**Solidaires Finances Publiques**
**V A L - D E - M A R N E**
**Local syndical- Hôtel des Finances**
**1 Place du Général Billotte - 94040 CRÉTEIL Cedex**
**Tél. : 01-41-94-34-64 ; 01-43-99-65-48 ou 37-95**
**solidairesfinancespubliques.ddfip94@dgfip.finances.gouv.fr**

# Déclaration liminaire du Comité Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT) du 11 février 2014

Monsieur le Président du CHSCT,

Dans un arrêté du 28 novembre 2007 (arrêt Groupe Mornay), la Cour de Cassation a estimé que le CHSCT doit être consulté avant la mise en place d'entretiens d'évaluation, car ils peuvent être un facteur de stress.

La haute juridiction avait alors estimé que les modalités et les enjeux de l'entretien d'évaluation sont manifestement de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail, de par l'incidence sur le comportement des salariés, leur évolution de carrière et leur rémunération. **Cela constitue une insécurité préjudiciable**.

La réforme gestionnaire de l'État, dont la création de la DGFiP en est l'exemple criant, remet en cause les droits et les statuts sur un mode purement comptable, en détruisant le débat démocratique sur les services que l'État doit assurer à la population. Le système de l'évaluation n'échappe pas à ce constat et va même dégrader la cohésion des services au détriment même de la réalisation des missions qui leur incombe.

Évaluer le travail constitue un dogme de la part des directions. En effet, le travail ne peut jamais être réduit à une division des tâches. Si la division scientifique du travail a permis de dégager des profits énormes dans les industries, ce fut déjà au détriment des femmes et des hommes qui durent se plier à cette vision simpliste.

La dimension compétition-mise en concurrence s'illustre par le fait qu'il faut bien qu'il y ait systématiquement et à priori des quotas d'agents prédéterminés qui bénéficient ou non d'un avancement de carrière accéléré. C'est la dimension systématique de ce classement, qui est critiquable et dommageable.

En effet le système n'est pas le reflet de la réalité de l'engagement des agents au travail, mais c'est une vision idéologique de la direction sous un angle

productiviste de l'homme au travail, et de la valeur qui ne peut se fonder et se développer qu'en instaurant une compétition entre les personnes, idéologie fondée sur une vision très partielle du travail.

Le respect des objectifs n'est pas tout. On ne demande pas seulement aux salariés d'être efficaces mais aussi d'adopter un certain comportement, on n'évalue pas seulement le travail, on évalue aussi la loyauté, la discipline et la docilité du salarié.

Les maîtres mots depuis que la fonction publique est soumise à un management par objectifs quantifiés (LOLF, RGPP) sont performance, rationalisation, efficience.

Si le terme de performance est antinomique en associant recherche de l'excellence et baisse des coûts, la notion d'efficience est plus précise. Ce concept économique désigne le rapport entre les facteurs de production engagés et la production (biens et services) qui en résulte.

Il y a toujours un décalage entre le travail prescrit et le travail réel, et ce décalage se retrouve à tous les niveaux de l'analyse du travail et, *in fine*, de l'évaluation.

Il est communément admis par les psychologues du travail, que le travail réel n'est pas directement observable, et trop souvent les tâches qui impliquent le plus d'efforts soient celles dont les résultats matériels sont les moins flatteurs.

Avec le développement des activités de service, les méthodes d'évaluation par le temps de travail sont totalement inadaptées, les difficultés rencontrées dans l'évaluation des performances est sans doute la raison principale d'une évolution des concepts et des méthodes vers une évaluation des compétences. Avec l'évaluation des compétences, la valeur du travail n'est plus définie indépendamment de la personne.

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. Or l'analyse clinique du travail montre qu'on ne peut pas définir, caractériser, saisir, ni à fortiori évaluer une compétence sans en passer par la connaissance fine du travail dans lequel elle s'actualise.

Une place croissante est donnée à l'évaluation de la qualité, la « démarche qualité » ou « qualité totale ». On pourrait espérer que l'analyse porte sur le travail réel et non le travail prescrit. Mais elle a dérivé dans les usages vers une démarche de marketing et de concurrence commerciale, pour l'obtention de certifications, de labellisations, de normes, de baromètres, etc.

C'est un dispositif qui place le résultat avant le travail et non pas après ce dernier. C'est devenu une prescription, une de plus, qui alourdit la charge de travail (c.a.d. l'ajustement de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel) et les opérations de contrôle, le tout en période de réduction d'effectifs !!!!!!

*In fine* c'est devenu un argument publicitaire et non une évaluation méthodique et rigoureuse du travail.

L'expertise et l'évaluation ne sont pas fondées scientifiquement et sont donc sans valeur, si l'on ne prend pas en considération la connaissance spécifique du réel qui n'est accessible que par l'expérience du travail.

Autre source de distorsion : puisque l'évaluation est nécessaire, elle sera effectuée quoiqu'il en coûte, quand une unité économique de production le fait ailleurs, les autres font de même (s'ils le font là c'est que c'est bien).

Un bras de fer s'est engagé dans les années 80-90 entre sciences du travail et sciences de la gestion, et c'est cette dernière qui l'emporte.

Les gestionnaires réduisent au silence les travailleurs expérimentés sous prétexte qu'ils font de la résistance au changement. Le changement ici c'est faire passer les impératifs gestionnaires contre le travail. Ainsi les dirigeants s'appuient sur des évaluations plaisantes sans rapport avec le réel.

Et là, du coup, on fait référence pour une fois au collectif : on se congratule les uns les autres sur les succès obtenus tous ensemble, on est vraiment très forts... sauf qu'on a décollé du réel puisqu'on a perdu le rapport avec le travail.

## Conséquences de l'évaluation sur la santé des travailleurs :

L'évaluation fonctionne comme un instrument de management. Dans le contexte actuel elle joue comme une menace : placard, intensification de la charge de travail, harcèlement, licenciement.

Parmi les différentes méthodes, « l'évaluation individualisée des performances » est la plus délétère.

Faute de fondement scientifique rigoureux, faute de méthodologie, l'évaluation contient une grande part d'arbitraire, et la peur fait son entrée dans le monde du travail...

Les sentiments d'injustice à propos des évaluations portées sur les travailleurs n'ont rien de nouveau. Ce qui l'est, c'est que face à ces méthodes d'évaluation chacun se retrouve maintenant seul.

Pour couronner le tout, l'évaluation individualisée génère des conduites de concurrence généralisée entre travailleurs qui vont jusqu'aux conduites déloyales. Le résultat le plus tangible de ces méthodes est la déstructuration des solidarités, des loyautés, de la confiance, et de la vraie convivialité dans le travail. Cette solitude rend chacun plus vulnérable à l'évaluation et à la sanction et on peut y relier directement les suicides sur le lieu de travail apparus depuis une quinzaine d'années, ce qui n'existait pas auparavant. Et il ne s'agit que de la partie émergée de l'iceberg. Tous les praticiens, en particulier les médecins du travail s'accordent pour dire que les pathologies mentales liées au travail

explosent, et cette évolution est indissociable de l'impact en retour sur le travail, des nouvelles formes d'évaluation et de gestion, introduites depuis une vingtaine d'années dans nos pays.

Paradoxalement, et à lier directement à ces nouvelles méthodes, apparaissent des pathologies de surcharge, parmi lesquelles les troubles musculo-squelettiques qui posent des problèmes très intéressants du point de l'étiologie, c'est à dire des processus physiopathologiques et psychopathologiques sous-jacents : épuisement professionnel, burn-out, Karôshi, médicamentations, toxicomanies et dépressions.

Ces pathologies de surcharge sont très significatives : les gains de productivité devaient peut-être permettre de supprimer des postes, mais surtout en soulageant le travail, de permettre de travailler autrement.

L'évaluation individuelle des performances a été rendue possible par le contrôle informatisé de l'activité, qui permet le suivi de chaque opérateur, de ses gestes et de ses modes opératoires.

Ce contrôle n'est pas passif, il suppose la collaboration de l'agent, qui doit périodiquement ou constamment saisir des données sur son activité, l'auto-contrôle en est la forme achevée.

L'articulation de l'évaluation individualisée du travail à la technologie informatique de traçabilité, conduit de nombreux travailleurs à perdre tout pouvoir de contrôler l'accroissement de leur charge de travail, et ils en tombent malades.

De plus, le recours à l'évaluation génère un accroissement des contraintes de travail, car elle exige dans son sillage un énorme labeur connu sous le nom de « valorisation », qui devient un ingrédient incontournable de l'évaluation.

Pourtant, la recherche de l'évaluation reste un objectif légitime. Avant tout parce que la plupart de ceux qui travaillent la souhaitent. C'est un retour d'information sur l'utilité et la qualité de ce qu'il donne de lui-même, mais la notion de rentabilité à court terme, a faussé l'analyse .

On obtenait tout de même avant un contrôle de la qualité, de la productivité et de la sécurité. Comment ? Par la mobilisation individuelle et collective dans le travail qui repose sur le couple contribution-rétribution : contrairement à ce que l'on pense communément, la part la plus importante de la rétribution attendue n'est pas sa dimension matérielle mais sa dimension symbolique : **la reconnaissance**.

Avec deux dimensions, la reconnaissance comme gratitude et la reconnaissance comme accusé de réception de la contribution. La reconnaissance porte sur le faire et non sur l'être, sur le travail et non sur la personne.

La reconnaissance par autrui dans le registre du faire peut éventuellement être rapatriée dans le domaine de l'être. Travailler n'est plus seulement produire, c'est 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, il devient ainsi un médiateur décisif de la construction de l'identité, et par conséquent de la santé mentale, voire de la santé physique.

L'analyse la plus approfondie de la « psycho-dynamique » de la reconnaissance, montre que celle-ci passe par des jugements extrêmement précis.

Le premier est le « jugement d'utilité » et non de performance et de rentabilité.

Le second est le « jugement de beauté », qui porte sur la conformité aux règles de l'art, et est proféré par ceux même qui connaissent le travail de l'intérieur. C'est le plus précieux, et cette fois il est fondé sur la référence au réel du travail, aux difficultés et aux efforts déployés. La reconnaissance ce sont des jugements équitables et non des mesurages.

Il y a crise mais pas obsolescence totale de la dynamique de la reconnaissance, mais pour reconnaître il faut d'abord connaître.

L'évaluation équitable suppose un couplage permanent avec des recherches sur le terrain sur le travail concret et effectif, il faudrait des praticiens formés dans l'investigation du travail réel. Utiliser autrement ce qui est actuellement dépensé en évaluations, audits, expertises, valorisations, conseil.

Il faut une orientation politique, il en va de la relation salariale proprement dite, de plus, le problème des salaires qui sont de plus en plus découplés du travail réel, occasionne un malaise grandissant dont toute la société pâtit actuellement.

Évaluer consiste-t-il à juger le résultat d'un travail ou à le mesurer ?

Deux termes différents pour deux procédures foncièrement différentes.

Puisque nous ne savons pas mesurer le travail il nous reste à le juger, ce qui présuppose de le connaître. Si nous souhaitons faire des progrès dans l'évaluation et nous débarrasser des effets délétères des méthodes contemporaines d'évaluation sur la santé de nos contemporains, il faut desserrer l'étau de la gestion et réinvestir dans les sciences du travail.

Il faut repenser l'évaluation, elle reste un objectif légitime, mais ce sont ses mésusages qu'il faut dénoncer, qui commencent dès que l'on prétend avoir par son truchement, un accès rationnel à l'objectivité.

La plupart de ceux qui travaillent la souhaitent, car elle porte en elle un retour sur l'utilité et la qualité de ce qu'ils donnent d'eux-même.

Dans l'état actuel des connaissances, l'évaluation du travail est suspendue aux moyens dont on dispose pour élucider le travail concret, et à ce jour il n'y a pas d'évaluation objective possible.

Le but le plus ambitieux que l'on peut se donner est celui d'une évaluation équitable. Équitable connote un objectif contraint, celui de rendre à chacun ce qu'il est en droit d'attendre, que l'on prenne en compte des critères relatifs à la vérité du monde objectif, mais aussi des critères de justice et des critères relatifs à la santé de chaque individu qui travaille.

Bien avant le tournant néo-libéral, l'évaluation était une préoccupation fortement présente dans le monde du travail, mais on n'avait pas encore cette idée aberrante qui relève de l'imaginaire social : **tout en ce monde serait évaluable (?!?)**.

Beaucoup d'activités n'étaient pas évaluées, ou au moins pas individu par individu, et on ne se réclamait pas de l'évaluation du travail, mais seulement de l'évaluation des coûts. Pourtant contrairement à tout ce qui est colporté on ne travaillait pas plus mal avant, regardons derrière nous, ce pays compte de belles réalisations aussi bien dans le public que dans le privé.

On occulte volontairement toutes les enquêtes passées disant que le travailleur français était parmi les plus productifs, ne serait-ce qu'au niveau européen.

On glose à loisir sur le pessimisme des français, mais cette évaluation telle que vous l'acceptez, y contribue directement: on supprime massivement des emplois, et ceux qui ont encore un travail y souffrent.

De toute évidence la paix sociale est un facteur de productivité, on travaille bien et à long terme quand on est bien dans son travail.

Dans ces conditions Solidaires Finances Publiques juge illégitime votre manière d'évaluer, **contraire aux lois naturelles et sociales, dangereuse** pour la santé mentale et physique du monde du travail, de la société dans son ensemble et surtout ne reposant sur rien de sérieux et encore moins de scientifique.