

## **pour faire autorité dans le travail, développer le métier**

Intervention Youri Meignan

présenter le chantier " travail et métier " du SNUipp

### **1 Le travail de qualité empêchée**

#### **1.1 Constat du malaise au travail**

Les syndicats, bien mieux et bien avant les sondages, observent une forte montée de l'expression d'un malaise liées au travail.

Les alertes s'accumulent : sentiment de faire un métier dévalorisé, dégradation des conditions de travail, pressions hiérarchiques accentuées, complexification du travail...

recherche de moyens d'échapper à l'impossibilité de faire le travail que l'on souhaite, se mettre en retrait, changer de boulot, survaloriser le hors-travail...Usure...maladie... etc...

**Plus de 5 % du PIB** partent en fumée pour des problèmes de santé au travail : accidents, arrêts de travail... bien plus si l'on pense déficit de qualité du travail (Pour 6,6% pour l'éducation).

Qualitativement trois thèmes semblent particulièrement importants et récurrents :

- les problèmes de **temps**, tout est précipité, ne pas pouvoir anticiper, **devoir bâcler**
- les dilemmes liés aux élèves dont "on ne peut plus s'occuper" autant qu'on le souhaiterait (c'est à dire **autant qu'on l'estime nécessaire et possible**) et qui ne sont plus en situation d'apprendre, et donc les enseignants d'enseigner
- le fait que la hiérarchie soit plus sur **les injonctions et les contrôles procéduraux** que sur le soutien aux manières de faire face aux difficultés habituelles (conséquence : **l'inflation des querelles** relationnelles, de la violence institutionnelle ou des usagers) : les empêchements de faire un travail de qualité

Mais il s'agit d'abord un **vécu personnel, intime et honteux** qui se traduit très souvent dans le ressassement de la plainte et des déplorations, et aussi par des **désengagements, des désintérêts, des repliements**, y compris de la part de collègues très investis.

**Des retraits de soi au travail : « il faut prendre sur soi » pour tenir, il faut s'amputer pour supporter.**

## 1.2 Au-delà du constat, quel diagnostic ?

Dans le vécu éprouvé, ce qui semble poser le plus de problème, c'est

**de ne plus pouvoir faire son travail avec la qualité dont on se sait capable.**

Ce qui est insupportable, c'est **ne pas pouvoir SE reconnaître dans le travail que l'on fait**. Les travailleurs expriment **une crise de la réalisation de la qualité du travail** pour eux-mêmes et vis à vis des usagers et des citoyens.

On est contraint à un travail de qualité empêchée, réduit à mettre en œuvre **une activité désaffectée, désabusée** qui **intoxique, au sens fort du terme, toute la vie** professionnelle et personnelle. Parce que « le travail a le bras long », à tel point qu'à un certain moment c'est la vie, entièrement, que l'on ne peut plus supporter.

Ainsi les maladies professionnelles se développent avec ses épidémiologues, ses préventeurs, ses médecins, et le long cortège des **aménagements insatisfaisants des situations individuelles** (il est très important d'investir collectivement les lieux de négociations sociales, comme les CHSCT, qui ont vocation à en favoriser le traitement, le repérage et la prévention).

Il semble se mettre en place une industrie du soin aux travailleurs. Pire cela devient petit à petit un domaine de gestion : il y avait la gestion des moyens du travail, il y a eu la gestion des ressources humaines, il y a maintenant la gestion des dommages du travail, ça s'appelle la gestion des risques psycho-sociaux : et ainsi on fait du psychologique et du social un risque !!!!

Pour aller au-delà du constat, il faut revenir à la question de la santé.

D'abord considérer une **santé qui ne se réduit pas à l'absence de maladie**. On ferait une grave erreur à ne vouloir traiter que la maladie une fois déclarée ou pire que le symptôme. On parle souvent des 3 niveaux de prévention (primaire = prévenir ; secondaire = réduire ; tertiaire = réparer), mais le véritable enjeu est encore antécédent : définir la bonne santé.

Pour Georges Canguilhem, « **je me porte bien dans la mesure où je peux porter la responsabilité de ses actes, porter des choses à l'existence, et créer entre les choses des liens qui ne leur viendraient pas sans moi** ».

**La santé est liée à la création**. Il ne suffit pas de s'adapter pour vivre dans un environnement, mais il est nécessaire de créer du milieu pour vivre, on pourrait dire **créer de l'institution pour y vivre et travailler, créer de l'institution pour pouvoir être instituteur, créer de l'École pour y enseigner**.

(SNUipp : transformer l'école = enjeu politique, enjeu éducatif et économique...santé de la démocratie, mais aussi de santé des personnes)

Dans ce cas le travail peut être émancipateur, il nous permet de nous émanciper des conditions antérieures de vie pour en créer de nouvelles.

SE reconnaître dans ce que l'on fait, c'est « l'essentiel, écrivait Winnicott, **c'est que l'homme ou la femme se sente vivre sa propre vie, se sente prendre la responsabilité de son action ou de son inaction, se sente capable de s'attribuer son rôle dans un succès ou la responsabilité d'un échec** ».

Or dans beaucoup d'activités professionnelles, on a du mal à (s')attribuer les choses, on ne sait plus très bien d'où vient l'échec : des prescriptions mal fichues, paradoxales ? est-ce son propre échec ? Est-ce l'échec de son prédécesseur ? Des techniques utilisées ? On ne sait plus très bien. L'attribution de la réussite et de l'échec est devenue compliquée. Du coup il y a un **danger à agir « à son corps défendant » dans un « face face » ravageur entre d'une part l'inflation des procédures impersonnelles, des injonctions qui tournent aux scripts comportementaux habillés en bonnes pratiques, et d'autre part l'isolement personnel dans l'activité face au réel, entre ce qui présenté comme la simplicité de l'évidence culpabilisatrice et l'extrême complexité du réel.**

Ce face-à-face est **ravageur, parce que dans la collision entre le personnel et l'impersonnel, il n'y a pas la médiation d'une histoire transpersonnelle commune, l'histoire des controverses sur l'efficacité des manières de faire** qui permettent d'instruire les arbitrages difficiles et délicats, des controverses qui ont lentement cheminées et auxquelles on peut collectivement se référer. Ce face à face est un **processus qui pasteurise le réel, qui annule les controverses et dévitalise le sujet-travailleur dans la personne**. Plus décroît la « dispute de métier », plus la personne qui est exposée aux **querelles interpersonnelles** : quand on ne peut plus discuter professionnellement du « bon boulot », ça finit dans des affrontements de personnes.

La souffrance **AU** travail, la pénibilité, les suicides, les risques psycho-sociaux (notons au passage les fonctionnements psycho-sociaux qui sont à la base de l'intelligence, de la culture humaine sont retournés en risques, alors qu'ils sont fondamentalement **des ressources psycho-sociales**), le stress sont **les symptômes de cette mauvaise santé DU travail**, c'est à dire l'impossibilité d'**organiser des allers-retours entre l'expérience toujours incertaine et le débat entre les possibles relativement à la qualité du travail : qualité du produit et qualité de la production.**

Il y a alors un risque auquel les syndicats sont fortement exposés : c'est celui de n'envisager qu'un **traitement symptomatique**. C'est le **risque de la victimisation et de la recherche d'un coupable...** alors que le propre d'une organisation du travail est de répartir les responsabilités, de les diluer. **Jean-François Verdier, Directeur général de l'Administration et de la Fonction publique (DGAFP) « vouloir faire un lien entre les suicides et les conditions de travail est hasardeux : « je n'ai pas connaissance d'un écrit d'un agent qui dirait qu'il a mis fin à ses jours à cause de la RGPP ».** Au-delà du cynisme d'une telle déclaration, ce qui est important c'est qu'elle affirme le découplage de l'organisation du

travail et des vécus éprouvés au travail. Il n'y a plus de " responsabilité ", il n'y a plus de répondant !!

Du coup, **il n'y a que des victimes, pas de responsables, mais plus grave à mon sens, c'est que fondamentalement le travailleur est requalifié en victime passive, qui peut demander une compensation de l'offense, mais pour ce qui de la prévention ou mieux à l'émancipation, elle s'en remet au bon vouloir de l'organisateur du travail.** On ne peut pas construire une dignité à partir d'une victimisation. En cela je suis en désaccord avec la tendance qui réclame « de la confiance et de la reconnaissance ».

La **confiance et la reconnaissance sont une modération du rapport hiérarchique**, mais fondamentalement les rapports de pouvoir au travail restent inchangés. Il y a des organisateurs et des organisés, et cela fondamentalement pose des problèmes de " conscience professionnelle ".

L'enjeu est **l'inversion des rapports des pouvoirs dans l'institution. Les travailleurs ont, eux, le pouvoir d'agir** (c'est d'ailleurs le sens même de la grève = quand les travailleurs s'arrêtent d'agir, ils démontrent leur pouvoir dans le non-agir, tout s'arrête parce que la hiérarchie ne PEUT pas agir à leur place). Le problème est que petit à petit les concepteurs et les organisateurs du travail, soutenus par les politiques libérales, ont étendu leur pouvoir d'organisation sur le travail. Et il est illusoire de leur quémander qu'ils en cèdent un peu. L'enjeu est de **développer un pouvoir d'agir exigeant, et cela passe fondamentalement par le développement de l'autorité du métier pour que le pouvoir d'organisation devienne au service du pouvoir d'agir.** L'enjeu est de viser à ce que l'entreprise soit au service des travailleurs, que l'institution soit au service des enseignants avec comme enjeu la qualité du produit par le travail. **L'enjeu, j'y reviens, est que le métier crée l'institution dont il a besoin pour faire un travail de qualité.**

2 pistes s'ouvrent alors à nous :

- comprendre comment l'organisation du travail arrive à soumettre la réalisation du travail ?
- Et comment peut-on développer le métier pour reprendre en main le travail, son organisation, sa réalisation ?

## **2 Comment l'organisation du travail soumet la réalisation du travail ?**

Il y aurait bien entendu beaucoup à dire à ce sujet (et je ne suis pas suffisamment compétent pour le traiter dans ces différentes dimensions). Je prendrai pour traiter de façon partielle cette question le prisme des manières des directions de traiter la « souffrance au travail » et dans lesquelles elles tentent d'attirer les syndicats. On rencontre le plus souvent 3 formes de prise en charge, qui ont en commun d'occulter le travail réel, les difficultés normales (j'y reviendrai) :

- les référentiels de « **bonnes pratiques** », les « **référentiels de compétences** », les **mutualisations de « bonnes pratiques** ». On développe une ingénierie fondée sur l'analyse des pratiques : il s'agit d'extraire de l'observation (experte parce qu'extérieure !) de l'activité « ce qui peut s'imposer à tous », et ainsi faire « mieux travailler ». Il s'agit en fait d'une **represcription taylorienne des procédures** (PPRE, AP, etc... interdiction du redoublement, etc..) et en même temps moralisatrice (les modules de formation ou les critères de validation aux concours « agir en fonctionnaire de manière éthique et responsable »).

PPRE = faut-il mesurer l'épaisseur de la pile de PPRE ? Ou s'intéresse-t-on à ce que l'on peut faire ou ne pas faire en classe et en AP pour faire face à la difficulté scolaire ?

- Une réduction restrictivement quantitative des produits du travail : **l'évaluation permanente et immédiate avec un pilotage par les résultats** organise une tyrannie du court terme avec l'imposition de résultats évaluables en permanence qui justifie la surprescription des procédures dites « qualité » et l'instauration de délais (les évaluations de fin de cycle et l'interdiction des redoublements).
- Mais le management doit se montrer humain par **l'écoute compassionnelle, mais palliative** : multiplication des « cellules d'écoute psychologique », d'aide et d'accompagnement individualisé des salariés : il s'agit de parler dans le vide de « SA » souffrance en espérant qu'il y ait un quelqu'un, anonyme, qui restaure « l'estime de soi » par quelques paroles « **réconfortantes** »... sans qu'il n'y est aucun recours possible au travail, et notamment à l'organisation du travail. Ces dispositifs d'accompagnement psychologique visent à **rendre supportable l'insupportable**.

Il faut aussi « surveiller » ceux qui ne parleraient pas. Cela engendre une **surveillance généralisée des « fragiles »** qui risque de virer à l'hygiénisme. (actuellement en France environ 4000 psychologues cliniciens ou psychiatres qui travaillent dans des centres d'appel censés prendre en charge la souffrance au travail = une industrie de l'écoute / par ailleurs assez lucrative... bien que avec de grands risques pour les psychologues eux-mêmes qui deviennent des amortisseurs).

Parfois bien perçu dans un premier temps (répond à une demande de reconnaissance), on s'en remet à un style de management des relations humaines inspiré des « ressources humaines ». C'est exactement la tendance prise d'une part par la MGEN et d'autre part par les « entretiens de carrière » à 2 ans et 20 ans. **Le « bien être » sans pouvoir « bien faire » est une illusion.**

**D'un coté on affirme la simplicité et l'évidence des manières de faire, d'un autre coté on réduit le travail à une certaine lecture quantitative de son produit, et enfin on écoute les gens parler dans le vide.**

**Le pouvoir d'organisation s'exerce, dans ce domaine de la gestion de la souffrance au travail par la mise en place d'un hygiénisme sécuritaire, évaluatif et compassionnel (forme de paternalisme moderne) AU travail.**

cela donne une définition du stress :

**rapport Lègeron : il y a stress lorsque les personnels n'ont plus les ressources suffisantes pour faire face aux exigences de l'organisation du travail.**

La gestion de la santé AU travail est alors intégrée dans l'organisation du travail (le syndicalisme est sollicité pour participer à cette gestion pour gérer et atténuer le mal-être individuel), **en aseptisant les conflits sur les critères de qualité du travail**. Ce n'est pas le conflit qui rend malade, il peut au contraire être une source de santé s'il est orienté vers la création, parce qu'il est fondamentalement au cœur de l'activité, et notamment du travail. C'est le déni du conflit qui est dangereux pour la santé parce qu'il internalise le conflit.

Il faut reconnaître que les critères de la qualité du travail, en particulier dans le cas des services sont **infiniment discutables** parce qu'il s'agit d'intervenir dans le cours des vies des usagers !!!.

**En matière de santé DU travail, l'objet vital de confrontation et de négociation est prioritairement les critères d'un travail de qualité. On pourrait proposer une autre définition du stress :**

**Il y a stress quand l'organisation du travail ne permet pas les controverses sur le sens et l'efficience des manières de faire, ne permet pas au métier de faire ressourcer dans le débat sur les critères de la qualité du travail et déni les conflits entre les niveaux hiérarchiques.**

**Mais pourquoi je donne tant d'importance aux controverses et de risque au déni du conflit ?**

**Il faut bien s'entendre sur le type de conflit que j'évoque ici.**

**Le plus souvent on craint le conflit, on s'en protège... parce que le conflit porte sur les personnes et non pas sur le travail. Sur les personnes il est agressif, alors que sur le travail, il peut être cordial. Il faut donc des règles à ces controverses... même mieux il faut une institution à ces controverses...**

## **2.1 Qu'est-ce que le travail ?**

**Cela repose les questions de « qu'est-ce que le travail ? Qu'est-ce qui pourrait être soigné dans le travail pour pouvoir faire un travail soigné ? »**

L'urgence, c'est de soigner une « maladie sociale » appelé le déni du travail.

Pour Suzanne Pacaud (psychologue du début du 20<sup>ième</sup> siècle qui travaillait sur les conséquences du taylorisme) « **le travail normal consiste à tenter de résoudre une série de problèmes** ».

Ce qui est anormal, pathogène, c'est de concevoir le travail comme quelque chose de simple, sans conflit, sans arbitrage délicat, avec des renoncements qui continuent à peser

ensuite.

Si la société fait appel à des travailleurs, si on est amené à imaginer des postes de travail, si historiquement les métiers se sont progressivement spécialisés, c'est pour **répondre à de nouveaux problèmes**.

En cela le travail est bien une activité nécessairement contrainte, une activité forcée (disait Wallon) et c'est en cela qu'elle nous permet de nous sortir de nous mêmes, de ce que l'on a déjà fait, que l'on se réalise en la réalisant, mais pas automatiquement. Si l'on juge que l'effort est utile, il faut qu'il soit suffisamment utile à l'autre, à celui à qui il est destiné pour qu'il soit utile à soi...

L'air de rien cette proposition détruit non seulement le taylorisme mais même plus largement une grande partie de la conception capitaliste du travail, de l'aliénation du travail.

En effet elle dit que le travail normal n'est pas l'exécution de protocole, ni d'abord le seul produit ou le résultat ignorant la production, ni seulement des coûts et des charges : elle réhabilite le travail qui tent à disparaître dans les discours dominant.

Elle dit que **le travail est d'abord une réalisation, au sens d'un processus de confrontation à la réalité qui fait émerger une nouvelle réalité, dont l'issue n'est jamais écrite à l'avance (cf prescription = pré script = pré-écrit).**

Ce n'est donc pas le fait d'être, dans son travail, confronté à des problèmes et de tenter de les résoudre qui est anormal, c'est même un signe de santé si l'on arrive à faire des difficultés, des épreuves des problèmes professionnels, c'est à dire partagés et discutables, expérimentables, reprenables ; des problèmes qui invitent à remettre " l'ouvrage sur le métier ".

**Contrairement à la doxa hiérarchique, ce ne sont pas les enseignants qui seraient trop petits, inadaptés à la grandeur de la mission qu'il leur est confiée, ce sont les tâches qui leur sont demandées qui sont trop petites par rapport à ce que les enseignants se sentent en capacité de réaliser et dans lequel ils pourraient se reconnaître, en être fier si l'on sollicitait les ressources de leur métier, trop souvent laissées en jachère si ce n'est méprisées, pour faire un travail de qualité.**

Si le travail normal n'est pas simple, est une confrontation à la complexité du réel, il est alors important de **ré-ouvrir entre nous la complexité que l'on rencontre habituellement, explorer toutes les tentatives quotidiennes pour faire « malgré tout » du bon boulot.** Face au déni du travail, **se reconstruire collectivement la capacité de (se) dire la réalisation du travail.**

Il s'agit de **ré-ouvrir de vrais débats professionnels entre nous**, non seulement pour

- partager les difficultés (on se sent moins seul, on se déculpabilise),
- pour rechercher ensemble des manières de faire (nos petites inventions

- quotidiennes non-identifiées),
- pour élargir la palette des possibles et la gamme des outils et des effets
  - mais plus encore pour remettre en centre des débats avec l'administration, l'institution et les usagers, **les discordances entre les possibles et les souhaitables**, non pas pour s'excuser d'une incompétence mais pour ouvrir un espace de recherche, un espace de travail réel, **mettre à jour l'authenticité du travail réel comme normalité.**

Il faut **ré-ouvrir ensemble les compromis délicats, les arbitrages difficiles de notre travail**. Il est urgent de prendre à bras le corps, ensemble, les réglages à chaque minute renouvelés de tensions fondamentales mais également très techniques de l'enseignement. J'en cite quelques unes possibles à titre d'exemple pour discuter :

- Comment arbitrons-nous entre les sollicitation pour **faire avec les élèves et parfois contre eux** ? Comment alternons-nous le fait d'**être ressources et obstacles** ? Comment réglons-nous, dit autrement, le fait d'être parfois **facilitateur, simplificateur** des tâches scolaires pour permettre leur « réussite » et d'être aussi des **provocateurs de difficulté** pour qu'il y est apprentissage ?
- Comment arbitrons-nous entre les intérêts de l'activité et les intérêts de l'apprentissage ? (ex du ludique / prise de tête... du numérique / de l'analogique)
- Comment investit-on les dimensions collectives et sociales des apprentissages et le suivi de chaque élève en particulier ? Nous sommes à ce sujet confrontés à une inflation d'injonction hiérarchique pour individualiser et en même temps nous savons le caractère essentiellement social de la culture. Comment arbitre-t-on à la fois la nécessité de « faire classe » et le besoin de répondre à chaque demande particulière, non seulement pour prendre l'élève comme une personne singulière mais aussi pour accompagner chaque parcours d'apprentissage ? Comment règle-t-on cette question avec l'intérêt et les limites de l'hétérogénéité ?

D'autres tensions majeures du métier : enseigner / sélectionner ; gérer les comportements/faire apprendre ; réussite immédiate / complexité des apprentissages ; projets extraordinaires /vie ordinaire de la classe... la question des évaluations : valeur du résultat / valeur de l'apprentissage.

Mais aussi donner des " raccourcis " ou " reparcourir le chemin ", etc... ?

Ex Maurice et Rodolphe, Sylvianne et Aurélie, les infirmières, les postiers

mais la controverse n'est pas un débat moral, il doit s'ancrer dans les manières de faire, les techniques, les détails, les circonstances...

Voilà quelques tensions fortes qui constituent la matière de notre travail NORMAL, c'est à dire des séries de problèmes que nous avons normalement à tenter de résoudre. Vis à vis

desquels nous avons de l'expérience, des savoir-faire et des savoirs de métier. **L'enjeu est de transformer les milliers d'années d'expérience que la profession accumule chaque année en autorité collective et individuelle de métier.**

### **3 comment peut-on développer le métier pour reprendre en main le travail ? Se réappropriier collectivement le travail ?**

**Reconstruire ensemble une fierté et une autorité de la réalisation de notre travail nécessite de régénérer notre premier outil, notre première ressource pour faire malgré tout un travail quotidien de qualité : notre métier.** Nous sommes les seuls à pouvoir le faire, car nous sommes les seuls experts, en dernier ressort, de notre travail, mais les experts collectifs de notre travail et à ce titre nous avons une responsabilité à développer notre métier dans la profession. (la réappropriation des moyens de production).

Les syndicats et la profession ont ici une vraie responsabilité : ils ont un rôle à jouer pour que les enseignants s'organisent en collectifs chargés de développer un métier vivant de controverses tel qu'il soit un opérateur de santé pour l'institution et donc pour le travail et en fin de compte les travailleurs. Pour que le travail soit émancipateur...

***Pour reprendre en main notre travail : s'attaquer au métier et non pas le défendre ? La question des collectifs.***

Ces arbitrages sont d'autant plus pesants que nous sommes isolés, que **nous manquons de repères partagés avec les collègues pour les assumer plus tranquillement.** Les débats de **métier sont déficients pour assumer sereinement les possibles et les impossibles du travail**, les limites du métier, ce qui est de notre ressort et ce qui est du ressort d'autres métiers.

**Partir de l'authenticité de la réalisation quotidienne.** Le plus souvent on a le sentiment de « se débrouiller comme on peut », mais **quand on se « débrouille », on rend moins brouillé, on invente et ces inventions ne sont la plupart du temps vécues que comme des manières de faire dégradées, sans intérêt, voire illégitimes, occultées par les « bonnes pratiques », alors qu'elles sont le contenu du travail et la matière première du métier.** Il s'agit de les repérer, de les discuter, de les réessayer, de les éprouver, pour que par un long cheminement, elles se décantent en véritables ressources de métier partagé.

Dans le mouvement syndical, on a souvent pensé que pour renforcer la résistance, il faut être soudé, se rassembler sur le minimum commun, et donc rechercher le consensus. On pense que pour ne pas être isolé, il faut que l'individu rentre dans le collectif syndical. C'est l'idée de « l'union fait la force » et bien sûr c'est nécessaire. Mais on a peut être eu tendance à ne penser que dans ce sens, le collectif protecteur.

Les expériences que nous avons menées, dans le cadre de recherches en psychologie du travail et en sciences de la formation professionnelle, montrent que **c'est en cultivant les**

**désaccords sur les manières de faire que l'on construit des ressources partagées, que l'on développe le métier et le sentiment de vivre une histoire commune.** Il est crucial que le collectif soit un pourvoyeur de désaccords, c'est grâce à ces désaccords que l'individu n'est plus livré à lui-même, mais peut emporter les autres en lui-même quand il aura des décisions délicates à prendre. On est là sur le développement des ressources psychosociales... !!! Ici ce n'est pas l'individu qui rentre dans le collectif, c'est le collectif qui rentre dans l'individu. **ON est plus fort quand on agit seul parce que l'on est plusieurs à agir, à apprécier les arbitrages délicats.**

Le grand intérêt de la dispute, c'est qu'elle extériorise et objective nos débats intérieurs, nos hésitations, nos arbitrages dans le flux de l'activité. Ainsi on emmagasine de nouveaux repères, on élabore des mots pour dire nos pensées et nos manières d'agir. On actualise, d'abord pour soi même, avec des mots nos compromis de pensée. On construit du métier en réarticulant en permanence la conception et la réalisation. **On met " en œuvre nos moyens de penser et d'agir " = double sens**

**Il faut donc un collectif pour discuter en quoi on se reconnaît dans ce que l'on fait.**

En cela on affute et on augmente la conscience professionnelle, la conscience du pouvoir d'agir professionnel, la conscience de ce que l'on peut faire, et cela peut devenir un instrument essentiel pour faire valoir " le bon boulot ".

Nos expériences montrent qu'il y a un intérêt individuel au collectif quand l'expérience est faite que ce qu'on partage est moins intéressant que ce qu'on ne partage pas. Il y a collectif quand le « déjà-dit » de discours convenu entre collègues de travail laisse passer - au moins de temps en temps (on n'est pas des héros !)- le « pas encore dit » et le « pas encore pensé » du discours « singulier ».

Comment le syndicat peut-il tenter d'inventer des manières d'être le creuset de disputes de métier, entre collègues sur le réel de leur travail ? Ainsi, les collègues s'outilleraient d'un métier régénéré pour imposer à la hiérarchie les disputes sur la question de l'efficacité et celle de l'efficience de la qualité contre celle de la rentabilité, des justifications relatives à une conformité.

Il est urgent de prendre le temps de mener et de développer la controverse professionnelle.

L'instruction entre connaisseurs de ces conflits de métier, la recherche collective systématique du geste riche ouvre le répertoire que collectivement on construit pour que chacun puisse en disposer. Il y a alors du collectif en soi.

Dans ce collectif, le plus important, c'est quand il oblige chacun à SE déterminer à titre personnel à propos d'un geste riche, à s'engager et devenir unique en son genre. Plus on peut SE déterminer moins on est déterminé. Les collectifs inachevés, où la controverse professionnelle est active et si possible définitive, sont des collectifs qui « laissent à désirer », qui provoquent le désir de chacun à SE déterminer. La vocation du collectif, c'est

**le développement de chacun dans sa singularité en participant à l'histoire du métier, c'est de délibérer le travail.**