait à ... à rédiger et à se souvenir quoi. Et il y en a d'autres qui étaient un peu moins sympa, notamment des souvenirs liés à l'évaluation en fait. Par exemple des souvenirs quand j'étais ancienne professionnelle soit en ressources humaines ou en santé au travail. Donc soit, alors je sais pas j'ai, y a plusieurs exemples mais, soit des exemples de quand on était en … en réunion en fait entre collègues ou alors des exemples quand j'intervenais en structure dans le cadre d'audits bien précis voilà. Ça c'était par exemple deux, deux sortes de d'exemple donc.
GL : Mmm.
B : Et, alors quand j'étais en entretien avec les collègues, 'fin en réunion ou alors en entretien quelques fois avec ma hiérarchie ou alors en audit, dans tous les cas, enfin très souvent dans ces exemples-là en tout cas qui ont ressurgi, on parlait de conditions de travail, tout ce qui est lié en fait aux procédures de travail, quels indicateurs de performance ou d'objectifs, tu vois … définir et … on va dire atteindre et comment aussi orienter notre activité par rapport à la demande du client voilà. Quand je te parle de ces expériences-là, juste pour repréciser, alors j'ai été dans plusieurs secteurs d'activité avec des statuts différents. A la fois j'ai pu travailler en entreprise, en cabinet en tant que consultante ou en association, j'ai pu être en intérim, en CDD, en CDI. Donc voilà donc c'est dans des secteurs soit le marketing, soit le nettoyage, l'entretien, l'agroalimentaire donc c'est vraiment très large voilà. C'est pour te resituer un petit peu.
GL : (*GL prend des notes)* CDD, CDI, différents secteurs, entretien, nettoyage.
B : Ouais voilà, entretien, agroalimentaire, marketing … voilà c'est assez large. Et donc ces moments d'évaluation en fait. Et j'avais vraiment l'impression pendant ces moments-là, alors à la fois les moments en réunion ou en équipe ou en entr, 'fin en réunion d'équipe ou en entretien, en fait je me sentais un peu quelques fois jugée, comparée, mesurée en fait, comme si la val, ma val, 'fin la valeur de mes actions, de mon travail était déterminée en fait, comme si on déterminait la valeur de mon travail et la valeur de ma personne en fait. Voilà. C'était pas tout le temps bien sûr, là vraiment je vais faire un focus sur certains souvenirs qui me sont, qui sont réapparus, mais c'était pas tout le temps comme ça heureusement.
GL : C'était plus que l'évaluation de ton travail, c'était aussi les, ça débordait aussi sur l'évaluation de ta personne, c'est ça ?
B : Tout à fait.
GL : C'est ça qui posait problème ?
B : Les deux. Ouais ouais, en fait ce qui posait problème c'est que, que l'attention, je dis « attention » et pas « intention », …
GL : Oui.

B : … l'attention était plus portée sur l'écart entre ce que je faisais et ce que je devais faire …
GL : D'accord.
B : … ou ce que j'étais et ce que je devais être. Tu vois ? Comme une impression un peu de contrôle de conformité quoi, …
GL : D'accord.
B : … soit je suis conforme, ou je suis pas conforme, soit je rentre dans le cadre ou je rentre pas dans le cadre. Et ça c'était un peu compliqué parce que ... parce que, que ce soit dans ce souvenir lié à l'entretien ou alors quand j'intervenais dans les entreprises en audit, donc soit j'étais évaluée, soit j'évaluais, dans des situations assez différentes, j'avais vraiment cette impression-là. Soit, comme je te disais, soit qu'on déterminait ma valeur et cet écart que je viens te dire ou sinon quand j'intervenais en structures, où je me focalisais aussi sur l'écart entre ce que les équipes faisaient et ce qu'il fallait qu'elles fassent en fait voilà. Et quand je parle d'évaluation, en fait, au niveau de la définition je parle du fait de déterminer la valeur de, donc je me, 'fin, je ne parle pas essentiellement que des moyens d'évaluation, c'est-à-dire les moyens d'évaluer, c'est les entretiens annuels, les réunions, les grilles, les référen, peu importe, mais en plus on peut déterminer la valeur du travail de quelqu'un en train un café de boire devant une machine à café et de parler du travail d'un collègue ou d'une collège.
GL : Mmm.
B : Donc voilà, c'est vraiment assez large comme, comme quand moi en tout cas je parle d'évaluation. Sans doute peut-être je ne sais pas tu mets autre chose derrière ce terme « évaluation » mais justement ce sera l'occasion d'en parler après. Moi, là, j'essaie en fait de te dire d'où je pars pour que tu comprennes un peu mon point de vue, mon positionnement voilà, mais l'objectif n'est pas que dans ta réponse après dans l'entretien, tu dis ce qu'il va dans ce sens. Le but n'est pas de me faire plaisir …
GL : Mmm.
B : … c'est juste, c'est des éléments parce que toi, tu vas tu t'impliquer dans l'entretien et parler de ton point de vue et donc moi aussi je me dois de ... tu vois, d'apporter aussi ça, c'est tout. Voilà donc en fait ça me bloquait pas mal quand même dans ces situations-là, par rapport à moi-même et par rapport aux autres en fait, parce que j'avais vraiment l'impression que … bah que la, ma subjectivité en fait était pas vraiment prise en compte. Quand je parle de « subjectivité » je fais notamment, peut-être sans doute tu connais, je fais le lien avec la notion de subjectivité définie par Danièle Linhart, sociologue du travail, qui dit qu'en fait la subjectivité du coup, c'est le fait que … alors attends (*B reprend ses notes*), pour être bien précise, la subjectivité c'est ce qui caractérise l'humain en fait à la différence des outils ou des machines donc c'est tout ce qui est lié aux dimensions cognitives, au registre émotionnel, à l'affectif, c'est en fait tout ce qui fait qu'une une personne est différente d'une autre, tout ce qui fait qu'on n'est pas interchangeables et qu'en fait qu'on est humains tout simplement. Moi j'avais l'impression que dans mes, dans certains, dans certains environnements de travail où j'étais avant, la place des émotions qui se traduit du coup par le corps, par la fatigue, l'épuisement professionnel …
GL : Mmm.
B : … ou d'autres émotions n'avaient pas vraiment la place, voilà. Et j'avais aussi cette impression d'être dans une espèce de grosse, grosse machine en fait où l'évaluation avait une place très importante et où l'attention était plus focalisée sur cet écart dont je te parlais, que vraiment la nature et le sens du travail en fait en lui-même voilà.

GL : Mmm.
B : C'est ça aussi qu'est, qui générait pas mal de frustration et qui, et quelque fois j'avais l'impression que les attentes n'étaient pas tant de, d'être adaptées au contexte mais juste de voilà de répondre à ... une évaluation, d'orienter une activité par rapport à une évaluation qui, quelquefois, n'était pas forcément liée au contexte, aux besoins des équipes etc. Voilà. Alors quand je parle de l'évaluation je ne remets pas en cause l'évaluation en elle-même dans le sens où pour moi il est impossible de ne pas déterminer la valeur des actions ou même, dans la vie, des personnes.
GL : Mmm.
B : Je veux dire, on le fait tous, même de manière inconsciente, c'est pas ça que je remets en cause. C'est, ce que je remets en cause c'est, c'est quoi l'intention de l'évaluation, qu'est-ce qu'il y a derrière en fait ? C'est vraiment ça, moi, ma question. Bref. Du coup après ces quelques années je me suis dit : « bon, je vais changer d'environnement professionnel. Le, la thématique du travail, des conditions m'intéresse toujours autant, ça c'est pas de problème, c'est juste le cadre de travail ne me correspond plus. »
GL : Mmm.
B : Donc j'ai changé d'environnement de travail. Comme je te disais, je suis dans l'éducation populaire, alors depuis quatre ans mais à temps plein depuis deux ans en fait, dans le milieu associatif. Et en fait je voulais changer d'environnement de travail pour avoir un peu plus de marge de manœuvre en fait sur le contenu de mes activités, le planning en fait de mes activités, voilà. Et … comment dire, et en fait, même si, bon bien sûr ça, ça se passe mieux, il y a plein de situations que je ne vis plus maintenant, enfin je, dans certains, 'fin globalement ça se passe plutôt bien mais étonnamment, il y a certaines impressions d'avant que je ressens encore maintenant, même si j'ai changé de cadre de travail, ces impressions liées, par exemple, à la place, comme je te disais, des émotions, de la subjectivité, quelques fois, elles sont encore présentes, ce qui peut être étonnant puisque je m'attendais dans le milieu associatif, notamment dans le milieu de l'éducation populaire, à ce que les émotions, notre ressenti aient aussi une place, parce que dans l'éducation populaire la finalité c'est de, de comprendre le monde dans lequel on vit, de nommer les choses, les discriminations etc et, et pour nommer les choses pour pouvoir après faire bouger tout ça et, et faire en sorte de moins subir en fait. Donc ça c'est très large, mais c'est un peu l'idée.
GL : Mmm.
B : Et du coup la place des sentiments, de la colère ou autres, je me disais qu'elle avait sa place. Mais en fait, on va dire que … comment dire ... la place des émotions des personnes par exemple une personne qui est, on est en groupe de travail, je vais plutôt citer un exemple. Et je suis dans un, dans un groupe de travail pour lutter contre les discriminations par exemple, discriminations liées au genre hommes, femmes.
GL : Mmm.
B : Et bah du coup on parle beaucoup du vécu de vie des personnes, de ce qu'ils ont vécu, des anecdotes la, 'fin, et surtout les personnes qui les ont vécus parlent, il n'y a pas quelqu'un qui parle à leur place. Donc en soi, je me, il y a la place aux émotions ressenties, à ce qu'on a vécu etc. Mais en fait quand ces moments-là sont ... sont, se passent, 'fin se déroulent … on laisse la place à la colère parce que c'est pour essayer de comprendre un peu le sujet donc la finalité est plus pour essayer de comprendre le sujet sur lequel on travaille mais moins j'ai

l'impression pour que la personne en tant que travailleuse exprime vraiment son inconfort. Est-ce que tu comprends un peu ce que je dis ?
GL : Ouais je vois.
B : Je suis pas très claire mais en gros, l'intention de s'exprimer sur ses émotions c'est plus pour travailler sur une cause bien spécifique que sur les conditions de travail en fait tu vois ?
GL : Ouais …
B : Dis-moi si …
GL : Si bah continue.
B : Ok.
GL : Je, j'essaie de …
B: Voilà. Donc déjà j'ai été un peu étonnée d'avoir ces mêmes impressions-là, le fait de se dire : « tiens y a pas forcément la place aux émotions qui se traduisent dans le corps, à la fatigue et à l'épuisement professionnel etc. » En gros dans, quand on travaille on en parle très peu. Un peu comme dans mes anciens environnements de travail ou avant, dans mes anciens environnements travail, on en parlait mais on parlait de l'épuisement professionnel dans les équipes où on intervenait …
GL : Mmm.
B : Pas forcément en interne, tu vois. Après faut pas, je généralise pas, tu vois. Je dis pas, dans certaines situations, dans certaines structures, à certains moments voilà. Je vais pas redire ça à chaque fois. Et aussi j'étais étonnée parce que, bah que ce soit dans mon milieu actuel, dans l'éducation populaire, il y a aussi beaucoup d'épuisement professionnel, autant, 'fin autant, je ne sais pas mais en tout cas il y en a beaucoup, comme avant, dans mes anciens environnements de travail. Donc ça m'interroge beaucoup tout ça et je me dis peut-être qu'en fait étant donné que j'ai changé de cadre de travail et j'ai quelquefois les mêmes impressions, peut-être que c'est pas tant lié au cadre de travail en fait mais plus au rapport au travail lui-même, peut-être. *B rit*. Mais ça, c'est une hypothèse. Ça va tu me suis ?
GL : Ouais.
B : Tu me dis si je suis pas claire, parce que …
GL : Ouais.
B : Quelques fois, je suis vraiment trop dedans et du coup j'ai … voilà.
GL : Ouais.
B : Du coup ça m'interroge vraiment beaucoup. Et je me suis dit : « et bah ce DHEPS, ces trois ans là …
GL : Ouais.
B : ... c'est vraiment l'occasion de travailler là-dessus, de travailler sur le thème du travail, des conditions de travail. » Forcément ce thème est très large, et je me suis dit que j'allais faire un focus en fait sur l'évaluation parce que c'est beaucoup ressorti dans mon récit de vie.
GL : Mmm.
B : C'est des situations, des moments ou des règles en tout cas de cadres de travail qui m'ont beaucoup marquée dans ma vie, qui me marquent toujours. Donc en fait je vais faire un focus, pendant cette recherche-action, je vais faire un focus sur les situations, moments, cadres ou règles de travail qui jugent, mesurent et comparent en fait la valeur des actions des personnes et la valeur des personnes. Voilà. *GL prend des notes*.
GL : Situations, moments, cadres … ?
B : Et règles de travail.

GL : Cadres et règles de travail.
B : Ouais, cadres de travail et règles de travail.
GL : Mis ensemble.
B : Ouais.
GL : Règles de travail qui ?
B : Qui … du coup qui jugent, mesurent et comparent la valeur des actions des personnes et la valeur des personnes aussi du coup.
GL : Comparent la valeur des actions des personnes c'est ça ?
B : Ouais, du travail, 'fin des actions des personnes et qui …
GL : Donc travail quoi ?
B : Ouais voilà.
GL : Des personnes … ?
B : Et des personnes aussi.
GL : Au travail et des personnes.
B : Et du coup pour essayer de ... pour travailler un peu sur ce, cet objet d'étude en fait, donc y a le thème de recherche : travail et conditions de travail, objet d'étude : évaluation, faire un entonnoir un peu, je me pose plusieurs questions. Je me demande est-ce que l'évaluation au travail en fait peut renseigner notre rapport au travail ? Est-ce qu'on peut essayer, 'fin, est-ce qu'elle impacte vraiment notre rapport au travail, et ... au niveau individuel et collectif, toujours à ces deux niveaux-là ? Quel est l'impact également de cette évaluation au travail sur l'émancipation au travail ? Quand je parle d'émancipation, je fais souvent le lien avec une définition qui me parle beaucoup de Paul Ricoeur qui dit qu'en fait, l'émancipation c'est le fait de sortir de la place que les rapports sociaux nous ont assigné et voilà. Du coup elle est même plus percutante cette définition que ce mot en lui-même, « émancipation ». Quel impact en fait aussi quel est l'impact de l'évaluation au travail sur les conditions de travail ? Et ... comment penser en fait aussi d'autres cadres et, et pratiques de travail en fait pour permettre de faire de la place et accepter la subjectivité de chacun.e aussi ? *GL prend des notes*.
GL : Quel ?
B : Quels cadres.
GL : Quels cadres possibles.
B : Ouais, comment, plutôt oui, comment penser …
GL : Comment, comment, mieux prendre, comment prendre, mieux prendre en compte la …
B : La subjectivité de chacun.e dans le cadre de travail.
GL : D'accord.
B : Là c'est une des questions aussi et … surtout en fait comment privilégier le vécu au prescrit quoi en fait, pour essayer d'être le plus en … le plus connecté au contexte et vraiment au besoin réel plutôt qu'à ce qu'on avait prévu de faire quoi. *GL prend des notes*.
GL : Se connecter … le prescrit davantage en lien avec le réel qu'avec …
B : Voilà, parce que souvent l'évaluation au travail … quelquefois, nous incite à répondre plus au prescrit parce que les critères ont déjà été définis.
GL : Que vers l'intention, vers les résultats quoi. C'est pas ça ?
B : Que vers ce qu'on cherche à vérifier en fait, 'fin c'est …
GL : Les objectifs alors ?
B : Ouais, les objectifs ouais ouais.
GL : D'accord.

B : Est-ce que c'est clair pour toi … sur quoi je … ?
GL : Ouais bah on voit ...
B : Comment … toutes les questions qui me ... (*B rit*).
GL : Mmm.
B : Et en fait, moi je voulais te rencontrer en fait pour plusieurs raisons. Bah parce que déjà tu fais partie de mon ancien environnement de travail du coup.
GL : Mmm.
B : Et je trouve ça intéressant en fait parce que déjà on a eu l'occasion de travailler il y a 4 ans donc je trouvais, en plus on a eu de bons rapports et je trouvais intéressant de discuter en fait, là aujourd'hui … alors de moi, recueillir ton avis par rapport justement à l'évaluation au travail …
GL : Mmm.
B : … et notamment sur les conditions de travail vu que c'est mon thème, le travail et les conditions de travail, vu que tu es chargé de mission dans l'amélioration des conditions de travail, je me disais que c'était bien de te rencontrer en fait pour parler de ça. Aussi, étant donné que ça va faire bah 20 ans maintenant que tu es dans la structure (*rires*), j'ai mis 17 ans mais nan, 20 ans, et bah je trouvais intéressant de recueillir l'avis d'une personne qui est restée de nombreuses années dans la même structure, …
GL : Mmm.
B : … c'est de plus en plus rare et voilà, et du coup je pense que ce sera intéressant aussi d'avoir ton retour à ce niveau-là. Et je me dis que, aussi, je me souviens quand je travaillais ici, on... quelquefois, on a, 'fin j'ai … quelques fois on avait un peu la même, 'fin la même ? On avait quelques pratiques similaires, 'fin en tout cas, au niveau du rapport au travail, quelquefois, toi et moi, j'avais l'impression qu'on avait les mêmes intentions ou peut-être la même façon de travailler ou la même façon de préparer à certains moments, pas, pas tout le temps à 100% …
GL : Mmm.
B : … mais cette envie en tout cas de bien faire et de fournir un travail préparé, réfléchi, bien construit tout ça, tout ce truc-là. Du coup, moi aussi je l'étais et je le suis encore et je me dis que c'est aussi intéressant …
GL : Mmm.
B : … de rencontrer une personne qui a … ces pratiques un peu similaires. Voilà.
GL : D'accord.
B : Ouais.
GL : Alors, l'idée là, c'est qu'est-ce que ça m'inspire un peu tout ça ?
B : Je vais te poser une question bien précise.
GL : Ah ouais d'accord.
B : Sinon, ça va être un peu compliqué pour toi.
GL : Ouais. *Rires*.
B : Ok, alors moi ma question c'était …
GL : Oui.
B : Donc comment tu vis ton travail quand on lui donne une valeur ? *GL prend note*. *Silence de 12 secondes*. Maintenant je te laisse la parole. *Silence de 13 secondes*. Tu as le temps. *Silence de 5 secondes*.
GL : Si on … le « on », ça renvoie à ?

B : Comme tu veux. A ce que tu veux.
GL : Ouais d'accord.
B : Tu peux me dire ce que tu mets derrière.
GL : Mmm.
B : Et tu peux t'interroger aussi.
GL : Le « on », ça peut renvoyer à sa hiérarchie, (*GL prend des notes*) ça peut être les collègues, ça peut être aussi le bénéficiaire … 'fin je pense. La valeur … quand on lui donne une valeur, « une » valeur … qu'est-ce qui fait la valeur de … ? Une valeur … ouais. Ok. Quand on lui donne une valeur. Bon déjà, si on répond (*rires*) là, comment tu vis ton travail quand on lui donne une valeur ? On le vit certainement mieux que si on a l'impression que son travail car … n'a pas … en tout cas, bah le « on » ne lui donne pas de valeur. Donc on a tous besoin d'avoir un travail dans lequel on a le sentiment de, d'avoir une valeur ajoutée, une plus-value, une utilité quoi. La valeur ça renvoie à la notion d'utilité, du sens … (*GL prend des notes*), ouais, on peut voir plein de choses. C'est l'idée d'avoir l'impression de bien faire son travail c'est de ... le jugement de beauté quoi …
B : Mmm.
GL : … ouais on peut … on fait ça (*GL prend des notes*) et il en manque un dans le « on » là. Y a pour soi-même aussi. Ah voilà, c'est comment tu vis ton travail, donc c'est comment on le vit mais la valeur qu'on peut lui donner, c'est, et y a nous-mêmes aussi. Hiérarchie, les collègues, par, pour, par nous-mêmes quoi.
B : Ok donc quatre, ok.
GL : Nous-mêmes. Donc après la valeur, l'utilité, le sens, ... de se reconnaître aussi, dans la valeur c'est … c'est aussi la, comment on se reconnaît dans … ce qu'on a fait, est-ce qu'on a, ouais c'est ça, mais c'est dans, c'est dans … ça a à voir aussi ses propres valeurs. *GL prend des notes*. Donc c'est pas que, la valeur c'est pas que du … du numérique, (*rires*) du … comment dire, financier, la valeur marchande. C'est pas que la valeur marchande. Je fais le lien aussi avec la notion du … c'est pas que le marchand. Et pour faire le lien avec ce que tu évoquais, on voit bien « donner une valeur », ça renvoie aussi à la notion de subjectivité quoi … quelque part. Ben …
B : Au niveau ?
GL : … la hiérarchie, les collègues, les bénéficiaires, c'est bien qu'à un moment donné, la valeur du travail, elle renvoie pas seulement à ce qu'on a produit de manière factuelle mais elle renvoie à quelque chose qui renvoie à une appréciation, qui renvoie à de la dimension de subjectivité de, pour soi-même mais aussi, 'fin la subjectivité des autres quoi.
B : D'accord.
GL : Et quand on parle de comment tu vis « ton travail », là aussi ça serait à préciser, c'est, là je me mets dans un cadre professionnel … c'est, « son travail » c'est la différence aussi avec la question de l'emploi. C'est dans, dans ces conditions, distinction entre travail et emploi, c'est au regard de ces conditions d'emploi. Tu as évoqué tout à l'heure.
B : Oui oui.
GL : T'as été en CDI, CDD, puis qui dit emploi dit contrat, entre un employeur et un salarié sur un travail à faire et des résultats attendus. Donc c'est aussi ça, la valeur, elle est donnée par le cadre cadre du contrat de trav, son travail dans le cadre du contrat de travail, (*GL prend des notes*) du contrat … de travail. Donc c'est, y a le travail à faire …
B : Ouais.

GL : … faire, résultats attendus et puis c'est dans des conditions d'emploi.
B : D'accord. Donc en fait pour toi le travail renvoie à ce que tu viens de dire en fait c'est ça ?
GL : Bah, c'est qu'à un moment donné, la question « comment tu vis ton travail quand on lui donne une valeur ? », la valeur, elle va être donnée dans le cadre … de la structure dans laquelle on est, puis selon le type de travail qu'on a à faire.
B : Tout à fait.
GL : C'est un peu, 'fin, si j'essaie de reprendre tous les, donc le travail c'est pas un travail comme ça, c'est, il y a un prescrit, y a la manière dont on le réalise, bah (*GL rit*), y a des attendus, il y a ce qu'on attend de nous, la tâche, la prescription et les moyens qui nous sont donnés. Puis après, bah dans le réel on réalise son travail du mieux possible, puis ça a des effets sur les résultats attendus. Ça a des effets sur soi-même, donc c'est un peu ça que j'ai un peu en tête. Donc du coup la valeur qu'on lui donne, qu'on donne à ce travail-là, la valeur, elle va dépendre aussi de tout ça. Comment est-ce que … tout ça ça s'articule. Si on nous demande un travail pour lequel on nous donne pas les moyens de bien le faire, bah fort à parier que la valeur du point de vue des résultats attendus sera pas atteinte, mais aussi on s'y retrouvera pas forcément.
B : Ouais.
GL : Ou on va atteindre un résultat avec un coût qui nous semblera important ou pas satisfaisant ou pour lequel on aura pas le sentiment de se réaliser. Donc … c'est un peu … 'fin tout ça c'est imbriqué. Donc là, la question c'était « comment tu vis « ton » travail ? »
B : Ouais c'est ça.
GL : Mon travail.
B : Comment tu vis ton travail quand on lui donne une valeur ?
GL : Quand on lui donne une valeur.
B : Donc tu mets tes définitions à toi derrière les termes c'est vraiment …
GL : Ouais.
B : Toi en tant que GL.
GL: Ouais, mm. *Silence de 5 secondes*. Bah la valeur peut être effectivement, dans un premier temps, dans un cadre de travail, c'est avec la hiérarchie, 'fin, son responsable, est-ce que tu as fait le travail qui t'était demandé ? Sur un programme d'activités, est-ce que j'ai fait toutes les missions qu'il y avait à faire, sur le nombre de jours qui était prévu ? Donc il y a déjà l'idée de réalisation. Puis après, une fois que c'est f, 'fin, l'autre dimension, c'est … est-ce que j'ai atteint les résultats qui m'étaient demandé. Donc c'est ton trav, ça c'est mon travail.
B : Ok.
GL : A faire d'un point de vue prescrit, mais mon travail c'est aussi comment je me débrouille de tout ça, je me suis débrouillé tout ça dans l'année ? Est-ce que je m'en suis … voilà. Et là … c'est une autre dimension, est-ce que la valeur qui est donnée à son travail, dépend des résultats obtenus ou de ce que ça nous a demandé pour obtenir le résultat ? C'est là que la question de la subjectivité peut jouer.
B : D'accord.
GL : Est-ce qu'on mesure les … les résultats atteints ou est-ce qu'on prend aussi en compte, ce qui est un peu moins visible moins, voilà, c'est ... ta mention. Y a pas d'occasion de l'exprimer ou d'en parler, bah ça peut être un pan qu'on met complètement de côté en fait. Et derrière, comment je vis mon travail … y a aussi ce qu'on y met, donc l'envie de bien faire, y a ça, c'est un peu ça. Donc du coup, ce qui est au cœur de tout ça …

B : Ouais.
GL : … c'est la question de l'engagement.
B : Ok.
GL : L'engagement, est-ce qu'on est engagé dans son travail ?
B : Et qu'est-ce que tu mets derrière « engagé au travail » ?
GL : L'engagement ... bah, c'est ce qui va permettre, justement, de gérer … Y a deux choses. En fait c'est l'engagement, il est en lien avec le réel, c'est-à-dire que si on avait juste à réaliser de manière automatique des, un travail qui était prescrit à l'avance, à la fois dans ses résultats et dans la manière de le réaliser, on n'aurait pas besoin d'êtres humains, il faudrait l'appliquer.
B : Mmm.
GL : Sauf qu'on sait bien que dans, travailler, c'est aussi gérer des événements, des aléas, de l'imprévu et donc ça nécessite une adaptation, une réinterprétation du prescrit pour continuer, 'fin faire du mieux possible son travail en évitant de trop prendre sur soi, de dégrader sa santé, de … que ça coûte trop et avec l'idée d'atteindre les résultats qui nous sont demandés mais aussi de ce qu'on … les résultats qui nous sont demandés mais aussi de ce qu'on considérait comme étant, comme étant un travail bien fait.
B : Mmm.
GL : Et là, voilà (*rires*) ça peut arriver à ce qu'on nous reproche de dire : « bah tu as fait de la sur-qualité », par exemple, ça peut, il peut y avoir des choses de cet ordre-là.
B : Ça t'es déjà arrivé qu'on te dise ça ?
GL : Bah … ça peut arriver quand, 'fin, par exemple si on prend plus de temps que ce qui était prévu …
B : Mmm.
GL : … si, on sait, c'est un peu comme, on sait pas parfois, exactement, ce qui, tout ce qui serait le, à faire pour que ça marche. On peut le savoir qu'à la fin, si ça a fonctionné. Par exemple, je prépare une réunion, est-ce qu'on l'a trop ou pas assez préparé ? Y a une part d'incertitude donc. L'engagement au travail, ça peut être, peut-être voilà, du temps supplémentaire qu'on va passer pour finir de préparer. Doser, de savoir si on a trop ou pas assez préparé. C'est pas évident. Et là ça renvoie bien à l'engagement, de ce qu'on met dans son travail pour essayer de le faire le mieux possible mais … avec l'idée de ce qu'on … imagine, 'fin du travail bien fait, de, ouais notamment quoi. Donc … *Silence de 5 secondes*. Ouais. Parce que, ça pose la question de l'évaluation, qu'est-ce qu'on évalue ? Ouais c'est ça. L'évaluation, elle se fait par rapport à un cadre de référence aussi, par rapport aux ... moyens engagés, au ... temps qu'on a pa, 'fin après c'est l'unité. Quelle est l'unité ? La mesure du ... Souvent, c'est le temps.
B : Ouais.
GL : Évaluer combien de temps que tu as passé pour faire … au regard notamment de ce qui était prévu et du réalisé. En fait, ça peut être sur l'atteinte des résultats … sur ... Et après là aussi l'atteinte des résultats ça peut être, ça peut renvoyer à une appréciation subjective. Qu'est-ce qui fait qu'on ... qu'est-ce qui fait qu'on considère que le résultat a été atteint parce que. Et là notamment, ça c'est intéressant … Comme on est dans une économie, dans une activité de services, le résultat, il est co-construit avec celui auprès duquel on travaille, soit le client ou le bénéficiaire.
B : Ouais.

GL : Donc le résultat, il est co-construit, donc il dépend pas seulement de ce qu'on a mis, soit en tant qu'intervenant professionnel pour faire le travail, mais aussi de celui qui va être le bénéficiaire de ce travail-là.
B : Ouais.
GL : Donc l'appréciation bah elle est, compte tenu de la valeur qu'on lui donne, le client peut avoir son propre sentiment ou pas d'avoir répondu à son problème, sa problématique, un premier niveau d'appréciation de la valeur …
B : Ouais.
GL : … mais par contre, voilà, on peut avoir un client satisfait, mais a contrario, un responsable qui dit : « bah oui mais en même temps, tu as passé un peu beaucoup de temps par rapport au temps qui était prévu. »
B : Ouais.
GL : Puis toi, tu as l'impression, bah ouais, est-ce que tu as bien dosé ? Le temps que tu as pa, par exemple, l'investissement que tu y a mis, pour essayer de satisfaire les, à la fois, bah les attentes du côté du bénéficiaire en entreprise, là aussi, il peut en avoir plusieurs.
B : Ouais.
GL : Et donc du coup la valeur, le résultat du travail … encore plus qu'avant mais dans les économies de service, ça renvoie beaucoup à la subjectivité.
B : D'accord.
GL : La subjectivité d'évaluation et du coup on reconnaît qu'une évaluation du travail renvoie aussi à une appréciation subjective et pas que seulement à des indicateurs objectivables ou classiques de performance qui peuvent être : quantité, délai, qualité etc. Et même la qualité d'ailleurs …
B : Oui.
GL : … elle est co-évaluée.
B : Ouais.
GL : Donc c'est ça aussi dans nos activités de … un peu autour du service, relation avec autrui, il y a ça. Donc la valeur, bah elle est, voilà, elle n'est pas absolue. Elle renvoie à l'engagement. Elle renvoie à une appréciation subjective et quelle place on accorde dans tout ça ?
B : Mmm. *B rit*. Grande question.
GL : Ouais ouais ouais. Nan mais on réfléchit un peu là-dessus en ce moment …
B : C'est vrai ?
GL : … parce qu'on bosse sur la notion qualité de vie au travail.
B : Oui.
GL : On a essayé de poser … avec des consultants mais aussi avec l'équipe comme ... poser quelques idées clés en préalable à la mise en place d'un dispositif à venir dans le cadre du projet régional, pour clarifier ce qu'on entend du lien santé, travail et performance.
B : Ah oui. Intéressant.
GL : Et donc, on repositionne ça au regard, notamment de l'évolution de l'économie servicielle. Pas dans le même contexte … du modèle industriel, classique. Même d'ailleurs, c'est des services qui rentrent dans les … dans le monde industriel et les services sont aussi soumis parfois à une forme d'industrialisation, 'fin voilà, il y a de la porosité. Pourquoi je dis ça ? Voilà l'évolution du contexte aussi dans lequel il y a de plus en plus de changements, le développement de l'économie servicielle. Et puis, cette idée de la qualité de vie au travail qui

envoie une appréciation de la performance qui est pas seulement, qui renvoie aussi à … peut-être besoin de prise en compte d'enjeux aussi, du côté de la dimension sociale, et qui renvoie aussi peut-être à une idée que le résultat du travail il est aussi le fruit d'une coopération, de coopération, il est aussi le fruit d'une appréciation subjective. Et puis il s'agit pas seulement d'obtenir un résultat à l'instant T, de tenir un résultat dans la durée et qui aussi satisfasse, 'fin sont appréciés par une diversité de parties prenantes.
B : Mmm.
GL : Pas seulement le bénéficiaire mais ceux qui font le travail. Les … différents prescripteurs qu'il peut y avoir. Donc c'est pas, bah là, par exemple, en structure H, on a nos financeurs, on a l'appréciation aussi de … bah être dans le cadre des objectifs du réseau. Donc ça fait voilà plein de parties prenantes. Et donc la question de l'évaluation c'est qui évalue quoi, pourquoi enfin voilà. Donc la valeur elle peut être donnée, bah elle est … c'est un mixte de plein de choses dans ce cadre, dans un cadre qui est … avec un travail en plus, 'fin le point clé c'est que le travail il peut pas être totalement prescrit.
B : Ouais.
GL : C'est ça le point central, encore plus dans nos activités de services. Donc la question c'est pas tant celle de la bonne prescription qui n'existe pas et qui peut pas, 'fin voilà, même dans … l'industrie, c'est compliqué. Le mythe du …, on est plus dans quelque chose qui peut être complètement prescrit. Donc certes, la prescription est utile mais derrière, pour atteindre, avoir un travail dans lequel on se retrouve mais aussi qu'il soit … performant par rapport à …
B : A la structure.
GL : … à la structure, à la qualité de service ou la réponse à la satisfaction du client, c'est entre les deux c'est voilà. A l'épreuve du réel, comment on parvient ou pas à faire son travail du mieux possible ? Parce que bien-être au travail c'est bien faire son travail d'abord. C'est ça qu'on se dit. Ça renvoie à des choses …
B : Intéressant.
GL : … bien-être au travail permet aux personnes de bien faire leur travail. Après voilà, est-ce qu'on partage cette notion « bien faire du » ? Des fois, on n'arrive plus à s'entendre dans les organisations sur ce que c'est que bien faire son travail.
B : Mmm.
GL : Il y a aussi une autre difficulté dans les activités de service, c'est que … on ne peut pas définir a priori ce qu'est une solution, une bonne, bonne réponse, parce qu'elle, soit parce que déjà elle, de fait, elle n'existe pas, mais surtout que la meilleure réponse possible, elle est co-construite. Et donc la question du rapport au référentiel, c'est, c'est, ça marche pas, ben voilà. On peut avoir des critères d'aides à l'appréciation sur … mais … c'est ça quoi. Est-ce que … Ça renvoie un peu à une synthèse de tout ça et du coup, c'est peut-être ça aussi dont on discutait avec les consultants. C'est de se dire que, de plus en plus, les salariés en entreprise sont amenés à prendre des décisions pour lesquels ils se disent pas forcément, dans des situations de plus en plus complexes, pour lesquels il n'existe pas forcément une réponse unique et complètement satisfaisante dans l'absolu.
B : Ouais.
GL : Ce qui fait que le résultat … donc qui est sous tendu ... qui va aussi définir la valeur du travail, bah ça va être … lié à la prise en compte du contexte dans lequel on a travaillé mais aussi une appréciation subjective de, de la performance de son travail, qui renvoie à la fois aux effets mais aussi à la manière dont c'est écrit. Donc c'est ça. Et peut-être que dans le plein

de structures, c'est aussi ce désarroi d'avoir, un moment donné, peut-être parfois prendre une décision seul, en n'ayant peut-être pas tous les critères, parce qu'il y a plein de critères à prendre en compte. Ça peut être les critères classiques mais aussi qui renvoie aussi à la satisfaction des différentes parties prenantes. Et donc ça, est-ce que par exemple, est-ce qu'on a des espaces d'échanges sur le travail pour pouvoir discuter des bases de ça. Je pense que notamment … tout ce qui peut être aide, accompagnement des personnes ou autres, ben … d'où le développement de groupes de pairs, d'échanges pour travailler à plusieurs pour trouver la meilleure réponse possible. On avait accompagné une entreprise de l'électronique, c'est une illustration mais, je pourrai te le laisser là le guide, …
B : Ouais.
GL : Et en fait c'était dans le cadre d'une recherche-action sur la question du lean.
B : Ok, oui je me souviens, tu travaillais déjà là-dessus il y a 4 ans.
GL : Ouais, ouais, ouais. Et en fait … un des, ils avaient mis en place un système qui permettait un moment donné sur un problème qui nécessitait, bah justement, la prise en compte de plusieurs dimensions, de pouvoir réunir les personnes concernées pour poser, partager le problème et trouver ensemble la meilleure réponse possible, quitte à déroger à des normes ou des règles qui … qui dans le fonctionnement normal de l'entreprise soit appliquées. Là pour le cas présent, c'était notamment pour répondre à, et de préciser l'objectif à tenir pour l'ensemble … Et là en gros précisément l'objectif c'était de satisfaire les délais de … livraison clients sur des produits qui … avec un long cycle de fabrication avec différentes contributions dans l'entreprise, petit clients fournisseurs. Et donc à un moment donné, sur un des … ça va être mieux décrit dans le bouquin, il y avait un système, au retour de vacances, y avait un système de vérif, de contrôle des pièces qui marchaient pas, donc ils pouvaient bloquer tout le processus. Mais pour conserver l'objectif de ré, satisfaire la commande client à temps, ils ont accepté collectivement de passer à un mode de contrôle différent un peu plus long et ... différents et un peu dégradé. Mais qui permettait quand même d'avoir un bon contrôle, en prenant une décision collective.
B : D'accord.
GL : Donc là on voit bien que, on a bien l'objectif de cette satisfaction client mais c'est pas une personne qui a décidé toute seule de, de changer le mode de ... de contrôle mais ça a été décidé collectivement, en faisant le lien entre l'îlot de production directement concerné, mais tout le niveau hiérarchique et les services supports de l'entreprise.
B : D'accord.
GL : C'est … voilà, c'est ... Typiquement, ça permet, il me semble que dans cette situation-là, la décision a été co-portée, co-instruite et débattue. Ils ont trouvé la meilleure réponse possible dans le contexte donné pour prendre en compte, bah un événement, un événement de la vie réelle de l'entreprise pour mettre en regard les prescriptions avec la réalité du fonctionnement, sans oublier de, 'fin, en tenant bien l'objectif final prioritaire à tenir.
B : Ouais, ok.
GL : Et là, bah il y a eu la prise en compte des enjeux de production, de contrôle, de qualité, de délai, de ... avec les parties prenantes concernées. Voilà c'est une illustration par exemple, voilà, ça peut être ça.
B : D'accord, ok. Et … et du coup tout à l'heure tu parlais de, alors je sais plus comment ça s'appelle, que vous travaillez ici avec la structure HH sur un … dispositif d'évaluation c'est ça ? Où vous discutez avec des consultants ou ? Non c'est pas ça que tu disais tout à l'heure ?

GL : Euh …
B : 'fin je, je, quand tu disais : « oui on discutait avec des consultants » ?
GL : Ah, on a un groupe où on échange sur la … notion de, 'fin sur le … les démarches de qualité de vie au travail.
B : D'accord. Ok. C'est le groupe ...
GL : C'est un groupe de réflexion dans le cadre du, du projet régional, il y a un groupe qu'on anime, qu'on pilote, de préventeurs, sur la notion de qualité de travail. Qu'est-ce que, qu'est-ce qu'on pourrait proposer, 'fin qu'est-ce qui pourrait être proposé en région pour répondre à des besoins d'entreprises, d'accompagnement et en même temps avoir un dispositif un peu qui ... qui permette d'apporter des formes de réponse, et notamment en lien avec des consultants comme on fait avec les risques psychosociaux.
B : D'accord.
GL : Et donc pour engager la réflexion pour la mise en place de ça, on est parti sur l'idée d'un … travail sous forme de labo-rech, labo-action avec un petit nombre de consultants. Pour l'instant, on a commencé à dire, voilà, partir de vos pratiques respectives et les nôtres, qu'est-ce qu'on peut retirer comme point de repère qui pourrait être le socle de ce dispositif-là. Qui pourrait servir ensuite à mobiliser d'autres consultants mais d'être dans une logique de recherche-action pour développer un point de vue sur ce sujet-là.
B : D'accord.
GL : Donc là on a développé, on a juste proposé une note sur le lien santé, travail, performance, qui nous semble au cœur de la notion de qualité de vie au travail.
B : Ouais.
GL : Qualité de travail au sens voilà … en quoi ça peut être à la fois utile pour la performance de l'organisation mais aussi pour la santé au travail des salariés.
B : Donc vous, 'fin tu et d'autres, vous l'animez ou alors vous êtes dans ce groupe ?
GL : Ben on l'anime et on contribue aussi.
B : En même temps. Vous êtes dans les deux.
GL : Et on fait tout, 'fin on fait tout ? On participe. *Rires*.
B : Oui comme le groupe ... risques psychosociaux en fait,
GL : Ouais, sauf que là l'idée, c'est qu'on est moins dans un cadre prescrit, préven, 'fin de risques professionnels avec une définition, un cadre posé. Puis là, on était dans un contexte où on l'avait mis en place avec beaucoup de demandes d'entreprises et des sujets quand même qui étaient, voilà donc c'était dans ce contexte-là avec une forte demande et un besoin de trouver des ... des consultants pour répondre aux demandes d'entreprises. Là, on est plutôt, la qualité de vie au travail c'est quelque chose qui est un peu émergent, et l'idée c'était, peut-être de plus … partir sur des bases qui seraient … partagées avec peut-être moins de consultants, d'être moins dans, dans un objectif du nombre mais plus de vraiment travailler au fond des sujets et sur des choses un peu, un peu plus ciblées quoi. D'où l'idée de cette note-là qui est présentée aujourd'hui au …
B : Ah bon.
GL : ... au comité W, parce que le comité W, donc c'est le comité W, qui est la structure qui … où sont représentés les syndicats d'employeurs et de salariés plus ... également un comité technique avec tous les préventeurs, où se décide les orientations, les objectifs du, du projet régional.

B : D'accord, donc là en fait l'enjeu c'était de discuter, de fouiller un peu le ... 'fin d'avoir des travaux un peu fouillés et … d'avoir, d'avoir créé quelque chose à la fin ?
GL : D'avoir un socle commun.
B : Un socle commun, pas forcément un outil … ?
GL : Pour, nan c'est un socle de référence pour servir de base à la mise en place d'un nouveau dispositif.
B : Ok.
GL : En parallèle, il y a un groupe qu'on anime, de préventeurs, qui avaient déjà posé quelques points clés. On est allé un peu plus loin avec les consultants en faisant le … en partant de nos pratiques de terrain. Chacun a présenté une intervention qui, soit pour laquelle y avait une demande qualité de vie au travail ou qui était en lien avec ce sujet-là. On a ressorti un peu des enseignements sur la méthode, la démarche et on a souhaité aussi se dire, mais finalement c'est quoi ce lien, la santé, performance, travail.
B : D'accord donc c'était en fait sur la base de ce que vous avez vécu en struct, quand vous intervenez en fait, pas sur vous en interne dans la, dans votre structure, à vous ?
GL : Nan, nan, nan. C'était, ouais. Et puis c'est mixer des retours de consultants et puis nous, nos accompagnements, on a accompagné les entreprises sur, dans les actions collectives, sur ce sujet-là. Donc en fait on travaille ensemble pour produire des choses …
B : Ouais. Super.
GL : D'où là, cette question de, voilà, autour de la qualité de vie au travail, on retrouve la notion d'engagement qui est centrale, ou la notion de la place de la subjectivité dans le travail.
B : C'est le terme qui … ?
GL : Ouais, ben ça fait partie, je pourrais te passer la note. Voilà, je pense, après c'est ça, comment, sur l'idée de l'évaluation aussi c'est l'intention c'est … ouais c'est … je sais pas ce que je voulais dire. Comment tu vis ton travail quand on lui donne une valeur ? Ouais, c'est ça, c'est … *Silence de 5 seconde*s.
B : Tu parlais de l'intention.
GL : Ouais, c'est une grosse question. Bah ouais, en fait on peut atteindre les résultats qui nous sont demandés ou être dans le cadre de ce qui est proposé par la structure mais pour autant parfois pas avoir le sentiment de complètement s'y retrouver. Si ça nous a demandé beaucoup d'efforts pour obtenir le résultat ou si on, ce qu'on a mis n'a pas suffi pour … 'fin voilà, il peut y avoir plein de choses. *Silence de 9 secondes*.
B : Et toi du coup quand, dans ce que tu viens de dire là, quelques fois ça t'arrive ça ?
GL : Bah c'est un équilibre permanent, on sait pas.
B : Mmm.
GL : On essaie de faire au mieux.
B: T'es en recherche de ça.
GL : Bah oui, 'fin voilà. Mais c'est bien parce que y a un engagement que, 'fin, on peut, travailler c'est résoudre des problèmes.
B : Mmm. Et c'est quoi les problèmes alors ?
GL : Bah les problèmes, ça peut être, 'fin au sens général du terme, 'fin c'est pas seulement appliquer une prescription.
B : Ouais.
GL : C'est ça, donc une fois qu'on s'est dit ça, ça veut dire qu'il y a une partie visible du travail et une partie moins visible, et la partie effectivement du, de … ouais là de (*GL cherche dans*

ses notes) l'émotion, du ressenti, de la fatigue qui peut être psychique mais aussi se, laisser des traces sur le corps. Tout ça c'est voilà, c'est de l'intime aussi. Donc ça remet, ça renvoie à la question de ce que ça nous a demandé pour bien faire notre travail. C'est ça. Regarde l'évaluation, est-ce qu'on évalue seulement le résultat ou est-ce qu'on évalue ou on peut discuter, échanger sur ce que ça nous a demandé pour … faire son travail le mieux possible. On peut aussi échanger sur qu'est-ce que c'est que bien faire son travail ?
B : Mmm.
GL : Et là est-ce qu'on s'accorde sur ça, dans l'entreprise, est-ce qu'il y a un point d'accord sur ce que c'est que bien faire son travail ? Y a peut-être aussi des … sur le fait de pas être bien au travail, il peut y avoir déjà, il peut y avoir ça sur ce … ne pas partager entre la structure et le travailleur ce que c'est qu'un travail bien fait, qui peut aussi, et c'est peut-être aussi accepter que le travail bien fait dans l'absolu n'existe pas mais que c'est un construit social, qui renvoie à des équilibres, et donc on essaye de trouver le meilleur équilibre possible. L'aide à la personne, les EHPAD, c'est ça. Faut prendre en compte des exigences de … de … comment dire de …
B : De rentabilité ?
GL : Ouais, de rentabilité, 'fin voilà de … d'équilibre économique de la structure sur des heures de travail, le nombre de patients ou de, de personnes dont il faut s'occuper et puis l'idée de, d'avoir ... en mettant en situation de pouvoir parfois avoir besoin de prendre du temps alors même que si on en prend trop, on déborde du cadre prescrit. Et qu'est-ce qui est bien ? Faire son travail c'est d'être dans les temps mais de pas … d'avoir pas pu être à l'écoute des personnes pour aller à leur rythme et voilà se faire bien comprendre, etc, que ça se passe bien au moment, en situation ? Ou est-ce que si en même temps, si on prend trop de temps et qu'on n'a pas les bon savoir-faire professionnels pour réussir à être vraiment là au moment et à prendre en compte la diversité aussi des patients en situation, ben … on peut passer trop de temps, et qui fait qu'au final, on va être rattrapé par … par les, la prescription qui a pas été tenue, donc c'est un équilibre, forcément entre tout ça.
B : Ouais.
GL : Et c'est intime aussi, c'est comment on le vit. A certains moments, l'équilibre peut être satisfaisant, puis à d'autres moments ... selon telle ou telle passion, selon tel événement, selon la manière dont on met aussi, bah ça, ça fait déséquilibre. C'est RPS là. Équilibre entre les ressources et … les ressources et puis …
B : Les moyens.
GL : … ce qui fait ressources et ce qui fait contraintes ou exigences dans le travail dans la durée. 'fin je sais pas ouais si …
B : Ouais.
GL : Donc … ouais c'est ça aussi avec les RPS, la question de la prise en compte de sub, de l'émotion, du ressenti, du subjectif, de se dire que les effets sur la santé, ils sont pas que seulement des effets observables, qui peuvent être … décrits dans la symptomatologie corporelle, et de se dire qu'à un moment donné si quelqu'un nous dit qu'il est pas bien au travail, bah c'est, quel statut on donne à ça. Dans la notion de qualité de vie au travail, on a un peut ça aussi.
B : Ouais.
GL : D'abord une perception individuelle et collective qui peut aussi bouger, donc c'est de plus en plus voilà, c'est cette question de comment on peut prendre ça en compte, dans la

manière de concevoir le travail, de manager et aussi peut-être de l'évaluer. *Silence de 4 secondes. GL rit*. Mais notamment, 'fin, je pense, dans les, dans le secteur dans lequel tu es, dans les, 'fin tout ce qui est dans les activités sociales ou de la relation à autrui, il est question un peu du résultat co-produit de la ... du coup de la diversité des parties prenantes, qui peuvent avoir un point de vue sur le travail et en matière d'évaluation, sur … aussi le nécessaire engagement, pour gérer l'écart incompressible entre le prescrit et le réel, qui se joue au moment, en situation, donc c'est des régulations, en situation qui amènent à prendre des décisions, dans des situations souvent complexes pour lesquels il n'existe pas une et bonne réponse. Bah ça si la question du professionnalisme qu'on a derrière, sur lequel on peut s'appuyer individuellement, mais aussi le professionnalisme ou l'appui et le soutien collectif est pas là, ça peut soit basculer du côté du bien-être et du sentiment d'avoir bien fait son boulot et donc de la valeur, ou au contraire d'avoir plutôt le sentiment d'être passé à côté de choses ou de pas avoir réussi à bien faire son boulot.
B : Mmm.
GL : Et là, la question du, de la valeur sur le résultat produit mais aussi de ce que ça fait pour la personne sont étroitement liés.
B : Ouais.
GL : Le bien-être c'est pouvoir bien faire son travail. Et d'où des réflexions autour de la notion d'environnement capacitant.
B : Ouais.
GL : Et ben c'est ça. Il s'agit pas tant la, la réponse est pas tant du côté de la prescription. Ça c'est le mythe du lean, faut prescrire, faut prescrire, parce qu'on n'a pas bien prescrit ou faut même : « allez on associe tout le monde à la définition de la prescription donc ça sera forcément bon », non c'est pas ça.
B : Ouais.
GL : C'est que à un moment donné, comment le système, l'organisation peut faire ressources auprès des travailleurs pour les aider à … faire leur travail le mieux possible ou, à, en tout cas à pouvoir régul, adapter leur manière de faire, à pouvoir mettre leur engagement au service du travail de manière la plus satisfaisante dans l'équilibre de ce que ça demande …
B : D'accord.
GL : … et de ce que ça permet de, d'apporter comme satisfaction, le sens au travail au-delà, déjà faut éviter des risques professionnels, l'atteinte à la santé physique etc, mais aussi, est-ce que le travail est source d'épanouissement et de réalisation ? Est-ce qu'on met ça dans l'ambition aussi ? Est-ce que ça, on peut en disputer ?
B : Donc quand tu parles d'environnement capacitant, c'est ce que tu viens de dire, à part peut-être la dernière phrase où ça élargit mais c'est, si j'ai bien compris, c'est environnement capacitant pour éviter en tout cas que les personnes soient en souffrance.
GL : Ouais, en fait l'environnement, 'fin je sais pas, j'ai pas trop potassé le truc, mais c'est l'idée de se dire que la prescription est importante mais elle peut pas tout régler. Et que trouver les meilleurs équilibres possibles dans son travail ça renvoie aux ressources qu'on va pouvoir mobiliser, identifier et mettre en œuvre, qui peuvent être de différentes natures mais c'est, ça cette notion de l'environnement capacitant, c'est qu'est-ce qu'on a comme, comme élément dans son contexte de travail qui peut faire ressource du côté des moyens de travail, de la possibilité de coopérer avec ses collègues, la possibilité de développer son savoir-faire professionnel, la possibilité de pouvoir … s'écarter de la norme ou de la prescription formelle,

de pouvoir voilà de prendre des décisions de manière sécurisée par exemple, soit parce qu'il y a des marges de manœuvre qui sont, qui existent ou qu'on trouve individuellement ou à plusieurs.
B : D'accord.
GL : Pour … en fait ça se joue en situation de travail au moment de l'action, c'est ça, c'est donner la possibilité au travailleur de trouver de la ressource au moment où il doit gérer ces situations-là. L'environnement, il est autour de … de l'aide à la gestion des situations de travail, et on revient à la notion de RPS, finalement, ça aussi. C'est de faire développer tout ce qui peut être facteur de ressources à mobiliser dans l'action, la notion de régulation, au regard des objectifs, 'fin des exigences des contraintes du travail selon aussi les événements, les aléas qui peuvent se produire quoi donc c'est ...
B : Mmm. D'accord.
GL : 'fin je sais pas … je pourrais peut-être développer ça, regarder les sources autour de ça.
B : C'est intéressant.
GL : Donc du coup, ouais, ouais, c'est ça. Et par exemple dans, dans le secteur du soin, le fait d'organiser des échanges de pratiques, c'est bien au moment donné les professionnels qui échangent entre eux sur la meilleure manière de faire d'un point de vue de ... de référentiel professionnel, pour gérer telle ou telle situation et développer un savoir-faire ensemble, donc c'est pas seulement, on est pas tout seul, on est à plusieurs, on essaye de, de partir des situations réelles de travail pour voir comment est-ce qu'on peut y répondre le mieux possible en tenant compte les exigences en qualité, collectivité, rentabilité, 'fin … délai mais en y mettant aussi des ressources du côté du savoir-faire professionnel.
B : Ouais ouais. Et toi du coup dans ton travail, est-ce que tu fais le lien avec ce que tu viens de dire, est-ce que t'es … ?
GL : Bah ... ouais c'est ça, c'est est-ce qu'on peut, ça renvoie aussi à la notion autour de la qualité de vie au travail, de la possibilité de pouvoir s'exprimer sur son travail pour agir sur les conditions de sa réalisation. C'est la notion d'espace de discussion dans le travail, les échanges de pratiques, c'est une forme d'espace de discussion sur le travail. Donc nous on essaye, c'est pas toujours évident …
B : En … dans l'équipe ?
GL : Au sein de l'équipe, d'avoir des temps, pour, mais on fait, on peut pas forcément le faire suffisamment autant qu'on voudrait mais c'est parler de son travail pour, justement, ben poser ensemble les problèmes et voir quelle peut être la manière d'y répondre ... de manière la plus satisfaisante possible.
B : Et comment ça s'organise ces moments-là , 'fin, même de manière un peu informelle mais … ?
GL : C'est vrai qu'il y a une partie informelle entre collègues.
B : Ouais, bah oui.
GL : Faut trouver le temps pour mais, un peu. Et puis des fois, bah sur, en réunions d'équipe, on peut mettre un thème à l'ordre du jour, et puis on en discute un peu. Là aussi faut un peu prendre … du temps.
B : Ouais ouais. Oui les réunions d'équipe.
GL : Mais, réunions d'équipe qu'on va dédier à un sujet ou à … une intervention en cours même si on fait pas forcément pas très souvent mais.

B : Mmm. *Silence de 3 secondes*. Ok donc à partir d'une intervention, c'est là qu'après, à un moment donné, vous vous exprimez sur comment vous avez vécu la chose.
GL : Ouais mais on fait, 'fin je le fais moins que quand j'étais en … bah par exemple en contexte de formation, en Master ergo, …
B : Ouais.
GL : … y avait des temps où on présentait plus autour de la … du déroulement un peu de, de la mission. Là on est tirés aussi par le quotidien, …
B : Bah oui. Par le temps.
GL : … puis il faut pouvoir l'animer aussi ça. *Silence de 5 secondes*.
B : Mmm. Et … quand tu dis, parce que tu as fait une formation en ergo, c'est ça, en Master en fait ? C'est ta formation initiale ?
GL : Ouais, j'ai fait, 'fin oui, j'ai fait une formation maîtrise sciences et techniques et puis après un master sur le … la pratique, la prise en compte, 'fin de l'ergonomie dans le cadre de projets industriels et … architecturaux. Y avait cette dimension-là. Là, la conduite autour de la conduite de projets mais centrée sur de l'analyse du travail.
B : Ouais. Et après du coup ce Master tu es venu direct là ?
GL : Bah oui, j'ai commencé à la structure H.
B : C'était ton stage ou nan ?
GL : Nan, j'ai commencé là en ... *Silence de 4 secondes*.
B : D'accord. Tout à l'heure tu parlais en début d'entretien d'engagement dans le travail et de moyens, je sais pas si tu te souviens.
GL : Peut-être.
B : *Rires*. Oui. Je me souviens pas de tout ce que tu as dit là-dessus, mais en tout cas, tu disais, à un moment donné, tu as dit : « c'est important d'être engagé dans le travail etc », parce que c'est ça qui fait qu'on fait bien son travail, …
GL : Oui.
B : … et un autre moment tu as dit, si j'ai bien compris, ça se trouve je déforme, tu me dis sinon, j'ai compris que tu disais que pour bien faire son travail il faut avoir aussi les moyens, donc … est-ce que ça dépend des situations, soit engagement dans le travail, soit moyen … ?
GL : C'est pas du même niveau, du même registre. En fait l'engagement c'est un peu comment est-ce qu'on met de soi, pour bien faire son travail, mais on peut mettre de soi … dans un travail pour lequel soit la prescription, ce qu'on attend de nous, est pas claire ou floue. Et donc ça peut être très engagé mais si on sait pas bien ce qu'on attend de nous, ça peut poser un problème. Et puis également si les moyens qui sont mis à disposition par la structure, pour pouvoir faire ce travail-là, moyens d'organisation, d'équipement de travail, d'environnement de travail, de formation professionnalisation n'est pas … n'est pas … en adéquation avec ce qui peut permettre d'atteindre les résultats dans de bonnes conditions ça peut aussi poser difficultés du coup. Il suffit pas d'être engagé dans le travail, ça c'est du côté de l'individu, mais il y a aussi ce que la structure doit pouvoir … ce qui, son champ, la responsabilité de l'employeur qui est déjà, voir bien prescrire, que la prescription soit claire et que les moyens qui sont mis à disposition pour faire son travail soit adaptés aux objectifs, aux résultats attendus quoi. Ça a à voir un peu, ça aide, on est d'un côté, côté du cadre, du cadre qui, dans lequel on va travailler et puis le nôtre qui renvoie plus à un, l'engagement il est plus ... du côté de ... de l'individu au travail, dans un contexte donné, mais c'est … voilà, c'est.

B : Ouais. D'accord, ok, ouais je comprends mieux du coup. *Silence de 6 secondes*. Et quand je te repose la question comment tu vis ton travail quand on lui donne une valeur, est-ce qu'il y a autre chose qui te … vient à l'esprit ? Donc ton travail, ici, à la structure H.
GL : Mmm. Bah ouais … bah 'fin, comment tu vis ton travail quand on lui donne une valeur ? Du coup la manière dont on vit son travail dépend pas que seulement de la valeur qui peut lui être accordée, mais ça dépend aussi enfin ça va être aussi en lien avec l'engagement, l'investissement qu'on y a mis, et de l'équilibre entre ça et du béné, de la valeur qui peut, au sens large, qui peut être … qui peut en ressortir, est-ce qu'on arrive à … la valeur autour de la notion du travail bien fait quoi. C'est un peu ça quoi.
B : Mmm.
GL : Mais du coup là, dans cette phrase-là, ça … (*GL cherche dans ses notes*) on voit pas … on voit pas … c'est peut-être le cadre et tout ça il est dans ton travail aussi, 'fin ça dépend où on est. C'est pas que ça quoi.
B : Oui, ça dépend, ça dépend des personnes … ouais. … que je rencontre.
GL : Comment tu vis ton travail … bah oui, quand on lui donne une valeur ? *Silence de 6 secondes*. Quand son travail a une valeur, c'est … on le vit bien, normalement, mais … d'ailleurs on pourrait ajouter, selon la manière dont on ... les conditions dans lesquelles on peut travailler, au sens large.
B : Ouais. Et du coup tu dis : « quand on le vit bien », ça veut dire quoi « vivre bien » ? Pour que moi je comprenne un peu ta représentation.
GL : Bah c'est ça, la valeur c'est est-ce qu'on a l'impression d'être utile, d'y avoir trouvé du sens, est-ce qu'on a pu, ça envoie un peu la, est-ce qu'on a l'impression que … on a bien fait son travail au regard des règles de … d'un point de vue professionnel ? Est-ce que son travail il est en phase aussi avec ses propres valeurs, la question de l'éthique … voilà, il peut y avoir plein plein de choses, on pourrait continuer. Est-ce qu'on a le sentiment d'avoir un travail apprenant aussi, 'fin là, si on voit sur les définitions de la qualité de vie au travail, …
B : Ouais.
GL : … est-ce qu'on fait du séquentiel voilà, parce que quand on dit l'engagement c'est résoudre des problèmes au travail mais c'est, si on a réussi à résoudre des problèmes, c'est-à-dire qu'on a réussi à trouver la solution donc on a appris de son travail et on avance. Si on n'arrive pas à trouver de solutions, de réponses, ben on est mis en échec, du coup on le vit pas bien. On est très engagé mais on a (*GL rit*) on peut être très engagé mais le … donc du coup ça fait plutôt un effet négatif quoi.
B : Bah oui.
GL : Est-ce qu'on apprend ? Est-ce qu'on peut travailler avec d'autres ? La question de la coopération … voilà, 'fin ... la valeur, elle peut renvoyer à tout ça. Sinon, le travail apprenant, apprendre … coopérer … je sais pas. Est-ce qu'on a des retours aussi de cette …
B : Ouais ?
GL : … comment dire … qu'est-ce qui vient donner cette valeur-là, 'fin ... en tout cas c'est pas que, c'est pas que la rémunération.
B : Ouais. Ah nan, on le saurait sinon. *B rit*. Ce serait trop simple.
GL : Donc, bah la notion ouais, je sais pas, de travail bien fait du point, pour la personne, du point de vue de la personne, du point de vue des parties prenantes, et puis à … puis de, des questions de ce que ça a demandé pour bien faire son travail, je sais pas.
B : Ouais.

GL : Qu'est-ce que ça nous demande ? Et est-ce qu'on y laisse des plumes ? Tout ça peut nous demander beaucoup, mais si on arrive à … atteindre, 'fin à faire le travail qu'on souhaitait, donc on peut avoir … c'est, et là y a une grande dimension dans le temps, c'est un peu ... ça peut nous demander mais on est de l'ordre de la fatigue, du … voilà, ça, ça a demandé à un moment donné mais sans laisser de traces dans la durée sur la santé, sous toutes ses dimensions. Ou au contraire au fur et à mesure qu'on s'est engagé dans, on a pris un peu de son, voilà, de sa ressource … de la ressource qui peut être parfois difficile à régénérer si on prend sur son … pas trop parler de capital santé puisque c'est un peu … mais est-ce que au global dans son parcours professionnel, est-ce que le travail a été facteur de réalisation, de construction et donc de santé ou au contraire est-ce que pour atteindre le résultat, souvent on dit ça quand on veut faire, au prix de, d'une exposition à des risques professionnels, au prix d'une … d'un engagement physique qui laisse des traces dans le corps, ou d'un engagement psychique qui fait qu'à un moment donné on s'épuise aussi.
B : Ouais.
GL : C'est ça, c'est pas seulement … ça c'est la notion … un peu, de l'approche ergonomique, on s'intéresse pas seulement qu'aux résultats, mais aussi à ce que, aux équilibres quoi, qui peuvent, les effets que ça a sur la personne.
B : Et toi, tu t'intéresses, par rapport à toi, tu t'intéresses à ça ?
GL : Bah on essaye de faire au mieux parce que c'est aussi dans le contexte familial, l'équilibre vie pro, vie perso. On peut trouver de la ressource en débordant son temps de travail. Voilà, forme de ressource. Mais qui empiète sur un autre, qui peut empiéter sur l'équilibre temps vie privée et vie pro en temps ou en mobilisation, préoccupation, on va dire.
B : Mmm. *Silence de 4 secondes*. Du coup, tu fais comment pour gérer ce … ?
GL : Bah on fait au mieux mais le travail prend pas mal de place finalement quoi.
B : Ouais.
GL : Puis sur des choses où on maîtrise pas tout. Y a plein de … ouais, on est, ouais … on est typiquement dans le contexte de travail de service. C'est en fait, c'est la notion d'économie servicielle qui renvoie à tout c'est quoi le comment on fait pour évaluer la performance du travail ? Dans … l'économie du temps de Taylor … la productivité et puis le temps de travail c'est ... le temps, c'est vraiment le premier indicateur … comment dire de … d'éval, de quantification un peu de la … je sais pas comment on pourrait dire, de l'unité de compte quoi, mais … dans une économie de services, on peut passer beaucoup de temps déjà, de, à ... préparer son travail, donc il y a le temps d'investissements qui est pas du temps directement productif. Si on regarde, voilà, c'est pas le nombre de pièces produit par unité de temps, voilà. Mais si on n'a pas fait ce travail d'investissement en préalable, peut-être qu'on arrivera pas à répondre aux besoins du service, 'fin à la production de la, à la qualité du service. Voir les besoins de coopération, d'échanges qui est encore plus important maintenant qu'avant, pour pouvoir travailler, 'fin bien travailler à plusieurs, 'fin voilà, de croiser, cette notion de coopération et puis, 'fin y en a d'autres, faudrait regarder.
B : Ouais.
GL : Le cadre du coup pour suivre … pour évaluer la performance du travail, il est beaucoup plus ouvert qu'avant. Et puis qu'est-ce qui fait que le résultat il est atteint, c'est pas seulement la productivité, c'est pas seulement la quantité, c'est pas seulement la qualité mais c'est aussi tout ce qui va renvoyer aussi à des enjeux de, y compris d'enjeux environnementaux, de … de satisfaction aussi de … d'enjeux sociétaux, de RSE, par exemple. Ça fait autant, ça fait plein

de critères à prendre en compte qui sont pas seulement produire à moindre coût le plus rapidement possible. Pour une entreprise c'est ça aussi qui peut … Donc c'est ça, la valeur qu'on nous donne au travail là, là on a plein de prescripteurs, plein d'évaluateurs et plein de travailleurs. C'est une entreprise dans laquelle je suis allée, c'est nos financeurs, notre CA, la structure HH ...
B : Tu fais comme tu peux quoi. *B rit*.
GL : 'fin, ouais, voilà. Donc y a pas de perfection (*GL rit*), on peut pas être sur … voilà.
B : Bah nan, ouais. Puis il y a pas qu'une façon de faire.
GL : Ouais, y a pas qu'une façon de faire, et puis on a pas le … faut inventer, 'fin, on est sur des nouveaux sujets, il faut … trouver … définir le problème en même temps qu'on travaille à la manière dont on va le résoudre et, et on travaille pas tout seul. 'fin c'est … faut ... embarquer les autres aussi quoi.
B : Ouais.
GL : On est au service de, et travail, et permettre … aux entreprises dans lesquelles on va, aussi de, d'être partie prenante de l'analyse et de la résolu, 'fin des réponses à trouver aux problèmes, problématiques travaillées. Donc c'est pas seulement faire mais c'est faire faire. Encore autre chose. *Rires*. Mon travail c'est, est-ce que j'ai réussi à faire faire travailler. Alors quand, ça dépend des objectifs qu'on a dans les actions, mais.
B : Quand tu parles de ça, de ce travail, de cette réflexion tout autour, tu parles essentiellement de, des interventions que vous faites et cette réflexion avec les équipes où vous intervenez, ou aussi des réflexions que vous faites entre vous ? Ou des deux ? Je sais pas mais c'est juste pour comprendre.
GL : Bah là c'était d'un point de vue plus général.
B : C'est plus par rapport aux interventions que tu faisais. Par rapport à ce que tu …
GL : Ouais, par exemple mais ça peut être aussi, ça, ça peut être dans les interventions auprès d'entreprises, mais ça peut être vrai aussi quand on anime un groupe sur un sujet avec différents partenaires préventeurs, c'est, les choses sont de même nature. C'est-à-dire que à plusieurs, 'fin tout seul, on va plus vite, mais à plusieurs va plus loin. Et du coup, c'est dire : « voilà est-ce que on a bien pris en compte le point de vue de chacun, est-ce que tout le monde s'y retrouve ? Est-ce que ... », voilà, c'est savoir travailler avec d'autres quoi aussi.
B : Oui oui. D'accord, moi je me demandais en fait si tu pensais aussi à … quand vous réfléchissez ensemble en interne, à la structure H.
GL : Ouais.
B : Tu vois c'est pour ça, cette notion d'équipe, d'intervention, je sais pas, c'était pour essayer de comprendre.
GL : Est-ce qu'on travaille ce niveau d'échange-là avec l'équipe ? Je sais pas si on a forcément trop le temps de, on le fait peut-être en bilatéral avec les uns et les autres mais … pas forcément toujours trop le temps de se poser.
B : Et pourquoi tu crois ? *Silence de 3 secondes*. 'fin, je sais pas si tu as des idées ou pas mais … ? *Silence de 6 secondes*.
GL : Bah … comme tout, le temps de se poser, se regarder pédaler. *Rires*. Pas seulement pédaler.
B : Pédaler dans la semoule ou … ? *Rires*. Ça se passe comment ?
GL : Nan parce que ben voilà, on est en … ça va vite quoi. 'fin y a plein de choses à faire, on a des demandes, déjà faire notre travail, ça demande déjà pas mal de temps. Donc de pouvoir

prendre des temps pour se poser et prendre du recul et échanger sur comment, c'est pas évident.
B : Mmm.
GL : C'est pas toujours facile de faire en collectif, donc on va peut être plutôt, des fois, le faire entre chargés de mission et responsable ou par sous, on travaille pas tout, ensemble et notamment ces échanges un peu sur la manière de faire, je pense qu'il y a aussi de la diversification dans le tra, dans la manière, dans nos profils, dans ce sur quoi on retravaille, comment on travaille. Le référentiel est peut-être assez ouvert aussi. On interv, 'fin voilà, on intervient … on a du conseil auprès d'entreprises sous des formats individuels et collectifs. On a aussi un travail de production d'enseignement local mais aussi avec … avec d'autres des partenaires. Et on a tous aussi un travail de formalisation, diffusion, donc on a une palette de choses … L'action des transports par exemple, une action collective sur les transports de voyageurs. Bon bah par exemple après on a réalisé un film.
B : Ouais.
GL : Donc faut faire un cahier des charges, on va se faire interviewer. *B rit*. Là, la plaquette ben voilà on a travaillé, on peut travailler avec des prestataires qui nous aident mais … mais c'est pas pareil. Donc c'est même, c'est pas un cabinet de consultants qui intervient, parler de sa pratique d'intervention, c'est peut être plus facile, on devrait aussi mais … 'fin je sais pas si … si …
B : Donc du coup, nan c'est pour comprendre en fait, vraiment pour comprendre ce que tu mettais derrière et de quel contexte tu parlais ou pas.
GL : C'était en général quoi, 'fin c'est.
B : Ouais. Donc du coup, tu disais en fait, dans ce que tu viens de dire, que c'est essentiellement un problème de manque de temps au niveau du temps.
GL : De se donner du temps.
B : De se donner du temps, ouais.
GL : Puis tiers, le rôle de tiers peut-être un moment, peut-être que des fois, c'est peut-être plus facile.
B : Ah ouais ?
GL : Puis de ça et puis aussi de l'animation de ça quoi. Animer un échange sur son travail comment on le fait etc, ça, faut avoir … Alors, par contre on a eu quand même, c'est intéressant, on a … j'ai eu l'occasion avec une collègue de participer à un travail de supervision …
B : Ah oui.
GL : … avec ... la structure G.
B : Oui.
GL : Voilà, c'est des temps là où on peut le faire. Y a des consultants, puis nous, alors, on a un statut un peu différent parce que, bon on est, c'est pas toujours évident, mais ça permet, on part des problématiques de terrain, de son travail, de quels problèmes vous rencontrez dans votre travail et c'est le point de départ de l'échange. Et là on est vraiment là-dessus, oui j'ai oublié d'en parler. Ça voilà.
B : Ouais.
GL : Moi je l'ai fait une année sur une … 'fin sur 10 mois, avec une séquence tous les mois. Et P est en train de le faire là.
B : D'accord donc en fait vous êtes dans un groupe avec d'autres … des consultants …

GL : Différents intervenants.
B : ... et il y a toujours une personne de la structure H, pas deux ou trois ?
GL : Ouais 'fin parce que voilà.
B : Ouais ouais. 'fin c'est pas forcément prévu peut-être je sais pas, mais c'était juste pour savoir si … ?
GL : Là c'est le cadre en fait, 'fin c'est un échange de bons procédés. On proposait une salle, on a mis à disposition une salle. Du coup il y avait ça, ça nous intéressait donc on peut ne pas mettre tous les chargés de mission. C'est animé là … par un tiers quoi. Donc ça permet de partir des pratiques de chacun et l'idée, c'est que ça fasse aussi ressources pour ... pour la personne qui va exposer son problème, mais du coup on apprend aussi de …
B : Ouais ouais.
GL : Bah oui ça m'a aidé à voir quelques points de repères, 'fin de reposer des choses sur des ... des éléments qui peuvent m'aider dans le travail au quotidien. Mais c'est pas difficilement nommable ou c'est vraiment de l'ordre de l'incorporation … ouais sur quelques points clés, autour de la notion d'intervention, qu'est-ce que, d'intervention c'est, voilà, par opposition, par distinction avec le travail d'études et de recherche, alors recherche-action (*GL rit puis rires*), entre les deux, mais c'est vraiment qu'est-ce que ça veut dire intervenir dans un … ça veut dire que le problème, il n'est pas forcément posé au départ, il est pas … (*nous sommes interrompus par une personne quelques secondes*). On est complètement là-dedans, c'est-à-dire, la réponse, elle n'est pas, on la co-construit avec … voilà et ... c'est tout ce que, qu'il peut y avoir autour de la notion de … conseil sur des demandes qui peuvent être floues à définir, à structurer etc. *Nous sommes interrompus par une personne quelques secondes.*
B : Et du coup, tu dis que vous manquez de temps. Qu'est-ce qu'il … faudrait pour que ça se passe ces moments-là alors ? Je sais pas …
GL : C'est une vraie compétence d'animer un travail d'échange de pratiques. Je pense que c'est, voilà. Il faut donc pouvoir se poser, préparer, 'fin, faut l'animer. Je pense que ça, ça manque. Puis ben, on a, après c'est les compétences. On a une direction qu'il faut déjà beaucoup de choses à maîtriser. Faire parler son équipe sur sa pratique, sur ses …, je pense que c'est ça aussi la question de posture, de … de … d'animation, de temps, ben voilà, parce que, …
B : Et tu penses que ça ... s'il y avait quelque fois ces moments, je sais pas comment appeler ça, ça ferait quelque chose, y aurait vraiment une différence ou le besoin est pas forcément là ?
GL : En fait on a plein de besoins à court terme et là faut prendre, faut que ça soit … faut que ça soit incorporé à … au … travail quoi. Pensé comme tel et organisé, et piloté comme ça. Et puis tout ça avec la complexité de la diversité de ce, le cadre commun il est un peu éclaté quoi. 'fin je pense. Voilà, entre ce que fait une de mes collègues et ce que fait l'autre, c'est … c'est très très différent. Ça peut être très différent. Pour les thèmes aussi, sur la manière de les faire, sur le … ouais, il peut y avoir des choses … Y a des chose communes, y a des références communes, mais y a aussi de la diversité.
B : Oui donc en fait, le fait qu'il y ait de la diversité, c'est aussi compliqué d'avoir ces moments collectifs en fait ?
GL : Bah ça peut parfois, ouais, y a des choses ça dépend à quel niveau on est. Y a des choses sur le partage un peu d'éléments de référence, bah ça on peut le faire. On essaie de le faire, par exemple sur l'accompagnement des changements techniques et organisationnels. On a

présenté en une heure les points clés du positionnement réseau et des forces d'appui qu'on peut avoir. Ça ça … on est pas dans le questionnement des pratiques. C'est ça en fait.
B : Ouais.
GL : C'est ce que j'évoque là, c'est autour vraiment du … de la réfle, de la dimension … de travail collectif et réflexif sur ses pratiques de travail. C'est ça que je suis en train de, sur ses pratiques de travail dans le cadre de missions d'interven, donc de conseil auprès de … auprès d'entreprises. C'est une partie de ce qu'on peut faire. Et là-dessus, je pense qu'on n'a pas tous les mêmes … Dans des formats, on peut être sur du court, sur d'accompagnement d'intervention, de démarche d'entreprise dans la durée … On a quelques unes mais ... puis on a aussi le développement des formats collectifs. C'est pas seulement la réponse à des demandes individuelles où on accompagne l'entreprise sur une question, auprès d'une entreprise. Là ce qui s'est développé, c'est beaucoup l'accompagnement collectif où on fait et on aide surtout à faire … et à faire faire. On a deux différents degrés d'actions collectives. Dans les transports on a beaucoup fait sur une des parties, 'fin sur l'aspect … avec l'animation d'un groupe de travail et des binômes. On avait un volet diagnostic, on les a amenés à faire, produire, 'fin à recollecter de l'information pour des éléments de diagnostic. Mais dans un second temps, on a défini un sujet prioritaire sur lequel ils souhaitaient travailler, pour lesquels on a plutôt été, nous, en recherche d'informations et de production dans l'enseignement avec un groupe de travail. Mais on n'était quand même plutôt à la manette. Ça c'était une action collective sur la qualité de vie au travail. Sur le transport de voyageurs, on avait 6 entreprises qu'on accompagnait. On était plutôt dans le faire faire.
B : Mmm.
GL : Et en parallèle il y a un cluster, 'fin une action collective dans le secteur … des établissements hospitaliers. Où là, le parti pris, d'emblée, c'était … M était plus là-dessus. C'était d'outiller des binômes pour les amener à, leur permettre d'animer un groupe de travail pour faire en interne. Donc on était encore un peu plus dans le faire faire. Donc voilà. Y a une diversité donc c'est … Derrière, c'était pas tout à fait les mêmes compétences. Faut aussi qu'on se … c'est … c'est aussi ça le métier qui peut évoluer sur … bah voilà. Travailler avec d'autres et faire faire travailler d'autres c'est une autre forme de compétences aussi.
B : Oui. *B rit*.
GL : C'est un peu plus exposant aussi. Alors peut-être, parfois qui peut être avec moins d'exigences sur le, le fond mais par contre la réussite là, par exemple, ça va être d'avoir réussi à faire produire des choses par le … Puis derrière ça peut être aussi que l'action elle se poursuive sous une forme ... D'abord qu'il y ait des transformations concrètes et ensuite après que ça puisse continuer à vivre sous une forme ou une autre en fonction de … du projet, de la vie de l'entreprise quoi. Donc c'est ça là par exemple, la valeur à son travail …
B : C'est tout ça.
GL : … le fait d'une action collective sur le transport de voyageurs, où on a réussi à avoir ce volet d'accompagnement collectif en simultané de six entreprises qui étaient plutôt volontaires, ouvertes avec lesquelles on a réussi à travailler sur le programme qu'on s'était fixés, à la fois dans chaque entreprise et en collectif . Bah d'être allés au bout de cette action-là dans le timing qui était prévu, bah voilà. C'est le premier élément de satisfaction. Ensuite de voir que les entreprises ont poursuivi pour la mise en œuvre d'actions. Bah aussi c'est satisfaisant. Et puis pour nous le rôle de la structure H, c'est aussi de produire des enseignements et de les diffuser. Bah le fait qu'on ait réussi à faire un film qu'on devait

présenter, 'fin qu'on soit vraiment tout le volet de l'action avec des choses concrètes réalisées bah c'est voilà. Ça c'est … on se dit … on a réussi à faire fonctionner cette action-là, pas seulement sur le contenu mais aussi dans la dynamique d'acteurs quoi.
B : Je me souviens, je me souviens, tu travaillais là-dessus je crois il y a quatre ans le truc de la structure A.
GL : Ah c'est encore autre chose ça.
B : Ah c'est encore autre chose.
GL : Ouais.
B : Ok.
GL : Nan là c'était les transports routiers de voyageurs.
B : Ah oui d'accord.
GL : Les transports périscolaires. C'est interurbain. C'est les transports interurbains. Ouais, la structure A, c'était le projet de modernisation.
B : Oui voilà, c'était encore autre chose. *Silence de 4 secondes*. Ok. Est-ce que tu penses qu'on a fait le tour de la question ?
GL : Ah je sais pas …
B : Bah, pff, on peut toujours …
GL : Ouais. On peut pas ...
B : On n'a jamais terminé mais du coup est-ce que là, en tout cas, t'aurais envie … de rajouter quelque chose. Peut-être quelque chose auquel tu as pas pensé ou … ? *Silence de 18 secondes*.
GL : Je sais pas.
B : S'il y a, c'est vraiment s'il y a rien d'autre, y a pas de problème, c'est juste pour …
GL : Mmm.
B : … pour …
GL : Est-ce qu'il y a … un axe qui te … ?
B : Nan, en fait, vu que là du coup, je suis en … je suis en non directivité, …
GL : Ouais.
B : … et non pas semi-directivité, là, moi ce qui est vraiment mon intérêt, c'est … essayer, ben c'est ce qu'on a fait d'ailleurs, essayer de te suivre un peu dans ta balade, ton chemin par rapport à la question, pour voir vraiment où tu vas parce que bah, ça … oui j'ai peut-être pas précisé mais je pense tu l'as compris mais dans ma méthode de recherche en tout cas je travaille beaucoup à partir des vécus et des récits de vie, 'fin des anecdotes.
GL : Mmm.
B : D'ailleurs c'est ce que je fais dans mon taf en éducation populaire. Je travaille beaucoup là-dessus.
GL : Ouais.
B : Du coup c'est important pour moi de recueillir des témoignages, anecdotes ou autres et de voir un peu … Donc y a pas, oui bien sûr, y a pas mal d'axes qui sont hyper intéressants mais moi j'essaie d'être dans ton cadre à toi et … que, et je ne veux pas te ramener dans le mien en fait voilà. Donc c'est juste pour savoir en gros si tu as terminé ta balade … *B rit*.
GL : Ouais.
B : Ta balade réflexive ou si tu vois qu'il y a encore quelques éléments. *L'alarme du téléphone sonne*. *Silence de 5 secondes*. Et si c'est terminé, il n'y a pas de problème.
GL : Mmm.

B : C'était, déjà c'était hyper complet et dense, ouais. Y a pas de souci c'est juste pour pas te couper dans ta réflexion en fait, voilà.
GL : Mmm. Ouais je sais pas là comme ça, peut-être des choses me viendront après mais.
B : Ouais, bon bah.
GL : Donne une valeur ? Comment je vis mon travail ? J'ai peut-être pas trop dit. Bah pff, cette notion d'équilibre quoi, voilà. C'est pas … c'est plus ou moins satisfaisant, ça dépend de la … c'est pas évident de savoir comment je ...
B : C'était quoi déjà, l'équilibre entre quoi et quoi déjà ?
GL : Bah il peut y avoir deux choses. Il y a l'équilibre de la vie au travail, hors travail. La place que prend le travail par rapport au … voilà. Et puis … donc ça c'est le premier niveau mais l'autre niveau d'équilibre, c'est entre ce que ce que … on considère comme étant le travail bien fait 'fin voilà et puis ce que ça nous demande pour faire son travail, c'est cet équilibre entre doser, faire trop ou pas assez, bien ou … 'fin voilà c'est … Et donc tant que ça marche, bah on se dit que peut-être qu'on a passé … mais en fait c'est aussi d'antici, d'éviter que ça se passe pas bien. *B rit*. Donc tu sais pas après coup si tu as fait trop ou pas assez. Et puis c'est surtout aussi que cet équilibre, comme on est constamment, 'fin moi j'ai l'impression de, ça fait 20 ans (*rires*) que je suis à la structure H mais je fais jamais la même chose ... sur les sujets, les formes d'actions, les … voilà. L'apprentissage il est … voilà. Faut constamment s'adapter, innover dans la manière de faire, de … Et donc on sait, y a pas … on sait pas si ... il n'y a pas, pas de recette, il y a pas de … Donc c'est ça, cette notion un peu de … équilibre qui par définition peut être plus ou moins satisfaisant ou plus … Et puis tout ça dans la durée … parce que la valeur c'est la valeur instant T, voilà. « J'ai réussi à passer … » et puis voilà. C'est dans le temps ça aussi. Donc la valeur c'est …
B : Et tu vois une différence quand tu parles du temps et d'évolution ? Tu vois une différence par rapport à avant et maintenant ?
GL : Nan. Je sais pas.
B : Pas forcément ?
GL : Pff. Il y a beaucoup de choses à tenir quoi. C'est pas … Y a différent ouais … y a … c'est pas évident. En fait, c'est la question de savoir si on fait bien son travail, c'est pas évident quoi.
B : Ouais.
GL : Donc ce qui va jouer quand même c'est le retour de la hiérarchie, mais des collègues un peu, des bénéficiaires mais ... Là, pour le coup, la référence est pas toujours … 'fin bon, quand on a réussi à faire son programme d'activités, que bon bah ... donner le temps, que les personnes avec qui on travaille, ça peut fonctionner sans, sans retour de … éviter des tensions, des choses, des insatisfactions. Bon j'ai plutôt pas mal œuvré. Mais par contre ce qu'on voit pas, c'est ce que ça a demandé pour toi.
B : Mmm.
GL : Parfois ça roule tout seul, parfois … voilà ... ce que ça demande.
B : Et tu avais cité que la, 'fin le « on » de on lui donne, ça peut-être la hiérarchie, les collègues, bénéficiaires, et toi.
GL : Et puis bah les tiers.
B : Ouais.
GL : La famille aussi.
B : Et dans ce que tu viens de dire en fait, tu as cité les trois mais t'as pas cité … toi.

GL : Bah c'est un peu l'idée de l'équilibre de ce que ça nous demande par rapport à ce qu'on obtient. C'est ça.
B : Ok.
GL : C'est autour, c'est pour soi-même quoi. C'est qu'on a le souhait de faire bien mais par contre de savoir l'équili, voilà, … on fait trop ou pas assez, puis des fois, on se dit : « mince », bah on voudrait se prendre, la notion du rapport au temps quand même … c'est fondam, ben voilà.
B : Ouais. On court après le temps. *B rit*.
GL : Ben voilà. C'est ça, c'est le temps pour bien faire, 'fin moi c'est le temps qui me manque.
B : Ouais.
GL : Il me faut un peu de temps. Le travail bien fait, c'est vite et bien. Faut être assez synthétique et parfois c'est …
B : C'est compliqué.
GL : Laisse maturer un peu … triturer la pâte et dire : « bah voilà, c'est ça que je voulais (*rires*), là c'est bon, là c'est bon », mais ah bah oui, mais oui mais …
B : Oui je comprends.
GL : Donc c'est le rapport au temps.
B : Oui je suis un peu pareil aussi. J'ai pas trop l'esprit synthétique.
GL : C'est pas forcément l'idée de vouloir faire de manière parfaite c'est pas ça, c'est … réuss, c'est … que ben voilà c'est juger du, comment apprécier le juste nécessaire, 'fin ce qui va être nécessaire, le temps de faire sereinement les choses. De pas être tout le temps bousculé.
B : Ouais. Pas facile hein ? *B rit*.
GL : Nan nan. *Silence de 5 secondes*. Bon.
B : Ok.
GL : Tu vas avoir du boulot de retranscription.
B : Ah bah oui. Nan mais ça, ça fait partie du travail.
GL : Y a peut-être des choses …
B : Nah ouais super. Merci.

Arrêt du dictaphone mais l'échange se poursuit à nouveau. Voici quelques brides de cet échange.

GL : Dans l'évaluation … quand on, dans l'évaluation, on parle pas seulement des faits, du sujet mais qu'on dise, qu'on exprime ce que ça nous fait à nous. En quoi est-ce que ça nous parle, ça nous questionne ? Et du coup on est amenés à s'exprimer sur ce que ça produit pour nous, ça expose.
B : Ouais.
GL : Ça expose. Parce qu'on se livre et c'est cette ... en même temps, c'est ce qui va être le plus intime, ce qui va nous toucher plus intimement qui peut, du coup, renvoyer à des problématiques qui peuvent aussi être universelles et concerner d'autres. Et du coup, le matériau de travail, la notion de la subjectivité dans l'évaluation du travail s'intéresse pas seulement au factuel mais aussi à ce que ça fait pour la ... En quoi est-ce que ça fait problème pour elle, en quoi ça fait question, et de travailler aussi ce sujet-là, c'est une manière de … d'avancer dans ... Travailler autour du sujet. Puis derrière il y a la question du coup, du pourquoi faire, l'intention, ça nécessite aussi de pouvoir définir le … c'est de sécuriser cette

prise de parole. On n'est pas dans le jugement, on est dans la compréhension et de faire en sorte que ça permette de, d'aider la personne à trouver par elle-même des réponses pour ... pour ajuster, adapter sa manière de faire mais on n'est pas dans la prescription là pour le coup. C'est que c'est en … bah c'est une autre idée. Aider chacun à trouver … à trouver la manière de, la meilleure manière de faire.
B : Mmm.
GL : Mais on n'est pas dans un rapport au, à ce qu'il devrait être fait ou ce qu'il faudrait faire. C'est dans la mise en réflexion sur … aussi, alors en explorant ce que ça fait pour chacun. Du coup en prenant en compte la subjectivité comme ressource d'exploration pour aider la personne à trouver de nouvelles ressources dans son travail.
B : Mmm. Une petite révélation comme ça au passage. *Rires*.

GL : La performance est obtenue … ?
B : L'évaluation …
GL : L'évaluation, elle porte pas seulement sur l'atteinte des résultats mais sur la, la capacité à trouver ensemble les meilleures réponses possibles dans une situation donnée, c'est ça l'enjeu.
B : C'est ça l'enjeu de l'évaluation ?
GL : Bah … à prendre en compte dans les, 'fin c'est pas seulement évaluer du coup l'atteinte du résultat mais c'est aussi de s'intéresser à la manière dont ... on peut trouver ensemble les meilleures réponses possibles, … parce que les situations sont complexes et y a pas une réponse, bah je sais pas.
B : Oui oui.

Confirmation de l'envoi de l'enregistrement et de la retranscription à la personne interviewée.

Annexe 11 : Analyse de l'entretien n°1

Des réflexions collectives sur le travail et la manière de travailler donnent de la valeur à son travail.	*[…] pour contrer ... cette mauvaise qualité […] du rapport au travail et de sa valeur. [...] c'était, [...] passer sur des écrits, parce que passer sur des écrits, ça veut dire partager. Ça veut dire, aller vers de l'humilité […]. Avoir une sorte de confort parce qu'en fait tu engranges et puis tu recrées pas à chaque fois parce que tu prends pas le temps de, donc me forcer à mettre ça pour partager avec mes collègues, pour avoir moins peur les uns des autres. C'est fondamental aussi. Fondamental. Ça veut pas dire qu'on doit se mettre d'accord. Ça veut dire qu'on partage des choses qui nous […] permettent d'avoir une cartographie […]. p. 11*
	Je ne veux plus de ça entre nous. On va s'attraper ce fantôme à la con. On va se le dépecer et puis on va se dire c'est quoi l'éducation permanente, pour nous, à minima. Sur quoi est-ce qu'on s'attend les unes les autres et puis plus personne laisse passer ce monstre et on le regardera passer au loin, et on aura même plus peur […]. C'était facile évidemment ! C'est hyper facile en fait. C'était ... facile, c'était plaisant. On a parlé de notre travail, on a pris du recul. p. 11
	[…] j'ai la conscience qu'on court trop vite tous. [...] ces moments où on se rencontre, à la fois on a peu de temps pour les faire alors on prépare vite pour être sûr, on est fidèle à quelque chose de la rencontre avec les autres et en fait c'est ça qui ... effet inverse. p. 13
	[…] dans nos réunions, […] tu te fais prendre pour un gugus parce que, ce qui t'est dit n'est pas ce qui est en train de se faire. Donc c'est une forme de violence, de de ... manipulation un peu ... sauvage et grossière. […] l'ordre du jour quoi, qui est ridicule, où tout le monde s'emmerde. […] se joue chaque fois là-dedans celui qui est bon élève et mauvais élève, et celui qui va la ramener et ceux qui ont compris que de toute façon, c'est quand même jamais eux qui gagnent à la fin. Et donc ils se taisent […]. […] c'est toujours des réunions non préparées, […]. p. 19
	[…] la conscience du métier, plus tu l'amènes, plus tu la nourris, plus tu donnes de la valeur à cette recherche de travail, [...], et plus tu sécurises tout le monde […]. p. 21
	[…] c'est une culture de l'activisme. Pas militant là en

	l'occurrence. […] c'est le lapin blanc, c'est insupportable. […] ça a pas de sens. p. 21
	[…] on oublie de nourrir les gens. Et c'est pas par des formations qualifiantes et machin. C'est par des réflexions. [...] une réflexivité professionnelle de moyens et de long terme [...], non pas en terme de défense de travail, c'est au-dessus de ça. Mais c'est plutôt en termes de réflexion, de sens et de pratiques. Pour nos métiers du non marchand je pense que ... c'est ça qui est fondamental [...] p. 29
Une culture de la diversité est nécessaire dans un collectif de travail.	*[…] je ... peux même pas imaginer de monter une boite sans qu'il y ait une culture de la diversité. Une vraie, une partagée quoi, une consciente […]. p. 20*
	C'est une nouvelle génération qui porte autre chose. […] Silence 3 secondes et elle se met à pleurer. C'est que ce sera plus diversifié en terme de profil. Et je pense que c'est l'enjeu essentiel. Pour moi c'est l'enjeu de ma vie en fait. Pour être bien, pour donner de la valeur à mon travail. C'est de ... des conditions qui me permettent de travailler dans la diversité avec mes collègues et dans la recherche. […] C'est magnifique. Et je pense qu'on a cette sagesse de génération qui fait qu'on va pouvoir aller loin en s'écoutant. Et en créant ensemble et en faisant conflit parce que ça fera conflit mais que ce sera ... qu'on sera moins homogène quoi. Et un système hétérogène, c'est quand même ça la liberté, Rires. Non ? […] Peut-être que ... qu'un système hétérogène et démocratique ça m'est pas souvent arrivée. p. 25-26
Le travail peut avoir des répercussions néfastes sur la santé de la personne.	*[…] on pourrait presque dire que je suis dans les formes pathologiques des gens qui vont aller vers le burn-out en fait. J'ai un profil typique de perfectionniste, engagée, militante, enthousiaste, désirante. p. 6*
	[…] j'ai fait la route tout le temps. Je suis pas allée dans des bureaux régulièrement. Je vais mourir en fait. […] si tu me mets dans un pot, je meurs comme plante. [...] Donc comme j'ai une certaine conscience de moi, j'arrive à retrouver des libertés [...] mais c'est des libertés presque individuelles [...] je trouve que c'est pas très honnête d'aller négocier individuellement. Ce qui, par ailleurs, se fait dans les boites, je suis naïve quand je dis, c'est une sorte de connerie d'intégrité ... à laquelle je continue quand même à tenir un peu, beaucoup. p. 7
	[…] les systèmes laxistes ... m'ont surexploitée parce que j'étais potentiellement quelqu'un qui n'a pas de mesure […]. J'avais pas compris qu'on avait une ... une finitude, un corps, [...], mon

	corps allait dire stop […]. Donc j'ai fait moi mon premier presque .. si j'ai fait mon premier burn-out à 27 ans. p. 7
	[…] à l'époque c'était le début, donc on m'a mal soignée. On m'a mal dirigée. On m'a surtout proposé de prendre des cachets. […]. On m'a collé des anxiolytiques. Je me suis trouvée exactement dans l'effet inverse, c'est à dire mon corps a tremblé de toute part. p. 8
	[…] je travaillais 60 à 80 heures semaine [...] moi j'étais un mythe [...], sur l'amplitude donnée au travail. Et c'était juste fantastique, […]. Après tu te dis, mais quelle naïveté tu vois, mais à la fois, c'était beau [...] je découvrais le monde associatif, je venais découvrir le socio-cu, l'éducation permanente, alors que ma famille est non politique [...] mon cœur qui a explosé de bonheur [...] Encore aujourd'hui, je dois encore me contrôler […] indéfiniment amoureuse du travail […]. p. 9
	Être professionnelle, c'est savoir ce qu'on fait, pourquoi on le fait, comment on le fait. Ça veut pas dire ne pas se planter. Mais c'est avoir cette capacité de recul pour pouvoir savoir. […] Et ce qui m'a épuisée dans ce système là, c'est le fait qu'à un moment donné, je ... je sois pas amenée en équipe et de façon simple à travailler cette prise de recul et ce positionnement […]. p. 10
	[…] c'est une boite à épuiser les gens [...] sauf ceux qui sont sains […] qui ont compris qu'il fallait se reposer. Qui ont bien construit leur truc de famille. […] Mais si t'as une famille, que machin, que tu es un peu posé. Que tu sais faire la part équilibre vie privée, vie professionnelle, […]. p. 17
	Des gens qui avaient peur. Des gens qui savaient pas si l'année prochaine ils pourraient se payer. […] comment les administrations et les ministres subventionnent ou subventionnent pas, ou laissent dans l'expectative une série de choses pendant un temps indéterminé, avec aussi une forme de mépris comme ça […] sous couvert de trucs économiques où ... 'fin. Tu te rends compte des tensions systémiques du bazar. Là on est vraiment dans l'institutionnel. […] tu sais que potentiellement il va y avoir, sur 120 maisons de jeunes, 30 qui vont fermer parce qu'ils pourront plus payer les gens, […] je suis hyper touchée sur la violence qu'est faite aux gens, [...] mon métier à un moment donné, c'est devenu tellement lourd […] j'en pouvais plus de ... de voir ces gens pas bien. De voir des gens qui étaient en rupture sur des trucs […] Ces transitions possibles, si elles avaient été bien accompagnées […] par les ministres qui les avaient mis en place [...] j'y crois parce que je

	porte le sens, merde. […] Tu deviens fou. schizophrène. Tu te dis, mais non, je suis en train de renforcer un truc. Je peux plus en fait. p. 22-23
	[…] moi je suis dans le milieu associatif et j'ai été hyper malheureuse de … d'être dans une structure indépendante. Rires. Où, du coup tu avais pas de contrôle mais euh où tu n'avais rien de commun [...], alors c'est peut-être éviter le contrôle ça c'est sûr. p. 23
	[…] les nouvelles technologies [...] sont un gros facteur de fatigue et de gestion et de rapidité. D'induction de rapidité. Et à la fois qui sont une belle opportunité de travailler autrement aussi. p. 24
Besoin de se nourrir pour ne pas s'épuiser.	*[…] se lâcher de l'arbre pour aller courir dans la prairie, c'est en effet de sortir de l'institution, enfin, de l'organisation, d'être employée en fait. C'est plutôt sortir du salariat, […]. p. 5*
	Quand j'ai dit que j'étais épuisée, que je voulais me reposer, qu'il fallait que je me nourrisse et que j'étais la dernière à partir en formation. A chaque fois mon agenda était plein. Même quand j'avais envie d'y aller, c'était pas possible. p. 12
	[…] c'est peut être vraiment la première fois que je vais vraiment m'offrir un temps où je me nourris en choisissant une famille professionnelle. p. 25
Le fantôme, autrement dit la norme, impacte la vision du travail bien fait.	*[…] c'est le fantôme qui dit : « Mais qui fait vraiment de la bonne éducation permanente ici ? » [...] Et puis il y a un silence. Tout le monde se regarde et on sait plus ou moins qui n'en fait pas bien. Généralement, c'est ceux qui viennent plutôt du psycho, on est d'accord. Et nous, nous c'est bon quoi. p. 11*
Cette personne a besoin que sa hiérarchie/le management reconnaisse son travail, sache ce qu'elle fait concrètement et l'alerte sur les risques possibles de sa suractivité.	*[…] c'est essentiel que mon travail soit considéré a minima, a minima. Et pas méprisé, et pas jugé. p. 5*
	[…] j'ai des avantages, j'ai été libre, j'ai turbiné avec tous mes défauts de tra … de surtravailleuse. Ces régimes laxistes m'ont laissée travailler à plein. Personne n'a jamais fait attention à moi. Et si moi j'étais moi éducativement pas adaptée à me contrôler quand même sur euh l'engagement que j'avais dans mon travail, c'est pas mes patrons qui m'ont arrêtée, que du contraire. p. 7
	[…] on m'a souvent valorisée avec des p'tits compliments. Ce qui était plutôt détestable. […] Si mon boss, qui est jamais avec moi, me dit « mais enfin, tu travailles très bien », j'ai envie d'entendre avec quoi il vient [...]. Moi je me dépêtre à continuer à faire

	autodidacte, à pas comprendre mon métier, pendant que lui ne m'aide jamais [...] avoir un recul, un peu évaluative de mon travail. […] Il m'a dit : « oui mais enfin, c'est un manque de confiance en toi. » Le nombre de fois où j'ai eu des trucs comme ça. C'est faux […] je trouve ça mesquin parce que ... d'ailleurs je lui ai dit c'est insupportable, c'est insupportable. Parce que ces gens sont pas capables en fait de voir en vrai ce que tu pratiques. Parce qu'en fait, le sens que toi tu lui mets, il le donne pas comme ça. [...], quand tu as des doutes, [...], s'ils t'estiment costaud [...] que tu t'en sors bien dans une série de situations où eux ils auraient du mal, forcément, si t'as un doute, c'est que tu as un manque de confiance en toi. [...] Putain, c'est violent, c'est violent. p. 9-10
	Je savais pas bien me nourrir parce que je courrais et que j'avais l'impression que c'est ça qui […] me nourrissait. C'est vrai en partie, mais à un moment donné ça qui m'épuisait trop. Il y avait une sorte de mauvais équilibre de recharge de batterie […]. Moi je trouve qu'il faudrait des écosystémiciens. [...]. Pas des évaluateurs, des écosystémiciens [...] des gens qui freinent, des gens comme moi […]. p. 12
	[…] je supporte pas le contrôle […]. Tu me mets ça ou tu me mets une pression de vitesse moi, je ne vaux rien. C'est pas compliqué. Ou tu me mets en compétition. […] je dis : « je veux pas, je veux pas, je veux pas », et je préfère perdre, je m'en fous de gagner. p. 14
	Pour la sécurité, tu as des processus quoi. Donc ça, qu'il y ait du contrôle sur les processus, moi je trouve ça extrêmement important, parce que c'est ça qui fait une culture de travail. p. 14
	C'est la maltraitance à moyen et long terme […]. C'est comme si tu te disais : « bah regarde la voiture roule. Ah bah oui elle roule bien. » Mais en fait tu fais jamais les entretiens, tu mets pas d'huile, [...] en fait tu maltraites ta voiture. Elle va craquer après autant de kms, […]. sur-gonfler ou sous-gonfler c'est dangereux, un pneu. […... sur-gonfler, […] tu as moins d'adhésion au sol. […] plus fragile […]. Sous-gonflage, […] tu freines moins bien, tu as moins d'adhérence et donc tu contrôles moins ton véhicule. […]. j'aurais voulu que mes patrons euh ... soient écosystémiciens et que ils regardent s'ils me sous-gonflaient ou sur-gonflaient. p. 15-16
	[…] ça me plaît d'être enthousiaste. C'est hyper pratique. C'est comme si j'avais du diesel tout le temps dans le moteur. […] Faut me dire : « putain, N t'es capable de rouler en diesel t'es

	capable de rouler à l'essence et t'es capable de rouler avec de l'hydrogène. Mais attention, tes pistons, attention ton huile, attention les fois où tu vas redéposer la voiture. » C'est ça que tu dois m'apprendre. p. 27-28
Cette personne n'a pas reçu les codes pour préserver son corps.	*Après je vois bien dans l'histoire de ma vie […] culture générale qui m'a jamais appris à me reposer. Je veux dire, on m'a pas donné les clés. p. 8*
	[…] la liberté c'est de faire ce qu'on a envie. Et si dans ton envie y a pas, ce que je disais, le rapport au corps etc, t'as pas de conscience en fait d'une série de choses que tu dois un peu réguler. […] Parfois, moi je pense qu'il manque une couche éducative. p. 27
	[…] on a oublié de m'éduquer au niveau du corps […]. p. 29

Annexe 12 : Analyse de l'entretien n°2

Avoir des conditions de travail satisfaisantes, c'est être libre dans son travail, tout en étant cadré.e, soutenu.e et reconnu.e par sa hiérarchie.	*[...] je suis restée assez longtemps pour avoir un entretien annuel [...]. Et encore, c'était plus de l'écoute, faire un point sur ... sur comment ça se passait globalement le travail. C'était pas une évaluation du tout. […] j'avais pas d'objectifs […] à tenir […] Après, si ça parle de, de remarques sur le travail, là c'est différent, […]. p. 36*
	Peut-être l'aspect « jeu » dans le travail ... qui est aussi intéressant ... Mais parce que moi, c'est un métier passion, [...]. C'est pas un boulot d'exécution quoi. C'est un boulot où malgré tout, même si tu as un cadre, etc, tu restes ... maître de, de même de ton planning en général, […] ça m'amuse. […] c'est pas comme quand tu vas faire, bosser l'été pour avoir des sous pour payer ton année ou payer des vacances. Tu prends du plaisir à faire ce que tu fais, si tu as les conditions qui vont bien avec aussi. p. 38
	Ma toute première expérience, […] c'était un travail associatif où donc, on avait à la fois une énorme liberté, […]. C'est une toute petite asso. Et le bureau était hyper présent. Et euh ... ils accompagnaient, ils guidaient, euh ... voilà. On faisait souvent des réunions. [...] j'étais en service civique. [...] la décision c'était : « évidemment pour 500 balles, tu es que à 24 heures » et encore, ils trouvaient que c'était ... c'était déjà limite quoi de faire travailler quelqu'un 24 heures, 500 balles. [...] Ils trouvaient que c'était presque de l'exploitation mais moi je disais que c'était aussi ces conditions-là parce que c'était une chance pour moi etc. […] S'il y avait un problème, enfin y avait pas de problème, mais ils essayaient au maximum d'appuyer les salariés pour pas que les salariés se retrouvent avec tout à régler. […] c'était hyper valorisant aussi quoi de dire que ... ton travail bah là pour le coup avait une valeur, en terme de ... « bah ouais mais si tu gagnes que ça, on peut pas non plus te demander ça... » […] ta force de travail, a une certaine valeur d'une certaine manière en fait, puisque si tu gagnes qu'un demi-salaire, tu vas pas travailler un temps plein quoi. p. 38-39
	[…] quand j'étais à Saint-Nazaire, donc c'était un peu différent, […] on était des salariés laissés à nous-mêmes, et ça c'est ce qui a manqué, […], je pense qu'ils essayaient qu'on ait des bonnes conditions de travail, les horaires enfin voilà. […] c'était pas un conflit. [...] Mais là pour le coup, c'est le, l'accompagnement et

	le guidage qui manquaient […] il faut que quand même il y a un mode de décision [...] que ce soit un chef ou que ce soit un bureau quoi, un bureau associatif qui puisse trancher […]. p. 39
	[…] on avait des réunions [...], mais il y avait ce sentiment que jamais rien n'était tranché, […] « tout est bien ... [...], c'est suivant comme tu as envie de faire » ... […] Sauf que, bah quand même sur une radio, t'essaies d'avoir une cohérence […] on avait fait une réunion en se disant il faut régler ces problèmes-là parce qu'on n'est pas d'accord et sans que ça déteigne sur des choses personnelles. Mais c'est vrai que ça, ça nous agaçait les uns les autres. T sourit. Et en fait ça jamais été tranché […]. Mais par contre la décision a était donnée de pas trancher. p. 39
	Chacun a sa manière de voir ce qui est important à mettre en avant dans une info etc, mais nous, on parlait vraiment de ... mise en forme de l'info. Et on était deux à faire d'une manière. Et y en a un qui faisait pas de la même manière. [...] ça nous [...] questionnait [...], choquait [...]. C'était peut-être pas si important au final, en tout cas pour notre, notre hiérarchie, ça devait pas relever d'une grande importance. Mais bon, bah nous, dans le sens qu'on donnait à notre travail, ça avait de l'importance. p. 39-40
	En général en journalisme t'as un rédac-chef. [...] y a toujours une instance de validation et qui garantit aussi la cohérence de l'information sous toutes ses formes sur l'antenne. p. 40
	[…] c'est plus compliqué si c'est un collègue qui évalue ton travail que si c'est une personne qui est faite pour ça quoi. p. 42
	[…] il y avait un espace de discussion, […] puis ça se terminait pour dire : « finalement chacun fait comme il veut, puis à la limite, personne emmerde l'autre et ... c'était le compromis, et puis pourquoi pas. Après tout, c'est ce qu'avait décidé notre hiérarchie donc ... Rires. Tu t'auto-évalues et tu t'auto-estimes qu'est-ce qu'il faut faire et ... Comme on était des gens impliqués dans notre travail ça marchait aussi [...] j'estimais que ça marchait pas pour le collègue puisque j'avais pas les mêmes critères de travail que lui. Je trouvais qu'il foutait rien. p. 42
	[…] c'est un peu une contradiction. […] moi ce qui va me contraindre, c'est des cadres. […] Un format. [...] mais en même temps c'est ce qui te permet d'assurer une cohérence sur ton antenne. p. 47
	[…] je voudrais qu'il y en ait le moins possible en fait, pour que

	tu puisses avoir cette liberté. Pour que tu puisses tout le temps remettre en question […]. p. 47
	[…] je me suis dit : « bah en fait si j'ai des compétences et j'ai vraiment acquis un savoir-faire et des trucs. » [...] j'avais pu me rendre compte que je savais déjà pas mal de choses. Donc j'aimerais bien que, ben oui, ça soit reconnu aussi, ce savoir-faire là d'un point de vue salarial. Bon, le SMIC, c'est un peu rude quand même quoi. T rit. C'est toujours toute l'ambiguïté du discours où c'est pas important le salaire mais […] ça reste quand même une forme de reconnaissance ... de tes compétences. p. 52
	[…] ce qui me fait peur c'est de ... trop m'engager sur des choses bénévoles et après d'être salariée. [..] je veux pas me retrouver en bénévole à fournir du contenu qui demande du temps etc. Et si un jour il y a un basculement salarié, qu'on me dise : « bah ouais mais tu faisais ça en bénévole voilà, on va pas te payer pour le faire quoi. » p. 55
La hiérarchie de cette personne l'a guidée dans sa pratique journalistique.	*[…] ce que j'ai aimé, c'est quand je me suis retrouvée dans des environnements de travail avec quelqu'un qui était un peu un parrain quoi, auprès de gens que j'ai appris et qui m'ont mis des cadres, […] qui ont balisé un peu ce qui est devenu pour moi aujourd'hui un travail bien fait quoi. Donc j'y adhérais et c'était des gens qui avaient de l'expérience et donc duquel je reconnaissais, je reconnaissais le savoir-faire en fait. Et après ça m'a manqué de pas retrouver ça dans notre boulot. Mais c'est normal, à un moment tu es plus la petite jeune qui démarre. T'es plus la petite stagiaire [...] donc tu es censée te débrouiller. Tu sais te débrouiller. Mais je trouve que c'est toujours enrichissant d'avoir quelqu'un d'expérience qui peut te faire un retour qui peut venir requestionner ton travail à un moment donné, et pas toujours naviguer à vue pour pas trop te, te perdre dans ... dans ta routine ou dans ton... dans tes manières de faire. p. 37*
	[…] quand je disais au départ, que je parlais de parrain etc, c'est des gens que j'ai croisés pas forcément longtemps mais ... Souvent des hommes, […]. p. 44
	[…] si j'arrive à enfin, voilà, devenir ce que je veux, ce que je cherche quoi. Avoir un poste de journaliste dans une radio associative. Voilà, un boulot qui ... surtout que je sais que je pourrai avoir des marges de manœuvre [...] je pourrai être moi en journaliste [...], je leur enverrai un mail à très précisément cette liste de, de, de profs, de personnes ou anciens employeurs. […] avec comme des petits cadeaux [...] je sais exactement

	qu'est-ce que je leur ai pris quoi. Qu'est-ce qu'ils m'ont donné quoi. [...], on a fait les études, on a voyagé et quand je suis revenue en cours, j'étais transformée. [...] j'avais un regard complètement différent sur ce qu'il se passait. p. 44
	Et euh ... quand j'étais à Metz, j'avais un prof […]. Il mettait des mots sur tellement de choses […]. C'était du décryptage. J'ai trouvé ça super intéressant. […] il m'avait fait : « est-ce que vous connaissez Denis Robert ? » Journaliste à l'origine de l'affaire Clearstream. Et je ne connaissais pas […]. Moi j'étais, j'étais attirée par le journalisme. J'avais aucune culture journalistique. J'avais jamais lu le journal. J'écoutais pas la radio, j'écoutais pas la télé. Je m'intéressais pas à l'actualité. Rires. C'était déjà pas ça en fait qui m'intéressait à l'époque. C'est pas l'actu qui m'intéressait, […] en même temps j'avais fait, j'avais toujours été en info com avec cette idée de faire du journalisme mais bah, l'info-com, tu passes ton temps à taper sur les journalistes quoi, c'est beaucoup sociologie du journalisme et machin. Tu décryptes, voilà. C'est pas encourageant et c'est pas sexy quoi. Et quand lui, il m'avait parlé de ce journaliste-là, […] ça avait été une révélation pour moi. [...] Comme moi je m'intéressais pas au journalisme je savais pas qu'il y avait des journalistes qui faisaient encore bien leur boulot tu vois. Rires. J'ai fait : « ah ouais mais en fait y a moyen d'être journaliste et de faire des trucs bien et tout. […] ça m'avait marquée, […] ce prof-là, en me disant juste, m'avait ouvert des, des portes quoi incroyables. […] pour moi c'était important de dire que ce prof qui, des fois pouvait pas toujours trouver de sens dans son travail, avait au moins servi à m'aider moi et que ... j'en étais reconnaissante, etc. p. 44-45
	[…] j'avais aussi pensé à [...] une prof, […] qui était une des premières grandes reportrices à la structure W. […] c'était les débuts un peu du grand reportage à la télé […] ce qui était fascinant, c'est qu'elle nous montrait des reportages de quand elle bossait, et notamment quand elle avait démarré, et la manière de faire un reportage, mais c'était tellement différent d'aujourd'hui. C'était euh, son point de vue à elle […]. C'était une histoire, c'était vivant, c'était pas formaté, c'était pas ... […] ça faisait du bien aussi, de voir que même dans des gros médias, elle avait ... à l'époque, il y avait cette recherche de ... ben du reportage, au sens, avec un peu de création, un peu de liberté, et pas juste : « tu vas, tu ramènes ça, ça et ça », pour que ce soit ce qu'on attend en fait. […]. Il avait de l'humour et il était très intelligent [...] il mettait cet humour qui lui permettait de

	distancer un peu le travail pour pas quand même que ce soit trop sérieux, et pourtant il faisait son travail avec une rigueur ... très forte […]. p. 45
	Mon chef, quand je suis arrivée, la première fois il m'a emmenée en reportage avec lui. […] Je me rappelle il avait fait les interviews, puis sur la route du retour, hop on s'arrête dans la forêt. Il fait : « allez ... » et il mettait son micro et il marchait, dans les feuilles, en enregistrant quoi. […] Ben, pourquoi il fait ça ? « Ah ouais et tout. » Et après quand j'avais entendu le montage j'avais fait : « oh ouais, c'est super et tout. » Parce que j'étais encore pas dans cette démarche de curiosité sonore […]. p. 46
Bien faire son travail, c'est connaître la technique et questionner ses pratiques.	*[…] on me demande pas d'être créative quoi. Finalement, moi je suis censée transmettre des informations. Mon boulot de base, […] C'est partager des choses avec les auditeurs et, donc effectivement, peut-être que j'y attache de l'importance, alors que c'est pas mon domaine (T rit) que, je suis pas une artiste quoi. C'est peut-être ça qui est rigolo. T rit. […], après c'est aussi cette peur, par rapport à mon corps de métier, de tomber dans, dans ce qui est ... des choses en écueil que je dois absolument éviter de tomber dans ce journalisme qui tourne en boucle, qui applique toujours ses mêmes méthodes, qui fait toujours les mêmes choses de la même façon, qui fait parler les mêmes gens et puis qui, qui s'ouvre pas, qui s'ouvre jamais, qui reste dans son... dans son confort en fait. Donc c'est aussi ça, essayer de ... l'aspect créatif pour moi c'est essayer de toujours questionner ma manière de travailler quoi. [...] dans le résultat ... p. 37*
	[…] quand tu fais un journal, tu sors au moins une fois par jour pour ramener un son. C'est le minimum. Un son en plus en journal, c'est une minute quoi. T'as pas trop à te casser la tête. […] lui il prenait le journal de la structure K et il faisait un résumé de l'article de la structure K [...]. Jamais il passait un coup de fil, même pas forcément pour faire une interview, mais pour confirmer un truc pour dire, […] pour avoir une valeur ajoutée en fait. Pour pas être juste un mec qui lit le journal de la structure K à la radio quoi. […] Moi ça me choquait beaucoup ça, […] c'est une évidence quoi. [...] la structure V, ça a été une très très mauvaise expérience d'un point de vue humain, mais euh ... Il avait cette exigence, alors là c'était presque trop. Il fallait tout vérifier. [...] s'il y a un truc où tu avais un doute il fallait appeler, il fallait vérifier. […] toutes les radios c'est ça. Elles prennent l'article de presse, elles le résument et, c'est, c'est

	pas propre, à mon collègue ou quoi que ce soit. C'est souvent de la redite de dépêches quoi, mêmes les journaux. C'est une dépêche que tu reformules. Il y a très peu de gens qui vont chercher finalement, à part les gens qui travaillent en agence de presse, qui eux sont forcément connectés aux sources directement du terrain. Les journalistes, c'est beaucoup un métier de perroquet quoi. T rit. p. 43
	[...] un jour [...], je m'étais faite avoir par un témoin, [...] j'ai commencé à rédiger l'article et je crois que j'avais eu justement mon chef au téléphone. Il m'avait dit : « ce type-là, son nom me dit quelque chose. [...] méfie-toi [...] surtout ce qu'il t'a dit, tu le mets en citation. Tu ne reprends pas ses mots. » [...]. J'me suis faite avoir, [...] au-delà du fait d'être passée pour une conne et de, d'avoir mal fait mon travail, parce que, effectivement, j'avais pas été vérifier ce témoignage-là, [...]. p. 45-46
	Je peux être légitime si je dis [...] : « bah si, moi, si je fais ce travail-là je veux le faire comme ça. » Ça a du sens. Mais quand tu es censée être une bénévole d'une asso avec des salariés et que tu mets en place un cadre pour les salariés et que, pour l'instant, t'es pas salariée (rires), bah alors dire : « bah nan, moi je trouve ça mieux que vous ayez pas du tout de cadre et que vous réinventiez tous les jours votre tranche d'actualité », tu vois. Rires. C'est un peu, un peu bancal comme situation [...]. p. 48
	[...] bien faire son travail, c'est aussi une question de caractère. Je suis perfectionniste [...] Il y a deux aspects : il y a cet aspect technique, c'est-à-dire rendre quelque chose de techniquement propre et qui se déroule ; et puis y a l'aspect [...] où chaque mot, quand tu es journaliste, a une importance. [...] Faut que tu remettes en question quasiment chaque mot. Est-ce que c'est le mot approprié pour dire ce que je veux dire ? [...] c'est un des gros problèmes de la presse écrite, c'est que ça reste de la retranscription en fait, sans dictaphone quoi. Et euh, très souvent, comme c'est un être humain, y a cette part de ... d'humain qui des fois fait complètement interférence avec ce qu'essayait de dire la personne. Donc moi c'est pour ça que je m'attachais finalement à absolument noter la citation entre guillemets sur mon carnet, la phrase exacte pour être au plus fidèle de ce qu'elle avait voulu me dire. Et c'est là où finalement la radio est venue me résoudre de plein de choses. [...] Parce que tu travailles avec la matière première de la personne quoi. Ce qu'elle a voulu dire, tu l'as entre les mains et, à moins d'être mal intentionné, faut vraiment être mal intentionné pour aller

	pervertir son langage quoi. Faut vraiment ... ou alors être complètement fermé quoi. […] c'est ce média-là que j'ai choisi parce que ... tu ... as toujours ta part d'interprétation mais du coup elle est claire. Le lecteur, l'auditeur, il sait où elle est. […] c'est un métier qui a énormément de responsabilités et ça je m'en étais pas forcément rendue compte tout de suite. Le coup de, du mec des taxis, ça avait été une claque pour moi. Parce que jusque-là, moi j'avais pas de retours. […] p. 49
	[…] c'est public, ce que tu fais, ce que tu produis est public et que tu as une responsabilité par rapport à ça. […] Tu as un certain niveau d'exigence dans mon métier et ça correspond assez bien à ma personnalité, vu que je suis perfectionniste et pointilleuse et etc précise. p. 50
Le temps impacte les conditions de travail.	*[…] souvent en radio, […] t'as pas de retour en fait tellement sur ton travail, parce que tu es un peu toujours dans une espèce de ... d'urgence. […] C'est de l'auto-évaluation souvent, c'est toi qui te dit si ça te plaît ou pas. La plupart du temps, moi j'ai toujours navigué à vue […]. p. 36-37*
	[…] quand j'étais à la structure M, on avait un mois, deux mois pour produire un son, [...]. C'était royal. De là, tu avais le temps de contacter plein de gens, de faire des recherches, de savoir comment tu allais aborder le truc ... Et sinon, dernièrement, bah quand j'étais à Saint-Nazaire, j'avais une journée quoi, pour faire un reportage […]. p. 37
	[…] Elle avait vécu ce monde des médias intense et très ... épuisant aussi. Mais où tu es sur de, de l'urgence d'infos en permanence. Du coup, elle, y avait des choses qui, pour elle, étaient vraiment des évidences. Il fallait qu'on y soit, il fallait que faire un truc là-dessus, il fallait le sortir le jour même. […] Et j'ai fait un montage mais ... un des montages les plus pourris que j'avais fait, parce que j'avais enregistré une heure de son. […] dans mes pratiques que j'ai connu jusque-là, déjà, j'aurais gardé sous le coude et puis j'aurais fait un truc plus chiadé plus tard quoi. […] Ça m'était jamais arrivée de bâcler un truc. Alors que j'avais plein de sons bien. Ça aurait pu être un truc super chouette, […] j'ai pas eu de retour là-dessus. C'était aussi ma possibilité, ma liberté de faire un truc nul et que (rires) personne me fasse chier. [...] je crois pas mais j'avais pas eu ... de non plus de compliments quoi ou de … [...] Après, on s'en faisait pas les uns les autres non plus. p. 41-42
	[…] tu avais qu'une journée, bah il fallait que je le sorte euh, j'avais une certaine pression, […]. p. 46

	Le flash c'est un bouffe temps quoi. Un bouffe-temps pour un résultat qui est pas ... Tu passes ta journée à faire ça et puis le lendemain, ça n'a presque plus de sens. p. 48
	Après, la contrainte en face c'est le temps toujours. Tu soumets la qualité ... c'est toujours la qualité contre le temps. […] ça m'a appris à travailler vite en fait. Rires. L'adaptation, c'est ça. [...] [cette adaptation à cette contrainte] s'est faite sans que je la vois venir quoi. […] malgré tout, la ligne de continuité c'était qu'il fallait que ce soit propre. […] Que tu te rendes pas compte qu'il y a un montage, que le son soit bien enregistré, que ... t'oublies le travail de, du journaliste. p. 50
	[…] plus ça allait et plus je tendais vers la pratique ... de moins en moins créative en fait, par gain de temps, par gain d'efficacité parce que machin. p. 54
Des situations d'évaluation peuvent être traumatisantes.	*[…] c'est quand toi tu fais bien ton travail et qu'on te dit que tu le fais pas bien. […] Où c'est dur. [...] la seule chose que j'ai trouvé à répondre c'était de continuer à faire le mieux possible mon travail, et de ne pas lâcher là-dessus pour pas, parce que c'était ce qu'on me poussait à faire. [mon employeur] me poussait à ... la faute quoi. [...] comment faire bien mon travail dans des conditions qui font tout pour que je le fasse mal. Rires. Ça a été ... ça a été sport. Il a fallu beaucoup de ténacité, d'entêtement. [...] il voyait que je faisais quand même bien. […] il a fini par m'enlever mes tâches (T rit), […]. Je voulais pas qu'on puisse, […] me reprocher mon comportement, [...] la qualité de mon travail. […] je suis passée de l'oppression à la haine quoi. Mon levier ça a été la haine quoi. [...] ça a été la bataille et c'était un affrontement. Et je voulais pas baisser les armes, […] j'allais au boulot, j'avais l'impression d'aller sur un champ de bataille, d'être prête à recevoir des coups, à en donner [...] me créer un bouclier pour pouvoir mener à bien ma tâche sans ... sans que je puisse avoir de reproches par rapport à ça. Et la preuve en est, il a jamais, jamais pu me reprocher quoi que ce soit. Et c'est ma grande fierté. […] c'est compliqué et aujourd'hui, la moindre critique sur mon travail quand j'estime que je le fais du mieux possible c'est, ohh ... c'est ... ça me remet dans une position, tout de suite, c'est l'agression, […] Et alors là, oh, je, je pourrai presque quitter mon travail quoi. C'est, c'est une violence, une agression parce que j'ai pas d'autre levier [...]. Puisque je fais toujours au mieux possible mon travail. [...] ça me fait peur parce que ... là c'est pas un travail important pour moi mais quand ça sera un travail important et j'aurai des réactions comme ça ... Je les maîtrise*

	pas encore quoi. p. 50-52
	[…] j'avais eu un entretien annuel dans le bureau de mon chef. […] je tremblais, je tremblais, […] et pourtant […] Il était super gentil, hyper cool, […] Cette situation, […] c'était l'évaluation, vu qu'à chaque fois que ça arrivait à la structure V, c'était des taquets que je me prenais dans la gueule […], malgré que ça faisait un an que j'étais dans la boîte, que, ils avaient rien à redire sur mon travail, je tremblais sur place. J'ai éclaté en sanglots devant lui. […] Parce que tu peux pas affronter un retour ou une discussion sur ton travail, c'est chaud. Voilà, donc là on en revient à l'évaluation. […] Qui devient presque impossible. […] ça s'est atténué. p. 52
	[…] il faut pas que ça retombe dans ... une situation, une situation conflictuelle sur mon lieu de travail, [...] c'est peut-être aussi ce choix-là, de, [...] d'être restée dans l'associatif et d'être restée, de savoir que t'auras jamais un salaire à la hauteur de tes compétences (rires) mais au moins, tu pourrais avoir un cadre de travail bienveillant et épanouissant, et une liberté, et c'est sûr que ça guide aussi mon choix actuel de, d'essayer de, de, de privilégier mes conditions de travail qui me permettent de faire mon travail correctement, de m'épanouir dans mon travail et que le salaire est moins important que ça. Pour avoir vécu, où j'avais, bon, un salaire qu'était pas mirobolant mais qui était raisonnable et où les conditions de travail m'allaient du tout. C'est là où ça devient secondaire. Même si malgré tout, j'aimerais qu'on reconnaisse (rires) l'expérience que je commence à avoir ... [...] mes compétences. p. 52

Annexe 13 : Analyse de l'entretien n°3

Des mondes et des sphères divers.	*En fait, tu, tu ... t'es dans la machine à profit quoi, t'es dans le capitalisme […], c'est dur de suffire, de s'auto-satisfaire, s'auto-suffire d'autres ressources que du revenu. Donc vraiment, on a vraiment besoin de ça. […] je me retrouve dans ces autres sphères, […] sociales quoi, dans mes différents milieux, et là ça s'active plus ou moins, la norme, et donc là je pense typiquement à la sphère familiale, encore une fois. p. 65*
	Et ... donc y a une dynamique-là de non reconnaissance par moi-même et par les autres qui, qui est pénible et ... les autres biais de reco, sources de reconnaissance sont insuffisantes. p. 76
Peu de marges de manœuvre et pas d'échappatoire, car besoin de satisfaire des besoins primaires.	*Et je m'invente un truc. […] l'image, l'idée, peut-être l'identité, d'un poète ouvrier. […] j'aime bien aussi cette idée, la poésie ... finalement peut-être comme posture au monde qui m'extrait de, de cette exigence-là. Du décalage de, de, détachement de pas mal d'engagements etc. Truc un peu plus éthéré, hors des cadres, non évaluable finalement. Et en même temps, quelqu'un, poète ouvrier, qui assume, alors pas un statut ouvrier, une classe ouvrière dont ... je fais pas partie. p. 62-63*
	Et puis à un moment, faut arrêter quand tu as trop mal au dos. […] j'ai zappé la pause déjeuner donc je me fabrique un déjeuner de merde qui me nourrit pas assez. A la fin de la journée je tiens plus debout, je fais des conneries. […] je suis stressé […]. Je dors mal quoi. Je commence à être stressé par avoir fait des conneries, […]. Je me mets la pression. […] On m'a pas rappelé, je sais même pas si je suis fait pour tenir longtemps ce type de taf. [...], c'est intenable physiquement, il faut réussir à dormir. Et voilà, mais bon c'est le tout début donc, je pense ça, ça a pas encore d'impact. p. 63-64
	[…] ce qui me paraît bien ce serait de stabiliser un temps partiel, ce qui, en termes de revenus est complètement débile puisque ça voudrait dire avoir en gros un RSA mais pour, en se cassant le dos (elle rit) et ... le reste du temps, voir la militance, […]. p. 64
	[…] joies, joies du travail et de ses conditions où tout le monde est ... pfff sous pression finalement. p. 65
	Et je compte les trucs et j'arrive pas à compter. Z rit. Je veux dire, comment utiliser son cerveau après 13 heures […] p. 65
	Il y a plein de bonnes raisons de penser autrement. La première étant

	notamment la souffrance au travail mais en sachant que, dans des espaces où la hiérarchie n'est pas formalisée, ça peut être juste pire. […] En terme de souffrance au travail, notamment dans le milieu associatif, encore pire le milieu associatif militant. p. 66
	[…] mais la douleur ... [...] Elle est corporelle. Même mentale, […]. […] si t'arrives à la, à la mettre en correspondance à un sens, c'est là que tu peux lui donner une valeur qui ... équilibre ce que tu te fais subir là. Sinon c'est ... c'est subir quelque chose, c'est souffrir sans raison […], ça, ça soulève un ... des, des réflexes de survie pour éviter cette, cette douleur-là, et donc tu ... [...], soit tu fais rien en espérant que ça passe, soit tu, t'essaies de, de fuir à toute jambe, soit t'essaies de te battre. p. 71
	[…] tu ne peux pas mettre une valeur sur ta propre usure, sur ta propre destruction, sur ta propre mort lente et ... là c'est ton principe même de survie qui est ... en alarme et qui est impuissant. Et donc là, tu t'aperçois que ça signifie quelque part que tu te nies ta propre valeur. p. 71
	Et ... donc, à la destruction physique, corporelle se rajoute une destruction ... j'ai envie de dire, symbolique. Là, avec cette idée d'une valeur. p. 71-72
	[…] d'où l'importance qu'on accroche à l'identité, on va pouvoir la nommer, l'identité mais qui en fait évolue donc c'est mal nommé. Et bah ça, c'est ça qui vient attaquer et donc non seulement ton corps se dissout et en plus ton âme se ronge. 'fin c'est juste horrible (Z rit) et c'est ça l'enjeu ... de la, de la valeur dans le travail. p. 72
	Dire : « toi tu mets de la valeur dans ce que tu fais. Moi aussi je mets de la valeur. » Et on n'est pas obligés de, à la différence de l'évaluation qui se focalise souvent sur la différence à la norme préétablie, prescrite, et ben la valorisation, elle a même pas besoin de, de dire ce qu'il manque. Ce qui compte c'est ce qu'il y a, ce qui est fait, c'est les envies que ça suscite, […]. p. 72
	[…] ce passage d'évaluation à la valorisation, au sens de quoi, la valorisation elle ... pointe la valeur. Elle ... comme quelque chose qui est forcément positif. Elle dit ce qui est bien. Et ... qui ... peut pas être forcément anticipé. Et ... l'évaluation ... elle se situe sur ... elle un curseur, elle va typiquement contrôler. p. 73-74
	[…] il y a deux fonctions dans l'évaluation : la valorisation et le contrôle […]. p. 74
Ces deux mondes ont des intentions et des idéaux contradictoires et	*[…], si tu parles pas de travail, à ton oncle, à ton cousin, bah de quoi tu vas lui parler ? […] Je peux parler de mes activités en dehors du travail et donc là, ils m'écoutent attentivement et puis, au*

conflictuels.	*bout d'un moment ils ont compris qu'ils n'ont pas compris, donc ils changent de sujet. p. 66*
Le combat est inégal. Il y a le combattant de droite qui est plus fort et plus soutenu par le public.	*Ce qui est tellement important, c'était pas tant manuel, c'était que ça ... qu'il y ait un ... que je vois l'effet, de, de, de mon travail. p. 60*
	[...], on s'auto-entretient maintenant, [...]. Ça va un peu vers ça, l'évolution dans le monde mais il y a encore besoin de taf quoi. De taf au sens faire un effort qui est pas cool, ça me fait des journées de 13 heures [...]. [...] il y a ... des aspects négatifs mais je suis content en fait. p. 65
	Et je suis content vraiment aussi par rapport à un ... cadre social qui ... dans lequel je baigne, qui me traverse, dans lequel j'ai grandi, dans lequel je vis même si je vis avec des gens qui sont ... la majorité de gens sont très critiques de la société, de l'exigence de travail, des conditions de travail, de ... ce que provoque le travail en terme de destruction de la nature et des hommes et de l'inutilité du travail dans une société d'abondance ... et ... Mais ça suffit pas pour m'extraire de la société dans son ensemble et que je porte aussi en moi, et qui continue à exister. Et notamment par rapport à des personnes qui vont être des réactivateurs de normes ... comme ma famille. p. 62
	[...] elle me renvoie ça quoi, euh, cette norme-là, du travail, qu'il faut quand même travailler. Donc voilà, donc ça, donc je sais que je la porte. Qu'elle est réactivée et ... et ... et d'ailleurs ça serait intéressant de creuser cette dimension : qu'est-ce qui porte, qu'est-ce qui réactive la norme sans ... sans oublier que je la porte mais qu'elle est réactivée mais bon. p. 62
	[...] c'est méga structurant le travail. Et donc, donc là, notamment dans ces formes rémunérées, et notamment dans ces formes d'emploi, [...]. p. 65
	Bref, c'est tellement bien d'avoir une p'tite étiquette, une casquette. [...] sont vraiment connues de très très peu de gens, je pense aux trucs « éducation populaire », « autogestion » bah personne connaît. p. 69
	Les ateliers d'éducation populaire, les gens ils ont pas la moindre idée de ce que ça veut dire ces trois trucs. p. 69
	[...] mon ... oncle qui me dit : « ah mais si mais tu bosses dans un supermarché. » [...]. Que c'était juste une semaine, que ça me définit pas. Que j'ai pas envie de lui présenter ça comme identité, et je me ... ça devient une identité assignée. Euh ... un petit peu comme si ... et une identité que j'assume pas à cet endroit-là. Qui me fait honte en fait. Parce que c'est une famille qui valorise le travail. [...] Mais

	aussi c'est une famille qui valorise l'ascension sociale. Et là, travailler dans un supermarché, si je suis pas directeur […], que je suis dans, au SMIC, donc en plus en remplacement, [...] à faire un travail que n'importe qui pourrait faire. […] Bah c'est déscension sociale. […] Ouvrier c'est déscension sociale ... […] c'est l'échec dans une perspective de, les enfants vont ... mieux réussir que nous. Et notre succès se reflète aussi dans celui des enfants. A quoi bon avoir réussi à développer un truc si les enfants sont dans la galère, sont moins bien que nous quoi. […]. Ils se sont sacrifiés, tous les membres de ma génération- là de parents, mon oncle et tout ça, ils se sont sacrifiés pour, pour l'école notamment. p. 69-70
	[…] avec une idée claire de la réussite, elle est permise par l'école, les diplômes, l'inscription dans ... dans un système institutionnel, donc déconnecté, pratiquement déconnecté de, de trajectoires ... qu'on fait quelques-uns, des gens de la famille quand même. p. 70
Le combattant de gauche	*[…], ce qui me paraît important dans le travail. […] le travail d'entretien du monde, et qui se complétait par un travail de transformation du monde et qui ... et il y avait une troisième sorte qui était un travail de transformation de moi. p. 61*
	[…] c'était aussi le fait de voir qu'il y avait un salaire, […]. Et il a l'air vraiment pas content (rires) que ce soit l'autre mec qui vient. […]. En tout cas en contraste, j'étais flatté quoi. […] Notamment des gens qui étaient auprès de moi, voir ce que je faisais quoi. Même et les gens à qui je réponds, que j'oriente, des clients, et qui sont contents, [...], qui sourient finalement. p. 61
	[…] le RSA, c'est un revenu de soutien d'activisme […]. p. 67
	Et là, c'est dans les règles de métier. […]. On collabore et en collaborant on est obligés de discuter, de savoir comment on le fait. p. 72
L'arbitre, c'est la norme.	*Mais ... joies, joies du travail et de ses conditions où tout le monde est ... pfff sous pression finalement. Et ... et puis ... ouais ça c'est le travail. Et c'est, c'est aussi agréable ... après, comment je le vis. Je le vis aussi quand on donne de la valeur à mon travail a posteriori. Donc il y a les moments hyper importants où je retourne dans ces sphères qui activent ... volontairement ou involontairement, la, la norme sociale du travail comme, comme un des centres ... d'activités, un centre d'attention, un centre de discussions, foyer quoi. p. 65*
Le combat est sans fin.	*[…] je défends ... la reconnaissance ... par ma mère, de ma valeur au travers de la valeur de mon activité et, que je qualifie, à ce moment-là, de travail, pour justement la qualifier, pas être disqualifié. Et ben c'est non seulement sa reconnaissance, mais mon auto-*

	reconnaissance que je travaille. [...] j'ai autant besoin de me convaincre que de convaincre ma mère. p. 67
	J'ai besoin d'articuler ce que je fais à un ... un discours idéologique, qui est complètement en ... tension et qui est une déclaration de guerre. p. 70
	[...], y a un combat à mener [...], dans la construction de la valeur de ce qu'on fait en s'y usant. Et c'est là que la question de la reconnaissance travail est essentielle. En plus de ce que le travail permet comme, comme place sociale. p. 71

Annexe 14 : Analyse de l'entretien n°4

Donner de la valeur au travail, c'est le reconnaître.	*C'est quoi la valeur du travail ? Euh, et la question de la reconnaissance qu'il y a derrière. […] ça me fait penser juste à ce que je vis là en ce moment. [...], la rupture conventionnelle. p. 84*
	[…] vraiment pas simple de, de donner une valeur à un travail. […] qu'est-ce qui est censé donner de la valeur à ton travail ? […] On voit bien que, en fait, c'est une question qui est ... qui est un peu taboue puisque du coup elle nécessite de, ouais de comparer et de mettre le curseur et du coup de dire : « bah ça dans notre structure c'est valorisé. […] Dans des structures qui ne veulent pas se poser la question parce que, il y a ... je pense une confusion entre entre ... entre la valeur que tu donnes à un travail donc une activité, une exécution ou quelque chose et […] la valeur […] que tu donnes à la personne et du coup ça donne l'impression que tu ... que tu juges et compares la personne [...]. Pour éviter de se poser ces questions et parce que ça fait capitaliste et parce que ça fait [...] management et tout ça. p. 85
	[…] la question du départ est une occasion de reconnaître ce qui a été fait […]. De poser les choses et dire : « ben en fait il y a eu ça, on reconnaît que ça, ça a été compliqué et qu'on aurait pu faire différemment. On reconnaît que tu as apporté ça que ça n'aurait pas été là si tu avais pas été là. » [...] on sort de la valeur financière […] comment on pourrait appeler cette valeur-là ? Euh je ne sais pas. Mais en tout cas, qui revient à la question de la reconnaissance du coup en disant ... en le nommant quoi. [...] ça fait du bien. p. 86
	[…] quand on me reconnaît ça, en creux, ça veut dire qu'on ne reconnaît pas ça à d'autres. […] ça dit des choses en creux de ce qu'il n'y a pas. p. 87
	[…] le départ [...] est une bonne occasion de donner de la valeur au travail. p. 87
Dans le salariat, la reconnaissance passe, quasiment, par le salaire.	*[…] « est-ce qu'on donne plus que le minimum légal pour le départ de quelqu'un ? ». Et là, du coup ça touche à fond la question de la valeur de ton travail et qu'est-ce qu'il y a derrière une indemnité de départ qui, à la fois, qui peut être à la fois de la compensation de la difficulté de quelque chose ou à la fois euh ... ou à la fois un remerciement d'avoir fait des choses […]. p. 84*

	[…] c'est basé sur quoi la valeur du travail dans notre société ? […] En fait elle est beaucoup basée sur, sur le marché quoi … […] tu vois dans le social, [...] Ou d'éducation populaire, c'est quand même des salaires de, de misère. […] Il y a des milieux qui, qui donnent plus de salaire aux gens qui en ont le plus besoin, [...] si on faisait ça en fait, je serais celle qui gagne le plus, parce que j'ai, en fait moi j'ai rien. J'ai même pas une bagnole quoi et que, du coup, mes collègues ont tous déjà une maison, ils ont déjà fini de payer leurs prêts, tout ça donc ils ont moins besoin que moi en fait. On pourrait se dire ça mais c'est pas juste non plus, […] en fait il y a rien qui me semble juste [...], hormis sûrement de dire bah en fait même salaire pour tout le monde, vu que, il y a aucun critère qui soit plus justifiable que d'autres. […] du coup, bah à part l'égalité salariale, je vois pas très bien. p. 91
	Ce qui serait équitable c'est que la personne qui a le plus besoin parce qu'elle a le moins de biens, bah ce soit elle qui ait plus d'argent quoi. Ou ce qui serait équitable, c'est que la personne qui a fait le plus de formations pour en arriver là, soit plus payée aussi parce que ça a été beaucoup d'efforts et pendant des années la personne n'a pas été payée […]. p. 91
	[…] je pense « égalité » mais c'est plus à défaut de quelque chose qui serait juste [...], aucun critère qui est juste, autant ne pas en mettre, et du coup même salaire point final quoi. C'est pas plus juste à mon avis … p. 92
	[…] dans le travail salarié, la reconnaissance, la quasi plus importante en tout cas, elle passe par le salaire [...] comment l'appeler en fait cette autre reconnaissance ? Peut-être on peut l'appeler morale j'en sais rien. […] le fait de nommer, euh ... d'être, soit dans de la compensation, soit dans du remerciement. p. 92
Les évidences/normes créent de la souffrance.	*[…] on reproduit un truc sans le questionner et, et parce qu'on sent que ça va être une question complexe, on préfère rester sur ce qui était avant et puis laisser comme ça […]. p. 86*
	Toutes les évidences pour moi créent de la souffrance. p. 86
	[…] je trouve que dans ... tous les collectifs devraient se requestionner tout le temps leurs évidences. Et en même temps ça prend un temps dingue, c'est épuisant aussi. L'intérêt des normes, [...] ça te fait un cadre et que tu avances […]. Parce que c'est pas clair, parce que tu ne partages pas, parce que tu sais pas ce qu'il y a derrière. […] je vais pas de la même manière exécuter ou animer, pour que ce soit plus joli, animer une

	activité si, si derrière je sens que c'est une évidence que je ne partage pas. p. 86-89
	[…] quand tu me demandes qu'est-ce que ça me fait comme souffrance les évidences. J'ai, [...], une image-là qui vient de ... de me venir qui est ... qui est d'un collègue que quand tu dis un truc que la réponse est évidente, il a un tel regard […]. T'as le nœud au ventre mais un peu partout dans ton corps. […] Un gros nœud. p. 89
	[…] c'est peut-être ça qui est difficile dans ces les évidences-là. C'est tellement évident pour les autres, et pas nommé que, quelque chose qui n'est pas nommé, tu peux pas être d'accord ou pas d'accord en fait. C'est pas attrapable […]. p. 89
	[…] il y a peut-être aussi autoriser des choses qui seraient pas vraiment dans la norme d'habitude […]. Et la compensation, elle peut être […] décalée de la norme qui est pour tout le monde, qui est pour le collectif y compris évidemment des évidences. L'évidence, c'est quand même tu pars pas avant 5 heures. p. 92
Donner de la valeur au travail implique du travail collectif, de la remise en question du sens de l'activité, ce qui limite la souffrance et ça dynamise.	*Quand on commence à se poser des questions sur ... pourquoi est-ce qu'on fait, est-ce qu'on le fait bien et tout ça. […] ça dynamise [...]. Ça conforte, […]. p. 88*
	[…] on a besoin de savoir aussi à quoi ça sert, parce que c'est de l'engagement derrière aussi. […] c'est aussi notre carburant quoi. p. 88
	Qu'est-ce que je peux dire d'autre sur mon corps dans ces moments-là ? […] cette petite flamme là qui, fchh, qui remonte et qui te ... ouais, je dirais qui te fait du bien. Ça veut pas dire grand chose mais qui, qui te donne envie de bouger quoi. […] à l'inverse, je pense que le fait de pas sentir de valeur, […] je vis du coup mon travail avec beaucoup plus de freins, […]. Il y a moins de curiosité aussi. C'est pas dans le corps mais, je pense que je suis moins à l'affût de ce qu'il se passe. Je suis moins à l'écoute, […]. p. 97-98
	[…] quand je suis arrivée à la structure M, en fait j'étais hyper étonnée d'avoir si peu de corps en fait dans, bah dans notre manière d'être, de faire, et de ... et d'être vachement dans le mental. […] Et je pense que c'est assez propre à certains milieux militants, [...] L'argumentation, contre-argumentation, tac, tac, tac. Et assez peu dans le corps et dans les émotions. p. 98
C'est dur d'inventer de nouvelles formes de travail.	*Pourtant, on l'a jamais dit. Mais comme c'est un peu la norme. C'est peut-être ça aussi quand on est dans un milieu où on se donne peu de ... de normes ou de cadres, du coup on prend celles*

	qui existent ailleurs, quand même. Alors que, justement, on a construit ce milieu du travail pour ne pas vivre ce qu'il se passe dans les autres milieux. [...] faute de questionner certaines choses ou d'être tranquille avec les choix qu'on fait, on se dit : « bah quand même si les autres ont ça c'est que, il y a peut-être une raison » ou ... on se colle quand même un modèle, soit qu'on a déjà vécu dans un autre milieu du travail, soit qu'on sait ailleurs c'est ça qui se passe quoi. Du coup on reproduit. p. 92-93
	Pas facile d'inventer un ... d'inventer un travail qui soit vraiment ... inventé en fait. On est forcément dans une grande part d'imitations. p. 93
Les notions de métier et de travail sont différentes.	*[...], derrière métier, [...] y'a un truc de ... qui est partagé, qui est inventé collectivement, [...] on parle de culture de métier. [...] qui est questionné collectivement [...] en donnant des espaces comme les analyses de pratiques, pour continuer à définir qu'est-ce que c'est que ce métier. p. 93*
	[...] « travail » je mets des activités, des activités, des actions, des exécutions, un truc de faire quoi. Et derrière le métier peut-être je mets un peu plus ... de sens, pourquoi [...], de manières de le faire. [...], un savoir-faire dans le métier que je mets moins derrière le travail. [...] dans le métier j'ai l'impression tu, tu, tu fais des choses, tu les questionnes, tu les réajustes, tu les transmets. [...] le travail c'est un peu la mise en application [...] C'est la version active. [...] dans le travail, je le mettrai le prescrit et le réel. p. 94
	[...] dans le métier [...], je vois une pâte à modeler quoi. Une pâte à modeler qu'on façonne d'une certaine manière, qu'on donne à son voisin, que lui façade. Il y a un truc, « tiens c'est ça notre truc commun, [...] le travail, si je continue sur la pâte à modeler, le travail ce serait le geste [...], j'ai laissé une empreinte, je l'ai filé à mon voisin [...]. p. 94
	[...] le métier pour moi c'est un truc partagé, alors que le travail, ça peut être un travail qui est propre à toi en fait. [...] Du coup ça me donne plus de fierté le fait que ce soit partagé et travaillé avec d'autres, que, que la question de travail qui est peut-être plus individuelle [...] parce que ça en embarque d'autres. C'est une responsabilité collective qui me plaît plus je pense qu'une responsabilité individuelle [...] j'associe mon sentiment de fierté à ... le côté collectif ou individuel. [...] je sens plus de fierté quand tu me parles de, de valeur du métier que quand tu me parles de valeur du travail. [...] je sens que dans

	mon corps ça me ... ah ouais métier quoi. J'ai un métier quoi ! J'ai un travail, on s'en fout. […] je crois qu'il y a une question d'identité en fait, derrière le métier. Qu'il y a moins clairement derrière un travail. […] Tu appartiens [...], à ce groupe collectif qui a le même métier que toi […]. [..] y a un truc d'identité que je porte […] en le travaillant […]. Et donc le porter, 'fin le fait de le questionner et de l'affiner, fait que tu le portes. […] c'est en, en invention permanente le métier [...] peut-être plus une part que dans le travail. […] on le porte en mettant sur notre fiche de salaire le nom du métier. p. 95-96
	[…] est-ce qu'on donne de la valeur à mon métier ? […] quand [...] les ... personnes auprès de qui on travaille, nous font un retour. Est-ce qu'ils parlent vraiment de notre métier? Je crois pas, parce que c'est pas très clair pour les gens ce qu'on fabrique. D'ailleurs des fois pour nous, ça l'est pas trop. […] je pense qu'ils parlent plus de la manière dont on l'a exécuté en fait, plus du travail quand même, que du métier. [...], je sais pas trop si on, si j'ai déjà entendu, vu, une valorisation de ce métier. Ce qui serait sûrement différent avec un métier plus courant où on peut avoir une valorisation plus globale de la société […]. p. 96-97

Annexe 15 : Analyse de l'entretien n°5

Donner un sens au travail est fondamental, cela lui donne de la valeur.	*[…] je n'arrive pas à travailler si ce que je fais n'a pas de valeur, n'a pas de sens en fait. […]. J'ai besoin d'apprendre, [...] j'ai besoin de comprendre ... […] ça permet de faire sédimenter un rapport au monde ... une compréhension du monde, compréhension de ... je sais pas. Je considère que quand je débloque des trucs ça, ça fait partie de ce que je suis en train de devenir quoi. […] par exemple ça s'illustre dans des lectures que j'avais faite autour de la psychanalyse lacanienne ... [...], quand tu viens de la gestion, […] c'est juste un paradigme, je dirais pas antinomique mais ... ça, ça fait exploser les normes de gestion. […] penser par exemple le rapport au travail comme étant un truc à faire, une tâche à accomplir sans se poser la question de la subjectivité de la personne, de sa biographie, de ce qui se joue pour elle dans le rapport à l'objet de travail, si on parle d'objet de désir quoi, pour moi ça a pas beaucoup de sens […]. p. 103-104*
	[…] le sens du travail que je fais, vu que je bosse seul, [...] c'est fondamental quoi. Mais c'est vital au sens de, de, d'objet de désir. [...] tu as pas d'évaluation directe. […] Pendant des années, tu bosses sur une thèse, tu sais pas si tu vas finir. Tu as des évaluations des directeurs des fois […] quand tu es dans un service, c'est un peu aliénant c'est ce côté reporting et tout. […] c'est hyper pervers parce qu'en même temps ça te donne des repères en permanence [...] c'est des repères mouvants, donc en fait faut sans arrêt refaire ses preuves, sans arrêt déplacer les objectifs, et ça n'a plus de sens. p. 105
	[…] le système ... néo-libéral est conçu de telle sorte que [...] il faut rémunérer plus ou moins fortement tes actionnaires en permanence donc je, il n'y a pas de limite en fait à la production de bénéfices. […] c'est pas usurpation, c'est une trahison en fait de la pensée ... libérale de base où l'idée c'est de créer de la richesse quoi. Tu crées pas de la richesse, en fait, tu en détruis. [...] c'est des rapports de pouvoir. […] par exemple ... [...] pour améliorer la rentabilité de ton entreprise, tu vires des gens parce que, au niveau des, du bilan, ça améliore la rentabilité. Bah, tu vires des gens, ils partent avec un savoir, un savoir expérientiel, des savoirs implicites. Ça, ça déconstruit le rapport identitaire que les gens ont nourri dans l'entreprise. p. 106
	Se poser, se poser, ouais, se poser des questions, ça permet de, de savoir qui tu es quoi. p. 108
	[…] penser que le rapport au travail c'est aussi important, [...], en parlant sans arrêt de rupture, d'innovation, machin, c'est des conneries

	quoi. Y a jamais que de la continuité dans la rupture. […] Sans ce qu'il s'est passé avant, il se passerait pas la révolution quoi. p. 110
	[…] ignorer la question psychique dans les organisations, à mon sens, c'est ... c'est pas forcément de la bêtise mais c'est de la naïveté […]. p. 113
	[…] la question de la psychosociologie, pour moi c'est, c'est un peu, alors c'est complètement con, parce que du coup, c'est prétendre encore une fois que je, le réel n'existe pas […] C'est l'espèce de truc qui met en lien, […] en fait ça tient compte des déterminismes sociaux, donc la sociologie, des déterminismes psychiques, la psychanalyse, et en même temps, l'idée c'est d'associer ... l'approche philosophique existentialiste pour s'interroger sur finalement comment l'existence précède l'essence, à savoir, comment, qu'est-ce qu'on fait des déterminismes pour, tu vois, pour agir sur notre essence. […] avec ça, on va comprendre la complexité », et en même temps l'idée c'est plus de pouvoir l'accueillir en fait. […] avoir un rapport au monde un peu plus complexe que ... que ... bah si on augmente les salaires, les salariés vont mieux travailler. Bah, en fait, pas forcément. Si tu dénatures le rapport au travail, ils vont pas mieux travailler. Et ... et c'est d'ailleurs un peu ce que font certains managers. Ils sont payés, bien payés pour faire des trucs qui ont pas de sens. [...] ils pètent un câble après, bah certains en tout cas. Ou ils se reconvertissent, ils deviennent coach, ou pas […]. Ou […] en arrêt, [...]. Ou ils aident les gens qui sont encore à crever dans le truc, […]. p. 113-114
	[…] par exemple, l'autre fois, j'étais dans une asso là, y a une des filles là qui était prête à péter un câble. [...]. Parce qu'il y a la contradiction avec un des autres mecs. […] si tu considères d'un point de vue rationnel ou je sais pas quoi, efficace machin, tu te dis : « […] c'est débile ce que vous racontez. » Bah, nan, c'est pas débile. Ça fait sens pour la personne. Ça dit quelque chose, de son rapport au travail, de son rapport à cet asso-là, de son rapport militant, de, pour lui, c'était le rapport aux assos. C'est pas rien ... et c'est même fondamental. Qu'est-ce qui fait que tu arrives pas à prendre des décisions avec des connards parce que, bah oui bah ... soit ils sont, ils sont butés sur certaines approches, soit, soit ils se réfugient derrière la norme parce que, parce qu'ils refusent d'investir ce qui se joue pour eux quoi. Et c'est des défenses tu vois, se cacher derrière la norme, derrière les évaluations machin. p. 114-115
	[…] en tant qu'aide-soignant, tu vas dans un hôpital pour soigner des gens. T'es pas là pour abattre un travail taylorien du type seringue, gant de toilette sur le cul, drap changé, et paf, je me casse. […] si demain l'hôpital c'est l'usine, bah ça a plus de sens. Ça a plus de sens. Ça crée de la souffrance au travail, pour les usagers, pour les destinataires du service mais aussi, aussi pour ceux qui l'exercent, quoi. Sans compter ... mais après c'est toujours pareil, la question c'est, du rapport au travail,

	c'est contribution/rétribution quoi. […] je dis ça dans le sens où il y a bien des mecs qui pilotent les mecs qui souffrent. Bah, ces mecs-là, ils sont peut-être rétribués à un moment […] le symbolique de l'argent compense ... […] le manque de symbolique du sens au travail, le manque de repères, je sais pas, […]. Je sais pas comment c'est possible de faire ça. p. 117
	[…] Yves Clot qui parle de la question du travail empêché. [...] si le système dominant de normes, de valeurs est rattaché à des contraintes d'efficacité et de rentabilité, alors ... ça marche aussi, théoriquement, ça marche pas dans les hôpitaux, surtout les hôpitaux privés […] l'idéologie néo-libérale se répand dans le système privé à travers l'exigence de rentabilité mais dans le système public aussi à travers l'exigence de réduction de la dette en fait. […] Et c'est pour ça que tu as des, des maladies, des réactions de ... similaires en terme de burn-out et compagnie [...]. p. 118
	[…] ce qui donne une valeur à ton taf, c'est que tu as, quelque part, tu as un cadre où le faire. p. 118
	[…] le fait de se dire que bah, que tu taffes pour toi en fait. Tu taffes pour apprendre ...[…] c'est une forme d'œuvre. [...] c'est un marathon le truc, […] ça rejoint la question de la reconnaissance. Dejours dit que la reconnaissance donne du sens aux sacrifices. Je trouve ça assez juste. p. 120-121
Le cadre de travail, la norme peuvent à la fois aliéner, à la fois donner des repères.	*[…] avoir un cadre c'est aliénant et en même temps, ça donne un territoire donc euh, une identité aussi ... une place […]. p. 104*
	C'est assez normatif [...], si t'es dans un environnement de travail, tu te dis : « bah je vais au taf », […], même si ton taf c'est de la merde, tu, tu te dis : « bah en fait , j'ai un cadre de travail. », […] ça t'empêche de penser quelque part. Ça t'empêche de penser. Tu vas au taf, tu te dis à la fin, de la journée même si t'as pas branlé grand chose, t'as fait ta journée quoi. Alors qu'en fait, c'est le fait de fréquenter des gens, […]. p. 105
	[…] le cadre, c'est la loi, c'est ... ce qui donne des repères, c'est ce qui contraint mais c'est ce qui donne des repères aussi, donc donne un endroit où exister, ça ... c'est un rempart à l'angoisse du, du vide et de l'infini quoi. p. 106
	Tout est cadre, d'une certaine manière […] ça me renvoie ... aux limites permanentes qui sont mouvantes. p. 106
	[…] au sein d'un collectif où tu as construit ton identité. [...], c'est vital […] ça veut pas dire qu'elle soit exclusivement liée au travail […]. p. 106-107
	[…] tu considères de quoi tu as besoin pour vivre. Si tu achètes des

	bonnes fringues, elles durent des années, […]. Si tu achètes de la bouffe, tu manges correctement, t'as pas besoin d'acheter des tonnes de bouffe. Donc ... et après ça se joue dans, moi je suis plutôt porté sur les trucs intellectuels,[…] je pense qu'il faut nourrir notre âme […]. Alors, y a des gens, c'est par la religion, 'fin la spiritualité pour le coup. […] Je crois pas trop à la religion je pense que c'est ... on peut faire le cake en citant Marx mais, c'est pas l'opium du peuple, mais y a un espèce de truc où, c'est comme un, c'est comme un cadre en fait, c'est un cadre, plus ou moins illusoire ou du, c'est ton équipe de travail. Tu te réfères à ça tout le temps en fait tu vois. […] c'est un repère permanent existentiel en fait. […], la richesse pour moi, c'est la richesse immatérielle, c'est le rapport à la poésie du monde, c'est ... [...] le fait de savoir que tu peux éventuellement produire ta propre bouffe, contact avec la terre, tu vois, avec les animaux éventuellement, quitte à les bouffer. [...] Par contre massacrer des animaux en ... batterie ... alors qu'en fait, parce que, 'fin alors que ça consomme énormément de ressources en fait d'avoir de ... d'élever des animaux. Pour moi ça n'a pas de sens en fait. p. 107-108
	[…] la montre introduit la notion de productivité, […]. p. 109
	[…] le manque de repères ça renvoie à ses, à son propre manque de repères qui, sont des repères illusoires, mouvants etc mais ... 'fin, je veux dire, là c'est bien le principe de l'altérité. p. 111
	[…] on pourrait penser que respecter la norme c'est, 'fin faire confiance c'est ... faire confiance aux gens qui respectent la norme quoi, c'est-à-dire ... je sais pas, si on est dans un café, je te fais confiance parce que, ben, la norme c'est de pas se piquer nos affaires, […]. Au taf, c'est pareil, c'est des relations de confiance. Après ..., après la norme, elle se rejoue en permanence donc ... donc la confiance également quoi. Et en même temps, pas tant que ça. Je sais pas. […] elle donne des repères, elle est aliénante et en même temps elle se rejoue à chaque fois. [...] à mon sens, un collectif qui est bloqué, c'est un collectif qui n'est plus capable de renormaliser autrement que ce comment il est, ce dans quoi il est figé quoi. p. 112
	[certaines normes], c'est un rempart à l'angoisse ...[…] c'est un cadre quoi. p. 115
	[…] c'est fondamental la norme et l'aliénation, c'est ce qui permet d'exister. Après la question c'est ... c'est ... qu'est-ce que ça permet d'exprimer du désir quoi. p. 115
	[…] le principe […] des interventions psychosociales, c'est d'ouvrir un terrain de dialogue pour renormaliser ce qui est resté bloqué. […] Et renormaliser, c'est reproduire des normes à l'endroit d'une réalité plus ... moins idéologique ou moins centrée sur l'imaginaire. p. 116

	[…] du point de vue physionomique et tout. Faut de la flotte, un peu de bouffe, de quoi te protéger ... un toit, des fringues. Bah ouais c'est ça. Des normes qui permettent justement le vivre ensemble mais ... Mais pour moi, c'est des vraies questions parce que ... qu'est-ce qui fait, qu'en tant que militant, tu te surinvestis, tu te crèves à la tâche en fait comme, comme dans d'autres organisations ? C'est que tu es en prise avec un idéal quoi. Et encore une fois, là on est sur une réalité psychique. Qu'est-ce qui fait que l'autre met son idéal à cet endroit-là ? p. 116
	[…] c'est bien le problème du réel, c'est que [...] tu as un endroit où la norme vient figer dans un imaginaire […]. Les normes correspondent à un imaginaire mais y a un moment où c'est, où y a des trucs qui sont pas possibles. Et en fait, quand l'imaginaire est attaqué par des normes managériales, ben là, laisse tomber, c'est la merde. p. 117
	[…] l'identité n'existe que parce qu'elle s'inscrit dans un cadre, dans une culture etc, et en même temps, c'est ce qui t'empêche d'avancer aussi. p. 119
La valeur du travail est liée à l'utilité sociale et la place occupée.	*[…] au temps médiéval, il y avait une espèce de peur d'être, d'aller en enfer en permanence. Bah là, y a une peur de, d'être licencié ou je sais pas trop quoi. Un espèce de truc, du jour au lendemain, on te dit : « mais en fait, tu existes plus. » p. 106*
	[…] pour moi, ça a été important de faire des journées de travail où j'apprenais des trucs, […] ça se concrétisait, et en même temps ... c'est dans le, dans l'objectif que mes pairs puissent reconnaître ce travail-là un jour, c'est-à-dire la soutenance de thèse. [...] dans un système culturel, il y a des gens qui ont plus de poids dans la façon dont ils ... dont ils donnent une valeur à ton travail quoi. p. 107
	[…] créer de la richesse, [...] si je reprends la métaphore de l'investissement, c'est permettre à chacun de s'investir à sa place quoi. Là où il estime que sa place est juste. […] rien ne se créé, rien ne se perd, tout se transforme […]. Et penser qu'on créé, c'est illusoire également quoi. […] l'émotion tu choisis pas qu'elle te traverse. […] Elle est inhérente à ce que tu es, à ce que ton corps a enregistré, à ce que tes générations t'ont transmises, à ce que ta culture t'a, t'a amenée à incorporer, […]. p. 108-109
	[…] l'existence sociale […]. C'est que, t'as un travail déjà, bah tu fais quelque chose. Tu contribues, t'es utile à la société. C'est fondamental [...] tu as une place pour les gens […] les tiers […] c'est peut-être perturbant de ... ne pas avoir de [...] place. « Il fait quoi lui, bah je sais pas. » p. 111
	[tu associes la valeur du travail à] la place que ça te donne dans la société. p. 111
	Tu regardes le nombre d'artistes qui étaient des grosses merdes ... de leur

	vivant qui sont devenus des ... bah des génies après. […] c'est scandaleux […] c'est bien parce que leur place dans la société n'était pas importante, parce qu'ils n'avaient pas de mécène, tu vois c'est ... c'est la question de, […] la question de création de richesse a émergé tout à l'heure, c'est à quel endroit tu contribues quoi. […] est-ce que tu contribues, tu, tu génères du cash, de la rentabilité ou est-ce que ... est-ce que tu contribues parce que tu rends le monde plus beau ? Bah, là au niveau des rapports de pouvoir, on est voilà quoi. Tu sais ... bah tu sais très bien qu'un poète qui écrit un truc magnifique que il aura moins de valeur qu'un banquier qui ramène tant de clients, alors que […] le poète, il crée pour l'éternité, le banquier ... il cumule pour la prochaine, pour le prochain bilan. p. 111-112
	[…] par exemple, le cas de la banque, […] la monnaie c'est la monnaie fiduciaire, fiduce qui renvoie à la confiance et tout ça. […] c'est marrant parce que ... la monnaie, c'est un truc qui nous baise d'une certaine manière. C'est aussi quelque chose qui permet l'échange, donc c'est aussi pratique ... mais ... d'une certaine manière, je sais pas, l'artiste qui était inconnu, […] c'est peut-être à qui on fait pas confiance, d'une certaine manière quoi, ou qui n'a pas sa place au sens de la norme en vigueur socialement quoi. p. 112
	[…] ton travail n'existe que parce qu'il a une valeur au sens social, […] et en même temps, c'est ce social-là qui lui ... qui en arrête la valeur, qui en arrête la norme. p. 119
	Penser que ... utilité ... je sais pas, même financière est moins importante que ... que l'utilité sociale ou citoyenne ou environnementale, c'est une question de point de vue, […]. p. 119
	[quand on donne une valeur à mon travail] c'est narcissisant, c'est cool. Ça permet de se sentir exister [...] j'ai fini la thèse […] ça m'a donné une assise, tu vois, dans mon, mon rapport au monde. « Putain ça y est je l'ai fait quoi. » Puis c'est pas rien quoi. […] la transformation de ... de non thésard à thésard et à docteur maintenant, [...], je sais plus qui j'étais avant, mais je sais que je ne suis plus le même. […] Et en même temps je suis le même, […]. [ce qui a changé], dans l'élocution, dans le rapport au monde, dans les questionnements, dans mon rapport à la certitude, dans le rapport au savoir, dans le ... dans le rapport au doute, dans ... bah tout quoi. p. 120
	[…] mon ancienne belle famille-là, il y avait des agriculteurs. [...] ils sont en conventionnel. […] Lui, il est persuadé que c'est bien de faire du conventionnel. […] il vit bien son travail parce que la valeur qu'il lui donne, c'est produire, […] c'est un enjeu politique en fait le travail, parce que c'est aussi la façon dont chacun contribue à la société […]. p. 120
Figer le réel, vouloir le	*[…] au sens lacanien, […] le réel c'est ce qui échappe en permanence*

contrôler est illusoire.	*[…] par exemple, le temps qui coule, c'est du réel, […]. p. 107*
	[…] et penser qu'on peut figer le temps comme on peut figer des normes […] c'est croire qu'on […] maîtrise le réel alors que le réel, c'est ce qui échappe. […] c'est pour ça que ça rend aberrant les questions de contrôle managérial, parce qu'en fait tu veux contrôler une réalité […]. p. 113
	[…] au sens lacanien, [le réel] c'est ce qui échappe, […] c'est l'infini, c'est l'incertitude, c'est le rapport à la mort, […]. p. 118

Annexe 16 : Analyse de l'entretien n°6

Un des enjeux de l'évaluation, c'est de questionner son sens, son utilité et ceux du métier.	*[…] j'ai commencé à faire plutôt du conseil, on va dire, plutôt auprès de directions ressources humaines, […] je me souviens d'une, d'une enquête qu'on avait faite pour un ... grand groupe [...] les enjeux [...] c'était, en gros, attirer, fidéliser. […] j'avais animé les groupes de travail [...] avec des managers mais aussi des salariés, pour avoir leur perception sur ... « comment vous expliquez le fait que finalement il y a assez peu d'attachement à la société, voire, pour beaucoup, ce qui vous amène à partir. » Et, et certains ont pointé du doigt le ... dispositif d'évaluation parce que pour eux il était assez symptomatique de la nature de la relation dans le travail. Et ce qui était intéressant, c'est que le dispositif d'entretien annuel s'appelait Dialogue. […] les managers n'avaient pas d'autre choix que de faire l'entretien annuel, parce qu'ils étaient, ils étaient aussi eux-mêmes évalués sur le fait qu'ils les fassent ou, ou pas. Donc souvent ils faisaient un peu au dernier moment, un peu tout seuls dans leur coin, puis ils envoyaient la note au collaborateur. […] j'ai aussi essayé de regarder côté managers […] « pourquoi, pourquoi cette perception de la part de vos collaborateurs ? Est-ce que ça aurait du sens pour vous que ce soit plus un dialogue qu'un monologue et à quelles conditions c'est possible ? » p. 128-130*
	Moi ça m'est arrivé […] d'intervenir dans le milieu associatif ... […] où il y avait des espèces de postures parfois que je jugeais assez idéologiques, mais qui était intéressantes de dire : « ben voilà, nous on veut pas de votre dispositif d'entretien annuel parce que évaluation, évaluation pas bien. » […] Et en fait, assez systématiquement, la question de fond ne devenait plus tellement l'évaluation à proprement parler ... où ils finissaient par reconnaître que ben oui ... oui ils avaient quand même plutôt besoin d'évaluation, voire parce qu'eux faisaient aussi de l'évaluation des enfants qu'ils encadrent, 'fin enfants adultes ... pour regarder la trajectoire d'évolution, est-ce qu'elle est favorable, pas favorable ? p. 130-131
	Et, et en fait le, la question, elle était à articuler pour moi, autour du quoi et du comment. En gros, « qu'est-ce qu'on évalue ? [...], quelle est l'intention, […] Comment on va le faire ? » […] Ce qui posait la question de ... ensuite, non pas l'évaluation en tant que telle ... le fait de donner une valeur, mais après ... comment on la qualifie cette valeur ? [...] une note [...] un nombre de points ? […] Faisant ce travail aussi avec des, des équipes de ... managers ou de direction ... […] Un A, un 1, un C, un D, un, en gros à quoi ça sert à la fin ? p. 131
	[…] dans ma première boîte on va dire anglo-saxonne […] si tu avais

	un A, en gros, tu étais plutôt dans le rang des hauts potentiels ... […] on prenait un soin particulier des gens qui avait un A. Et moi c'était dans mes objectifs RH. […] Objectif zéro perte de A. […] c'était finalement un outil […] pour moi les managers, pour repérer un peu nos stars dans l'organisation et de se dire : « […] ne pas les perdre parce que bah, ce sont ceux sur lesquels on porte un regard aujourd'hui, qui sont plutôt porteurs de la création de valeur d'aujourd'hui et potentiellement future. » […] ceux qui étaient plutôt en fin de classement savaient bien que c'était un problème à gérer. Alors ... ponctuel, on remet les gens en selle, ou durable, 'fin comment on arrête une collaboration qui a plus de sens […] du point de vue de l'entreprise. p. 131-132
	[…] je guidais un petit peu les entreprises à […] c'était de se dire : « maintenant qu'on pose un cadre général sur la question de l'évaluation […] on arrive à se mettre d'accord sur le fait que évaluer, c'est pas mal. […] On se pose la question de comment bien évaluer. Mais c'est de se dire comment ça peut avoir du sens dans votre activité, à quelles conditions. » Et la question centrale […] « dans votre modèle c'est quoi qui crée de la valeur ? » […] l'évaluation, on va dire passe d'autant mieux ou se passe d'autant mieux que ... on est bien centrés sur les processus de création de valeur. Parce que c'est ce qui fait sens. […] les gens au travail sont là pour créer de la valeur. Je mets de côté une petite proportion de gens qui, pff, sont pas là pour ça, qui en ont à peu près rien à faire, voire qui passent leur temps à détruire de la valeur. Mais là c'est plus, c'est minoritaire, […]. p. 132
	[…] « on pourra pas tout évaluer », […] il faut trouver le, le périmètre acceptable. […] dans la relation managériale, mais aussi acceptable pour le bon fonctionnement actuel, futur de l'organisation. p. 133
	[en tant que maître de conférence], mon indicateur premier ... c'est la ... satisfaction ou pas que je perçois de mes clients, qui sont les étudiants […] est-ce […] j'ai l'impression, ou qu'ils apprennent des choses ou que ça les bouge un peu dans leurs représentations, […] p. 137
	[…] on dessine un peu un cadre de référence […] à quoi on va voir que je suis un bon assistant-consultant, qui est vraiment sur la trajectoire de consultant et ainsi de suite. […] Pour pas, pour pas rentrer dans ... des choses un peu type usine à gaz (E rit) […] du type la GPEC […] je leur dis : « voilà ce qui me paraîtrait intéressant c'est que pour le métier, par exemple de consultant, on définit ... les x domaines. » […] 4 à 6 max domaines de compétences majeures. » […] des domaines de compétences et puis que, à l'intérieur pour chacun de ces domaines de compétences, on en décrit les principales caractéristiques : qu'est-ce

	qu'il y a dedans ? [...], c'est pas une fiche de poste ce qu'on est en train de faire. En tout cas moi, en tant que RH, ça m'intéresse pas plus que ça parce que c'est hyper statique. C'est très descriptif et statique. C'est utile mais ... voilà. Et moi j'aimerais bien qu'on arrive à définir quelque chose de l'ordre de, une trajectoire. [...] on a découpé en 4 niveaux. […] E dessine un schéma linéaire avec les différents niveaux, sur son cahier. Je découvre mon métier, je suis en niveau vraiment d'application. Je suis opérationnel. Je suis vraiment là plutôt dans un niveau de maîtrise, c'est-à-dire voilà, et voire, je suis expert. En gros, celui qui est expert, il va changer de ... c'est ... les gens qui sont un peu là sont les gens qui peuvent prétendre à changer de ... de corde quoi. […] je leur ai dit : « ben, pour te représenter la, on va dire la première marche de l'édifice, c'est, la personne arrive dans le cabinet, qu'est-ce qu'objectivement on peut attendre d'elle ? Qu'est-ce qu'on attend ? » et donc, par exemple pour « consultant », il y avait une dimension plutôt relative aux techniques du métier. […] y avait tout ce qui était plutôt relatif à l'organisationnel, c'est-à-dire plutôt dans le fonctionnement dans le cabinet. […] y avait aussi une dimension relationnelle. […] la façon de fonctionner dans le collectif de travail ou ... 'fin voilà, dans la vie de l'organisation. De l'attendu, ou des usages ou des valeurs, des choses comme ça. [...] par exemple, c'est ça que je donnais à mes consultants en disant : « voilà, il va y avoir un entretien annuel machin. Je vous donne cette feuille-là et ... en gros, tu me mets en vert ce que tu estimes maîtriser. […] cet outil intermédiaire, moi, me permettait d'avoir aussi une perception de l'auto-évaluation de la personne. […] C'est-à-dire comment la personne, d'elle-même, se positionne ? Moi je faisais le même exercice de mon côté. […] on comparait nos feuilles. […] généralement ils étaient beaucoup plus sévères que moi dans la notation. […] [on a pas discuté des critères d'évaluation], je voulais pas qu'on rentre dans un truc trop complexe. p. 143-145
	[…] à partir finalement de de l'évaluation ... de l'intervention, ça permettait d'évaluer la posture […] c'est quoi une bonne mission de conseil pour nous, […] ça répondait à la question du quoi. Quoi évaluer, […] sur des choses parfois très métier, mais comment tu construis un groupe de travail, comment tu l'animes, comment tu produis des livrables, comment tu, comment tu gères la relation par exemple à la, à la fonction managériale, comment on entre en relation avec cette fonction managériale, après il peut y avoir des choses de l'ordre de la technique, […]. p. 155
	[...] le pourquoi l'évaluation, [...], à quoi ça sert, ce qui renvoie pour moi à la question de faire ou pas le faire, qu'est-ce que ça change ? […] « Le pour-quoi, c'est en gros, c'est juste posez-vous la question de « je le fais, je le fais pas, qu'est-ce que ça change ? » Parce que si ça

	change rien, bah arrêtez de le faire, […]. Et le pourquoi, en un seul mot, c'est plus la question des objectifs un peu plus opérationnels. » […] au sens des enjeux, parfois c'est de la conformité juridique. […] le pourquoi opérationnel, c'est plus de se dire, on a une zone critique ici il faut qu'on la transforme, là ça marche pas il faut qu'on regagne de l'argent. […] est-ce qu'on est content de faire ça ensemble quoi ? Est-ce que ça a du sens dans la durée ? Et si oui, comment on fait évoluer favorablement cette situation ? p. 156-157
	Les travers que moi j'ai vu [...] dans de l'évaluation très ... RH j'allais dire … tu as souvent des outillages qui sont hyper compliqués. […] assez simples quand tu les décortiques, […]. p. 157
	[…] comment tu arrives même à créer des conditions, que, finalement, l'évaluation elle vienne aussi, en gros, du bas vers le haut. […] que ça soit pas vertical, descendant, ce qui est quand même globalement à peu près toujours le cas. Parce que des évaluations 360° comme on dit, ça existe un peu, [...]. Le niveau de satisfaction est pas toujours génial parce que on créé l'évaluation à un moment donné, etc. […] Alors que quand tu arrives à embarquer le processus, [...] dans finalement presque le quotidien de l'activité, je trouve ça beaucoup plus efficace, parce que tu as une perception d'utilité quasi immédiate. p. 159
	[…] la question de l'évaluation est intéressante sur comment tu arrives à ... à l'embarquer de la façon la plus ... fluide, simple, voire limite. Je veux pas dire invisible parce qu'au contraire je pense qu'il faut qu'elle soit visible, mais ... après c'est vraiment pour moi une question [...] perception d'utilité ... dans l'activité […] la question du pour-quoi, c'est-à-dire le faire, pas le faire, qu'est-ce que ça change ? p. 160
	[...] je préfère, on va dire, l'évaluation un peu au fil de l'eau embarquée, parce que, pour moi, elle a beaucoup plus de sens qu'un truc qui tombe ... comme ça mais comme on avait plutôt l'habitude, globalement, de fonctionner un peu comme ça, […]. p. 161
Il est parfois intéressant d'inclure l'ensemble des personnes concernées par l'évaluation, dans sa préparation et sa conduite, en veillant tout de même à respecter une certaine	*J'avais eu l'occasion dans un groupe santé animale, […] « Vos managers, ils sont super armés. Il tape du poing sur la table à plusieurs reprises. Ils ont les documents. Ils ont la main sur le processus. Ils sont formés. » […] s'ils sont managers, c'est qu'ils ont déjà eu des cursus ou de formation initiale. […] et je dis : « et les salariés que vous mettez au cœur du dispositif, pffff. […] Bah on fait rien. […] Je dis : « bah ouais, c'est une formation pour vous aider à vous préparer à l'entretien annuel. » […], les [salariés] quand ils regardaient les référentiels métiers ou autres, ils avaient beaucoup de mal à préparer leurs entretiens parce que quand ils attrapaient leur vécu ... d'activité, on va dire, de travail, bah ça rentre pas dans les cases. […] Bon on va s'affranchir de l'outil, c'est pas grave. On va dire*

hiérarchie.	*que c'est le rôle du manager de faire entrer ça dans les cases. Il est payé pour ça. […] vous faites ce travail-là de votre côté et puis après, bah dans l'échange avec le manager, […], est-ce que c'est création de valeur ou pas, est-ce que c'est bien, pas bien et puis charge à lui, après, de mettre ça dans les bonnes cases, si tant est que ça rentre. » p. 133-135*
	[…] la structure L est certifiée maintenant dans les processus qualité etc. Donc il y a une évaluation par des étudiants des cours. [...] Et ça pose question, [...] qu'est-ce qu'on fait de l'évaluation par les étudiants ? [...] quelle valeur finalement on lui attribue ? […] A la fois je, il y a une évaluation sur le ... sur le fond c'est-à-dire ce qu'ils ont pensé globalement du contenu, et finalement une forme d'évaluation de l'utilité de ce cours. [...] Mais aussi ... une évaluation de l'intervenant. Et ça, ça pose question. […] type d'animation, méthodes pédagogiques utilisées ... [...] rythme enfin voilà, des choses finalement assez .. 'fin observables […] moi j'ai pas trop de soucis à être évalué, [...] peut-être parce que j'ai un peu d'âge maintenant que voilà, j'essaie de relativiser ou je fais ma propre évaluation, évidemment pas très objective, mais ... moi ça me pose pas de problème. […] p. 138
	Et y en a un récemment qui a mal vécu une évaluation, […] j'en ai discuté avec un des étudiants […] ceux qui s'étaient un peu plaint. […] comme c'est un programme […] le master 2, [...] la pédagogie inversée, c'est-à-dire qu'en gros, on leur fait pas le cours classique. On leur met à disposition de la ressource, de la matière, on leur donne un cadre, un peu un cadre directeur et en gros, on les fait produire. Moi je travaille beaucoup comme ça mais, parce que ça m'arrange finalement. E rit. Je suis plus à l'aise à le faire comme ça. […] Donc là, lui, il l'a fait dans l'autre sens mais ... possible qu'il aurait pu faire autrement. [...] les étudiants n'ont pas du tout apprécié. Donc du coup c'est devenu une évaluation du prof'. […] De la personne. […] Et je leur ai dit : « c'est […] assez malhonnête (E rit). D'une, parce que c'est lui le chef, dans la classe, de mon point de vue. Si on lui fait confiance, on va faire, on va partir du principe que c'est, il a fait le meilleur choix pour arriver à ça. Alors après c'est intéressant qu'il puisse entendre que, « vous ça vous convient pas, 'fin et qu'il faut peut-être trouver un ... une articulation un peu différente », sans perdre de vue ce qu'il vise à faire, « c'est pas vous qui allez commander le truc », mais c'est ... ça a été ... c'était intéressant parce que ça pose la question de savoir qu'est-ce qu'ils évaluent, parce que ... ils n'ont pas forcément conscience de fait de l'apprentissage que nous on estime qu'ils ont à faire. Donc c'est compliqué parce que, à ce moment-là, ils sont en train d'évaluer un truc qu'ils comp, qu'ils comprennent même pas. […] Après ça vous empêche pas d'avoir un ressenti. C'est intéressant, c'est pas intéressant.

	C'est agréable, c'est pas agréable. J'y vais pas la prochaine fois ou voilà, […]. Je négocie pas tellement avec eux les objectifs. […] Mais je veux bien discuter avec eux des moyens. p. 138-140
	Y a un intitulé de cours, des objectifs mais que souvent c'est moi, qui définit moi-même. Donc c'est même pas le responsable de programme. Alors, encore que, on en discute, je capte des repères et après je fabrique mon truc. […] le responsable de programme, [...]. Il définit des thématiques parce qu'elles sont imposées par le référentiel national […]. p. 140
	Donc après pour moi, se pose plus la question de comment ... […] par exemple dans un cours de, de ... management interculturel, où des étudiants qui, je les voyais, ils étaient un peu gênés. […] Bah elle dit : « bah en fait, ce qu'on a vu la dernière heure, on l'a déjà vu avec une autre prof'. » […] je leur ai dit : « la prochaine fois qu'il y a un problème de cette nature-là, ce que je vais valoriser chez vous, c'est votre capacité à me le dire, à m'interpeller. Le fait que vous soyez ... conformes, 'fin vous dites rien pour moi, c'est pas positif. Y a peut-être des profs qui diraient « c'est ça la bonne attitude, vous me faites pas suer et vous me laissez tranquillement », bah moi, c'est pas mon cadre de référence. Si vous me laissez tranquillement aller dans le mur, euh ... vous êtes mes ennemis. […] En gros, négocions ensemble le chemin, pas tellement l'objectif mais le chemin pour y arriver. » […] ça pourrait être sacrément intéressant de le faire avec eux ... d'investir un peu de temps pour créer les conditions […], pour qu'après, voilà, on ait un cadre de référence, de référence, que je sois pas le seul forcément à avoir défini même si je donne le cadre, mais qu'après on puisse regarder à l'intérieur comment on navigue quoi. […] ça m'arrive très régulièrement de faire des ajustements ... et y compris sur l'évaluation par exemple. […], j'avais défini, a priori, ce sur quoi je voulais les évaluer. A la fois le thème ... et puis le, l'organisation on va dire de l'évaluation. [...], je voyais bien que j'arrivais à un moment où ... c'est une période un peu chargée pour eux. […] Donc j'ai revu plein de choses avec eux. […] Je négocie un peu les moyens, […] Donc en fait on a redéfini le cadre ensemble d'une certaine manière, pas l'objectif en soi qui est une évaluation, qui est un dossier, 'fin voilà, que je puisse porter un regard sur est-ce qu'ils ont compris (E rit) la problématique. […] je les ai rendus aussi un peu acteurs de leur propre évaluation et qu'ils comprennent qu'est-ce que je vais évaluer. p. 140-143
	On avait fait une petite étude interne avec le directeur, pour avoir aussi le ressenti de la revue de projet par les consultants.[...] ils valorisaient tout ce que ça avait de bien, et dans les ... dans les eff ... dans les effets un peu ... on va dire négatifs, il y avait le regard évaluateur. C'est-à-

	dire, de poser son travail devant 20 personnes dont son manager et la direction mais pas que. Pour certains c'est insurmontable, c'est impossible. […] Je dis : « écoute, je t'entends jamais t'exprimer sur le sujet des autres, et ça c'est pas conforme, parce que du coup, bah t'es absent d'un processus majeur de création de valeur pour le cabinet, donc ça me pose question. [...]. Mais je veux aussi te voir présenter des projets, parce qu'autrement, ça veut dire que tu joues pas le jeu. T'es clandestin un peu et je ... » et je dis : « puisque tu es un jeune consultant, c'est impossible que t'aies pas des questions à poser (E claque des doigts). C'est impossible. Même moi expérimenté, je suis frustré de ne pas avoir assez place pour poser des questions, [...], il faut qu'on arrive à comprendre pourquoi et comment (E tape du poing sur la table) je peux t'aider à le faire. » [...], pour lui c'était dramatique de faire ça. [...], en France c'est un travers, mais ... on est élevé dans la maîtrise, […] on n'est pas dans du réflexif, [...], mettre sur la table des sujets sur lesquels on pourrait éventuellement se dire « c'est pas parfait ça » et de considérer que ça c'est positif, […]. p. 147-148
	Il y avait le travers de ceux qui disaient : « le collectif est très sécurisant pour moi parce que je vais arriver un peu freestyle et ils vont m'aider à tout réarranger, organiser, voire ils vont faire à ma place », […] puis d'autres c'est « je montre pas, parce que, bah en gros, c'est mon travail et ... j'ai peur du regard évaluateur qui va être posé sur mon travail. » Mais ce qui était très juste, sans compter que dans l'assemblée, tu avais les fondateurs du cabinet, donc 3, on les appelait un peu des éléphants à l'époque. C'est un Graal, […] Tu remontes très très haut. Donc pour un jeune ergo, parce que tu as quand même une dimension communautaire. […] Imaginer que dans une séance de travail, tu as cette personne-là qui regarde ce que tu fais, qui écoute ce que tu dis et qui à un moment donné va l'ouvrir pour te dire ce qu'elle pense. p. 148
	Je leur disais : « Tant qu'on n'a pas réellement travaillé (E tape du poing sur la table à plusieurs reprises) avec l'instance de gouvernance ou de direction, pour moi, on n'a pas fait notre job parce que s'il y en a bien un qui peut faire changer les choses, c'est lui. Et le patron il peut très vite prendre une ... une micro décision qui change tout, de façon favorable ou pas. Et nous, notre rôle, ça va être très très vite d'être à ce niveau de conseil-là pour, un moment donné, l'aider à mesurer « si vous bougez ça dans l'organisation, voilà les effets possibles : performance, santé. » Donc parfois pour les pousser à, entre guillemets, à expérimenter, à tester en disant : « faites le parce que, et faites confiance aux gens dans vos rangs intermédiaires qui ont des idées pour le faire, voire, bon tout ça, ça s'articule mais parce que eux-mêmes font des pronostics favorables. » p. 152

	[…] en travaillant avec finalement la gouvernance, je lui dis ça, c'est un des objets intermédiaires sur ... si j'arrive à agir dessus, potentiellement je, je mets [les managers] en possibilité de reprendre la main sur le fonctionnement de l'organisation, et très vraisemblablement, parce que c'est eux qui l'ont dit. […] « ouais, euh le management il est où là ? », « ouais mais du coup bah ils n'auront pas le choix », je dis : « moi je suis manager, si tu mets en injonction, parce qu'autrement tu me traites de gros abruti, de le faire, je le ferai jamais. […] tu m'as pas respecté dans ma, dans mes prérogatives, dans ma position. En gros, t'as pas travaillé avec moi. » Je leur ai dit : « moi je fais l'hypothèse que ça marchera jamais votre truc et ça va être pire en terme de santé, parce que le manager que vous êtes en train de, vous êtes en train de dégrader sa santé, sans le vouloir peut-être mais c'est ce que vous allez faire, et celle du collectif parce qu'il va jamais rien se passer. Donc c'est pire après votre passage qu'avant. Est-ce qu'on doit être vraiment contents de ça ? » […] on embarquait aussi finalement l'évaluation du travail dans l'évaluation de nos missions, […]. p. 154
	[…] j'ai beaucoup de sympathie pour [les ergonomes], donc je voudrais pas qu'on en pense l'inverse. Mais j'ai eu l'occasion de le dire à certains d'entre nous en disant : « tant que vous regarderez pas les managers comme des opérateurs avec lesquels travailler, comme avec les autres, pour moi, vous faites fausse route quoi. Parfois, les managers, on les met à part, 'fin, en gros, ils sont déjà dans le camp des méchants ou des gens à convaincre ou à reformater etc. C'est des gens qui travaillent, qui ont des contraintes, qui ont des objectifs forts, […] C'est juste leur santé que vous êtes en train d'abîmer quoi. […] je dis : « si on n'arrive pas à bien travailler avec eux, on va rien comprendre et surtout rien transformer. p. 156
Le cadre de référence commun guide notre façon de travailler et d'évaluer.	*[…] à partir du moment où on arrive à repérer les processus qui créent de la valeur ajoutée, bah alors centrons notre attention là-dessus ... et organisons le dispositif autour de ça. p. 133*
	[…] ou la personne est, on va dire, d'accord ou comprend le processus de création de valeur mais en gros, elle, elle habite sur un autre territoire, elle a pas envie d'en changer. Il tape du poing sur la tape et le dictaphone tombe. […] Là du coup j'ai besoin du RH pour m'aider à gérer une situation problématique. [...]. Ça évite d'avoir des gens qui occupent des espaces là sur un territoire qui est pas celui de l'entreprise. p. 135
	Y avait 15 personnes quand je suis arrivé, ou 17 personnes. [...] Ils avaient déjà en place un dispositif d'entretien annuel. […] c'est pas si fréquent. […] il y avait des choses que je trouvais très intéressantes […], c'était de se dire [...] « on prend un moment, on sort un peu de

	l'activité et ... en gros on se parle et je, moi en tant que directrice générale, je, je, je donne un point de vue sur mon ressenti, sur ... en gros, la valeur du travail que tu fais pour le, pour le cabinet, et, en gros, qu'est-ce qu'on imagine de faire ensemble après. » [...] je trouve ça vachement pertinent. » Et puis en discutant avec ... quelques nouveaux collègues à l'époque, il y avait ... une sorte de ... d'angle mort un peu, de se dire : « bah ouais dans le cabinet en fait, tu rentres « assistant-consultant ». Ensuite tu passes « consultant ». Ensuite tu passes « assistant-chef de projet » encore que ça existait pas vraiment. Ensuite, tu es « chef de projet » quoi. 'fin en gros. […] moi je suis arrivé directement chef de projet ... de par mon âge ... [...] et mon expérience […]. p. 143
	Parce qu'on a des gens qui sont tellement abîmés, entre guillemets, dans leur travail, relations au travail voire dans leur santé que, pff, c'est irrécupérable, quoi que tu fasses, c'est mort. […] comme on n'est pas magiciens, il y a des choses qui vont nous échapper. Il y a des causes perdues, [...], encore une fois, je suis pas un psy, ni médecin ni quoi que ce soit, mais je me disais, je pense qu'il y a des situations pour lesquelles c'est impossible. […]. Tu les sors un peu et tu leur dis (E tape du poing sur la table à plusieurs reprises) « bah tiens, je te donne une baguette magique, qu'est-ce que tu changes dans l'environnement qui t'amènerait à redévelopper ... on va dire de la santé au travail, dans ce travail, dans cet environnement. » T'as parfois des gens qui restent secs qui disent : « Mais y a rien. [...], tu peux me changer mon manager, tu peux me changer l'outil de gestion, 'fin bref, je, on m'a coupé un bras et ce bras il va pas repousser quoi. En gros, moi faut que je parte de là, et même ça, c'est pas garanti que ça aille un jour. » C'est plein de témoignages de gens, qu'on entend, qui mettent un temps fou à se reconstruire, voire qui y arrivent jamais parce qu'en fait c'est allé, entre guillemets, trop loin, ou parce qu'il y a eu des gens malveillants, ou parce que c'est eux qui ont laissé les choses, 'fin, tu vois, alors après c'est d'autres processus plus psychanalytiques, en se disant : « comment j'ai pu, 'fin, comment j'ai pu rendre cela possible quoi ? Est-ce que j'étais aveugle, est-ce que j'étais sourd ? p. 151-152
	[…] notre mission c'est d'avoir un effet, on va dire, sur le, globalement, la performance organisation management et donc de s'assurer que notre intervention permet de faire des pronostics favorables en termes d'amélioration santé conditions de travail. Si on fait ça, on aura fait du bon boulot. p. 152
	[…] ce qui pour moi fait qu'on a, on crée là une communauté de travail, c'est un grand mot mais ... c'est qu'on, c'est qu'on soit calés là-dessus, sur ce, finalement ce cadre de référence, sur c'est quoi notre objet stratégique, c'est quoi notre objet opérationnel, c'est quoi les

	repères métier, et ... qu'est-ce qui fait qu'on peut envisager de le faire durablement ensemble, voire de progresser, voire demain d'être en capacité de piloter, on va dire, un projet par exemple. p. 156
	[…] c'est de se dire qu'on soit sur un cadre de référence suffisamment partagé pour qu'après on soit vraiment sur quelque chose d'utile, de constructif […]. p. 163
	[…] dans notre travail d'intervention, dans la partie plutôt pré-diagnostic ou diagnostic, c'est d'amener les gens à ... expliquer ce qui, (E tape du poing sur la table à plusieurs reprises) de leur point de vue, explique que la situation soit celle-là et comment, eux, ils verraient les choses autrement, demain, 'fin quelles conditions, […] en fonction de comment tu […] le regardes, tu vas pas l'expliquer de la même manière. Le directeur va [...] expliquer [...] ce qu'il se passe par rapport à sa, à sa position, son cadre de référence, et puis à l'intérieur […] du collectif, [...], t'en as un autre qui va expliquer encore différemment, [...]. Ça lui donne pas plus raison à lui qu'à lui qu'à lui, mais c'est plus de se dire « ben il y a plein de façons de regarder cette situation ... […] et ce qui peut expliquer que votre collectif est en tension, c'est que vous n'êtes pas d'accord sur ce qui pose problème. » […] ça montre bien la complexité de se dire « bah nous, une même situation, elle peut être vue de façon très différente. » […] « Et ça ne donne ni réellement raison à l'un ou tort à l'autre, mais ça permet de ... se dire « ben ok je reconnais que ta façon de regarder la situation, et même si je la partage pas, elle a, elle fait sens, parce que toi tu es guidé par ce processus métier-là ou des choses. Ben moi je le regarde différemment. » p. 167
	[…] c'est un peu ce, comme cadre de référence, à partir duquel tu peux effectivement évaluer la performance de quelqu'un, en disant « ça tu le fais pas alors que c'est une des dimensions métier. Alors c'est ou t'as pas compris ou tu sais pas faire ou tu veux pas faire, […] Essayer d'avoir l'analyse la plus ... objective possible pour qu'elle soit indiscutable sur le fait que c'est bien ça qui s'est passé. […] C'est quoi la meilleure façon de le regarder pour ensuite en tirer les meilleurs enseignements. C'est hyper complexe. [...] très forte valeur ajoutée de faire ça. Et la question du pourquoi le faire, [...], ça apporte quand même beaucoup plus de valeur ajoutée au fonctionnement, que de pas le faire. Mais par contre c'est extrêmement coûteux, […] c'est un bon investissement. p. 174
La finalité du travail est la création de valeur ajoutée.	*[…] à partir du moment où on arrive à repérer les processus qui créent de la valeur ajoutée, bah alors centrons notre attention là-dessus ... et organisons le dispositif autour de ça. p. 133*
	[…] un bon consultant c'est pas celui qui fait les choses à ma place.

	C'est celui qui m'accompagne à regarder des trucs un peu différemment, à problématiser différemment, (E tape du poing sur la table à plusieurs reprises) à percevoir les enjeux, la valeur ajoutée attendue, le qui, quoi, comment mobiliser autour du sujet, 'fin, de définir même les indicateurs de réussite de la mission. Bref, c'est d'apporter de la valeur ajoutée dans le fonctionnement actuel mais aussi surtout futur de l'organisation. p. 146-147
	[...] j'ai vu une interview alors je sais plus si c'est le, le grand patron d'une grosse boîte américaine, [...] qui dit en gros : « il faut qu'on arrête les dispositifs d'évaluation annuel, 'fin d'entretien annuel etc. »[...], ça correspond plus aux attentes des collaborateurs. C'est plus aligné sur les processus de création de valeur, [...] c'est des questions que moi j'ai depuis un moment mais sans forcément avoir de réponse, mais où il se dit « faut qu'on invente une autre façon ... de positionner on va dire l'acte managérial, pas tant pour contrôler et évaluer, [...] mais plus pour soutenir le bon développement de l'activité et des personnes. [...] t'as un enjeu très business, faut pas se leurrer. [...] on est sur des modèles économiques, [...] très tirés par le client. Finalement, c'est le client qui nous pousse à innover [...] le processus notamment d'entretien annuel, il est, il est déconnecté (E tape du poing sur la table à plusieurs reprises) de cette dynamique d'activité [...] « il faut de l'évaluation embarquée. Finalement, de l'évaluation fil de l'eau continue. Ça devrait pas être un sujet qui arrive une fois par an, ça devrait être tout le temps. » p. 157-158
	J'ai fait une intervention dans le monde des SCOP. [...] une même situation pour certains était favorable et pour d'autres, défavorable. [...] il y avait en partie une dimension un peu historique, culturelle, voire un peu idéologique dans le mouvement des SCOP. Des gens qui sont dans le mouvement des SCOP, c'est presque une mission, 'fin tu vois, y a ... c'est un point de vue presque ... politique, citoyen, de se dire « c'est comme ça que le monde devrait fonctionner. En gros, toutes les boites devraient être des SCOP parce que ... voilà. » Puis tu en a d'autres qui se disent « tiens, ouais, le monde des SCOP, c'est intéressant, c'est un marché comme un autre, voilà. » [...] c'était rigolo parce qu'ils arrivaient plus à bosser ensemble [...] ça c'était symptomatique de quelque chose de beaucoup plus répandu dans le collectif. [...] je leur ai dit : « vous avez un, un objet en commun, c'est de produire du conseil pour ces structures-là. Et ça, vous êtes payés pour ça en fait. Vous êtes pas payés pour avoir un engagement, vous êtes payés pour résoudre des problèmes concrets au bénéfice de vos nouveaux clients, qui se trouve là sont des SCOP, mais qui pourraient être autre chose. [...] ça mettait en lumière [...] les critères, finalement les critères du travail bien fait. [...] le militant, allez je caricature

	jusqu'au bout, mais le pur militant ... en gros il fonctionnait en système d'adhésion. [...]. Sauf que le modèle a évolué et que quand t'es adhérent, tu as le droit à certains niveaux de service, mais si tu veux plus de conseils, plus machin, c'est facturé. Là, ça devient de la prestation facturée en plus de l'adhésion. Et ce qui était intéressant, c'est que le monsieur un peu plus ... j'allais dire métier, en s'affranchissant du fait que ce soit le monde des SCOP, alors lui il tenait le cadre, voire il provoquait le fait que le client aille au-delà de la ligne de l'adhésion pour facturer. [...], son cadre de référence, c'était de se dire « à partir du moment où ça crée de la valeur, ils payent. » [...]. Le directeur voyait ça avec beaucoup de ... d'intérêt [...]. Parce que l'autre, à l'inverse, quand il a commencé à raconter ce qu'il faisait dans le cadre de l'adhés, 'fin de l'enveloppe adhésion. Mais même dans ses collègues et parfois même des, un peu des purs durs, ils disaient « nan mais attends, c'est n'importe quoi. » [...] j'en ai rediscuté après avec ce monsieur-là, mais je le trouvais vraiment quelqu'un de très très bien, mais qui s'en voulait d'avoir été finalement aveuglé par sa propre, 'fin cadre de référence qu'il avait pas accepté de revoir bouger. Mais il concédait qu'effectivement, il était tellement mobilisé par ses convictions un peu intimes, que ... il, d'une certaine manière, alors presque psychanalytique, mais il donnait à l'adhérent au-delà de ce que l'adhérent avait payé.[...] il y en avait qui disaient « mais quel type de service tu rends vraiment à la SCOP ... en lui offrant quelque chose qui a de la valeur ajoutée, sans que ce soit négocié. [...] ce monsieur-là, [...], il avait fini par dire à ses collègues « ouais mais moi j'ai du mal à ... à faire ça, c'est-à-dire à facturer, à engager la discussion avec le client, dire « attention là, on sort de la prestation payée par votre adhésion, on commence à aller toucher les frontières de conseils à valeur ajoutée et là, et là va falloir que je commence à vous facturer. » » [...] y en avaient qui disaient « pff, tu te fais des nœuds au cerveau » Mais pour lui, en l'occurrence, c'était « ouais, mais les gars, c'est compliqué, 'fin avant on faisait pas ça. »[...] tout le monde étaient en train de lui dire : « ah bah va falloir t'y mettre parce que ... parce que là tu as juste plus le choix quoi. » Par contre, c'est de se dire : « bah peut-être qu'on peut t'aider. p. 167-170
Disposer de temps et d'espaces d'analyse de pratiques est utile.	*[...] en m'intéressant de fait, à l'action du, on va dire du travail au sens large. Ce qui est pas tout à fait, à mon avis, la façon dont c'est pensé en sciences de gestion ... a priori. Le travail est un, pour moi, un grand absent. [...] Alors, c'est un peu moins vrai maintenant ... [...] p. 132*
	[...] ce qui était intéressant dans le cabinet, c'est que, c'est ... c'était et ça reste un cabinet très réflexif. [...], à la fois sur des objets très concrets de travail, [...] des questions de planning, d'agenda, d'affectation [...]. Mais aussi sur d'autres considérations où on parle

	aussi de métier entre guillemets. […] Moi, c'est le seul cabinet dans lequel j'ai vu ce truc-là exister. Et franchement, aussi imparfait qu'il soit, ... vraiment chapeau. Et le cabinet a un peu plus de 25 ans maintenant et ils l'ont, ils le font depuis le début, et franchement c'est une pépite dans le fonctionnement de ce cabinet. […] une vingtaine autour de la table pendant une journée, si tu veux, ça coûte un peu cher ... […] donc autant que ça vaille, autant que ça produise de la valeur. […] La complexité c'est qu'on joue sur plein de dimensions. A la fois sur des dimensions très très techniques par rapport à un projet, des questions stratégiques, de l'inter-stratégique, et parfois des questions de métier. p. 147
	[…] « moi je ne me donne pas comme objectif d'améliorer la santé des gens […] En objectif premier. J'en suis incapable parce que, pff, je suis pas médecin, je suis pas psycho, chiatre ... logue […] « pour moi c'est compliqué de, de promettre, même s'il y a une forme de promesse induite, l'amélioration de la santé au travail. Je ne sais pas ... c'est trop complexe et ça m'échappe en tant que consultant. En plus moi j'ai pas la main sur le fonctionnement de la boîte. Comment veux-tu que je garantisse ça, […] Je lui ai dit : « par contre, moi ce qui m'intéresse dans les interventions que je conduis ou avec les équipes, [...] les effets premiers. [...], et c'est là où ça a fait débat dans le cabinet, « en effet secondaire on peut pronostiquer potentiellement une amélioration de la santé. » [...] dans la communauté là des intervenants, très essentiellement ergonomes, avec pour certains, une posture très idéologique sur, c'est quoi un ergonome. Un défenseur du pauvre salarié exploité par le patron qui machin machin. [...]comme on intervient en gestion, plutôt en situation de crise ou dysfonctionnement notamment qui se voit sur la symptomatologie de santé, donc (E tape du poing sur la table) du coup c'est l'objet qu'on vise, c'est améliorer la santé. Donc, moi, ce que j'étais en train de leur dire c'est : « non, non, c'est pas notre métier. Notre métier c'est, c'est d'avoir un certain nombre d'effets visibles, mesurables pour certains sur l'organisation, qui permettent alors de pronostiquer une amélioration des conditions de travail et donc de la santé. Mais, en les agençant différemment. Pas en se disant c'est ça l'objet, c'est de se dire, ce truc-là on le met à distance (E tape du poing sur la table à plusieurs reprises) et si on fait bien les ... on va dire notre mission d'intervention, alors oui on peut pronostiquer que ça devrait mieux fonctionner, en termes de santé et de performance, voire de performance et de santé, parce que moi je le mets plutôt dans ce sens-là. » Je leur dis : « l'idée c'était de, d'écrire en quoi (E tape du poing sur la table à plusieurs reprises) nous on pense que ce qu'il faut évaluer c'est pas tellement l'effet de l'intervention sur la santé directement, mais plus sur des objets intermédiaires, qui ensuite seulement permettent de pronostiquer. p. 149-150

	[…] quand j'interviens auprès d'entreprises, de se dire on va parler de travail. Comment, à partir du travail on comprend ce qui se passe ? Donc, sûrement je, j'oriente. Et que s'ils allaient voir un psy, dans le cadre d'une cellule psychologique, ils parleraient ... de leur, peut-être de leur santé. Encore que, souvent, les psycho du travail ou cliniciens disent : « bah le problème c'est le travail. » Marie Pezé, dont je suis pas un grand fan, c'est bien ce qu'elle dit. […] C'est de se dire qu'est-ce qu'on fabrique quoi ? C'est du bon travail, c'est pas du bon travail ? C'est rentable, c'est pas rentable ? C'est productif, c'est pas productif ? Bref. C'est dans la cible, c'est pas dans la cible ? '[...], si on arrive à remettre la performance en ligne, (E dessine un schéma sur son cahier) alors on va avoir [...] des effets secondaires, notamment ... […] la santé, les conditions de travail avec les liens entre les 2 etc. […] Plus on est bons, entre guillemets, avec le client à reprendre la main sur […] le fonctionnement de l'organisation, […] y compris [...] l'organisation du travail, le management etc. Pourquoi pas la question de l'évaluation […] , alors on peut commencer à faire des pronostics d'amélioration. [...] Une des façons de voir ... […] qu'on a vraiment amélioré la performance du fonctionnement de l'organisation, c'est que (E tape du poing sur la table à plusieurs reprises) on va avoir, allez, on augmente en gros la qualité (E rit) de vie au travail (E rit) […]. p. 150-151
	[…] je me souviens, qu'un des intervenants,[...], il me renvoie […] gentiment […] « tu fais pas ton boulot de chef de projet ». […] Donc, je lui fais reformuler et je lui dis : « bah écoute, moi ce que j'entends de ce que tu me dis, c'est que ... toi, en tant que acteur du dispositif, comme je fais mal mon boulot de chef de projet toi, tu commences à être en difficulté sur tes terrains d'intervention. Si je reformule comme ça est-ce que ça te va ? » […] Il se marre, il dit : « ouais, ouais, c'est un peu ça. » Et je dis : « bah ça m'intéresse vachement parce que moi ... » En fait j'étais, ce dont je me suis rendu compte c'est quand je m'étais donné aussi de l'intervention dispositif, et bah (E tape du poing sur la table à plusieurs reprises) j'étais plus tiré par l'intervention et j'avais un peu déserté la position de chef de projet. […] On avait un cadre de référence qui faisait, qui permettait de discuter et en gros il était « Oh oh, bouge toi parce que, là ce que tu nous dis, [...] t'es déjà en train de nous mettre en position de pas pouvoir le faire. Donc en gros prends tes responsabilités. » […] Et j'ai trouvé ça super et je l'en ai remercié. p. 158-159
	Je fais d'abord un petit tour de table sur les sujets que vous aimeriez qu'on aborde […] Et deux me disent : « bah c'est quand notre prochain entretien annuel ? » […] je leur dis : « mais pourquoi cette question ? » Je voulais comprendre c'est quoi la question. Est-ce que c'était pour pointer le fait que là « la direction vous faites pas votre boulot ou

	machin », si c'est juste ça, je leur dis, ça m'intéresse pas. C'est dire, « bah nan, moi j'aimerais bien qu'on le fasse. » Et ... « ah bon ? Super, bonne nouvelle, pourquoi ? » […] quand c'est tes collaborateurs qui te le demandent. […] tu te dis que ça doit répondre à quelques, ou pas, mais ça doit répondre à quelques, 'fin, y a un truc quoi. » p. 160-161
	[…] avec ma DG, par exemple […] j'étais en train de lui dire : « mais c'est de ta faute si ça n'arrive pas. Tu peux pas me le reprocher à moi. C'est pas moi qui suis, qui suis décisionnaire sur les moyens. C'est toi. Moi je t'ai dit plusieurs fois « je veux bien faire comme ça à condition que nanana, parce que autrement, je peux pas le faire, et t'as décidé de pas le faire, et maintenant tu me le reproches que ça arrive pas. […] c'était finalement une sorte de règlement de comptes, […]. c'était pas inutile [...], ça m'a aidé à prendre la décision de […] partir mais ... […] je pense que c'était probablement ce qu'il y avait de mieux à faire. Pas comme ça de mon point de vue, […] ça aurait pu se passer de façon beaucoup plus ... calme, apaisée, beaucoup plus constructive même, il peut y avoir plein de raisons de quitter un moment donné une boîte. C'est pas forcément dramatique ... si on a de bonnes raisons de pas y rester, c'est pas, 'fin voilà. J'ai déjà quitté deux fois des entreprises et j'ai fait le choix […]. p. 161-162
	Moi, pour être aussi bénévole dans deux associations, quand tu y es, tu y es bien pour quelque chose. […] Qu'est-ce qui te mobilise, qui fait que tu le fais ? […] et donc qu'est-ce qui fait finalement identité ? Nous on a une petite relative crise identitaire dans l'asso dans laquelle je suis secrétaire général. [...] Faut qu'on se remettre d'accord sur le sens du bazar quoi. […] Je portais une évaluation en disant ça. Pour moi ça c'est pas conforme, entre guillemets. Faut qu'on redéfinisse le cadre, (E tape du poing sur la table à plusieurs reprises). Qu'est-ce qu'on fait là ? A quoi l'association sert ? Et du coup, quel type de comportement servent ça ? [...] Qu'est-ce, qu'est ce qui fait sens pour moi dans cette activité, dans ce mode de fonctionnement collectif ? A quoi ça tient ? Quelles sont les zones de tolérance, à partir de quoi on se met en danger avec un risque de dysfonctionnement ou d'atteinte à la santé, même identitaire du groupe ? On considère que la valeur un peu identitaire fait valeur dans la qualité du fonctionnement, […]. p. 166
	Parce que naturellement [les managers] […] sont très pédagogues [...], mais s'ils sont pas toujours à l'aise [pour analyser les pratiques]. […] Et puis de se dire « mais on n'a pas le temps en activité. » […] Je reporte, je reporte pas. Je délègue, je délègue pas. […] Comme ça se passe jamais comme prévu, j'arbitre. […] c'est plutôt la qualité ou [...] faut aller vite […] on a fait une intervention sur un site industriel après un décès, décès, un moyen de travail qui tombe sur quelqu'un et boum badaboum. […] Bah, c'est la colère de l'incompréhension, « putain

	qu'est-ce qu'il faisait là quoi ? ». […] on se dit « ben on va le faire par une forme de groupe d'expression un peu par métier et comprendre c'est quoi cette question de sécurité. » [...] tout le monde était globalement d'accord pour dire « dans l'industrie il y a un gros impératif de gestion, [...], en sécurité réglée. » Le sécurité elle est affichée partout. […] Puis la sécurité gérée, c'est que les gens ils vont, ils ont conscience du risque, machin, mais parfois, pour faire les choses à la vitesse demandée avec une autre qualité, i[…] , ils vont faire des choix, quitte à se mettre en danger. […] y avait, une forme de prise de risque acceptée globalement [...] voire parfois par les managers en se disant « je fais comme si j'ai pas vu, vous me le dites pas mais je sais et puis merci d'ailleurs de le faire parce que ça permet de faire avancer la prod. » Et puis y avait quand même la limite à pas franchir quoi. […] C'est plus des usages […] donc souvent bah c'est le p'tit jeune qui vient d'arriver, le stagiaire, [...]. C'était un intérimaire, parce qu'il voyait les gens passer dans la zone, [...]. Sauf que les gens, un peu avertis, qui passaient dans la zone, [...] il fallait regarder deux choses en même temps. Et il en avait regardé qu'une, pas la deuxième, bim. […] donc il y avait une forme d'évaluation de la gestion du risque sécurité [...] ça renvoyait toujours à ces questions, cadre de référence, de normes, de qu'est-ce qu'on regarde, qu'est-ce qui guide l'action, est-ce qu'on est d'accord avec ça ou pas, 'fin. p. 175-177
Une des dérives de l'évaluation, c'est le jugement.	*Il y a pour moi une question centrale dans l'évaluation qui est la, la dérive potentielle vers le jugement … […] assez fréquente, assez diffuse et j'allais dire presque assez naturelle, d'une certaine manière. [...], elle peut faire ... problème, en tout cas, elle pose question, [...], et pas que seulement dans un cadre professionnel d'ailleurs (E rit) de façon beaucoup plus, de façon beaucoup plus générale. p. 127*
	[…] j'ai travaillé un peu sur la question de l'évaluation ... par ... je veux dire, la porte assez classique […] tel que c'est un peu évoqué en ... je dirai en sciences de gestion en général ou en RH, donc avec vraiment une attention très ... je veux dire ... très opérationnelle. […] Assez peu intellectualisée sur les questions justement d'intention [...] dans ma pratique de RH, moi j'ai commencé dans un environnement plutôt on va dire anglo-saxon, où on avait un dispositif d'entretien, d'entretien annuel d'évaluation […] revue de performance.[…] l'évaluation, elle était très centrée sur la mesure en gros du résultat autour de la performance avec, avec à la fois donc un, un cœur un peu d'évaluation très centré sur les objectifs déterminés et puis derrière de porter une appréciation sur, sur le type d'engagement des personnels. Donc on allait aussi chercher des dimensions [...] sur l'engagement, sur le respect un petit peu des valeurs du groupe, [...]. Donc à la fois on était sûr de très ... mesurable, objectivable et puis des choses un peu

	plus laissées à l'appréciation du manager ... et là pour moi assez vite et d'ailleurs très fréquemment, on pouvait arriver sur des questions qui revêtent, pour moi, plus d'un jugement que d'une […] évaluation […] au sens de donner, comme tu disais, de donner la valeur à quelque chose. […] ça renvoie aussi à la question du sens qu'on donne à ... ce qui arrive, […]. p. 128
	[…] pour moi « jugement » renvoie justement à la question du juge et notamment au regard de la loi, qui, la loi va déterminer ce qui est bien, ce qui est pas bien. […] Y a le légal et le moral. […]. « Ok le droit te le permet, sur un plan moral par contre ou éthique, je pense que là c'est discutable. » […] Mais il y a plein de sujets de société où on est en permanence à la frontière : l'évasion fiscale qui disait « ah c'est permis par (E tape du poing sur la table à plusieurs reprises) les dispositions ... […] françaises, européennes. », « oui d'accord mais moralement ? […] Tu paies pas d'impôts en France et tu bénéficies de toutes les infrastructures y compris de santé, 'fin […] Alors que tu gagnes énormément d'argent, est-ce que sur un plan moral, y a rien qui te choque ? Que moi qui ai cent fois moins de moyens que toi, alors moi, par contre, plein pot, parce j'ai pas de niches fiscales etc, en gros je suis en train de payer ta santé alors que tu as 100 fois plus de moyens que moi. […]. Après c'est écrit nulle part que tu dois raisonner comme ça. » C'est un point de vue ... très personnel, donc forcément discutable. p. 164
	Moi ce qui me gêne un peu dans la question du jugement, c'est que effectivement, y a un moment donné, ça tombe. Bim, c'est oui, non quoi. C'est accepté, pas accepté. Validé, pas validé. Je trouve que c'est c'est un peu abrupt ... p. 164
L'évaluation doit permettre de prendre en considération le travail réel.	*[…] on avait organisé un petit temps de travail avec des managers qui avait passé des entretiens annuels, […] et souvent ils me disaient : « bah moi je découvre ce que font les gens et ce que ça produit, les problèmes qu'ils rencontrent et bah le fait que parfois, je suis un peu absent de ça, pff. Et d'autant plus absent que je le vois pas donc, agir sur un truc qu'on voit pas, c'est quand même assez compliqué, […]. p. 135*
	[…] c'est de se dire ... « finalement il y a un choix, c'est de se dire ... où en tant que direction je considère que c'est le prescrit qui crée de la valeur et que les déviants (E rit) au prescrit doivent rentrer dans le rang ou, en gros, ils partent. Ou on se dit bah le prescrit, il est utile parce qu'il cadre. Il donne un cadre de référence. Ça permet aussi de ... de se dire « bah tiens, quand je dois travailler, c'est quoi finalement le truc-là, qu'est-ce, c'est quoi l'attendu de façon générale ? » [...] est-ce que je considère que la façon dont les gens travaillent réellement, peut-

	être que c'est là qu'il y a de la création de valeur ? »[…] Mon intime conviction c'est oui. Pas toujours mais globalement plutôt oui. […] on n'est pas dans de la prescription, on n'est pas dans de la, dans du process établi, comment j'attrape ce truc-là et comment je le valorise ? » […] ça pose après les questions de, de fréquence, d'évaluations etc. p. 136
	Pour certains consultants, […], on travaillait beaucoup ensemble. […]. Mais d'autres, pff, je travaillais jamais avec eux. Donc, moi, j'avais un regard super distancié, où j'avais des retours, parfois de clients ou de mes collègues chefs de projets qui les animaient on va dire sur les, mais, moi, j'étais aveugle un peu de leur activité. Donc je leur disais : « bah, faites moi découvrir votre activité en utilisant ce truc-là, que je comprenne. » […] Et moi ça me permettait de me positionner, sur un plan métier […]. p. 145-146
	[…] quand tu écris ta propal, tu écris aussi parfois des choses que tu sais achetables par le client mais pas du tout réalistes. […] très vite je vais leur dire « eh les gars, ça va jamais le faire, donc ou on renégocie le périmètre, ou on renégocie les moyens, ou tout de suite vous me dites que vous avez plus de marges budgétaires ou pas, mais, en gros rêvez pas, vous n'allez pas l'avoir ce truc-là. » Tu vois c'est, c'est compliqué comme, encore pour moi aujourd'hui qui suis quand même un peu expérimenté. C'est pas les zones sur lesquelles je suis plus à l'aise. p. 172

Annexe 17 : Analyse de l’entretien n°7

La note définit la valeur de cette personne, selon elle, et de son travail / Montrer ce qu’elle vaut, en ayant de bonnes notes et une bonne entente avec les professeur.es.	*[…] je l'ai souvent mal vécu, [...], les professeurs mettaient souvent un visage à une note. Si j'avais une note en-dessous de la moyenne, je me faisais passer pour, pour la cancre. [...] Mais c'est vrai que la note ne définit pas vraiment qui on est. Et les profs en général ne voient pas ça comme ça. p. 184-185*
	[…] je le vis mal [quand on donne une valeur à mon travail], et du coup j'ai envie de montrer que, que je vaux beaucoup mieux. Donc […] je donne le meilleur de moi-même pour […] augmenter [...] mes moyennes [...], pour plaire aux professeurs en fait. p. 185
	[…] par exemple des élèves dans ma classe qui ont des notes beaucoup plus basses, le professeur [...] a beaucoup moins confiance en cette personne. Il va se faire engueuler entre guillemets […] beaucoup plus de fois alors que celui qui […] a des bonnes notes, par exemple on lève la main pour aller à l'infirmerie, c'est « ben y a pas de soucis tu peux y aller », alors que l'autre c'est « ouais tu fais encore de la comédie », donc voilà, ouais c'est vrai que les profs, vis-à-vis des notes, ouais. p. 185-186
	[…] en général les personnes qui ont des mauvaises notes, c'est parce que, justement, elles ont des capacités mais elles ont pas envie [...] de travailler. Après les professeurs, 'fin moi-même je veux devenir prof donc ... et j'en ai dans la famille aussi, donc je sais un peu évaluer. Et il y a des professeurs qui savent évaluer quand une personne est en détresse, quand une personne a des difficultés. Ben là, par exemple, si elle a des mauvaises notes, là, même si elle a des mauvaises notes justement, ils vont lui faire confiance parce qu'ils savent qu'elle travaille. Mais c'est vrai qu'en général, une mauvaise note est associée à une personne qui, justement, ne fout rien quoi. [...] c'est pas forcément vrai, […]. p. 186-187
	[…] pour le bac, […], quand je vois que je m'en sors justement dans ces matières, que les profs m'encouragent, que quand je comprends pas, ils prennent du temps pour moi parce que les professeurs, quand y a des gens qui ont des mauvaises notes, ils se disent : « bah il bossent pas ça sert à rien. Ils comprennent pas, ben ils se démerdent. » Alors que moi, du coup, ils viennent vers moi, ils m'expliquent et, et je me dis : « bah je vais peut-être pouvoir avoir mon bac quoi, peut-être une mention. » p. 188
	[...] c'est tout du par cœur surtout en histoire. J'ai [...] pas eu une note au-dessus de la moyenne, parce que il veut son cours par cœur

	mais, même quand on lui récite, on n'a pas la moyenne alors. […] Une fois, j'ai même voulu le tester, j'ai triché. J'ai eu 5. [...] c'est un prof ... il note, il note ... comment ça s'appelle ... de façon escalier. Il lance les copies dans l'escalier puis les premières marches, « ah ben t'as 1 », deuxième marche « 2 », c'est vrai parce que on a, notre moyenne de classe, elle doit être de 6 quoi, alors que c'est quand même coeff 5. p. 193
	[…] je pense que c'est pour ça en fait que ça m'a aidée aussi à remonter, parce que je me suis dit : « mais au final, ça veut dire que si j'ai des notes de merde, ça veut dire que je suis conne parce que pour moi c'est que de la culture générale. » […] donc c'est pour ça, j'ai commencé à bosser, bosser, c'est ça qui m'a poussée. p. 196
	[…] c'est souvent […] les ... enseignants qui travaillaient avec les petits qui sont souvent les moins bien payés par rapport aux professeurs. Et ça, je trouve ça injuste parce qu'au final je me dis aussi que les professeurs, enfin pour les petits, c'est eux qui les forment dans le droit chemin et tout ça. Et c'est pour ça, quand je vois, [...] la valeur c'est important parce que [...] par exemple moi quand j'ai passé mon concours, si j'ai 15, c'est pour que je donne le meilleur de moi-même aux petits. […] ils vont vers le bon chemin. Alors que ceux qui ont 8 comme à Paris, c'est pas pour dire mais, en général, […] les enfants finissent en trafic de drogue, des trucs comme ça. En général, je dis bien, mais c'est vrai que là-bas, c'est un peu la cité quoi. […] le mauvais chemin, c'est [...] t'arrêtes tes études et tout ça. […] Parce que voilà, t'as pas eu les meilleurs professeurs pour t'aider, […] quand tu as un professeur qui a eu 8 pour son concours de professeur , 'fin voilà quoi. Alors que ... dans le droit chemin, moi je pense que pour ma part j'ai eu les meilleurs professeurs [...] c'est grâce à eux et aussi à ma mère, […] que j'étais sur le droit chemin, […) Ça se trouve, là j'aurais arrêté mes études. Je travaillerais à l'usine, [...] quand je vois les gens ici, rares sont les personnes qui ont arrêté les études à 16 ans quoi. Alors que à Paris à Marseille, en général, les gens vont pas plus loin que 16 ans. Parce que je vois mes grands-parents, eux ils ont arrêté l'école à 16 ans mais c'est parce qu'ils étaient obligés. Ma mamie et mon papi, ils auraient bien voulu avoir leur bac. p. 199
Avoir des notes satisfaisantes pour pouvoir choisir son métier.	*[…] du fait que j'ai des bonnes notes, […] mon directeur m'a dit comme ça : « non, tu as un dossier en béton, c'est bon tu seras acceptée partout. » [...] j'ai choisi plusieurs universités, parce que je veux [...] aller en sciences de l'éducation. Et j'en ai choisi plusieurs puisqu'il y a une nouvelle, un nouveau truc où on doit mettre, 'fin c'est Parcoursup maintenant. […]. Et il m'a dit [...] « qu'il y aurait pas de raison et que, que en fait, je serai acceptée partout quoi. Qu'il*

	y avait pas de raison de, de barrière ni rien, donc il manquait plus qu'à avoir mon bac et c'était bon. » [...] ça fout un peu moins la pression, maintenant il manque plus que le bac […]. p. 190
	[…] le lycée, [...] c'est les meilleures années, parce que c'est tes dernières avant de passer dans la vie ... […] au lycée collège, pour moi c'est simplement de la culture générale. Après quand je vais rentrer en université [...] en sciences humaines, en sciences de l'éducation [...]. Ça te spécialise dans un domaine bien précis. C'est plus du français où on te parle de Guy, de Maupassant, de Gustave Flaubert, on te parle plus de ça. […] c'est fini, ça ne sert plus à rien. [...] Charles de Gaulle ou tout ça, c'est fini. […] c'est pas pour être méchant mais tu peux être con et bosser, […], tu peux être directeur de chez pas quoi. Si tu es motivé dans le domaine professionnel que tu veux faire, bah c'est bon après c'est du gâteau. […] p. 195
	J'ai tellement envie de partir de ce lycée, pour partir en université pour devenir un peu indépendante, avoir mon petit studio, commencer à bosser, commencer à faire des stages dans les écoles, voir les enfants, m'occuper d'eux, ça me motive tellement, c'est un truc de fou. [...] Ça me donne envie de bosser pour partir au plus vite quoi. p. 196
	Mon papi, [...] ils étaient 11 frères et sœurs, donc il devait garder ses sœurs. Ils devaient s'occuper du champ, des vaches et tout ça. Donc [...] je me dis en fait, justement nos grands-parents, ils n'ont pas connu la chance d'avoir des études complètes comme nous. Alors quand j'entends des gens qui disent comme ça : « ouais j'ai envie d'arrêter mes études », mais en fait ils se rendent pas compte de notre chance. Et après aussi, même si les grands-parents, ils ont arrêté leurs études à 16 ans, ils ont connu l'état-providence et tout ça. Ils ont connu des meilleurs emplois, donc au final ils s'en sont bien sortis niveau emploi. Et maintenant les emplois sont plus difficiles à chercher, donc les gens de 16 ans qui arrêtent maintenant leurs études mais, dans quoi ils vont finir. p. 199-200
	[...] le niveau de diplômés est plus élevé que le niveau de […] postes qualifiés, donc en général les, les patrons, ils ont le choix entre plusieurs employeurs et ils vont prendre les meilleurs, ils vont pas prendre les […] plus nuls, donc en général il y a beaucoup de chômage maintenant. p. 200
	[…] plus tu fais des études longues, plus tu es sûr d'avoir un emploi qualifié. p. 200
	[…] c'est que du par cœur en fait mes autres matières. […] ce qui m'aide, c'est de recopier tout à l'ordi, mais de manière synthétique parce que c'est propre, ça me donne envie d'apprendre du coup. Et

	c'est comme ça que j'arrive à avoir des bonnes notes, [...] j'ai repris des cours qu'avaient les anciens term, et elle nous a donné une évaluation, la prof actuelle, et j'ai remis le cours qu'avait mis bah l'ancienne prof et j'ai eu que 9. [...] je me suis dit : « bah en fait non c'est pas ça, je reprends ses cours, au pire je verrai bien. » Et du coup j'ai recommencé à recopier ses cours à l'ordinateur avec des belles couleurs [...], j'ai pas eu une note en-dessous de 10 encore. p. 192
	[…] je me suis renseignée par rapport au concours des professeurs, [...] la moyenne pour avoir ce concours […] Faut avoir 15 ici, et 8 à Paris et Marseille quoi. Donc, comment je vis mon travail si on lui donne une valeur ? Finalement en fait, je me dis que ça n'a pas vraiment d'importance, parce que si tu as 8 à Paris, tu peux devenir prof et si tu as 15 ici en fait, c'est l'excellence en fait [...] la valeur c'est important parce que au final ceux qui ont 8 à leur concours des professeurs, qu'est-ce qu'ils vont pouvoir bien apprendre à leurs élèves ? […] je veux travailler et je vais être enseignante en fait dans les petits. [...] je vais dire « nous », je me vois déjà plus tard, mais en fait c'est un peu nous qui leur apprenons les bases, qui continuons leur formation, on leur apprend à compter, c'est nous qui faisons le plus dur. p. 198-199
Cette personne constate trop souvent que les professeur.es manquent de respect et humilient les élèves.	*[…] en seconde, [...], je m'en rappellerai toute ma vie, j'ai eu un 0,5 sur, sur 20, un truc comme ça. Et il m'avait dit, comme ça, il m'avait humiliée devant toute la classe en me disant : « ouais je comprends pas tu étais une bonne élève avant, je sais pas ce qui tourne pas rond chez toi, mais c'est n'importe quoi. Je sais même pas si c'est de la feignantise ou si tu es nulle ... » […] j'avais répliqué, j'avais fait comme ça : « ouais mais quand j'étais au collège vous étiez prof de maths pas prof de physique. » p. 186*
	[…] donc quand tu as des frères et sœurs qui sont passés avant toi et qui étaient vraiment ... cancres, mais vraiment, et bah du coup ils ont une image de toi. p. 186
	[Quand je serai prof je veillerai à] ne pas juger par rapport aux notes. […] il y a des professeurs quand ils se disent : « les élèves doivent, […] être respectueux envers les professeurs », mais quand les professeurs ne sont pas respectueux envers les élèves, voilà. Faut chercher le respect aussi. p. 187
	[…] si j'avais gardé les mêmes prof, que j'ai des bonnes notes, que j'en ai pas, j'aurai toujours été rabaissée […] « t'es nulle, t'es une moins que rien ». […] pour eux, en fait, les gens ne changent pas. Après je suis un peu d'accord avec ça et pour moi les gens ne changent pas mais il y a des exceptions. p. 188

	[…] quand j'ai vu mes profs de seconde, parce que j'avais une prof de sport aussi qui m'aimait pas, mais vraiment pas. [...] j'ai hésité à changer de, à changer de collège et de lycée. Et ma mère ne voulait pas en troisième, parce que c'était, c'était l'année de mon brevet, et c'était en milieu d'année que j'en pouvais plus, mais plus du tout, […] ma mère s'est carrément déplacée voir la directrice. […] ma mère est arrivée. Elle était énervée. Ma prof lui a fait comme ça : « il vaut mieux qu'on se parle un autre jour, vous êtes pas en état de parler. » Ma mère s'est assise. Elle fait comme ça : « maintenant que je suis là on va parler. » […] Elle m'a fait : « ça y est, t'as gagné. » […] Elle avait réussi à me faire pleurer devant tout le monde. Et là, je l'avais insulté. […] elle avait été virée […] j'ai réussi en gros ma ... mission quoi, parce que en fait pour les autres d'après, ils n'auront pas à vivre ce que moi j'ai vécu, donc au final c'était un mal pour un bien. […] je pense qu'elle se disait : « elle est faible, elle va pas en parler à sa mère. Je vais pas avoir de problèmes. » Sauf que le fait que, au bout d'un moment, j'en pouvais plus, je pleurais en rentrant et le fait que ma mère se soit déplacée et que, qu'elle lui ait tenu tête, parce que ma mère, elle a quand même un gros gros caractère, bah elle s'est dit : « mince, quoi, faut peut-être que j'arrête parce que ça peut aller très loin cette histoire-là. » Parce que ma mère voulait carrément aller au rectorat alors. p. 189-190
	[…] on m'a souvent aussi jugée par rapport à mon physique, parce que apparemment, j'ai un physique de fille qui est rebelle en fait. […] Parce que pour eux, pour avoir des bonnes notes, faut avoir les lunettes rondes, l'appareil dentaire et tout ça. Et moi ben ... 'fin voila je suis aussi un peu complexée par mon physique, donc j'ai bien me maquiller, me mettre en valeur. Et pour eux, les filles, qui se maquillent, […] c'est des connasses, des salopes. […] j'avais mis une jupe, […] et c'était une prof de SVT. Elle m'avait fait comme ça : « oui, jamais j'autoriserai ma fille à sortir comme ça, tu fais honte et tout […] tu fais honte à tout le monde. » J'avais juste mis une jupe, elle m'arrivait en bas du genou. p. 193
	C'est comme ça, je sais pas, mon physique ne passe pas apparemment. p.193
	[…] les profs sont vraiment méchants des fois. […] je suis pas très bonne en sport, 'fin, j'aime pas ça. [...] j'avais une prof principale […] Elle m'avait prise à part et elle m'avait dit comme ça que ma prof de sport m'imitait dans ... dans le bureau des profs […]. Elle m'imitait en train de courir. […] j'avais dit […] qu'elle pouvait courir pour que je fasse des efforts parce que si elle me respectait pas, je la respecterai pas. Et même si maintenant [...] elle me montrait juste une once de respect, je lui en montrerai plus quoi.

	C'était fini. Parce qu'en vrai je lui ai, je lui ai léché le cul pour bien passer avec elle, ça marchait toujours pas. p. 194-195
Les rapports entre les élèves sont parfois violents.	*[…] au collège, bah on est durs entre nous. On se critique et tout ça, alors qu'au lycée ... ouais, la maturité change beaucoup. p. 185*
	Surtout qu'au collège, […] j'étais bouboule. […] je le vivais vraiment mal, […] par rapport […] à mes camarades [...]. Et en sixième en fait, j'étais la première de ma classe. On voulait me faire sauter une classe. […] déjà j'étais bouboule, j'étais l'intello de la classe. Je l'ai super mal vécu. Je pense aussi, c'est pour ça que j'ai voulu devenir cancre […]. p. 195
L'évaluation met la pression à cette personne.	*[…] les notes […] des fois ça me fait péter un plomb. […] j'étais en pleurs. C'était que des bacs blancs. […] je me disais : « mais je vais pas y arriver », je me suis dit : « je vais faire une dépression quoi, c'est pas possible. […] « ah c'est horrible. » […] c'est vrai que j'arrête pas de pleurer, je me dis : « je vais pas l'avoir, [...] ». Je sais pas pourquoi je me dis ça en fait. C'est ancré dans ma tête. Et j'ai le stress, j'ai une boule d'angoisse. En fait ce qui me fait le plus peur, […] ce qui compte le plus pour moi dans mon travail c'est […] que ma mère soit fière de moi. […] parce que je suis la première de la famille […] et je suis la seule qui réussit un peu vraiment. […] depuis que je suis arrivée au lycée, en fait c'est juste pour elle en fait que je fais ça. Parce que des fois, j'ai envie de tout arrêter, de tout casser, de partir. […] Et l'exemple aussi que je dois montrer à mes frères et ma sœur quoi. […] je suis un peu la seule sur qui peut compter ma mère […] c'est une grosse pression au final. p. 196-197*
L'appartenance sociale influence la vie scolaire et professionnelle des élèves.	*Mais en général, [...]pour le travail, on prend souvent en compte le choix, 'fin l'orientation de ses parents aussi. Ça aussi, les profs jugent beaucoup dans le choix de notre orientation. Une personne qui veut devenir médecin, alors que ton père et ta mère travaillent dans une usine, ils disent : « nan nan ». p. 200*
	[…] je suis déléguée […] j'ai eu un cas où une personne voulait faire du droit, [...] il vit plus avec sa mère. [...] Il vit que avec son père. Son père travaille dans une usine. Ils ont dit « nan ». […] je les ai entendu parler. C'était même pas par rapport à ses notes, c'était par rapport au fait que : « bah oui mais son père nanani, il travaille dans une usine, […] peut-être qu'il vise un peu trop haut et tout ça », je me suis dit : « mais c'est pas possible. » […] ils nous ont dit, après c'est confidentiel, […]. Mais là comme c'est anonyme, j'en profite. p. 200-201
	[…] j'ai vu ça aussi en sociologie, […] les personnes des milieux favorisés qui ont conscience […] du coût des études et donc des avantages que ça procure. Parce que les personnes des milieux

	populaires, bon moi je fais partie des milieux populaires [...], ils ont pas conscience de ce calcul coût/avantage et ils considèrent que le coût est trop élevé pour des études, des études trop longues. Et ils voient pas l'avantage du coup d'avoir un métier, un métier élevé, un métier qualifié du coup. Et c'est pour ça que en général les, les personnes des milieux populaires se dirigent vers des études professionnelles. p. 200
	[...] je pense que plus, plus t'es pété de thunes dans les lycées, plus ... les professeurs te poussent vers le haut. Après je vais pas dire non plus qu'ils trafiquent les notes mais ils passent plus de temps avec toi pour que, justement, tu réussisses, parce que papa et maman donnent l'argent, c'est eux qui donnent de l'argent à tout le monde. p. 201
	[...] je suis dans le privé [...] c'est souvent des personnes qui sont pétées de thunes qui vont là-bas. Moi je vois que ça, je vois des gens avec des sacs Lacoste et tout. Moi j'arrive avec mon sac de Distri-Center, ça me plaît très bien quoi. C'est vrai que dans le privé, bah c'est là où tous les bourges vont en fait. p. 201-202
	C'est comme ça que les gens réussissent des milieux favorisés, [...] au final ouais en fait leur valeur à eux c'est l'argent, en fait, c'est même pas leurs notes. Alors que moi qui vient d'une catégorie populaire, moi c'est ma force de travail, je vends ma force de travail alors qu'elle, elle a juste à donner, 'fin la personne qui vient d'un milieu favorisé, [...] de l'argent et puis hop c'est bon elle est sûre de réussir, parce que de toute façon, derrière, y a papa et maman, donc après tu reprends l'entreprise et tout ça [...]. p. 202
	[...] mes parents voulaient, [...] les meilleures études pour moi parce que dans le public c'est vrai il y a des mauvais échos, du genre bah les profs, ils s'en foutent un peu et tout ça. [...] dans le privé, t'es beaucoup mieux encadré [...] Pourtant le taux de réussite est très bon [...], il est de 93, 97 [...]. Alors que dans mon lycée, il est que à 83%. [...] j'ai été élevée comme ça, aussi. J'ai été dans une école privée, collège privé, lycée privé. Là je vais aller dans une université publique, ça va faire peut-être un peu bizarre. p. 202-203
L'attitude des professeur.es impacte la motivation de cette personne.	*[...] quand je vois que [...] les profs m'encouragent, que quand je comprends pas, ils prennent du temps pour moi parce que les professeurs, quand y a des gens qui ont des mauvaises notes, ils se disent : « bah il bossent pas ça sert à rien. Ils comprennent pas, ben ils se démerdent. » Alors que moi, du coup, ils viennent vers moi, ils m'expliquent et, et je me dis : « bah je vais peut-être pouvoir avoir mon bac quoi, peut-être une mention. » p. 188*
	[...] j'arrive pas parce que le cours, en fait, ne me botte pas, il ne m'intéresse pas du tout. [...] le prof ne me donne pas du tout mais pas

	du tout envie d'apprendre. p. 197
	Je retiens beaucoup plus ce que me dit mon grand-père qu'une heure de cours avec mon prof quoi. […] parce que mon papi, il l'a vécu donc il le raconte. Et lui [le professeur] l'a pas vécu, il regarde ce qu'on est, ce qui est écrit et il le raconte, donc c'est pas la même chose pour moi. […] je pars du principe que quand tu vis pas la chose et que tu la racontes aux autres, en histoire, bah c'est pas intéressant quoi, pour moi. p. 198

Annexe 18 : Analyse de l’entretien n°8

Quantifier le travail, c’est rassurant, mais cela a ses limites.	*[…] je suis quelqu'un qui a besoin […] que ce soit quantifiable. p. 213*
	[…] j'ai toujours eu de très bonnes performances commerciales. Donc en fait c'était assez rassurant et facile pour moi d'avoir toujours ce cadre, où je pouvais être évalué comme je pouvais aussi évaluer des collaborateurs, […], « voilà l'objectif, on y est, on n'y est pas. Qu'est-ce qu'on peut faire pour améliorer etc ? » Donc très chiffré […]. p. 213
	[…] l'idée en ce moment c'est de travailler sur ce qu'ils appellent un référentiel de compétences. Tu sais très bien que c'est orienté, [...], mais l'idée [...] là on était énormément sur l'entretien annuel pour évaluer un conseiller sur (la personne tape du poing à plusieurs reprises) « t'as tel objectif sur ça, tu l'as atteint, tu l'as pas atteint. » […] C'est définir plutôt des, ça me fait marrer, des, des attitudes, [...] comment ils disent, alors t'as les macro-compétences, après t'as le, [...] c'est plus des attitudes, des comportements entre guillemets, mais qui restent, ni plus, ni moins, subjectifs, [...], la facilité je pense pour un manager, c'est de dire ... c'est du quantifiable, qui est beaucoup plus facile que du comportemental, […]. p. 218
	[…] ce travers de mode de fonctionnement du quantifiable […] on n'est plus dans ce mode ... qualité, quel est l'apport de, pour l'autre, qu'est-ce qu'attend l'autre en réalité, qu'est-ce que je lui apporte, […]. p. 219
	[…] c'est quoi la valeur travail au final ? […] j'ai […] un chef [qui] a cette approche du travail, justement [...], c'est le quantifiable, […] c'est le mec qui arrive à 9h, s'il part à 18h pile, […] c'est qu'il a pas assez bossé, c'est pas normal de partir pile poil à l'heure. Faut faire une heure de plus, faut pas compter son temps au boulot, […] c'est ce que j'essaie de lui faire capter, c'est de lui dire un moment : « mais attends, est-ce que ça veut dire parce que je suis arrivé à 8 h, je suis parti à 19h que je charbonne plus qu'au final qu'un mec qui va arriver à 9h, qui va être beaucoup plus sélectif dans ses tâches, dans ses méthodes d'organisation etc. » […] C’est beaucoup plus rassurant ... […] le quantifiable. p. 220
Aborder le subjectif lors de l’évaluation, ce n’est	*[…] depuis que je suis en caisse régionale, […] t'as vraiment ce côté subjectif, qui fait que pour toi, ça peut être une ... sacrée*

pas confortable.	*réussite, comme pour ton chef pas forcément etc. Donc tu vois, c'est ... t'as pas de cadre à proprement parler. p. 213*
	[...] je suis isolé aussi dans ... mon job [...]. Alors qu'il y a des avantages parce que je construis un peu mon job comme je l'entends, parce que personne n'est capable réellement de le définir, [...]. Mais qui présente aussi d'autres travers, parce que c'est totalement subjectif [...], la semaine dernière j'avais mon entretien intermédiaire [...] c'est ce que je leur disais, on va toujours être sur des critères vraiment subjectifs, [...] Tu peux ne rien faire de ta journée mais être sur des actions très ciblées, qui vont être très visibles. Bien les réussir [...]. Alors qu'au final, il y a plein d'autres choses que je pourrais faire à côté, qui seraient beaucoup plus profitables pour les clients, pour les collaborateurs, mais que je vais pas forcément mettre en place ou pas forcément donner tous les moyens pour y arriver, [...]. p. 213-214
	[...] mon chef m'a fait la remarque à mon entretien annuel, [...] : « Ouais, ton truc c'est que tu veux être aimé de tout le monde. » [...] j'aime pas être dans le conflit, mais j'aime bien que les gens m'aiment bien etc. » [...] le seul truc que j'ai trouvé à lui dire c'est « oui mais, qu'est-ce que tu es en train de me faire là, on est sur un entretien, [...] Alors je lui dis : « c'est subjectif », [...], je demande à ce qu'on soit dans du qualit' et tout et pas du quantifiable. Et quand il me met ça dans la gueule, [...], je lui dis « et attends, reviens sur les trucs quantifiables, mec », [...]. p. 225
	[...] on parlait tout à l'heure de ... comment on peut être ... pas mesurable mais ... [...] évaluable. [...] Ça a aussi quelque part ses limites. on rentre dans le subjectif et on rentre aussi dans ce côté où je pense qui est compliqué aussi pour le mec qui, pour l'avoir vécu, qui est l'évaluateur ... c'est le côté ... comment je fais pour pas rentrer un moment, parce que tout relève au final de l'intime. p. 226
	[...] j'ai été aussi en ... difficulté avec une collaboratrice [...] pour essayer de l'accompagner, je me suis rendu compte, assez vite, que ... bah t'es plus ou moins obligé d'aller sur des choses un peu personnelles, [...] Et c'est là où ça devient super compliqué. [...] d'où je vais lui dire moi, je suis qui moi pour juger qu'elle est mal dans sa peau. » [...] Alors, des fois le fait de dire, tu apportes à la personne peut-être. Mais, dans ma tête, faut être super proche [...]. Une personne que tu connais moins où tu es en relation professionnelle hiérarchique etc, si tu

	décides d'aller sur ce terrain-là, faut être capable derrière de lui apporter quelque chose [...]. p. 227
	Aujourd'hui dans nos modes de travail aujourd'hui, tu vas pas passer une heure et demie à raconter ta vie […] sans déconner. 'fin, t'as des dossiers, t'as des ventes à faire, t'as autre chose à faire. p. 236
En évaluant le travail, nous jugeons la personne, inconsciemment.	*[…] il y a une évaluation, à mon sens, qui reste subjective aussi, mais inconsciente. [...] j'insiste en disant que je veux pas rentrer dans le cliché du calimero machin [...] la question que je me suis posé, c'est quand ils ont pas voulu me valider sur le fait d'aller sur le poste, est-ce que c'était pas l'idée, inconsciemment, j'insiste bien sur le « inconsciemment » sur ce que je représente, ce que je renvoie ? […] Moi j'assume sans souci, voilà, je suis musulman, [...]. Alors je serai blanc, je pense, on me poserait pas la question. On assimilerait ça à un hipster mais comme moi j'ai, je suis de cette couleur-là, forcément j'ai une barbe comme ça, donc c'est parce que c'est lié à ma religion […]. p. 230*
	[…] je pense […] dans cette histoire d'évaluation ... qu'il y aura toujours l'évaluation « c'est une femme, [...] ... il est handicapé, il est noir, il est arabe », […] je me souviens à l'époque, je me disais : « faut que je change de boutique » parce que là, j'ai une prise de conscience […]. Là aujourd'hui, je suis confronté au truc. […] On me remet en cause en tant que personne. Je suis amené à me poser moi d'autres questions [...] « Est-ce qu'on me juge parce que je suis ... ? » p. 232
	[…] ça m'emmerde d'être dans cette case-là, […] je suis plus à l'aise là-dedans (rires) [...], j'ai envie […] que le mec avant de le dire, il soit gêné. Soit il est gêné parce qu'il a vu ma gueule, soit j'ai fait la remarque qui fait qu'il se rend compte que « là t'as peut-être dit un truc qui est déconné, que, évites de dire ça devant moi, enfin, ça me plaît pas. T'es hors la loi, donc quand tu tiens ce type de propos etc » Mais tu vois il y a aussi ce côté-là ... je pense qui fait que dans les évaluations tu peux y avoir, tu peux avoir (la personne tape du poing sur la table plusieurs fois) donc ce côté quantifiable avec des objectifs machin, mais toute cette partie subjective d'une part la partie où on n'a pas trop envie d'y aller parce que c'est de l'intime, comme je te disais tout à l'heure ; t'as aussi cette partie-là, qui est encore plus subjective, qui viendra toujours interférer quelque part ... la ... l'évaluation que fera la personne de toi. […] En fonction de son histoire, de son parcours, […]. Avant [...]. Les gens faisaient plus attention dans ... ce type de phrase de merde, [...] je vais

	pas faire de la politique ou quoi que ce soit mais que Sarko, il a vachement libéré la parole sur ces thèmes. Et que les gens maintenant, je te dis, te lâchent des trucs. p. 232-233
	[…] je me suis pris la gueule ... y a pas si longtemps au boulot. J'ai dit : « franchement, vous commencez à me gonfler avec ces putain de type de remarques. » Alors là, je suis passé pour le mec vénère. […]. Et je dis : « tu sais, cette putain de phrase que tu dis, qui te fait marrer toi. […] Je dis : « je rigole parce que je suis poli, je souris parce que je suis poli. […] mais dis-toi un truc, ta putain phrase, je passe dans plusieurs services, vous me demandez d'être transversal donc je, mais je l'entends quinze fois dans la journée, vous, franchement, […] j'en ai rien à carrer de vos trucs de votre humour pour essayer de, pour vous libérer votre conscience à vous, vous tranquilliser sur telle ou telle chose ... » […] Mais ça s'est accentué [...] avec la société, Sarko [...], mais aussi parce que ... peut-être aussi [...] je veux bien l'entendre maintenant. […] je voulais pas le voir le nombre de fois où je l'entendais, « nan mais attends, si tu as vraiment envie, vas-y tu t'arraches comme un ouf, ils vont pas se rendre compte, au final, que tu es noir, que tu es arabe, ... ». p. 233
	Je dois me justifier, y a eu un truc qui s'est passé là-bas, un déglingo, qui a crié sa phrase juste avant de faire son truc, c'est à moi d'expliquer pourquoi le mec il l'a fait. Mais c'est quoi le concept, 'fin sans déconner ? p. 234
	[…] je me suis dit […] peut-être que dans la tête de ce mec qui a la méconnaissance de, et ben, en ayant, bah il va peut-être s'ouvrir et voir les gens différents, de manière un peu plus positive ou moins étriquée […] Mais au final, c'est pour tomber sur « ah ouais, mais vous je vous aime bien, mais putain, les noirs et les arabes je peux pas » [...] Tu te dis « putain, tout ce boulot », [...] j'ai fait l'effort d'écouter le mec, [...] d'essayer de lui apporter mon avis machin etc. Mais au final pour que dalle. p. 235
L'évaluation peut mettre sous pression les salarié.es.	*[...] je le vois bien, notamment depuis la réorganisation-là dont je te parlais tout à l'heure, il y a moins d'effectifs dans les agences donc les mecs, ils sont tous sous pression. Il suffit qu'il y a un mec de malade, un mec qui part en formation, le mercredi y a un temps partiel, [...], ça met complètement dans le jus l'organisation [...] le manager qui [...] chapeaute ce truc, c'est lui qui va compenser tous les manquements, que ce soit de l'accueil, aller charger un distributeur, 'fin des choses qui n'ont plus rien à voir avec son job à proprement parler. Mais lui où il*

	est attendu en (la personne tape du poing à plusieurs reprises) fin de mois ou en fin de trimestre, c'est « est-ce telle ligne, t'en avais cent à faire, c'est fait ou c'est pas fait ? » […] tu vois énormément d'arrêts de travail, de gens qui partent de la boutique, donc je te parle de beaucoup de gens qui sont en agence, qui quittent la boîte, […] t'as les syndic', ils nous ont sorti des chiffres […] « non il y en a pas plus qu'il y a deux ans, […], est-ce qu'il y a deux ans, vous mettiez en parallèle, est-ce qu'il y avait telle ou telle grille […] ? » Tu sais on prend aussi ce qu'on a envie comme critères pour se rassurer etc. […] tu sens que c'est dur pour beaucoup […] cette évaluation […] Tu sens une ... une pression […]. p. 218-219
Parfois, la personne ressent un conflit de valeurs dans son travail.	*J'ai commencé à regarder ailleurs pour reprendre confiance pour voir comment j'étais perçu etc. Mais aussi pour essayer de trouver autre chose comme […] cadre de travail […], je suis un peu gauchiste sur les bords on va dire […], bosser dans une banque, 'fin, tu vois, il y a un moment aussi l'interrogation, […] comment j'explique ça à mes fils, « ouais, papa, il a ce type (U rit) d'idées mais il bosse dans une banque. » p. 216*
	Mais derrière ... pour l'instant, j'arrive à bien le vivre, […], ma femme, j'ai de la chance qu'elle aille dans ce sens-là, à me dire, « y a pas que le salaire, (la personne tape du poing à plusieurs reprises) y a pas que le statut, tu vois, et on peut vivre avec moins, entre guillemets, mais si tu es plus épanoui etc. » Alors là, je retrouve une forme d'épanouissement parce que je suis dans de la découverte, […]. Mais le modèle dans lequel ... j'évolue, je pense, ne correspond pas réellement à la personne que je suis. p. 217
	M disait encore tout à l'heure, « c'est important le travail », mais tout le monde le voit pas de cette manière-là, cette forme d'importance, d'épanouissement, d'avoir le sentiment d'apporter quelque chose etc, tu vois, tu en as plein qui y vont et, voilà, ça, c'est un choix aussi personnel, en mode, bah je vais chercher mon salaire et je rentre, et je m'épanouis autrement et tout. Mais moi j'ai ce besoin, […] on y passe tellement de temps et tout ... d'avoir ce sentiment […] d'apporter […] ce truc qui me […] c'est, t'apportes pourquoi, tu vois ? T'apportes pour une entreprise privée, dans la finance, dans la banque, […]. p. 217
	[…] avec l'arrivée des enfants, […] une forme, une sorte de maturité. Je prends conscience de plein de trucs. Mais une sensation que, ouais, c'est du vent, je contribue à du vent. […]. Tu vois, je suis content de ma journée en soi, […] mais j'ai le

	sentiment depuis un petit peu de contribuer à tout ce fonctionnement qui est pas qualit', [...], […] je vois pas l'apport, l'apport réel en fait. […] avant j'étais en agence, j'avais le côté chiffres qui me rassurait mais j'avais aussi le côté ... très social de mon job. […] Avec des fois cette sensation, tu fermes ta porte et tu te dis : « ah bah je sens que la personne, ça lui a fait du bien de me parler. » p. 222
	Mais c'est aussi qu'est-ce qu'on va leur transmettre ? Moi depuis tout jeune, moi, mes parents c'est « il faut réussir à l'école, faut avoir un bon travail, faut » [...]. Alors, ouais ça m'a permis ... des choses positives mais peut-être aussi des choses un peu moins, parce que ça m'a enfermé dans des trucs en voulant pas prendre de risques, [...]. Et là aujourd'hui en tant que père, bah forcément la question je me la pose. […] Alors, peut-être avant d'avoir des enfants j'avais cette idée-là. […] Mais là du coup, ça a changé. […] Est-ce que j'ai envie, au final, de donner cette valeur travail qu'on m'a transmis d'une manière aussi importante ? Je sais pas. […] Franchement ... ma valeur travail, elle a pris trop de place au final, peut-être […] Y a des choses qu'on fait plus ou moins consciemment ou pas. […] qu'est-ce que je transmets, qu'est-ce que je transmets à mes enfants par rapport au côté travail? […] C'était pas pareil pour nos parents, quand ils étaient dans le boulot [...] ils étaient pas évalués de la même manière. C'était pas le même type d'attentes, d'approches [...]. Moi, je me dis, nous, demain, qu'est-ce qu'on laisse si on continue dans ce rythme-là, laisses tomber. […] 'fin faut rester positif. […]. Ça craint quoi, 'fin franchement. […] Moi je me retrouve dans les valeurs principales de gauche mais aujourd'hui ... je me retrouve pas dans la gauche. p. 240-241
Cette personne a besoin d'être reconnue socialement par son statut.	*Valeur de travail ... alors moi, je pense que c'est lié à mon histoire etc, parcours [...], ce besoin d'être […] reconnu […] socialement mais aussi, d'avoir les revenus qui vont avec […] en toute modestie ou quoique ce soit, mais je pense avoir atteint, tu vois en termes de salaire, voilà on a ce qu'il faut. [...] Et une fois ce truc-là atteint, c'est ça aussi peut-être qui est grisant mais tout comme l'histoire du statut cadre. […] avant que j'atteigne mon poste de responsable, ce que la boutique me vendait un peu, entre guillemets, l'aboutissement. C'est quoi un statut cadre, au final ? Maintenant que je vois que j'y suis, je me dis « putain, tout ça pour ça ! ». […] Alors oui, « on t'a mis un PC, tu peux bosser à la maison si tu veux », « c'est bien les mecs mais concrètement ça fait quoi ? » […] tu vois un mec qui a pas le statut cadre, qui a le même pesée que moi dans la boutique va*

	gagner un peu plus, donc je me dis, mais attends, [...] alors oui, tu auras une meilleure retraite, alors oui, tu auras une meilleure prévoyance mais 'fin. » [...] je me suis caché derrière ce truc-là pendant longtemps, à me dire : « ouais, le Graal à choper, voilà, c'est ce statut cadre, c'est d'avoir un revenu, voilà [...] c'est atteint. Je me dis « ouais, c'est quoi l'épanouissement ... final du boulot ? Quelle est ma valeur ajoutée ? », je me dis « tout ça pour ça ». Autant d'épuisement, autant de prises de gueule, d'interrogations, de remises en cause. p. 221
	[...] j'ai envie de [...] rencontrer des gens, et avoir quelque part cette ... considération sociale au sein d'un groupe. [...] Et là, intervient aussi c'est cette question d'ego [...]. p. 225
	[...] je pense qu'il y a dans mon histoire qui fait que mais, du coup, je réfléchissais. Je me dis « alors on est en soirée, ça arrive combien de fois qu'en soirée, on rencontre des groupes de gens. Les gens te demandent, « ouais tu fais quoi ? » Oui bah au final, oui je bosse dans une banque. » Mais que je bosse dans une banque, que je suis cadre, que je suis pas cadre, mais, les gens, ils s'en tapent au final. [...] Et quand bien même, je tombais sur quelqu'un qui dit : « ah ben, je vais mieux le considérer, donc je vais mieux lui parler parce qu'il a ce job-là. » Bah c'est pas la personne au final que j'ai envie de rencontrer. p. 229
	J'ai toujours su que j'étais différent. [...] j'ai grandi à Vannes. J'ai un prénom atypique. Ensuite, j'ai grandi dans un quartier, alors ça reste Vannes. Comme dans tout type de quartier, t'as une forme de misère avec des gens qui se ressemblent, [...], qui essaient de ... de sortir de là, [...] j'ai toujours eu ce sentiment, mais en l'acceptant.[...] Pas être dans ce truc d'opposition [...] faut que j'en fasse plus, pour qu'on me fasse confiance et pour être reconnu [...] toujours senti cette différence mais en l'acceptant. [...] et je pense que c'est le travail qui a fait ressortir ce truc-là. [...] j'ai plus forcément envie de l'accepter. p. 229-230
Remettre en question les décisions de sa hiérarchie peut altérer son évolution professionnelle.	*[...] j'ai eu la chance d'avoir de belles rencontres, de bien évoluer etc, mais y a eu une sorte de plafond de verre [...] mon N+2 qui voulait pas que j'aille plus haut, je pense, [...], c'est là où [...] toutes ces questions ont commencé à émerger [...] je leur expliquais [...] « je suis rétrogradé ». « Alors nan, tu gardes ton salaire, nan les gens te connaissent, nan on va te laisser autant de responsabilités » mais oui, mais « sur le papier, [...] les mecs, c'est plus le même job quoi. » [...] Donc j'ai eu des moments*

	[...] très très conflictuels avec ma boutique, où je pensais me barrer, où j'ai commencé à postuler ailleurs, où (la personne tape du poing sur la table à plusieurs reprises) c'était entretien avec la RH toutes les semaines [...] mon argument [...] « vous avez eu mes entretiens annuels, où il est indiqué où je suis conforme, pas conforme, au-dessus de vos attentes etc. Chaque année, depuis tant d'années, et c'est pas moi qui l'ai écrit, c'est vous, c'est indiqué que je suis au-dessus, justement, de ces, de vos attentes. Vous m'avez donné des augmentations de salaire tous les ans justement pour me féliciter de mon job etc. Et aujourd'hui vous me dites, bah non ça, ça correspond pas aux attentes qu'on a. Donc quelles sont vos attentes ? » [...] c'était bien écrit sur mon entretien annuel « a tout compris aux ambitions, aux attentions 'fin aux objectifs fixés par l'entreprise ou vers quoi on veut aller » [...] ils choisissaient donc des personnes [...] « vous allez faire des entretiens avec des cabinets externes et c'est eux qui vont dire, » donc pour moi c'est de la caution, ni plus, ni moins, « qui vont valider ou pas et dire « oui, vous pouvez aller sur un poste de directeur d'agence ou pas » ». Et donc moins on m'a dit « nan, on te sent pas, pas pour l'instant. Si, à terme, t'y seras, mais tu as évolué très vite, t'es encore jeune etc, donc là non, nous, soit on te conseille, 'fin, c'est à toi maintenant de construire ton [...] avenir professionnel, notre, au sein de l'entreprise et nous faire des propositions. » [...] Et à partir du moment où j'ai commencé à la ramener et à les mettre un peu face à leurs contradictions, bah c'était entretien RH toutes les semaines, 'fin ça a été, 'fin, je te dis, vraiment compliqué, [...]. j'ai pas lâché l'affaire [...] j'ai dû refaire toutes mes preuves. [...] là, ça s'est bien passé parce que, moi quand je me lance dans quelque chose, je me mets à fond [...] Je me suis impliqué [...] ils sont super contents du boulot qui a été fait. Et le poste auquel j'aurais pas pu prétendre avant, donc le poste que j'occupe actuellement, là ils m'ont laissé postuler et ils m'ont retenu sur le poste. [...] ce truc que je garde toujours en tête : ils me l'ont fait à l'envers et je n'oublierai pas. p. 214-215
	J'ai toujours été en accord avec moi-même, sauf, [...] j'ai eu quelques décisions à prendre [...] c'est ça [...] qui m'a bloqué pour l'évolution. Je me suis mis en opposition par rapport aux règles qui étaient imposées, notamment dans la façon de manager [...]. p. 216
La hiérarchie peut accorder une liberté dans	*[...] concrètement, on arrive toujours à ... y a une forme de conditionnement dans notre système de travail aujourd'hui, qui*

le travail, mais elle est illusoire, au final, elle évalue en contrôlant.	*fait qu'on va toujours quand même vers [...] là où on nous attend en fait, ce qu'attend ton patron, […] ça bloque l'avancement des choses […]. p. 222-223*
	[...] on te dit "t'as carte blanche et tout », mais en fait tu sais bien qu'il y a une hiérarchie ... p. 224
	[...] il m'a recruté sur le poste, alors avec des entretiens pop star […] t'as l'impression d'avoir un jury, une pression […] au final […] ça reste du vent. [...] « oui je vous attends avec votre caractère machin et tout, c'est de faire bouger ces modes de fonctionnement qu'il y a dans notre entreprise. Le marketing tel qu'il est pratiqué dans notre entreprise, c'est dépassé. C'est à vous de faire bouger les choses. » […] au final on va arriver toujours sur ce truc qui est ... très hiérarchisé, « [...], vous êtes quelqu'un de très agile, c'est ce qu'attend l'entreprise, c'est cette agilité », « mais l'agilité mon cul, 'fin, les gars, un moment, il faut arrêter. Vous savez très bien que je vais préparer un truc, vous allez trois à décider. Chacun va venir me donner votre avis à 2 balles, alors que vous n'avez pas pris le temps de ... de rentrer dans ce sujet à fond, que vous connaissez pas aussi bien que moi […] vous allez me donner vos trois idées. Moi je vais refabriquer un truc, […] donc vous allez faire revalider par votre chef, donc votre chef il va venir péter une ou deux idées en plus. […] au final, lorsque vous présentez le truc au DG, bah lui, il a déjà son idée d'avant, donc il est où mon truc de départ ? » [...] je me suis éclaté à chercher, à essayer de comprendre, à faire des trucs mais, mais ... mais on reste dans ce mode de fonctionnement très […] hiérarchisé, très organisé, […] c'est prototypé tout ça au final.[…] Et je pense qu'au final, on aime bien, l'être humain, avoir ce ... cadre, c'est plutôt rassurant. […] mais on n'avance pas. p. 223
	[…] on se dit un moment que si le mec, il est en forme de bien-être, qu'il kiffe bien son boulot, est-ce qu'il produira pas plus ? Tu vois, […] le boot camp, que j'ai fait. […] Là où je les ai trouvé super bons, c'est qu'en fait, dans cette façon de bosser, les mecs, ils te font plus bosser. […] quand tu entends qu'aux States, ils te foutent ta salle de sport sur place. Ils te mettent la garderie de tes enfants, tu peux aller les voir. […] Mais c'est le meilleur moyen de te [...] conditionner à balle. […] Et là quelque part, je pense, c'est aussi vers ça qu'ils veulent tendre pour les boîtes qui veulent bien l'assumer, mais quand on parle de télé-travail, que tu vas combiner avec ton truc. Tu vois bien […] la porte ouverte […] moi j'ai jamais bossé avant à la maison. Il m'ont mis un PC portable [...] je vois des soirées là […] Bah je bosse. […]

	Putain, tout ce que je dis que je veux pas faire et que je m'étais promis que je ferai pas, à trop m'impliquer, à trop donner de ma personne […] Et c'est là où ils s'en sortent bien aussi dans ces modèles. C'est qu'ils ont envie de dire : « ouais attention il y a plein de gens, c'est les brebis galeuses, ils bossent pas bien. Faut être dans le contrôle, [...]». Je pense que la majorité des gens [...] ont envie de bien faire. Et que t'en as plein, je dois pas être un cas isolé, qui doivent bosser le soir ou rentrer à 8h le soir alors qu'il pourrait finir à 6h. p. 237
S'approprier son travail en défiant l'autorité hiérarchique.	*[...] souvent on m'a pris la tête, « nan, mais attends, ton job, t'es pas assistant social », […] ça a toujours été mon argument : « regarde mes chiffres, me prends pas la tête, je suis largement au-dessus de ce que vous attendez donc laissez-moi exercer mon job comme, comme je l'entends parce que c'est aussi en ayant ce rapport « humain » (rires) que les choses se font », […] que là, je n'ai plus aujourd'hui [...] je m'y retrouve parce qu'il y a cette découverte, de nouvelles acquisitions de compétences, […] et j'ai ce besoin d'avoir cet esprit critique, […]. p. 222*
	T'as un président, [...], faut pas froisser un tel […] je me dis « putain, je suis pas, c'est pas là que je devrais être, [...] je suis pas en contradiction avec ce que je dis mais peut-être la manière dont je le dis », [...] en train d'amener ou enrober ton truc ». Mais ça fait partie aussi du monde professionnel aussi un moment. Tu peux pas être brut et être tel que tu es si tu veux arriver, entre guillemets, à tes fins. […] Et puis peut-être que tu as réussi aussi à trouver des marges de manœuvre que d'autres ne voient pas. […] c'est toujours cette question, qui est pas simple à dire, c'est ... c'est ce fameux truc où tu mets dans la balance le plus et le moins. p. 224
	[…] je crois pas en ce truc hiérarchique, tu sais, qui vient du haut. […] cette forme d'argument d'autorité […] Je suis le sachant […]. p. 235
	[…] sur mon job de responsable, où t'as des messages à passer qui, moi ça m'allait pas. […] je m'opposais une première fois, une deuxième fois. Tu vois que ça marche pas. Bah de toute façon, je rentre dans ma boutique, je fais comme je le sens. Et quand on venait m'emmerder, je dis « regarde, tu me demandes du chiffre, tu les as tes chiffres donc voilà … p. 236
	[…] mon fils me dit […] il y a deux mois, [...] « je fais du marketing ». […] je lui dis : « tu fais du marketing ? Mais c'est quoi le marketing ? Il me dit : « le marketing, c'est du bricolage. » […] Texto. Et ça, je l'ai sorti à mes chefs à mon entretien

	annuel la semaine dernière. […] je me suis rendu compte, en le disant à M, que souvent elle me dit : « ça a été ta journée ? », je dis « ouais, j'ai bricolé. » p. 237-238

Annexe 19 : Analyse de l'entretien n°9

Se mettre à son compte, pour avoir la main sur son activité et être libre de partir.	*[…] je travaille en sous-traitance de mon client [...], je suis chez le client […] Donc mes collègues sont mes collègues de travaux. On avance ensemble mais on a aucun rapport ... on a aucun intérêt d'entreprise, […]. p. 249*
	[…] quand t'es embauché en interne tu peux plus rien faire bouger. Le seul moyen, c'est de te syndiquer et puis, 'fin c'est galère. […] Quand t'es embauché par une société de services qui te place chez un client qui a besoin, alors là, c'est un peu pareil. […] Si t'es bon avec eux, […] que tu as les compétences [...], ils vont aller dans ton sens. […] Si jamais tu leur poses trop de problèmes, parce que, je sais pas t'es trop cher, t'es trop âgé, [...] ils ont eu un mauvais retour de toi, et bien ils vont te faire une ... promotion démission, c'est-à-dire, on va t'envoyer à Carpentras et puis si tu veux pas, tu démissionnes. […] en tant qu'indépendant, c'est complètement assumé. Ils peuvent rompre le contrat très vite, […] sans même justifier quoi que ce soit. p. 249-250
	[…] je suis […] EURL. […] je suis maître de mon activité […]. p. 251
	[…] pour remédier à ce manque chronique de ... de reconnaissance […] j'ai décidé, puisque c'est pas possible d'en discuter, puisque ça ne m'amène à rien, [...] puisque j'ai pas envie de, d'être dans la rue tous les trois jours aux côtés d'un syndicat ou d'une association, parce que […] on peut pas, on peut pas faire ça, on peut pas en permanence ... [...] Et bien, moi je me mets à mon compte. Je vends mes jours à un prix que j'estime honnête, [...] il y a plus du tout de discussions relationnelles, managériales. p. 251
	[…] si jamais y avait un souci entre nous, on pourrait arrête le. contrat. Y aurait aucune menace, [...] pas de ... de, de, de passage aux prud'hommes et tout. Parce que je suis quand même passé aux prud'hommes pour une de ces sociétés […] qui t'explique le lundi, comment bah t'as pas bien fait ton travail et du coup, t'es muté ou tu dégages. [...] puisque ça m'est déjà arrivé, puisque je vois très bien comment ça se passe, puisque ça se refera et ça a lieu tous les jours je pense. Et bah, en étant à mon compte au moins, […] Il va pas y avoir de rétention de primes, […]. Chaque jour travaillé est un jour dû. p. 253

	[…] fini […] le peignage dans le sens du poil du RH qui va t'expliquer comment l'année prochaine, ça va être super, comment faut continuer. Rien que le fait que le mec soit payé à me le dire ça m'énerve. […] p. 253
	J'ai clairement la main sur ce que je fais et où je le fais. p. 256
	Moi, ils me placent pas, on est partenaire. Et si jamais il y a problème […] y a pas de démission, y a aucun engagement, […]. Si, y a un engagement légal, 'fin, c'est un contrat, mais y a pas d'engagement social, parce que je leur fais absolument pas confiance pour gérer ... le cadre social qui me correspond. […] bah je les envoie paître tous, et puis j'arrive quand même très bien à travailler, […]. p. 256
	Quand tu as un mec qui passe 18h par jour à pousser un brancard, qui est moins bien payé que le type qui lui demande : « bah et alors, t'as poussé combien de temps ton brancard cette semaine ? », bah t'as envie de lui dire : « mais toi, tu veux pas pousser un brancard au lieu de poser des questions cons, 'fin ... », voilà. Donc euh voilà. Bah moi, pour envoyer chier tout ça, je vends des jours. p. 259
La valeur du travail de cette personne se traduit par une facture avec un tarif journalier qui intègre le sens de son travail, la reconnaissance qu'elle y donne et sa participation à la solidarité nationale.	*Tout ce qui m'intéresse, c'est le jour homme. Bah dedans, j'y mets la reconnaissance de mon travail, mon intérêt à aller travailler tous les jours et tout ça. Donc je vais faire un paquet et dans ce paquet, et bah, puisque tout est argent, et bah il faut dire qu'en-dessous de telle somme, j'estime que ça va pas. p. 251-252*
	[…] je participe plus à la vie collective dans la mesure où je paie l'exact ... l'exact montant de taxes et d'impôts et autres, […]. Ce qui n'est pas le cas quand tu travailles par exemple sur une filiale ... d'un grand opérateur téléphonique pour ne pas le nommer. [...] ils embauchent des ingénieurs, ils prennent des presta, [...]. Et tout ça, ça va remonter dans des lignes comptables. Et ces lignes comptables, elles vont faire l'objet de ... d'ajustements fiscaux d'optimisation, le CICE, ce genre de trucs, où comment, pour un profil qui va gagner très bien sa vie, on va essayer de payer le minimum, l'extra minimum des charges qui sont propres à son profil ? p. 252
	[…] je sais précisément quel est le montant de mon chiffre d'affaires et quel est le montant de mes cotisations. Et je sais pertinemment que c'est bien plus élevé que ce que paierait, pour un poste équivalent, une société qui ... une société qui, voilà, cotée, qui réaliserait pas mal d'optimisation fiscale. […] en fait, dans mon […] indépendance et mon côté, chacun sa gueule,

	c'est ... on retrouve en fait une meilleure participation au système général. […] je suis le niveau le plus transparent du monde. C'est un peu pesant, […] je dis pas que j'encourage même pas les gens à faire ça mais c'est le seul, la seule méthode que j'ai trouvé, moi, pour, pour, pour, bah pour évoluer [...]. Parce que dans tout ce que je fais, en fait, j'investis pas, ni pour la boite, [...] pour qui je fais la sous-traitance, ni pour le client de cette boite-là. [...] Chaque fois que je signe un contrat ou je fais des trucs, j'investis pour moi, […]. p. 252-253
	[…] la valeur de mon travail, […] c'est une facture. p. 254
	[…] j'aime ce que je fais. […] je vais pousser les murs. […] ça mérite même de […] contraindre réellement les méthodes de travail ou les protocoles internes. Si ça m'empêche d'avancer, je les contourne. Ça plaît ou ça plaît pas. [...] tant que moi j'ai pu faire mon truc et que derrière j'ai la reconnaissance de la personne qui attend de moi un rendu, donc là, en l'occurrence, c'est le, la personne qui va tester le logiciel. p. 254
	La reconnaissance, […] c'est le rendu concret de mon travail. Moi, j'édite des logiciels, et ce qui m'intéresse c'est quand l'utilisateur du logiciel est satisfait. p. 254
	[…] la grande satisfaction dans tout ça, c'est que l'utilisateur, donc la personne pour qui, vraiment, j'écris le logiciel, est hyper satisfaite et revient vers moi en direct, alors qu'avant, il fallait faire des aller retours, des machins, des trucs. […] mon travail ne sert pas à rien. Et ça me fait, ça me donne envie d'aller plus loin, d'avancer, de mieux faire, de ... proposer des choses nouvelles. p. 256
Cette personne est en colère à cause de pratiques managériales et RH, absurdes, qui le freinent dans son travail.	*[…] je suis travailloman, […]. Je vais exécuter un maximum d'actions, un maximum de tâches. Et j'aime pas beaucoup me faire ralentir par des protocoles, qu'ils soient managériaux ou administratifs. p. 248*
	[…] l'autorité managériale me ... met des bâtons dans les roues et me sert à rien. C'est toujours de moi vers eux, c'est jamais d'eux vers moi. p. 248
	[…] le management […] est pris par ... par des structures commerciales en fait. J'ai pas à faire, moi, la personne avec qui je discute, ce n'est pas du tout un manager qui s'intéresse à savoir si je suis droitier, gaucher, ou si je me lève bien le matin, c'est pas le problème. Je m'adresse à un commercial qui lui, a vendu mes jours un certain taux, et qui s'intéresse de savoir combien il va pouvoir m'acheter et faire sa marge entre les deux.

	p. 250
	[…] sorti de diplôme, je pensais que voilà, c'est vraiment ta manière d'être et de travailler qui allaient ... en fait pas du tout. Quand tu passes par une société de services, donc le fameux portage […] on va t'expliquer que tu vas être super. Et en fait, ils en ont pas grand chose à faire. Une fois que c'est vendu, c'est vendu. Le mec vient te voir une fois tous les ... par mois, une fois tous les trois mois pour t'expliquer comment c'est super et faut continuer comme ça. Jamais il est question de remettre en cause quoi que ce soit. p. 251
	[…] je pense à chaque poste occupé [...] y a pas moyen de faire valoir son soi, […] sa personne [...], puisque tu rentres dans des grilles managériales ou commerciales, [...] dans sa grille y a jamais ... états d'âme, […]. On regarde juste tes diplômes, ton cursus, ton CV puis vaguement ce que tu sais faire. p. 251
	[…] les vrais RH sont plutôt à Paris ou à Lille. Et donc une fois par an, t'as un type qui débarque et il va t'expliquer comment tu travailles. [...] il va faire le point avec toi sur ton travail annuel. […] Parce que tu peux lui dire les choses les plus vraies du monde, dans tous les cas, il va remplir, il va faire son compte-rendu et puis il va passer au prochain, parce que le type, il est là 3 jours et il a 50 personnes à voir. Bah, tu peux être content, pas content, c'est pas le problème. Il va mettre un indica, un indice de contentement. Et puis voilà, tu vas rentrer dans un indicateur et je pense, qu'en tout, des 75%, ils en ont rien à foutre. p. 253-254
	[…] ils t'expliquent. Il y a toujours une bonne raison pour dire : « on a fait un super résultat. Super, bravo tout le monde » [...] il y a toujours une excellente raison pour t'expliquer comment, malgré ce super résultat, et bah toi, financièrement, tu vas pas t'en, 'fin tu vas pas avoir ta part. Et donc, mais il y a un tas de managers pour te dire : « mais si, on a bien bossé, très bien, bon esprit d'équipe [...]», […] Le manager, il est là pour ça. […] Et une fois que tu es vraiment pas content, [...] il va te contacter, te brosser dans le sens du poil et tu vas redescendre. Et puis, puis tu vas redescendre. […] Et puis tu as ceux qui, qui carburent et qui en plus s'en prennent plein la gueule et qui, eux sont pas contents. Du coup faut revenir souvent vers eux. Souvent, ces gars-là, ils finissent par se barrer. […] Et quand tu es presta, bah le pire, c'est que c'est pas toi qui décide ... Si tu veux partir, tu dois démissionner. […] des gens qui vont et qui viennent, aussi vite que tu lances des dés. […] pour ne pas m'en, pour pas

	avoir à construire mon projet de vie sur la base de ce genre de contrat, et bah je me mets en indépendant. […] donc mes contrats ils sont précaires, [...] moi c'est vendu, bon bah là ils achètent des louches de trois mois. […] Trois mois sur une année, c'est quatre renouvellements. Ça veut dire que quand tu veux te positionner sur du long terme, c'est mort quoi. p. 254-255
	[…] ce qu'on appelle en novlangue, un scrum master, c'est le master, le maître du scrum, de la méthode, qui a beaucoup théorisé la méthode, parce qu'il a lu des bouquins. […] Donc c'est un type, qui passe son temps à faire des, des comptes-rendus power point, [...]. Et en fait, pour bien faire son travail, lui, il a besoin d'une bonne remontée d'informations de notre part, voire, carrément, qu'on lui fasse une partie du travail. p. 257
L'évaluation de son activité se fait par le biais d'un compte d'activité.	*J'ai un compte d'activité, je dois faire des imputations. C'est [...] à base d'heures. 8 heures par jour, sur des tâches, qui sont déterminées par quelqu'un d'autre. […] ce sont les tâches, plus ou moins macro, de ce sur quoi j'ai travaillé pendant la semaine. [...] j'ai un ... lot de tâches et dedans j'impute des heures. […] mon imputation détermine […] le travail réalisé et puis, en tant que sous-traitant, détermine clairement un coût, puisque chaque journée est un coût, […]. Chaque journée est facturée. […] s'il y a une évaluation, elle se fait à travers ces compte-rendus d'activité et des imputations horaires. [...] C'est comme ça qu'on évalue, 'fin qu'on évalue […] qu'on rend des comptes. p. 247*
	Dans le public, […] y avait ces imputations mais qui étaient essentiellement liées au respect des horaires. […] Ça permet de quantifier aussi des travaux qui sont pas forcément quantifiables. […] là c'était assez différent, l'évaluation ... y en avait pas. […] On paie pas un informaticien avec des grilles de salaire faites dans les années 70. Ça n'a aucun sens. Et donc y avait pas d'évaluation mais y avait pas de reconnaissance. [...] de toute façon, que tu fasses bien ou mal, tu seras payé pareil et ça sert à rien de parler d'augmentation parce que tout est dans une grille, une grille d'évolution qui intervient dans le temps, avec des statuts, invraisemblables, qui ont été mal pensés, 'fin, qui sont pas adaptés en tout cas à la réalité de mon travail. […] C'est ce qui leur permet […] de justifier ton activité. [...] chaque tâche a été chiffrée plus ou moins, […] si t'es en-dessous, tu as sous-chiffré, […] alors on te dit : « c'est pas grave », mais ça veut dire que tu as pas été en mesure de chiffrer. [...] si t'es en-dessous[...], t'as surchiffré […]. Dans les deux cas, c'est ton

	problème, […]. C'est les problèmes de ton manager qui est de dire : « il y a une estimation qui a été faite, vous êtes en-dessus ou en-dessous, et donc de fait, bah c'est ... y a, vous pouvez améliorer votre capacité d'évaluation de votre travail, 'fin de ... chiffrage du travail que vous faites. » […] quand tu dépasses le chiffrage, c'est toujours un problème. Quand tu es en-dessous, c'est jamais trop un problème. Quand tu dépasses, […] tu dois rejustifier et puis ils font des réunions, et encore des trucs, pour expliquer un problème qui, en fait, n'a besoin que d'une chose, c'est que les gens soient derrière leur clavier à travailler dessus. p. 248-249
	C'est comme ça qu'est évalué mon travail.[…] ce qui les intéresse, c'est de savoir ce que je fais, pour savoir s'ils paient pas des journées pour rien. p. 249
	[…] la valeur elle est dans ce que je fais, pas dans ce que, ce qui est évalué. […] L'évaluation, c'est un papier comme un autre, c'est, ça sert à rien sauf à celui qui le demande. En gros, cette évaluation ne me sert absolument pas. [...] je rechigne un peu à la faire […) Parce que ça me concerne, 'fin c'est pas que ça me concerne pas, c'est que ça me rapporte rien. [...] à aucun moment, il est question, de moi, ma personne. p. 250
	[…] au lieu de travailler l'informatique, tu rends des comptes. [...] Et ça, c'est insupportable. C'est l'administratif [...]. p. 257
	[…] je vis bien mon travail [quand on lui donne une valeur]. [...] Mais quand cette valeur, elle est donnée par quelqu'un qui, qui est en mesure de, d'estimer le travail. Et pas un ... extra-terrestre qui nous sort ses grilles et ses fiches de lecture. p. 257
	[…] donc les gens qui […] viennent vers toi, ils te consomment du temps et qui te demandent des choses, si derrière leur travail n'a aucun retour pour toi, à part rentrer dans des belles grilles statistiques, […] dont tu t'en fous royalement. Et bien, ils peuvent aussi aller voir ailleurs […]. p. 258
	[…] ton imputation, elle concerne que les tâches, ce pourquoi tu es payé, c'est les tâches que tu dois réaliser. Ils considèrent pas que le compte-rendu d'activité soit une tâche chronophage. Et du coup, bah ils se trompent. Parce que du coup, ce qu'il se passe, c'est que les gens qui n'ont pas cette tâche-là vont imputer sur les tâches pratiques qui sont en train, le concret, ce qui est facturé. Et bah du coup, bah dans ce qui est facturé, y a toujours ... y a tous les échanges Rh et compte-rendus d'activité. p. 259

Annexe 20 : Analyse de l'entretien n°10

La valeur du travail n'est pas seulement financière, elle est aussi liée à l'utilité, du travail, son sens et à la reconnaissance de soi.	*Donc on a tous besoin d'avoir un travail dans lequel on a le sentiment de, d'avoir une valeur ajoutée, une plus-value, une utilité quoi. La valeur ça renvoie à la notion d'utilité, du sens ... p. 269*
	[...] dans la valeur c'est ... c'est aussi la, comment on se reconnaît dans ... ce qu'on a fait, […]. p. 269
	[...] la valeur c'est pas que du ... du numérique, (rires) du ... comment dire, financier, la valeur marchande. p. 269
	[...] la valeur, elle va être donnée dans le cadre ... de la structure dans laquelle on est, puis selon le type de travail qu'on a à faire. p. 270
	[…] la valeur c'est est-ce qu'on a l'impression d'être utile, d'y avoir trouvé du sens, est-ce qu'on a pu, ça envoie un peu la, est-ce qu'on a l'impression que ... on a bien fait son travail au regard des règles de ... d'un point de vue professionnel ? Est-ce que son travail il est en phase aussi avec ses propres valeurs, la question de l'éthique ... voilà, il peut y avoir plein plein de choses, on pourrait continuer. Est-ce qu'on a le sentiment d'avoir un travail apprenant […]. p. 281
Dans le travail, il y a le prescrit et le réel.	*[...] le travail c'est pas un travail comme ça, c'est, il y a un prescrit, y a la manière dont on le réalise, bah (GL rit), y a des attendus, il y a ce qu'on attend de nous, la tâche, la prescription et les moyens qui nous sont donnés. Puis après, bah dans le réel on réalise son travail du mieux possible, puis ça a des effets sur les résultats attendus. Ça a des effets sur soi-même, […] la valeur qu'on lui donne, qu'on donne à ce travail-là, la valeur, elle va dépendre aussi de tout ça. Comment est-ce que ... tout ça ça s'articule. Si on nous demande un travail pour lequel on nous donne pas les moyens de bien le faire, bah fort à parier que la valeur du point de vue des résultats attendus sera pas atteinte, mais aussi on s'y retrouvera pas forcément. […] Ou on va atteindre un résultat avec un coût qui nous semblera important ou pas satisfaisant ou pour lequel on aura pas le sentiment de se réaliser. p. 270*
	Bah la valeur peut être effectivement, dans un premier temps, dans un cadre de travail, c'est avec la hiérarchie, 'fin, son responsable, est-ce que tu as fait le travail qui t'était demandé ? Sur un programme d'activités, est-ce que j'ai fait toutes les missions qu'il y avait à faire, sur le nombre de jours qui était prévu ? Donc il y a déjà l'idée de réalisation. Puis après, une fois que c'est f, 'fin, l'autre dimension, c'est ... est-ce que j'ai atteint les résultats qui m'étaient demandé. Donc c'est ton trav, ça c'est mon travail. [..] A faire d'un point de vue prescrit, mais mon travail c'est aussi comment je me débrouille de tout ça, […]. p. 270

	Et donc la question de l'évaluation c'est qui évalue quoi, pourquoi enfin voilà. Donc la valeur elle peut être donnée, bah elle est ... c'est un mixte de plein de choses dans ce cadre, [...], 'fin le point clé c'est que le travail il peut pas être totalement prescrit. […] C'est ça le point central, encore plus dans nos activités de services. Donc la question c'est pas tant celle de la bonne prescription qui n'existe pas [...]. Le mythe du ..., on est plus dans quelque chose qui peut être complètement prescrit. Donc certes, la prescription est utile mais derrière, pour atteindre, avoir un travail dans lequel on se retrouve mais aussi qu'il soit ... performant par rapport à [...] ... à la structure, à la qualité de service ou la réponse à la satisfaction du client, c'est entre les deux c'est voilà. A l'épreuve du réel, comment on parvient ou pas à faire son travail du mieux possible ? Parce que bien-être au travail c'est bien faire son travail d'abord. C'est ça qu'on se dit. Ça renvoie à des choses ... […] bien-être au travail permet aux personnes de bien faire leur travail. Après voilà, est-ce qu'on partage cette notion « bien faire du » ? Des fois, on n'arrive plus à s'entendre dans les organisations sur ce que c'est que bien faire son travail. p. 273
Évaluer le travail, lui donner une valeur, renvoie à la notion de subjectivité.	*Le « on » [de la question d'entretien], ça peut renvoyer à sa hiérarchie, (GL prend des notes) ça peut être les collègues, ça peut être aussi le bénéficiaire ... […] dans le « on » là. Y a pour soi-même aussi. p. 269*
	C'est l'idée d'avoir l'impression de bien faire son travail c'est de ... le jugement de beauté quoi ... p. 296
	[...] on voit bien « donner une valeur », ça renvoie aussi à la notion de subjectivité quoi ... quelque part. p. 269
	[...] la valeur du travail, elle renvoie pas seulement à ce qu'on a produit de manière factuelle mais elle renvoie à quelque chose qui renvoie à une appréciation, qui renvoie à de la dimension de subjectivité de, pour soi-même mais aussi, 'fin la subjectivité des autres quoi. p. 269
	[...] est-ce que la valeur qui est donnée à son travail, dépend des résultats obtenus ou de ce que ça nous a demandé pour obtenir le résultat ? C'est là que la question de la subjectivité peut jouer. p. 270
	Évaluer combien de temps que tu as passé pour faire ... au regard notamment de ce qui était prévu et du réalisé. En fait, ça peut être sur l'atteinte des résultats ... sur ... Et après là aussi l'atteinte des résultats ça peut être, ça peut renvoyer à une appréciation subjective. Qu'est-ce qui fait qu'on ... qu'est-ce qui fait qu'on considère que le résultat a été atteint parce que. Et là notamment, ça c'est intéressant ... Comme on est dans une économie, dans une activité de services, le résultat, il est co-construit avec celui auprès duquel on travaille, soit le client ou le bénéficiaire. [..] Donc le résultat, il est co-construit, donc il dépend pas seulement de ce qu'on a mis, [...], mais aussi de celui qui va être le bénéficiaire de ce travail-là.[...] Donc l'appréciation bah elle est, compte tenu de la valeur qu'on lui donne, le client peut avoir son

	propre sentiment ou pas d'avoir répondu à son problème, sa problématique, un premier niveau d'appréciation de la valeur [...], on peut avoir un client satisfait, mais a contrario, un responsable qui dit : « bah oui mais en même temps, tu as passé un peu beaucoup de temps par rapport au temps qui était prévu. » […] Et donc du coup la valeur, le résultat du travail […] ça renvoie beaucoup à la subjectivité. […] du coup on reconnaît qu'une évaluation du travail renvoie aussi à une appréciation subjective et pas que seulement à des indicateurs objectivables […] elle est co-évaluée. p. 271-272
	Donc la valeur, bah elle est, voilà, elle n'est pas absolue. Elle renvoie à l'engagement. Elle renvoie à une appréciation subjective et quelle place on accorde dans tout ça ? p. 272
	Ce qui fait que le résultat ... donc qui est sous tendu ... qui va aussi définir la valeur du travail, bah ça va être ... lié à la prise en compte du contexte dans lequel on a travaillé mais aussi une appréciation subjective de, de la performance de son travail, […]. p. 273
	On a essayé de poser […] quelques idées clés en préalable à la mise en place d'un dispositif à venir dans le cadre du projet régional, pour clarifier ce qu'on entend du lien santé, travail et performance. […] les services sont aussi soumis parfois à une forme d'industrialisation, […] il y a de plus en plus de changements, le développement de l'économie servicielle. Et puis, cette idée de la qualité de vie au travail qui envoie une appréciation de la performance […] qui renvoie aussi à […] la dimension sociale, et qui renvoie aussi peut-être à une idée que le résultat du travail il est aussi le fruit d'une coopération, […] il est aussi le fruit d'une appréciation subjective. Et puis il s'agit pas seulement d'obtenir un résultat à l'instant T, de tenir un résultat dans la durée et qui aussi satisfasse, 'fin sont appréciés par une diversité de parties prenantes. […] Pas seulement le bénéficiaire mais ceux qui font le travail. Les ... différents prescripteurs qu'il peut y avoir. [...] on a nos financeurs, […] p. 272-273
	C'est un groupe de réflexion dans le cadre du, du projet régional, il y a un groupe qu'on anime, qu'on pilote, de préventeurs, sur la notion de qualité de travail. […] on est parti sur l'idée d'un ... travail sous forme de labo-rech, labo-action avec un petit nombre de consultants. […] on a juste proposé une note sur le lien santé, travail, performance, qui nous semble au cœur de la notion de qualité de vie au travail. […] Qualité de travail au sens voilà ... en quoi ça peut être à la fois utile pour la performance de l'organisation mais aussi pour la santé au travail des salariés. p. 275
	En fait, c'est la question de savoir si on fait bien son travail, c'est pas évident quoi. […] Donc ce qui va jouer quand même c'est le retour de la hiérarchie, mais des collègues un peu, des bénéficiaires […]. p. 288
	[…] dans l'évaluation, on parle pas seulement des faits, du sujet mais qu'on dise, qu'on exprime ce que ça nous fait à nous. En quoi est-ce que ça nous

	parle, ça nous questionne ? Et du coup on est amenés à s'exprimer sur ce que ça produit pour nous, ça expose. […] Ça expose. Parce qu'on se livre et c'est […] ce qui va être le plus intime, ce qui va nous toucher plus intimement qui peut, du coup, renvoyer à des problématiques qui peuvent aussi être universelles et concerner d'autres. Et du coup, le matériau de travail, la notion de la subjectivité dans l'évaluation du travail s'intéresse pas seulement au factuel mais aussi à ce que ça fait pour la ... En quoi est-ce que ça fait problème pour elle, [...] Puis derrière il y a la question du coup, du pourquoi faire, l'intention, […] c'est de sécuriser cette prise de parole. On n'est pas dans le jugement, on est dans la compréhension et de faire en sorte que ça permette de, d'aider la personne à trouver par elle-même des réponses pour ... pour ajuster, adapter sa manière de faire mais on n'est pas dans la prescription là pour le coup. […] Mais on n'est pas dans un rapport au, à ce qu'il devrait être fait ou ce qu'il faudrait faire. C'est dans la mise en réflexion sur ... aussi, alors en explorant ce que ça fait pour chacun. Du coup en prenant en compte la subjectivité comme ressource d'exploration pour aider la personne à trouver de nouvelles ressources dans son travail. p. 289-290
Le travail bien fait nécessite l'engagement, le fait de mettre du soi dans son travail.	*Est-ce qu'on mesure les ... les résultats atteints ou est-ce qu'on prend aussi en compte, ce qui est un peu moins visible [...]. Y a pas d'occasion de l'exprimer ou d'en parler, […] c'est la question de l'engagement. p. 270-271*
	L'engagement ... bah, c'est ce qui va permettre, justement, de gérer ... […] c'est l'engagement, il est en lien avec le réel, c'est-à-dire que si on avait juste à réaliser de manière automatique des, un travail qui était prescrit à l'avance, à la fois dans ses résultats et dans la manière de le réaliser, on n'aurait pas besoin d'êtres humains, il faudrait l'appliquer. p. 271
	[…] autour de la qualité de vie au travail, on retrouve la notion d'engagement qui est centrale, ou la notion de la place de la subjectivité dans le travail. p. 276
	[…] l'idée de l'évaluation aussi c'est l'intention […] on peut atteindre les résultats qui nous sont demandés ou être dans le cadre de ce qui est proposé par la structure mais pour autant parfois pas avoir le sentiment de complètement s'y retrouver. […] Mais c'est bien parce que y a un engagement que, 'fin, on peut, travailler c'est résoudre des problèmes. Bah les problèmes, [...], 'fin c'est pas seulement appliquer une prescription. […] ça veut dire qu'il y a une partie visible du travail et une partie moins visible, […] (GL cherche dans ses notes) l'émotion, du ressenti, de la fatigue qui peut être psychique mais aussi se, laisser des traces sur le corps. Tout ça c'est voilà, c'est de l'intime aussi. Donc ça remet, ça renvoie à la question de ce que ça nous a demandé pour bien faire notre travail. […] est-ce qu'on évalue seulement le résultat ou est-ce qu'on évalue ou on peut discuter, échanger sur ce que ça nous a demandé pour ... faire son travail le mieux possible. On peut aussi échanger sur qu'est-ce que c'est que bien faire son travail ? p.

	276-277
	En fait l'engagement c'est un peu comment est-ce qu'on met de soi, pour bien faire son travail, mais on peut mettre de soi ... dans un travail pour lequel soit la prescription, ce qu'on attend de nous, est pas claire ou floue. Et donc ça peut être très engagé mais si on sait pas bien ce qu'on attend de nous, ça peut poser un problème. Et puis également si les moyens qui sont mis à disposition par la structure, pour pouvoir faire ce travail-là, moyens d'organisation, d'équipement de travail, d'environnement de travail, de formation professionnalisation n'est pas ... n'est pas ... en adéquation avec ce qui peut permettre d'atteindre les résultats dans de bonnes conditions ça peut aussi poser difficultés du coup. Il suffit pas d'être engagé dans le travail, ça c'est du côté de l'individu, mais il y a aussi ce que la structure doit pouvoir ... ce qui, son champ, la responsabilité de l'employeur qui est déjà, voir bien prescrire, que la prescription soit claire et que les moyens qui sont mis à disposition pour faire son travail soit adaptés aux objectifs, aux résultats attendus quoi. Ça a à voir un peu, ça aide, on est d'un côté, côté du cadre, du cadre qui, dans lequel on va travailler et puis le nôtre qui renvoie plus à un, l'engagement il est plus ... du côté de ... de l'individu au travail, […] p. 280
	Du coup la manière dont on vit son travail dépend pas que seulement de la valeur qui peut lui être accordée, mais ça dépend aussi enfin ça va être aussi en lien avec l'engagement, l'investissement qu'on y a mis, […]. p. 281
	[…] quand on dit l'engagement c'est résoudre des problèmes au travail mais c'est, si on a réussi à résoudre des problèmes, c'est-à-dire qu'on a réussi à trouver la solution donc on a appris de son travail et on avance. Si on n'arrive pas à trouver de solutions, de réponses, ben on est mis en échec, du coup on le vit pas bien. […] Est-ce qu'on apprend ? Est-ce qu'on peut travailler avec d'autres ? La question de la coopération ... voilà, 'fin ... la valeur, elle peut renvoyer à tout ça. […] qu'est-ce qui vient donner cette valeur-là, 'fin ... en tout cas c'est pas que, c'est pas que la rémunération. p. 281
Disposer de temps de travail collectif pour gérer l'écart entre le travail prescrit et réel.	*[...] on ne peut pas définir a priori ce qu'est une solution, une bonne, bonne réponse, parce qu'elle, soit parce que déjà elle, de fait, elle n'existe pas, mais surtout que la meilleure réponse possible, elle est co-construite. p. 273*
	[…] est-ce que par exemple, est-ce qu'on a des espaces d'échanges sur le travail pour pouvoir discuter des bases de ça. […] dans le cadre d'une recherche-action sur la question du lean. […] ils avaient mis en place un système qui permettait un moment donné sur un problème qui nécessitait, bah justement, la prise en compte de plusieurs dimensions, de pouvoir réunir les personnes concernées pour poser, partager le problème et trouver ensemble la meilleure réponse possible, quitte à déroger à des normes ou des règles qui ... qui dans le fonctionnement normal de l'entreprise soit appliquées. Là pour le cas présent, c'était notamment pour répondre à, et de préciser

	l'objectif à tenir pour l'ensemble […] y avait un système de vérif, de contrôle des pièces qui marchaient pas, donc ils pouvaient bloquer tout le processus. Mais pour conserver l'objectif de ré, satisfaire la commande client à temps, ils ont accepté collectivement de passer à un mode de contrôle différent un peu plus long et … différents et un peu dégradé. Mais qui permettait quand même d'avoir un bon contrôle, en prenant une décision collective. […] Donc là on voit bien que, on a bien l'objectif de cette satisfaction client mais c'est pas une personne qui a décidé toute seule […] il me semble que dans cette situation-là, la décision a été co-portée, co-instruite et débattue. Ils ont trouvé la meilleure réponse possible dans le contexte donné pour prendre en compte, bah un événement, un événement de la vie réelle de l'entreprise pour mettre en regard les prescriptions avec la réalité du fonctionnement, sans oublier de, 'fin, en tenant bien l'objectif final prioritaire à tenir. [...] il y a eu la prise en compte des enjeux de production, de contrôle, de qualité, de délai, de ... avec les parties prenantes concernées. p. 274
	Et par exemple dans, dans le secteur du soin, le fait d'organiser des échanges de pratiques, c'est bien au moment donné les professionnels qui échangent entre eux sur la meilleure manière de faire d'un point de vue de ... de référentiel professionnel, pour gérer telle ou telle situation et développer un savoir-faire ensemble, donc c'est pas seulement, on est pas tout seul, on est à plusieurs, on essaye de, de partir des situations réelles de travail pour voir comment est-ce qu'on peut y répondre le mieux possible en tenant compte les exigences en qualité, collectivité, rentabilité, 'fin ... délai mais en y mettant aussi des ressources du côté du savoir-faire professionnel. p. 279
	[…] ça renvoie aussi à la notion autour de la qualité de vie au travail, de la possibilité de pouvoir s'exprimer sur son travail pour agir sur les conditions de sa réalisation. C'est la notion d'espace de discussion dans le travail, les échanges de pratiques, c'est une forme d'espace de discussion sur le travail. Donc nous on essaye, c'est pas toujours évident. […] Au sein de l'équipe, [...], on peut pas forcément le faire suffisamment autant qu'on voudrait mais c'est parler de son travail pour, justement, ben poser ensemble les problèmes et voir quelle peut être la manière d'y répondre ... de manière la plus satisfaisante possible. […] C'est vrai qu'il y a une partie informelle entre collègues. […] Faut trouver le temps pour […] en réunions d'équipe, on peut mettre un thème à l'ordre du jour, et puis on en discute un peu. Là aussi faut un peu prendre ... du temps. […] réunions d'équipe qu'on va dédier à un sujet ou à ... une intervention en cours même si on fait pas forcément pas très souvent mais […] je le fais moins que quand j'étais en … bah par exemple en contexte de formation, en Master ergo, […] là on est tirés aussi par le quotidien, [...] p. 279-280
	[…] dans une économie de services, on peut passer beaucoup de temps déjà, de, à … préparer son travail, donc il y a le temps d'investissements qui est pas du temps directement productif. Si on regarde, voilà, c'est pas le nombre

	de pièces produit par unité de temps, voilà. Mais si on n'a pas fait ce travail d'investissement en préalable, peut-être qu'on arrivera pas à répondre aux besoins du service, 'fin à la production de la, à la qualité du service. Voir les besoins de coopération, d'échanges qui est encore plus important maintenant qu'avant, pour pouvoir travailler, 'fin bien travailler à plusieurs, 'fin voilà, de croiser, cette notion de coopération et puis, 'fin y en a d'autres, faudrait regarder. […] Le cadre [...] pour évaluer la performance du travail, il est beaucoup plus ouvert qu'avant. Et puis qu'est-ce qui fait que le résultat il est atteint, c'est pas seulement la productivité, c'est pas seulement la quantité, c'est pas seulement la qualité mais c'est aussi tout ce qui va renvoyer aussi à des enjeux de, y compris d'enjeux environnementaux, de ... de satisfaction aussi de ... d'enjeux sociétaux, de RSE, par exemple. […] ça fait plein de critères à prendre en compte qui sont pas seulement produire à moindre coût le plus rapidement possible. [...] Donc c'est ça, la valeur qu'on nous donne au travail là, là on a plein de prescripteurs, plein d'évaluateurs et plein de travailleurs. […] y a pas qu'une façon de faire, et puis on a pas le ... faut inventer, […]. p. 282-283
	On est au service de, et travail, et permettre ... aux entreprises dans lesquelles on va, aussi de, d'être partie prenante de l'analyse et de la résolu, 'fin des réponses à trouver aux problèmes, problématiques travaillées. Donc c'est pas seulement faire mais c'est faire faire. […] tout seul, on va plus vite, mais à plusieurs va plus loin. Et du coup, c'est dire : « voilà est-ce que on a bien pris en compte le point de vue de chacun, est-ce que tout le monde s'y retrouve ? p. 283
	C'est pas toujours facile de faire en collectif, donc on va peut être plutôt, des fois, le faire entre chargés de mission et responsable ou par sous, on travaille pas tout, ensemble et notamment ces échanges un peu sur la manière de faire, je pense qu'il y a aussi de la diversification dans le tra, dans la manière, dans nos profils, dans ce sur quoi on retravaille, comment on travaille. p. 284
	[...] C'est animé là ... par un tiers quoi. Donc ça permet de partir des pratiques de chacun et l'idée, c'est que ça fasse aussi ressources pour ... pour la personne qui va exposer son problème, mais du coup on apprend aussi de [...] ça m'a aidé à voir quelques points de repères, 'fin de reposer des choses sur des ... des éléments qui peuvent m'aider dans le travail au quotidien. p. 284
	C'est une vraie compétence d'animer un travail d'échange de pratiques. [...] Il faut donc pouvoir se poser, préparer, 'fin, faut l'animer. Je pense que ça, ça manque. [...]. On a une direction qu'il faut déjà beaucoup de choses à maîtriser. Faire parler son équipe sur sa pratique, [...], je pense que c'est ça aussi la question de posture, de ... de ... d'animation, de temps, […] En fait on a plein de besoins à court terme [...] faut que ça soit incorporé à ... au ... travail quoi. Pensé comme tel et organisé, et piloté comme ça. Et puis tout ça

	avec la complexité de la diversité de ce, le cadre commun il est un peu éclaté quoi. 'fin je pense. Voilà, entre ce que fait une de mes collègues et ce que fait l'autre, c'est … c'est très très différent. […] Y a des chose communes, y a des références communes, mais y a aussi de la diversité. [...]Y a des choses sur le partage un peu d'éléments de référence, bah ça on peut le faire. On essaie de le faire, par exemple sur l'accompagnement des changements techniques et organisationnels. […] Là ce qui s'est développé, c'est beaucoup l'accompagnement collectif où on fait et on aide surtout à faire … et à faire faire. p. 285-286
	C'est un peu plus exposant aussi. Alors peut-être, parfois qui peut être avec moins d'exigences sur le, le fond mais par contre la réussite là, par exemple, ça va être d'avoir réussi à faire produire des choses par le … Puis derrière ça peut être aussi que l'action elle se poursuive sous une forme … p. 286
	L'évaluation, elle porte pas seulement sur l'atteinte des résultats mais sur la, la capacité à trouver ensemble les meilleures réponses possibles dans une situation donnée, c'est ça l'enjeu. […] c'est pas seulement évaluer du coup l'atteinte du résultat mais c'est aussi de s'intéresser à la manière dont ... on peut trouver ensemble les meilleures réponses possibles, ... parce que les situations sont complexes et y a pas une réponse, […]. p. 290
Travailler, c'est gérer les aléas sans trop dégrader sa santé mentale.	*[…] travailler, c'est aussi gérer des événements, des aléas, de l'imprévu et donc ça nécessite une adaptation, une réinterprétation du prescrit pour continuer, 'fin faire du mieux possible son travail en évitant de trop prendre sur soi, de dégrader sa santé, de ... que ça coûte trop et avec l'idée d'atteindre les résultats qui nous sont demandés mais aussi de ce qu'on ... les résultats qui nous sont demandés mais aussi de ce qu'on considérait comme étant, comme étant un travail bien fait. p. 271*
	[…] selon telle ou telle passion, selon tel événement, selon la manière dont on met aussi, bah ça, ça fait déséquilibre. C'est RPS [risques psycho-sociaux] là. Équilibre entre les ressources et ... les ressources […] ce qui fait ressources et ce qui fait contraintes ou exigences dans le travail dans la durée. […] c'est ça aussi avec les RPS [risques psycho-sociaux], la question de la prise en compte de […] l'émotion, du ressenti, du subjectif, de se dire que les effets sur la santé, ils sont pas que seulement des effets observables, qui peuvent être ... décrits dans la symptomatologie corporelle, et de se dire qu'à un moment donné si quelqu'un nous dit qu'il est pas bien au travail, bah c'est, quel statut on donne à ça. Dans la notion de qualité de vie au travail, on a un peut ça aussi. […] D'abord une perception individuelle et collective […] comment on peut prendre ça en compte, dans la manière de concevoir le travail, de manager et aussi peut-être de l'évaluer. Silence de 4 secondes. GL rit. p. 277-278
	[…] dans le secteur dans lequel tu es, dans les, 'fin tout ce qui est dans les activités sociales ou de la relation à autrui, il est question un peu du résultat

	co-produit de la ... du coup de la diversité des parties prenantes, qui peuvent avoir un point de vue sur le travail et en matière d'évaluation, sur ... aussi le nécessaire engagement, pour gérer l'écart incompressible entre le prescrit et le réel, qui se joue au moment, en situation, donc c'est des régulations, en situation qui amènent à prendre des décisions, dans des situations souvent complexes pour lesquels il n'existe pas une et bonne réponse. Bah ça si la question du professionnalisme qu'on a derrière, sur lequel on peut s'appuyer individuellement, mais aussi le professionnalisme ou l'appui et le soutien collectif est pas là, ça peut soit basculer du côté du bien-être et du sentiment d'avoir bien fait son boulot et donc de la valeur, ou au contraire d'avoir plutôt le sentiment d'être passé à côté de choses ou de pas avoir réussi à bien faire son boulot. p. 278
	Le bien-être c'est pouvoir bien faire son travail. Et d'où des réflexions autour de la notion d'environnement capacitant. [...] la réponse est pas tant du côté de la prescription. Ça c'est le mythe du lean, faut prescrire, faut prescrire, parce qu'on n'a pas bien prescrit ou faut même : « allez on associe tout le monde à la définition de la prescription donc ça sera forcément bon », non c'est pas ça. […] comment le système, l'organisation peut faire ressources auprès des travailleurs pour les aider à ... faire leur travail le mieux possible ou, à, en tout cas à pouvoir régul, adapter leur manière de faire, à pouvoir mettre leur engagement au service du travail de manière la plus satisfaisante dans l'équilibre de ce que ça demande […] et de ce que ça permet de, d'apporter comme satisfaction, le sens au travail au-delà, déjà faut éviter des risques professionnels, l'atteinte à la santé physique etc, mais aussi, est-ce que le travail est source d'épanouissement et de réalisation ? p. 278
	[…] la prescription est importante mais elle peut pas tout régler. Et que trouver les meilleurs équilibres possibles dans son travail ça renvoie aux ressources qu'on va pouvoir mobiliser, identifier et mettre en œuvre, qui peuvent être de différentes natures mais c'est, ça cette notion de l'environnement capacitant, c'est qu'est-ce qu'on a comme, comme élément dans son contexte de travail qui peut faire ressource du côté des moyens de travail, de la possibilité de coopérer avec ses collègues, la possibilité de développer son savoir-faire professionnel, la possibilité de pouvoir ... s'écarter de la norme ou de la prescription formelle, de pouvoir voilà de prendre des décisions de manière sécurisée par exemple, soit parce qu'il y a des marges de manœuvre qui sont, qui existent ou qu'on trouve individuellement ou à plusieurs. […] c'est donner la possibilité au travailleur de trouver de la ressource au moment où il doit gérer ces situations-là. [...] C'est de faire développer tout ce qui peut être facteur de ressources à mobiliser dans l'action, la notion de régulation, au regard des objectifs, 'fin des exigences des contraintes du travail selon aussi les événements, les aléas qui peuvent se produire p. 278-279
	Et est-ce qu'on y laisse des plumes ? […] y a une grande dimension dans le

	temps, c'est un peu ... ça peut nous demander mais on est de l'ordre de la fatigue, du ... voilà, ça, ça a demandé à un moment donné mais sans laisser de traces dans la durée sur la santé, sous toutes ses dimensions. Ou au contraire au fur et à mesure qu'on s'est engagé dans, on a pris un peu de son, voilà, de sa ressource ... de la ressource qui peut être parfois difficile à régénérer […] est-ce que au global dans son parcours professionnel, est-ce que le travail a été facteur de réalisation, de construction et donc de santé ou au contraire est-ce que pour atteindre le résultat, souvent on dit ça quand on veut faire, au prix de, d'une exposition à des risques professionnels, au prix d'une ... d'un engagement physique qui laisse des traces dans le corps, ou d'un engagement psychique qui fait qu'à un moment donné on s'épuise aussi. [...] l'approche ergonomique, on s'intéresse pas seulement qu'aux résultats, mais aussi à ce que, aux équilibres quoi, qui peuvent, les effets que ça a sur la personne. […] On peut trouver de la ressource en débordant son temps de travail. [...] Mais qui […] peut empiéter sur l'équilibre temps vie privée et vie pro en temps ou en mobilisation, préoccupation, on va dire. [...] Bah on fait au mieux mais le travail prend pas mal de place finalement quoi. p. 282
Le temps est la première unité de mesure, un indicateur de l'évaluation au travail.	*L'engagement au travail, ça peut être, peut-être voilà, du temps supplémentaire qu'on va passer pour finir de préparer. Doser, de savoir si on a trop ou pas assez préparé. C'est pas évident. Et là ça renvoie bien à l'engagement, de ce qu'on met dans son travail pour essayer de le faire le mieux possible mais ... avec l'idée [...] du travail bien fait, […] Parce que, ça pose la question de l'évaluation, qu'est-ce qu'on évalue ? Ouais c'est ça. L'évaluation, elle se fait par rapport à un cadre de référence aussi, par rapport aux ... moyens engagés, au ... temps […]. Quelle est l'unité ? La mesure du ... Souvent, c'est le temps. p. 271*
	[…] accepter que le travail bien fait dans l'absolu n'existe pas mais que c'est un construit social, qui renvoie à des équilibres, et donc on essaye de trouver le meilleur équilibre possible. […] Faut prendre en compte des exigences[…] de rentabilité, […] Et qu'est-ce qui est bien ? Faire son travail c'est d'être dans les temps mais de pas ... d'avoir pas pu être à l'écoute des personnes pour aller à leur rythme et voilà se faire bien comprendre, etc, que ça se passe bien au moment, en situation ? Ou est-ce que si en même temps, si on prend trop de temps […] on va être rattrapé par ... par les, la prescription qui a pas été tenue, donc c'est un équilibre, forcément entre tout ça. p. 277
	Dans ... l'économie du temps de Taylor ... la productivité et puis le temps de travail c'est ... le temps, c'est vraiment le premier indicateur ... comment dire de ... d'éval, de quantification un peu de la ... je sais pas comment on pourrait dire, de l'unité de compte quoi, […]. p. 282
	Est-ce qu'on travaille ce niveau d'échange-là avec l'équipe ? Je sais pas si on a forcément trop le temps de, on le fait peut-être en bilatéral avec les uns et les autres mais ... pas forcément toujours trop le temps de se poser. [pourquoi

	tu crois ça ?] Bah ... comme tout, le temps de se poser, se regarder pédaler. Rires. Pas seulement pédaler. […] ça va vite quoi. 'fin y a plein de choses à faire, on a des demandes, déjà faire notre travail, ça demande déjà pas mal de temps. Donc de pouvoir prendre des temps pour se poser et prendre du recul et échanger sur comment, c'est pas évident. p. 283-284
	[…] c'est essentiellement un problème de manque de temps […] De se donner du temps. […] le rôle de tiers peut-être un moment, peut-être que des fois, c'est peut-être plus facile. [..] j'ai eu l'occasion avec une collègue de participer à un travail de supervision … p. 284
	Donne une valeur ? Comment je vis mon travail ? J'ai peut-être pas trop dit. Bah pff, cette notion d'équilibre [...] Il y a l'équilibre de la vie au travail, hors travail. [...] donc ça c'est le premier niveau mais l'autre niveau d'équilibre, c'est entre ce que ce que … on considère comme étant le travail bien fait 'fin voilà et puis ce que ça nous demande pour faire son travail, […]. Et donc tant que ça marche, bah on se dit que peut-être qu'on a passé … mais en fait c'est aussi d'antici, d'éviter que ça se passe pas bien. B rit. Donc tu sais pas après coup si tu as fait trop ou pas assez. […] ça fait 20 ans (rires) que je suis à la structure H mais je fais jamais la même chose ... sur les sujets, les formes d'actions, les … voilà. L'apprentissage il est … voilà. Faut constamment s'adapter, innover dans la manière de faire, […] cette notion un peu de … équilibre qui par définition peut être plus ou moins satisfaisant ou plus … Et puis tout ça dans la durée … parce que la valeur c'est la valeur instant T, […] C'est dans le temps ça aussi. p. 287-288
	Bah c'est un peu l'idée de l'équilibre de ce que ça nous demande par rapport à ce qu'on obtient. […] C'est qu'on a le souhait de faire bien mais par contre de savoir l'équili, voilà, … on fait trop ou pas assez, puis des fois, on se dit : « mince », bah on voudrait se prendre, la notion du rapport au temps quand même … c'est fondam, ben voilà. [… C'est ça, c'est le temps pour bien faire, 'fin moi c'est le temps qui me manque. […] Le travail bien fait, c'est vite et bien. [...] Laisse maturer un peu … triturer la pâte et dire : « bah voilà, c'est ça que je voulais (rires), là c'est bon, là c'est bon », […] Donc c'est le rapport au temps. […] comment apprécier le juste nécessaire, 'fin ce qui va être nécessaire, le temps de faire sereinement les choses. De pas être tout le temps bousculé. p. 289

Annexe 21 : Personnes rencontrées lors des entretiens

Age	Sexe	Niveau de responsabilité	Contrat de droit	Secteur d'activité	Forme juridique de la structure de travail
De 17 ans à la cinquantaine	6 hommes et 4 femmes ont été interviewé.es	Salarié.e	Public	Institution publique université et recherche, RH	Institution universitaire
		Salarié.e	Privé	Finance	Entreprise privée à but lucratif
		Salarié.e	Public	Institution publique université (avec une activité en cabinet, RH et management récemment terminée)	Institution universitaire
		Salarié.e	Privé	Santé au travail	Entreprise privée à but non lucratif - Association
		Aucun	Chômage	Education populaire	Entreprise privée à but non lucratif - Association
		Directeur.rice	Privé	Informatique	Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée - EURL
		Salarié.e à temps partiel, et chômeur.se	Privé à temps partiel, et chômage	Journalisme et handicap	Entreprise privée à but non lucratif - Association
		Co-directeur.rice	Privé	Education populaire	Coopérative
		Etudiant.e	En formation initiale	Sciences économiques et sociales	Institution scolaire
		Auto-entrepreneur.se	Privé	Education populaire	Entreprise privée à but non lucratif - Association