

Refaire son métier

Refaire son métier

Refaire son métier

Refaire son métier

Collection « Clinique du travail »
dirigée par Yves Clot et Dominique Lhuillier

La collection accueille et valorise des travaux relatifs à la problématique « subjectivité et travail », dans une perspective pluridisciplinaire en articulation avec les préoccupations et les demandes sociales émanant des situations de travail. Le fondement commun de ces perspectives et de la collection est la priorité accordée aux situations réelles et concrètes de travail et à la visée de transformations de celles-ci.

DÉJÀ PARUS :

Sous la direction de

Danièle Linhart

Pourquoi travaillons-nous ?

*Une approche sociologique
de la subjectivité au travail*

Sous la direction de **Yves Clot**
et **Dominique Lhuillier**

Agir en clinique du travail

Sous la direction de **Yves Clot**
et **Dominique Lhuillier**

Travail et santé

Ouvertures cliniques

Gabriel Fernandez

Soigner le travail

Itinéraires d'un médecin du travail

Dominique Dessors

De l'ergonomie

*à la psychodynamique
du travail*

François Danets

La médecine d'urgence

*Vers de nouvelles formes
de travail médical*

Sous la direction de

Marc Loriol, Marie Buscatto
et **Jean-Marc Weller**

Au-delà du stress au travail

*Une sociologie des agents publics
au contact des usagers*

Dominique Lhuillier

Cliniques du travail

Louis Le Guillant

Le drame humain du travail

*Essais de psychopathologie
du travail*

Retrouvez tous les titres parus sur : www.editions-eres.com

Collection « Clinique du travail »
dirigée par Yves Clot et Dominique Lhuillier

La collection accueille et valorise des travaux relatifs à la problématique « subjectivité et travail », dans une perspective pluridisciplinaire en articulation avec les préoccupations et les demandes sociales émanant des situations de travail. Le fondement commun de ces perspectives et de la collection est la priorité accordée aux situations réelles et concrètes de travail et à la visée de transformations de celles-ci.

DÉJÀ PARUS :

Sous la direction de

Danièle Linhart

Pourquoi travaillons-nous ?

*Une approche sociologique
de la subjectivité au travail*

Sous la direction de **Yves Clot**
et **Dominique Lhuillier**

Agir en clinique du travail

Sous la direction de **Yves Clot**
et **Dominique Lhuillier**

Travail et santé

Ouvertures cliniques

Gabriel Fernandez

Soigner le travail

Itinéraires d'un médecin du travail

Dominique Dessors

De l'ergonomie

*à la psychodynamique
du travail*

François Danets

La médecine d'urgence

*Vers de nouvelles formes
de travail médical*

Sous la direction de

Marc Loriol, Marie Buscatto
et **Jean-Marc Weller**

Au-delà du stress au travail

*Une sociologie des agents publics
au contact des usagers*

Dominique Lhuillier

Cliniques du travail

Louis Le Guillant

Le drame humain du travail

*Essais de psychopathologie
du travail*

Retrouvez tous les titres parus sur : www.editions-eres.com

Collection « Clinique du travail »
dirigée par Yves Clot et Dominique Lhuillier

La collection accueille et valorise des travaux relatifs à la problématique « subjectivité et travail », dans une perspective pluridisciplinaire en articulation avec les préoccupations et les demandes sociales émanant des situations de travail. Le fondement commun de ces perspectives et de la collection est la priorité accordée aux situations réelles et concrètes de travail et à la visée de transformations de celles-ci.

DÉJÀ PARUS :

Sous la direction de

Danièle Linhart

Pourquoi travaillons-nous ?

*Une approche sociologique
de la subjectivité au travail*

Sous la direction de **Yves Clot**
et **Dominique Lhuillier**

Agir en clinique du travail

Sous la direction de **Yves Clot**
et **Dominique Lhuillier**

Travail et santé

Ouvertures cliniques

Gabriel Fernandez

Soigner le travail

Itinéraires d'un médecin du travail

Dominique Dessors

De l'ergonomie

*à la psychodynamique
du travail*

François Danets

La médecine d'urgence

*Vers de nouvelles formes
de travail médical*

Sous la direction de

Marc Loriol, Marie Buscatto
et **Jean-Marc Weller**

Au-delà du stress au travail

*Une sociologie des agents publics
au contact des usagers*

Dominique Lhuillier

Cliniques du travail

Louis Le Guillant

Le drame humain du travail

*Essais de psychopathologie
du travail*

Retrouvez tous les titres parus sur : www.editions-eres.com

Collection « Clinique du travail »
dirigée par Yves Clot et Dominique Lhuillier

La collection accueille et valorise des travaux relatifs à la problématique « subjectivité et travail », dans une perspective pluridisciplinaire en articulation avec les préoccupations et les demandes sociales émanant des situations de travail. Le fondement commun de ces perspectives et de la collection est la priorité accordée aux situations réelles et concrètes de travail et à la visée de transformations de celles-ci.

DÉJÀ PARUS :

Sous la direction de

Danièle Linhart

Pourquoi travaillons-nous ?

*Une approche sociologique
de la subjectivité au travail*

Sous la direction de **Yves Clot**
et **Dominique Lhuillier**

Agir en clinique du travail

Sous la direction de **Yves Clot**
et **Dominique Lhuillier**

Travail et santé

Ouvertures cliniques

Gabriel Fernandez

Soigner le travail

Itinéraires d'un médecin du travail

Dominique Dessors

De l'ergonomie

*à la psychodynamique
du travail*

François Danets

La médecine d'urgence

*Vers de nouvelles formes
de travail médical*

Sous la direction de

Marc Loriol, Marie Buscatto
et **Jean-Marc Weller**

Au-delà du stress au travail

*Une sociologie des agents publics
au contact des usagers*

Dominique Lhuillier

Cliniques du travail

Louis Le Guillant

Le drame humain du travail

*Essais de psychopathologie
du travail*

Retrouvez tous les titres parus sur : www.editions-eres.com

Jean-Luc Roger

Refaire son métier

Essais de clinique de l'activité

Préface d'Yves Clot

Clinique du travail



Extrait de la publication

Jean-Luc Roger

Refaire son métier

Essais de clinique de l'activité

Préface d'Yves Clot

Clinique du travail



Extrait de la publication

Jean-Luc Roger

Refaire son métier

Essais de clinique de l'activité

Préface d'Yves Clot

Clinique du travail



Extrait de la publication

Jean-Luc Roger

Refaire son métier

Essais de clinique de l'activité

Préface d'Yves Clot

Clinique du travail



Extrait de la publication

Cet ouvrage trouve son origine dans un rapport remis au ministère de la Recherche (Action Concertée Incitative « Travail »). Plusieurs chercheurs de l'équipe de clinique de l'activité du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) y ont participé :

Malika Litim et Katia Kostulski se sont consacrées au personnel soignant de gériatrie, Frédéric Yvon et Bernard Prot, aux professeurs de philosophie, Jean-Luc Roger à ceux d'histoire-géographie, Danielle Ruelland-Roger à ceux de mathématiques.

Nous voulons vivement remercier ici les trente professionnels, aides-soignantes, infirmières, professeurs de l'enseignement secondaire qui ont bien voulu engager avec nous une collaboration soutenue qui, pour certains, dure encore dans la perspective de ne pas laisser les acquis de ce travail sans effets pour leur milieu de travail.

Conception de la couverture :
Anne Hébert

Version PDF © Éditions érès 2012

CF - ISBN PDF : 978-2-7492-2305-6

Première édition © Éditions érès 2007

33, avenue Marcel-Dassault, 31500 Toulouse, France

www.editions-eres.com

Aux termes du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle de la présente publication, faite par quelque procédé que ce soit (reprographie, microfilmage, scannérisation, numérisation...) sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

L'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie doit être obtenue auprès du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, tél. 01 44 07 47 70, fax 01 46 34 67 19.

Extrait de la publication

Cet ouvrage trouve son origine dans un rapport remis au ministère de la Recherche (Action Concertée Incitative « Travail »). Plusieurs chercheurs de l'équipe de clinique de l'activité du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) y ont participé :

Malika Litim et Katia Kostulski se sont consacrées au personnel soignant de gériatrie, Frédéric Yvon et Bernard Prot, aux professeurs de philosophie, Jean-Luc Roger à ceux d'histoire-géographie, Danielle Ruelland-Roger à ceux de mathématiques.

Nous voulons vivement remercier ici les trente professionnels, aides-soignantes, infirmières, professeurs de l'enseignement secondaire qui ont bien voulu engager avec nous une collaboration soutenue qui, pour certains, dure encore dans la perspective de ne pas laisser les acquis de ce travail sans effets pour leur milieu de travail.

Conception de la couverture :
Anne Hébert

Version PDF © Éditions érès 2012

CF - ISBN PDF : 978-2-7492-2305-6

Première édition © Éditions érès 2007

33, avenue Marcel-Dassault, 31500 Toulouse, France

www.editions-eres.com

Aux termes du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle de la présente publication, faite par quelque procédé que ce soit (reprographie, microfilmage, scannérisation, numérisation...) sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

L'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie doit être obtenue auprès du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, tél. 01 44 07 47 70, fax 01 46 34 67 19.

Extrait de la publication

Cet ouvrage trouve son origine dans un rapport remis au ministère de la Recherche (Action Concertée Incitative « Travail »). Plusieurs chercheurs de l'équipe de clinique de l'activité du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) y ont participé :

Malika Litim et Katia Kostulski se sont consacrées au personnel soignant de gériatrie, Frédéric Yvon et Bernard Prot, aux professeurs de philosophie, Jean-Luc Roger à ceux d'histoire-géographie, Danielle Ruelland-Roger à ceux de mathématiques.

Nous voulons vivement remercier ici les trente professionnels, aides-soignantes, infirmières, professeurs de l'enseignement secondaire qui ont bien voulu engager avec nous une collaboration soutenue qui, pour certains, dure encore dans la perspective de ne pas laisser les acquis de ce travail sans effets pour leur milieu de travail.

Conception de la couverture :
Anne Hébert

Version PDF © Éditions érès 2012

CF - ISBN PDF : 978-2-7492-2305-6

Première édition © Éditions érès 2007

33, avenue Marcel-Dassault, 31500 Toulouse, France

www.editions-eres.com

Aux termes du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle de la présente publication, faite par quelque procédé que ce soit (reprographie, microfilmage, scannérisation, numérisation...) sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

L'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie doit être obtenue auprès du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, tél. 01 44 07 47 70, fax 01 46 34 67 19.

Extrait de la publication

Cet ouvrage trouve son origine dans un rapport remis au ministère de la Recherche (Action Concertée Incitative « Travail »). Plusieurs chercheurs de l'équipe de clinique de l'activité du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) y ont participé :

Malika Litim et Katia Kostulski se sont consacrées au personnel soignant de gériatrie, Frédéric Yvon et Bernard Prot, aux professeurs de philosophie, Jean-Luc Roger à ceux d'histoire-géographie, Danielle Ruelland-Roger à ceux de mathématiques.

Nous voulons vivement remercier ici les trente professionnels, aides-soignantes, infirmières, professeurs de l'enseignement secondaire qui ont bien voulu engager avec nous une collaboration soutenue qui, pour certains, dure encore dans la perspective de ne pas laisser les acquis de ce travail sans effets pour leur milieu de travail.

Conception de la couverture :
Anne Hébert

Version PDF © Éditions érès 2012

CF - ISBN PDF : 978-2-7492-2305-6

Première édition © Éditions érès 2007

33, avenue Marcel-Dassault, 31500 Toulouse, France

www.editions-eres.com

Aux termes du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle de la présente publication, faite par quelque procédé que ce soit (reprographie, microfilmage, scannérisation, numérisation...) sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

L'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie doit être obtenue auprès du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, tél. 01 44 07 47 70, fax 01 46 34 67 19.

Table des matières

PRÉFACE.....	7
INTRODUCTION	17
DE TROP FAIBLES RESSOURCES POUR TRAVAILLER.....	31
Une défaillance transpersonnelle.....	32
<i>La demande institutionnelle :</i>	
<i>un aveu d'impuissance ?</i>	32
« <i>L'histoire, c'est une mauvaise chose</i>	
<i>qu'on a en soi</i> ».....	34
<i>Des développements impossibles ?</i>	37
<i>Le métier de soignant en gériatrie :</i>	
<i>un métier malade ?</i>	41
Un désajustement générique	42
<i>Une anémie de la dimension transpersonnelle</i>	
<i>du métier</i>	47
<i>Contours du désajustement générique</i>	
<i>et nouvelles attentes</i>	51
COMMENT FAIRE FACE AUX ÉPREUVES DU TRAVAIL	
ET AUX DILEMMES DU MÉTIER ?.....	57
Les « bonnes pratiques » et l'intervention psychologique :	
des solutions ?	58
<i>Bonnes pratiques et maîtrise des émotions</i>	
<i>à l'hôpital</i>	58

Table des matières

PRÉFACE.....	7
INTRODUCTION	17
DE TROP FAIBLES RESSOURCES POUR TRAVAILLER.....	31
Une défaillance transpersonnelle.....	32
<i>La demande institutionnelle :</i>	
<i>un aveu d'impuissance ?</i>	32
« <i>L'histoire, c'est une mauvaise chose</i>	
<i>qu'on a en soi</i> ».....	34
<i>Des développements impossibles ?</i>	37
<i>Le métier de soignant en gériatrie :</i>	
<i>un métier malade ?</i>	41
Un désajustement générique	42
<i>Une anémie de la dimension transpersonnelle</i>	
<i>du métier</i>	47
<i>Contours du désajustement générique</i>	
<i>et nouvelles attentes</i>	51
COMMENT FAIRE FACE AUX ÉPREUVES DU TRAVAIL	
ET AUX DILEMMES DU MÉTIER ?.....	57
Les « bonnes pratiques » et l'intervention psychologique :	
des solutions ?	58
<i>Bonnes pratiques et maîtrise des émotions</i>	
<i>à l'hôpital</i>	58

Table des matières

PRÉFACE.....	7
INTRODUCTION	17
DE TROP FAIBLES RESSOURCES POUR TRAVAILLER.....	31
Une défaillance transpersonnelle.....	32
<i>La demande institutionnelle :</i>	
<i>un aveu d'impuissance ?</i>	32
« <i>L'histoire, c'est une mauvaise chose</i>	
<i>qu'on a en soi</i> ».....	34
<i>Des développements impossibles ?</i>	37
<i>Le métier de soignant en gériatrie :</i>	
<i>un métier malade ?</i>	41
Un désajustement générique	42
<i>Une anémie de la dimension transpersonnelle</i>	
<i>du métier</i>	47
<i>Contours du désajustement générique</i>	
<i>et nouvelles attentes</i>	51
COMMENT FAIRE FACE AUX ÉPREUVES DU TRAVAIL	
ET AUX DILEMMES DU MÉTIER ?.....	57
Les « bonnes pratiques » et l'intervention psychologique :	
des solutions ?.....	58
<i>Bonnes pratiques et maîtrise des émotions</i>	
<i>à l'hôpital</i>	58

Table des matières

PRÉFACE.....	7
INTRODUCTION	17
DE TROP FAIBLES RESSOURCES POUR TRAVAILLER.....	31
Une défaillance transpersonnelle.....	32
<i>La demande institutionnelle :</i>	
<i>un aveu d'impuissance ?</i>	32
« <i>L'histoire, c'est une mauvaise chose</i>	
<i>qu'on a en soi</i> ».....	34
<i>Des développements impossibles ?</i>	37
<i>Le métier de soignant en gériatrie :</i>	
<i>un métier malade ?</i>	41
Un désajustement générique	42
<i>Une anémie de la dimension transpersonnelle</i>	
<i>du métier</i>	47
<i>Contours du désajustement générique</i>	
<i>et nouvelles attentes</i>	51
COMMENT FAIRE FACE AUX ÉPREUVES DU TRAVAIL	
ET AUX DILEMMES DU MÉTIER ?.....	57
Les « bonnes pratiques » et l'intervention psychologique :	
des solutions ?	58
<i>Bonnes pratiques et maîtrise des émotions</i>	
<i>à l'hôpital</i>	58

<i>Dans l'enseignement : agir d'abord sur les pratiques ?</i>	68
Pour une « psychologie fondamentale de terrain »	81
<i>Transformation de l'expérience et développement de l'activité</i>	81
<i>Pratique et recherche</i>	85
<i>Une clinique dialogique</i>	89
<i>Retour sur le problème : clinique et recherche</i>	99
INTERVENIR	105
Un parcours d'obstacles	106
<i>Les objectifs</i>	106
<i>L'intervention à l'épreuve du réel</i>	108
<i>Poursuivre malgré tout ?</i>	110
La lente maturation d'un engagement collectif	111
<i>Peut-on se préoccuper collectivement de son métier ?</i>	112
<i>Quelle « présence en classe » du clinicien ?</i>	115
<i>Dénaturaliser le travail</i>	118
<i>Dialoguer sur les gestes de métier ?</i>	120
DIALOGUE ET DÉVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR	127
Activité dialogique et style d'activité	127
<i>Enseigner debout ou assis ?</i>	127
<i>Après l'autoconfrontation croisée</i>	136
Activité dialogique et pouvoir d'agir	144
<i>S'expliquer avec sa façon de faire son métier</i>	145
<i>Se confronter collectivement au genre professionnel</i> ..	149
<i>Interroger la dimension impersonnelle du métier</i>	152

<i>Dans l'enseignement : agir d'abord sur les pratiques ?</i>	68
Pour une « psychologie fondamentale de terrain »	81
<i>Transformation de l'expérience et développement de l'activité</i>	81
<i>Pratique et recherche</i>	85
<i>Une clinique dialogique</i>	89
<i>Retour sur le problème : clinique et recherche</i>	99
INTERVENIR	105
Un parcours d'obstacles	106
<i>Les objectifs</i>	106
<i>L'intervention à l'épreuve du réel</i>	108
<i>Poursuivre malgré tout ?</i>	110
La lente maturation d'un engagement collectif	111
<i>Peut-on se préoccuper collectivement de son métier ?</i>	112
<i>Quelle « présence en classe » du clinicien ?</i>	115
<i>Dénaturaliser le travail</i>	118
<i>Dialoguer sur les gestes de métier ?</i>	120
DIALOGUE ET DÉVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR	127
Activité dialogique et style d'activité	127
<i>Enseigner debout ou assis ?</i>	127
<i>Après l'autoconfrontation croisée</i>	136
Activité dialogique et pouvoir d'agir	144
<i>S'expliquer avec sa façon de faire son métier</i>	145
<i>Se confronter collectivement au genre professionnel</i> ..	149
<i>Interroger la dimension impersonnelle du métier</i>	152

<i>Dans l'enseignement : agir d'abord sur les pratiques ?</i>	68
Pour une « psychologie fondamentale de terrain »	81
<i>Transformation de l'expérience et développement de l'activité</i>	81
<i>Pratique et recherche</i>	85
<i>Une clinique dialogique</i>	89
<i>Retour sur le problème : clinique et recherche</i>	99
INTERVENIR	105
Un parcours d'obstacles	106
<i>Les objectifs</i>	106
<i>L'intervention à l'épreuve du réel</i>	108
<i>Poursuivre malgré tout ?</i>	110
La lente maturation d'un engagement collectif	111
<i>Peut-on se préoccuper collectivement de son métier ?</i>	112
<i>Quelle « présence en classe » du clinicien ?</i>	115
<i>Dénaturaliser le travail</i>	118
<i>Dialoguer sur les gestes de métier ?</i>	120
DIALOGUE ET DÉVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR	127
Activité dialogique et style d'activité	127
<i>Enseigner debout ou assis ?</i>	127
<i>Après l'autoconfrontation croisée</i>	136
Activité dialogique et pouvoir d'agir	144
<i>S'expliquer avec sa façon de faire son métier</i>	145
<i>Se confronter collectivement au genre professionnel</i> ..	149
<i>Interroger la dimension impersonnelle du métier</i>	152

<i>Dans l'enseignement : agir d'abord sur les pratiques ?</i>	68
Pour une « psychologie fondamentale de terrain »	81
<i>Transformation de l'expérience et développement de l'activité</i>	81
<i>Pratique et recherche</i>	85
<i>Une clinique dialogique</i>	89
<i>Retour sur le problème : clinique et recherche</i>	99
INTERVENIR	105
Un parcours d'obstacles	106
<i>Les objectifs</i>	106
<i>L'intervention à l'épreuve du réel</i>	108
<i>Poursuivre malgré tout ?</i>	110
La lente maturation d'un engagement collectif	111
<i>Peut-on se préoccuper collectivement de son métier ?</i>	112
<i>Quelle « présence en classe » du clinicien ?</i>	115
<i>Dénaturaliser le travail</i>	118
<i>Dialoguer sur les gestes de métier ?</i>	120
DIALOGUE ET DÉVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR	127
Activité dialogique et style d'activité	127
<i>Enseigner debout ou assis ?</i>	127
<i>Après l'autoconfrontation croisée</i>	136
Activité dialogique et pouvoir d'agir	144
<i>S'expliquer avec sa façon de faire son métier</i>	145
<i>Se confronter collectivement au genre professionnel</i> ..	149
<i>Interroger la dimension impersonnelle du métier</i>	152

CONFLITS PERSONNELS OU CRÉATION GÉNÉRIQUE.....	157
Quand l'activité est privée de la ressource collective ...	158
<i>Un autre comme soi ?</i>	158
<i>Le long séjour : un lieu entre « deux »</i>	168
<i>Les « outils » du travail : des instruments défensifs ?</i>	173
Envelopper ou développer l'activité des professionnels ?	176
<i>« J'avais mal au dos toute la journée »</i>	178
<i>« Les personnes âgées, c'est pas rien »</i>	182
<i>« Il faut toujours parler avec son patient »</i>	183
<i>Le beau geste</i>	187
<i>L'usure</i>	190
<i>« Je me reconnais par cette profession »</i>	198
CLINIQUE ET CONNAISSANCE.....	203
Transformer et comprendre l'activité professionnelle ...	203
<i>La notation au tableau : une catachrèse</i>	204
<i>L'activité des élèves et son développement :</i> <i>un problème de métier</i>	208
<i>Accroissement du pouvoir d'agir et « contenus »</i> <i>d'enseignement</i>	215
Les modalités du développement.....	226
<i>Qu'est-ce qui achoppe ?</i>	226
<i>« Entrer dans le métier » pour développer l'activité..</i>	232
CONCLUSION.....	239
BIBLIOGRAPHIE.....	247

CONFLITS PERSONNELS OU CRÉATION GÉNÉRIQUE.....	157
Quand l'activité est privée de la ressource collective ...	158
<i>Un autre comme soi ?</i>	158
<i>Le long séjour : un lieu entre « deux »</i>	168
<i>Les « outils » du travail : des instruments défensifs ?</i>	173
Envelopper ou développer l'activité des professionnels ?	176
<i>« J'avais mal au dos toute la journée »</i>	178
<i>« Les personnes âgées, c'est pas rien »</i>	182
<i>« Il faut toujours parler avec son patient »</i>	183
<i>Le beau geste</i>	187
<i>L'usure</i>	190
<i>« Je me reconnais par cette profession »</i>	198
CLINIQUE ET CONNAISSANCE.....	203
Transformer et comprendre l'activité professionnelle ...	203
<i>La notation au tableau : une catachrèse</i>	204
<i>L'activité des élèves et son développement :</i> <i>un problème de métier</i>	208
<i>Accroissement du pouvoir d'agir et « contenus »</i> <i>d'enseignement</i>	215
Les modalités du développement.....	226
<i>Qu'est-ce qui achoppe ?</i>	226
<i>« Entrer dans le métier » pour développer l'activité..</i>	232
CONCLUSION.....	239
BIBLIOGRAPHIE.....	247

CONFLITS PERSONNELS OU CRÉATION GÉNÉRIQUE.....	157
Quand l'activité est privée de la ressource collective ...	158
<i>Un autre comme soi ?</i>	158
<i>Le long séjour : un lieu entre « deux »</i>	168
<i>Les « outils » du travail : des instruments défensifs ?</i>	173
Envelopper ou développer l'activité des professionnels ?	176
<i>« J'avais mal au dos toute la journée »</i>	178
<i>« Les personnes âgées, c'est pas rien »</i>	182
<i>« Il faut toujours parler avec son patient »</i>	183
<i>Le beau geste</i>	187
<i>L'usure</i>	190
<i>« Je me reconnais par cette profession »</i>	198
CLINIQUE ET CONNAISSANCE.....	203
Transformer et comprendre l'activité professionnelle ...	203
<i>La notation au tableau : une catachrèse</i>	204
<i>L'activité des élèves et son développement :</i> <i>un problème de métier</i>	208
<i>Accroissement du pouvoir d'agir et « contenus »</i> <i>d'enseignement</i>	215
Les modalités du développement.....	226
<i>Qu'est-ce qui achoppe ?</i>	226
<i>« Entrer dans le métier » pour développer l'activité..</i>	232
CONCLUSION.....	239
BIBLIOGRAPHIE.....	247

CONFLITS PERSONNELS OU CRÉATION GÉNÉRIQUE.....	157
Quand l'activité est privée de la ressource collective ...	158
<i>Un autre comme soi ?</i>	158
<i>Le long séjour : un lieu entre « deux »</i>	168
<i>Les « outils » du travail : des instruments défensifs ?</i>	173
Envelopper ou développer l'activité des professionnels ?	176
<i>« J'avais mal au dos toute la journée »</i>	178
<i>« Les personnes âgées, c'est pas rien »</i>	182
<i>« Il faut toujours parler avec son patient »</i>	183
<i>Le beau geste</i>	187
<i>L'usure</i>	190
<i>« Je me reconnais par cette profession »</i>	198
CLINIQUE ET CONNAISSANCE.....	203
Transformer et comprendre l'activité professionnelle ...	203
<i>La notation au tableau : une catachrèse</i>	204
<i>L'activité des élèves et son développement :</i> <i>un problème de métier</i>	208
<i>Accroissement du pouvoir d'agir et « contenus »</i> <i>d'enseignement</i>	215
Les modalités du développement.....	226
<i>Qu'est-ce qui achoppe ?</i>	226
<i>« Entrer dans le métier » pour développer l'activité..</i>	232
CONCLUSION.....	239
BIBLIOGRAPHIE.....	247

Préface

La verticale de l'action

Ce livre que Jean-Luc Roger a tiré d'un travail collectif engagé depuis plusieurs années n'ajoutera pas sa propre définition à la multitude des définitions déjà données du métier de soignant ou d'enseignant. On n'y trouvera pas non plus de nouvelles descriptions savantes du travail de ces professionnels. Mieux, aucun de ceux qui se sont engagés dans ce travail n'est sans doute apte à dire, après cette démarche, ce qu'il aurait fallu faire ou ce qu'il faudra faire dans telle ou telle situation singulière qui se présentera. Le lecteur en quête de « prêt-à-porter » ne trouvera pas ici le guide de « bonne pratique » qu'on s'empresse maintenant de fournir à tous les professionnels confrontés au métier de soigner ou d'enseigner. Le lecteur friand, lui, de témoignages sur l'impuissance vécue et mal vécue qui mine la santé de trop nombreux professionnels de ces secteurs risque aussi d'être déçu.

Ce livre s'obstine à rendre visible une autre voie. Ni conseiller, ni déplorer, voilà son esprit. Il propose à ceux qui « sont du métier » de déchiffrer ensemble les conditions de l'action individuelle et collective et d'expérimenter ce dont ils sont capables. Il propose de prendre soin du travail parce que c'est encore le meilleur moyen de soigner les personnes. Il ne cherche pas à dresser le tableau de l'expérience vécue mais à garder l'expérience vivante dans cette sorte d'observatoire dialogique qu'est l'intervention en clinique de l'activité. Au moment

Préface

La verticale de l'action

Ce livre que Jean-Luc Roger a tiré d'un travail collectif engagé depuis plusieurs années n'ajoutera pas sa propre définition à la multitude des définitions déjà données du métier de soignant ou d'enseignant. On n'y trouvera pas non plus de nouvelles descriptions savantes du travail de ces professionnels. Mieux, aucun de ceux qui se sont engagés dans ce travail n'est sans doute apte à dire, après cette démarche, ce qu'il aurait fallu faire ou ce qu'il faudra faire dans telle ou telle situation singulière qui se présentera. Le lecteur en quête de « prêt-à-porter » ne trouvera pas ici le guide de « bonne pratique » qu'on s'empresse maintenant de fournir à tous les professionnels confrontés au métier de soigner ou d'enseigner. Le lecteur friand, lui, de témoignages sur l'impuissance vécue et mal vécue qui mine la santé de trop nombreux professionnels de ces secteurs risque aussi d'être déçu.

Ce livre s'obstine à rendre visible une autre voie. Ni conseiller, ni déplorer, voilà son esprit. Il propose à ceux qui « sont du métier » de déchiffrer ensemble les conditions de l'action individuelle et collective et d'expérimenter ce dont ils sont capables. Il propose de prendre soin du travail parce que c'est encore le meilleur moyen de soigner les personnes. Il ne cherche pas à dresser le tableau de l'expérience vécue mais à garder l'expérience vivante dans cette sorte d'observatoire dialogique qu'est l'intervention en clinique de l'activité. Au moment

Préface

La verticale de l'action

Ce livre que Jean-Luc Roger a tiré d'un travail collectif engagé depuis plusieurs années n'ajoutera pas sa propre définition à la multitude des définitions déjà données du métier de soignant ou d'enseignant. On n'y trouvera pas non plus de nouvelles descriptions savantes du travail de ces professionnels. Mieux, aucun de ceux qui se sont engagés dans ce travail n'est sans doute apte à dire, après cette démarche, ce qu'il aurait fallu faire ou ce qu'il faudra faire dans telle ou telle situation singulière qui se présentera. Le lecteur en quête de « prêt-à-porter » ne trouvera pas ici le guide de « bonne pratique » qu'on s'empresse maintenant de fournir à tous les professionnels confrontés au métier de soigner ou d'enseigner. Le lecteur friand, lui, de témoignages sur l'impuissance vécue et mal vécue qui mine la santé de trop nombreux professionnels de ces secteurs risque aussi d'être déçu.

Ce livre s'obstine à rendre visible une autre voie. Ni conseiller, ni déplorer, voilà son esprit. Il propose à ceux qui « sont du métier » de déchiffrer ensemble les conditions de l'action individuelle et collective et d'expérimenter ce dont ils sont capables. Il propose de prendre soin du travail parce que c'est encore le meilleur moyen de soigner les personnes. Il ne cherche pas à dresser le tableau de l'expérience vécue mais à garder l'expérience vivante dans cette sorte d'observatoire dialogique qu'est l'intervention en clinique de l'activité. Au moment

Préface

La verticale de l'action

Ce livre que Jean-Luc Roger a tiré d'un travail collectif engagé depuis plusieurs années n'ajoutera pas sa propre définition à la multitude des définitions déjà données du métier de soignant ou d'enseignant. On n'y trouvera pas non plus de nouvelles descriptions savantes du travail de ces professionnels. Mieux, aucun de ceux qui se sont engagés dans ce travail n'est sans doute apte à dire, après cette démarche, ce qu'il aurait fallu faire ou ce qu'il faudra faire dans telle ou telle situation singulière qui se présentera. Le lecteur en quête de « prêt-à-porter » ne trouvera pas ici le guide de « bonne pratique » qu'on s'empresse maintenant de fournir à tous les professionnels confrontés au métier de soigner ou d'enseigner. Le lecteur friand, lui, de témoignages sur l'impuissance vécue et mal vécue qui mine la santé de trop nombreux professionnels de ces secteurs risque aussi d'être déçu.

Ce livre s'obstine à rendre visible une autre voie. Ni conseiller, ni déplorer, voilà son esprit. Il propose à ceux qui « sont du métier » de déchiffrer ensemble les conditions de l'action individuelle et collective et d'expérimenter ce dont ils sont capables. Il propose de prendre soin du travail parce que c'est encore le meilleur moyen de soigner les personnes. Il ne cherche pas à dresser le tableau de l'expérience vécue mais à garder l'expérience vivante dans cette sorte d'observatoire dialogique qu'est l'intervention en clinique de l'activité. Au moment

où une psychologie de surface s'engouffre dans la prise en charge personnalisée de la souffrance sociale, l'ouvrage qu'on va lire explore les chemins d'une alternative : une autre prise en charge, la prise en charge du métier par les professionnels eux-mêmes. Et paradoxalement, chacun d'eux peut faire alors la découverte, pour lui-même, de possibilités de vie nouvelles.

Comme on le verra, en travaillant à faire reculer les frontières du métier en tant que tel, gestes après gestes, mots par mots, on entre dans une autre histoire que la sienne propre. On en devient même comptable. Mais on éprouve aussi pour soi-même l'affranchissement psychologique que provoque l'expérience faite de la distinction entre deux types de limites : les limites personnelles *dans* le métier et les limites *du* métier comme instrument collectif à entretenir. Cet affranchissement connaît des destins bien différents dans les pages qui suivent selon qu'on soit soignant ou enseignant et même à l'intérieur de chaque collectif professionnel. Mais il est peut-être la condition d'un double développement du métier, comme histoire commune et transformable d'un côté et comme exercice personnel de l'autre.

Ce que le livre montre bien, je crois, c'est à quel point ces activités de soin et d'enseignement sont particulières, à quel point leur objet – qui n'est rien de moins que l'activité d'autrui, patient ou élève – invite à la mise au point et à la « maintenance » d'instruments de travail dont on croit trop souvent pouvoir faire l'économie, à tous les sens du terme. En lisant les pages qui suivent, je me suis souvenu à plusieurs reprises d'un dialogue professionnel un peu particulier.

Il s'agit de celui qui met face-à-face, dans le livre de Primo Levi, *La clef à molette*¹ (1980), l'écrivain lui-même et Faussonne, un monteur en charpente métallique. Ce dernier parle de cette opération habituelle pour un monteur consistant à « mettre les poutres en bulle d'air », c'est-à-dire à utiliser un « niveau » qui

1. Éditions 10/18.

où une psychologie de surface s'engouffre dans la prise en charge personnalisée de la souffrance sociale, l'ouvrage qu'on va lire explore les chemins d'une alternative : une autre prise en charge, la prise en charge du métier par les professionnels eux-mêmes. Et paradoxalement, chacun d'eux peut faire alors la découverte, pour lui-même, de possibilités de vie nouvelles.

Comme on le verra, en travaillant à faire reculer les frontières du métier en tant que tel, gestes après gestes, mots par mots, on entre dans une autre histoire que la sienne propre. On en devient même comptable. Mais on éprouve aussi pour soi-même l'affranchissement psychologique que provoque l'expérience faite de la distinction entre deux types de limites : les limites personnelles *dans* le métier et les limites *du* métier comme instrument collectif à entretenir. Cet affranchissement connaît des destins bien différents dans les pages qui suivent selon qu'on soit soignant ou enseignant et même à l'intérieur de chaque collectif professionnel. Mais il est peut-être la condition d'un double développement du métier, comme histoire commune et transformable d'un côté et comme exercice personnel de l'autre.

Ce que le livre montre bien, je crois, c'est à quel point ces activités de soin et d'enseignement sont particulières, à quel point leur objet – qui n'est rien de moins que l'activité d'autrui, patient ou élève – invite à la mise au point et à la « maintenance » d'instruments de travail dont on croit trop souvent pouvoir faire l'économie, à tous les sens du terme. En lisant les pages qui suivent, je me suis souvenu à plusieurs reprises d'un dialogue professionnel un peu particulier.

Il s'agit de celui qui met face-à-face, dans le livre de Primo Levi, *La clef à molette*¹ (1980), l'écrivain lui-même et Faussonne, un monteur en charpente métallique. Ce dernier parle de cette opération habituelle pour un monteur consistant à « mettre les poutres en bulle d'air », c'est-à-dire à utiliser un « niveau » qui

1. Éditions 10/18.

où une psychologie de surface s'engouffre dans la prise en charge personnalisée de la souffrance sociale, l'ouvrage qu'on va lire explore les chemins d'une alternative : une autre prise en charge, la prise en charge du métier par les professionnels eux-mêmes. Et paradoxalement, chacun d'eux peut faire alors la découverte, pour lui-même, de possibilités de vie nouvelles.

Comme on le verra, en travaillant à faire reculer les frontières du métier en tant que tel, gestes après gestes, mots par mots, on entre dans une autre histoire que la sienne propre. On en devient même comptable. Mais on éprouve aussi pour soi-même l'affranchissement psychologique que provoque l'expérience faite de la distinction entre deux types de limites : les limites personnelles *dans* le métier et les limites *du* métier comme instrument collectif à entretenir. Cet affranchissement connaît des destins bien différents dans les pages qui suivent selon qu'on soit soignant ou enseignant et même à l'intérieur de chaque collectif professionnel. Mais il est peut-être la condition d'un double développement du métier, comme histoire commune et transformable d'un côté et comme exercice personnel de l'autre.

Ce que le livre montre bien, je crois, c'est à quel point ces activités de soin et d'enseignement sont particulières, à quel point leur objet – qui n'est rien de moins que l'activité d'autrui, patient ou élève – invite à la mise au point et à la « maintenance » d'instruments de travail dont on croit trop souvent pouvoir faire l'économie, à tous les sens du terme. En lisant les pages qui suivent, je me suis souvenu à plusieurs reprises d'un dialogue professionnel un peu particulier.

Il s'agit de celui qui met face-à-face, dans le livre de Primo Levi, *La clef à molette*¹ (1980), l'écrivain lui-même et Faussonne, un monteur en charpente métallique. Ce dernier parle de cette opération habituelle pour un monteur consistant à « mettre les poutres en bulle d'air », c'est-à-dire à utiliser un « niveau » qui

1. Éditions 10/18.

où une psychologie de surface s'engouffre dans la prise en charge personnalisée de la souffrance sociale, l'ouvrage qu'on va lire explore les chemins d'une alternative : une autre prise en charge, la prise en charge du métier par les professionnels eux-mêmes. Et paradoxalement, chacun d'eux peut faire alors la découverte, pour lui-même, de possibilités de vie nouvelles.

Comme on le verra, en travaillant à faire reculer les frontières du métier en tant que tel, gestes après gestes, mots par mots, on entre dans une autre histoire que la sienne propre. On en devient même comptable. Mais on éprouve aussi pour soi-même l'affranchissement psychologique que provoque l'expérience faite de la distinction entre deux types de limites : les limites personnelles *dans* le métier et les limites *du* métier comme instrument collectif à entretenir. Cet affranchissement connaît des destins bien différents dans les pages qui suivent selon qu'on soit soignant ou enseignant et même à l'intérieur de chaque collectif professionnel. Mais il est peut-être la condition d'un double développement du métier, comme histoire commune et transformable d'un côté et comme exercice personnel de l'autre.

Ce que le livre montre bien, je crois, c'est à quel point ces activités de soin et d'enseignement sont particulières, à quel point leur objet – qui n'est rien de moins que l'activité d'autrui, patient ou élève – invite à la mise au point et à la « maintenance » d'instruments de travail dont on croit trop souvent pouvoir faire l'économie, à tous les sens du terme. En lisant les pages qui suivent, je me suis souvenu à plusieurs reprises d'un dialogue professionnel un peu particulier.

Il s'agit de celui qui met face-à-face, dans le livre de Primo Levi, *La clef à molette*¹ (1980), l'écrivain lui-même et Faussonne, un monteur en charpente métallique. Ce dernier parle de cette opération habituelle pour un monteur consistant à « mettre les poutres en bulle d'air », c'est-à-dire à utiliser un « niveau » qui

1. Éditions 10/18.

mesure l'horizontalité du montage des appareils. Bien sûr dans ce métier-là, comme dans tous les métiers, il y a « des journées où rien ne marche ». Dans le métier d'écrivain aussi. Et P. Levi d'ajouter : « Cela nous arrive même plus souvent qu'à d'autres, parce qu'il est plus facile de vérifier si une charpente métallique est "en bulle d'air" plutôt qu'une page écrite. » Il peut arriver d'écrire des pages bâclées et inutiles « et qu'on ne s'en aperçoive pas ou qu'on ne veuille pas s'en apercevoir, ce qui est fort possible car le papier est un matériel infiniment tolérant... Dans le métier d'écrire, l'appareillage et les signaux d'alarme sont rudimentaires : il n'y a même pas un équivalent fiable de l'équerre ou du fil à plomb. Mais si une page est ratée le lecteur s'en aperçoit quand il est déjà trop tard » (p. 61-62). La réplique de Faussonne est mi-amusée, mi-ironique : « Oui, c'est curieux, j'y avais jamais réfléchi. Pensez un peu, si dans notre métier personne n'avait jamais inventé des instruments de contrôle, et qu'il nous fallait aller de l'avant au petit bonheur : il y aurait de quoi devenir fou. » P. Levi avance alors l'hypothèse que la fragilité « des nerfs » des écrivains pourrait résulter de « l'absence de ces instruments sensibles [...] dont on aimerait qu'ils nous donnent leur avis sur la qualité de la matière écrite » (p. 62).

Ne poussons pas la comparaison trop loin. Mais on peut au moins retenir de cette analyse du travail comparée que les résistances du réel ne disparaissent pas à mesure qu'on s'éloigne des objets physiques. Au contraire, on peut penser que dans les métiers qui ont comme objet l'activité d'autrui, le réel ne peut s'approprier qu'au moyen d'une instrumentation originale. Les pages qui suivent montrent que cette instrumentation est collective. Celle-ci doit faire face à l'intensification des problèmes avec lesquels on ne peut pas « tricher », auxquels il est impossible de se soustraire sans risque pour les autres et pour soi-même. Ces instruments collectivement construits bien qu'utilisables seul, peuvent pourtant se trouver pris en défaut quand, justement, le réel se transforme. Dans le monde des métiers que ce livre explore avec ceux qui les font, la topographie des lieux est bou-

mesure l'horizontalité du montage des appareils. Bien sûr dans ce métier-là, comme dans tous les métiers, il y a « des journées où rien ne marche ». Dans le métier d'écrivain aussi. Et P. Levi d'ajouter : « Cela nous arrive même plus souvent qu'à d'autres, parce qu'il est plus facile de vérifier si une charpente métallique est "en bulle d'air" plutôt qu'une page écrite. » Il peut arriver d'écrire des pages bâclées et inutiles « et qu'on ne s'en aperçoive pas ou qu'on ne veuille pas s'en apercevoir, ce qui est fort possible car le papier est un matériel infiniment tolérant... Dans le métier d'écrire, l'appareillage et les signaux d'alarme sont rudimentaires : il n'y a même pas un équivalent fiable de l'équerre ou du fil à plomb. Mais si une page est ratée le lecteur s'en aperçoit quand il est déjà trop tard » (p. 61-62). La réplique de Faussonne est mi-amusée, mi-ironique : « Oui, c'est curieux, j'y avais jamais réfléchi. Pensez un peu, si dans notre métier personne n'avait jamais inventé des instruments de contrôle, et qu'il nous fallait aller de l'avant au petit bonheur : il y aurait de quoi devenir fou. » P. Levi avance alors l'hypothèse que la fragilité « des nerfs » des écrivains pourrait résulter de « l'absence de ces instruments sensibles [...] dont on aimerait qu'ils nous donnent leur avis sur la qualité de la matière écrite » (p. 62).

Ne poussons pas la comparaison trop loin. Mais on peut au moins retenir de cette analyse du travail comparée que les résistances du réel ne disparaissent pas à mesure qu'on s'éloigne des objets physiques. Au contraire, on peut penser que dans les métiers qui ont comme objet l'activité d'autrui, le réel ne peut s'approprier qu'au moyen d'une instrumentation originale. Les pages qui suivent montrent que cette instrumentation est collective. Celle-ci doit faire face à l'intensification des problèmes avec lesquels on ne peut pas « tricher », auxquels il est impossible de se soustraire sans risque pour les autres et pour soi-même. Ces instruments collectivement construits bien qu'utilisables seul, peuvent pourtant se trouver pris en défaut quand, justement, le réel se transforme. Dans le monde des métiers que ce livre explore avec ceux qui les font, la topographie des lieux est bou-

mesure l'horizontalité du montage des appareils. Bien sûr dans ce métier-là, comme dans tous les métiers, il y a « des journées où rien ne marche ». Dans le métier d'écrivain aussi. Et P. Levi d'ajouter : « Cela nous arrive même plus souvent qu'à d'autres, parce qu'il est plus facile de vérifier si une charpente métallique est "en bulle d'air" plutôt qu'une page écrite. » Il peut arriver d'écrire des pages bâclées et inutiles « et qu'on ne s'en aperçoive pas ou qu'on ne veuille pas s'en apercevoir, ce qui est fort possible car le papier est un matériel infiniment tolérant... Dans le métier d'écrire, l'appareillage et les signaux d'alarme sont rudimentaires : il n'y a même pas un équivalent fiable de l'équerre ou du fil à plomb. Mais si une page est ratée le lecteur s'en aperçoit quand il est déjà trop tard » (p. 61-62). La réplique de Faussonne est mi-amusée, mi-ironique : « Oui, c'est curieux, j'y avais jamais réfléchi. Pensez un peu, si dans notre métier personne n'avait jamais inventé des instruments de contrôle, et qu'il nous fallait aller de l'avant au petit bonheur : il y aurait de quoi devenir fou. » P. Levi avance alors l'hypothèse que la fragilité « des nerfs » des écrivains pourrait résulter de « l'absence de ces instruments sensibles [...] dont on aimerait qu'ils nous donnent leur avis sur la qualité de la matière écrite » (p. 62).

Ne poussons pas la comparaison trop loin. Mais on peut au moins retenir de cette analyse du travail comparée que les résistances du réel ne disparaissent pas à mesure qu'on s'éloigne des objets physiques. Au contraire, on peut penser que dans les métiers qui ont comme objet l'activité d'autrui, le réel ne peut s'approprier qu'au moyen d'une instrumentation originale. Les pages qui suivent montrent que cette instrumentation est collective. Celle-ci doit faire face à l'intensification des problèmes avec lesquels on ne peut pas « tricher », auxquels il est impossible de se soustraire sans risque pour les autres et pour soi-même. Ces instruments collectivement construits bien qu'utilisables seul, peuvent pourtant se trouver pris en défaut quand, justement, le réel se transforme. Dans le monde des métiers que ce livre explore avec ceux qui les font, la topographie des lieux est bou-

mesure l'horizontalité du montage des appareils. Bien sûr dans ce métier-là, comme dans tous les métiers, il y a « des journées où rien ne marche ». Dans le métier d'écrivain aussi. Et P. Levi d'ajouter : « Cela nous arrive même plus souvent qu'à d'autres, parce qu'il est plus facile de vérifier si une charpente métallique est "en bulle d'air" plutôt qu'une page écrite. » Il peut arriver d'écrire des pages bâclées et inutiles « et qu'on ne s'en aperçoive pas ou qu'on ne veuille pas s'en apercevoir, ce qui est fort possible car le papier est un matériel infiniment tolérant... Dans le métier d'écrire, l'appareillage et les signaux d'alarme sont rudimentaires : il n'y a même pas un équivalent fiable de l'équerre ou du fil à plomb. Mais si une page est ratée le lecteur s'en aperçoit quand il est déjà trop tard » (p. 61-62). La réplique de Faussonne est mi-amusée, mi-ironique : « Oui, c'est curieux, j'y avais jamais réfléchi. Pensez un peu, si dans notre métier personne n'avait jamais inventé des instruments de contrôle, et qu'il nous fallait aller de l'avant au petit bonheur : il y aurait de quoi devenir fou. » P. Levi avance alors l'hypothèse que la fragilité « des nerfs » des écrivains pourrait résulter de « l'absence de ces instruments sensibles [...] dont on aimerait qu'ils nous donnent leur avis sur la qualité de la matière écrite » (p. 62).

Ne poussons pas la comparaison trop loin. Mais on peut au moins retenir de cette analyse du travail comparée que les résistances du réel ne disparaissent pas à mesure qu'on s'éloigne des objets physiques. Au contraire, on peut penser que dans les métiers qui ont comme objet l'activité d'autrui, le réel ne peut s'approprier qu'au moyen d'une instrumentation originale. Les pages qui suivent montrent que cette instrumentation est collective. Celle-ci doit faire face à l'intensification des problèmes avec lesquels on ne peut pas « tricher », auxquels il est impossible de se soustraire sans risque pour les autres et pour soi-même. Ces instruments collectivement construits bien qu'utilisables seul, peuvent pourtant se trouver pris en défaut quand, justement, le réel se transforme. Dans le monde des métiers que ce livre explore avec ceux qui les font, la topographie des lieux est bou-

leversée, la « matière » travaillée fait surgir des questions non-répertoriées, des obstacles apparaissent qui mettent à découvert. Le réel est en quelque sorte à re-civiliser. Il faut refaire la carte des navigations en redessinant la géographie des écueils et celle des routes d'accès.

Sans aucun doute les connaissances techniques ne sont pas moins nécessaires dans ce dernier cas que dans le travail mobilisant les propriétés physiques de la matière. Mais les instruments pour agir impliquent l'entrée en lice d'autres propriétés. Les critères du travail « bien fait » perdent de leur univocité et de leur tranchant sans rien perdre, pour le moins, de leur importance vitale. Ils se discutent encore plus. Dans le livre de J.-L. Roger, il me semble que la démonstration est très joliment faite que la dispute professionnelle sur l'activité est ce qui se rapproche le plus du fil à plomb. Cette dispute réglée peut être regardée, pour reprendre les mots de P. Levi, aussi comme un instrument sensible qui peut donner un avis sur la qualité du travail. Mais il faut bien sûr se faire des instruments de contrôle évoqués par le même P. Levi, une tout autre idée que l'idée convenue. Il s'agit ici du contrôle de leur activité par les soignants et les enseignants. Il s'agit même pour eux de reprendre le contrôle de ces activités et sur ces activités. Le relevé topographique ne peut être réalisé que par eux si on veut qu'il puisse devenir pour eux un instrument d'orientation, de décision et d'action. Le texte qui suit cherche seulement à établir comment ce travail peut être secondé, même si le lecteur pourra vérifier régulièrement que c'est très loin d'être secondaire.

Je voudrais insister sur ce point. Dans ce livre, le travail clinique nous est montré. Il n'a pas été écrit pour un lecteur pressé mais pour un liseur patient. Ce texte a le côté rugueux et laborieux du travail qui se fait avec un réel qui résiste, qui se dérobe, où l'inattendu échappe aux attendus. Il rumine une clinique en gésine, avance en boitant sur des voies largement inexplorées. Il cherche à comprendre ce qui s'est passé et ce qui ne s'est pas passé avec les professionnels qui, finalement, se sont servis et

leversée, la « matière » travaillée fait surgir des questions non-répertoriées, des obstacles apparaissent qui mettent à découvert. Le réel est en quelque sorte à re-civiliser. Il faut refaire la carte des navigations en redessinant la géographie des écueils et celle des routes d'accès.

Sans aucun doute les connaissances techniques ne sont pas moins nécessaires dans ce dernier cas que dans le travail mobilisant les propriétés physiques de la matière. Mais les instruments pour agir impliquent l'entrée en lice d'autres propriétés. Les critères du travail « bien fait » perdent de leur univocité et de leur tranchant sans rien perdre, pour le moins, de leur importance vitale. Ils se discutent encore plus. Dans le livre de J.-L. Roger, il me semble que la démonstration est très joliment faite que la dispute professionnelle sur l'activité est ce qui se rapproche le plus du fil à plomb. Cette dispute réglée peut être regardée, pour reprendre les mots de P. Levi, aussi comme un instrument sensible qui peut donner un avis sur la qualité du travail. Mais il faut bien sûr se faire des instruments de contrôle évoqués par le même P. Levi, une tout autre idée que l'idée convenue. Il s'agit ici du contrôle de leur activité par les soignants et les enseignants. Il s'agit même pour eux de reprendre le contrôle de ces activités et sur ces activités. Le relevé topographique ne peut être réalisé que par eux si on veut qu'il puisse devenir pour eux un instrument d'orientation, de décision et d'action. Le texte qui suit cherche seulement à établir comment ce travail peut être secondé, même si le lecteur pourra vérifier régulièrement que c'est très loin d'être secondaire.

Je voudrais insister sur ce point. Dans ce livre, le travail clinique nous est montré. Il n'a pas été écrit pour un lecteur pressé mais pour un liseur patient. Ce texte a le côté rugueux et laborieux du travail qui se fait avec un réel qui résiste, qui se dérobe, où l'inattendu échappe aux attendus. Il rumine une clinique en gésine, avance en boitant sur des voies largement inexplorées. Il cherche à comprendre ce qui s'est passé et ce qui ne s'est pas passé avec les professionnels qui, finalement, se sont servis et

leversée, la « matière » travaillée fait surgir des questions non-répertoriées, des obstacles apparaissent qui mettent à découvert. Le réel est en quelque sorte à re-civiliser. Il faut refaire la carte des navigations en redessinant la géographie des écueils et celle des routes d'accès.

Sans aucun doute les connaissances techniques ne sont pas moins nécessaires dans ce dernier cas que dans le travail mobilisant les propriétés physiques de la matière. Mais les instruments pour agir impliquent l'entrée en lice d'autres propriétés. Les critères du travail « bien fait » perdent de leur univocité et de leur tranchant sans rien perdre, pour le moins, de leur importance vitale. Ils se discutent encore plus. Dans le livre de J.-L. Roger, il me semble que la démonstration est très joliment faite que la dispute professionnelle sur l'activité est ce qui se rapproche le plus du fil à plomb. Cette dispute réglée peut être regardée, pour reprendre les mots de P. Levi, aussi comme un instrument sensible qui peut donner un avis sur la qualité du travail. Mais il faut bien sûr se faire des instruments de contrôle évoqués par le même P. Levi, une tout autre idée que l'idée convenue. Il s'agit ici du contrôle de leur activité par les soignants et les enseignants. Il s'agit même pour eux de reprendre le contrôle de ces activités et sur ces activités. Le relevé topographique ne peut être réalisé que par eux si on veut qu'il puisse devenir pour eux un instrument d'orientation, de décision et d'action. Le texte qui suit cherche seulement à établir comment ce travail peut être secondé, même si le lecteur pourra vérifier régulièrement que c'est très loin d'être secondaire.

Je voudrais insister sur ce point. Dans ce livre, le travail clinique nous est montré. Il n'a pas été écrit pour un lecteur pressé mais pour un liseur patient. Ce texte a le côté rugueux et laborieux du travail qui se fait avec un réel qui résiste, qui se dérobe, où l'inattendu échappe aux attendus. Il rumine une clinique en gésine, avance en boitant sur des voies largement inexplorées. Il cherche à comprendre ce qui s'est passé et ce qui ne s'est pas passé avec les professionnels qui, finalement, se sont servis et

leversée, la « matière » travaillée fait surgir des questions non-répertoriées, des obstacles apparaissent qui mettent à découvert. Le réel est en quelque sorte à re-civiliser. Il faut refaire la carte des navigations en redessinant la géographie des écueils et celle des routes d'accès.

Sans aucun doute les connaissances techniques ne sont pas moins nécessaires dans ce dernier cas que dans le travail mobilisant les propriétés physiques de la matière. Mais les instruments pour agir impliquent l'entrée en lice d'autres propriétés. Les critères du travail « bien fait » perdent de leur univocité et de leur tranchant sans rien perdre, pour le moins, de leur importance vitale. Ils se discutent encore plus. Dans le livre de J.-L. Roger, il me semble que la démonstration est très joliment faite que la dispute professionnelle sur l'activité est ce qui se rapproche le plus du fil à plomb. Cette dispute réglée peut être regardée, pour reprendre les mots de P. Levi, aussi comme un instrument sensible qui peut donner un avis sur la qualité du travail. Mais il faut bien sûr se faire des instruments de contrôle évoqués par le même P. Levi, une tout autre idée que l'idée convenue. Il s'agit ici du contrôle de leur activité par les soignants et les enseignants. Il s'agit même pour eux de reprendre le contrôle de ces activités et sur ces activités. Le relevé topographique ne peut être réalisé que par eux si on veut qu'il puisse devenir pour eux un instrument d'orientation, de décision et d'action. Le texte qui suit cherche seulement à établir comment ce travail peut être secondé, même si le lecteur pourra vérifier régulièrement que c'est très loin d'être secondaire.

Je voudrais insister sur ce point. Dans ce livre, le travail clinique nous est montré. Il n'a pas été écrit pour un lecteur pressé mais pour un liseur patient. Ce texte a le côté rugueux et laborieux du travail qui se fait avec un réel qui résiste, qui se dérobe, où l'inattendu échappe aux attendus. Il rumine une clinique en gésine, avance en boitant sur des voies largement inexplorées. Il cherche à comprendre ce qui s'est passé et ce qui ne s'est pas passé avec les professionnels qui, finalement, se sont servis et

se servent encore du cadre des actions proposées. L'ouvrage porte la trace d'un effort qu'il ne veut pas cacher. Il n'est pas lisse et, au fond, il nous donne seulement des nouvelles d'un chantier, là où beaucoup trop de recherches nous procurent la photographie d'un temple. Parmi les nouvelles qu'il nous rapporte, l'une, en particulier, est très bonne. C'est celle qui confirme que l'activité la plus ordinaire, la plus quotidienne, le plus petit geste et la plus sobre des présences peuvent faire l'objet de beaucoup d'émotions professionnelles. La bonne nouvelle, c'est que la passion est dans l'activité concrète, parfois même réfugiée en elle, tapie en elle, que c'est là qu'il faut aller la chercher ensemble si on veut retrouver l'énergie vitale indispensable pour continuer à travailler. Dans les pages qui suivent, le lecteur trouvera de quoi développer sa passion du réel. C'est peut-être ce qu'on pouvait proposer de mieux pour résister à la déréalisation du travail dans les organisations qui le maltraitent.

C'est pourquoi ce livre est celui du détail et de la répétition. Mais d'une répétition quasi dramaturgique : répétition sans répétition, répétition au-delà de la répétition, tout entière tournée contre le geste-cliché où s'abîment tant de vies professionnelles. Il s'agit toujours de reprendre, avec les enseignants ou les soignants, la même activité mise à disposition par l'image afin de la « refaire à blanc » pour la rendre plus disponible à chacun en organisant avec tous la variation du même. Dans les disputes professionnelles réglées que ce livre rend accessibles, l'attention de chacun est attirée davantage sur l'activité que sur celui ou celle qui la réalise. C'est pourquoi cette activité qu'on a sous les yeux apparaît au fur et à mesure pour ce qu'elle est : seulement comme l'une des activités possibles dans l'ensemble de celles qui auraient pu être accomplies ou pourraient l'être. Il s'agit en quelque sorte de faire passer le travail réalisé d'un professionnel à l'autre à des fins de décantation. Il s'agit aussi, du coup, pour eux de s'exercer à séparer en eux-mêmes et entre eux le travail et le travailleur ; à séparer le discours convenu du déjà-dit et du prêt-à-penser – centripète et monologique – de ce

se servent encore du cadre des actions proposées. L'ouvrage porte la trace d'un effort qu'il ne veut pas cacher. Il n'est pas lisse et, au fond, il nous donne seulement des nouvelles d'un chantier, là où beaucoup trop de recherches nous procurent la photographie d'un temple. Parmi les nouvelles qu'il nous rapporte, l'une, en particulier, est très bonne. C'est celle qui confirme que l'activité la plus ordinaire, la plus quotidienne, le plus petit geste et la plus sobre des présences peuvent faire l'objet de beaucoup d'émotions professionnelles. La bonne nouvelle, c'est que la passion est dans l'activité concrète, parfois même réfugiée en elle, tapie en elle, que c'est là qu'il faut aller la chercher ensemble si on veut retrouver l'énergie vitale indispensable pour continuer à travailler. Dans les pages qui suivent, le lecteur trouvera de quoi développer sa passion du réel. C'est peut-être ce qu'on pouvait proposer de mieux pour résister à la déréalisation du travail dans les organisations qui le maltraitent.

C'est pourquoi ce livre est celui du détail et de la répétition. Mais d'une répétition quasi dramaturgique : répétition sans répétition, répétition au-delà de la répétition, tout entière tournée contre le geste-cliché où s'abîment tant de vies professionnelles. Il s'agit toujours de reprendre, avec les enseignants ou les soignants, la même activité mise à disposition par l'image afin de la « refaire à blanc » pour la rendre plus disponible à chacun en organisant avec tous la variation du même. Dans les disputes professionnelles réglées que ce livre rend accessibles, l'attention de chacun est attirée davantage sur l'activité que sur celui ou celle qui la réalise. C'est pourquoi cette activité qu'on a sous les yeux apparaît au fur et à mesure pour ce qu'elle est : seulement comme l'une des activités possibles dans l'ensemble de celles qui auraient pu être accomplies ou pourraient l'être. Il s'agit en quelque sorte de faire passer le travail réalisé d'un professionnel à l'autre à des fins de décantation. Il s'agit aussi, du coup, pour eux de s'exercer à séparer en eux-mêmes et entre eux le travail et le travailleur ; à séparer le discours convenu du déjà-dit et du prêt-à-penser – centripète et monologique – de ce

se servent encore du cadre des actions proposées. L'ouvrage porte la trace d'un effort qu'il ne veut pas cacher. Il n'est pas lisse et, au fond, il nous donne seulement des nouvelles d'un chantier, là où beaucoup trop de recherches nous procurent la photographie d'un temple. Parmi les nouvelles qu'il nous rapporte, l'une, en particulier, est très bonne. C'est celle qui confirme que l'activité la plus ordinaire, la plus quotidienne, le plus petit geste et la plus sobre des présences peuvent faire l'objet de beaucoup d'émotions professionnelles. La bonne nouvelle, c'est que la passion est dans l'activité concrète, parfois même réfugiée en elle, tapie en elle, que c'est là qu'il faut aller la chercher ensemble si on veut retrouver l'énergie vitale indispensable pour continuer à travailler. Dans les pages qui suivent, le lecteur trouvera de quoi développer sa passion du réel. C'est peut-être ce qu'on pouvait proposer de mieux pour résister à la déréalisation du travail dans les organisations qui le maltraitent.

C'est pourquoi ce livre est celui du détail et de la répétition. Mais d'une répétition quasi dramaturgique : répétition sans répétition, répétition au-delà de la répétition, tout entière tournée contre le geste-cliché où s'abîment tant de vies professionnelles. Il s'agit toujours de reprendre, avec les enseignants ou les soignants, la même activité mise à disposition par l'image afin de la « refaire à blanc » pour la rendre plus disponible à chacun en organisant avec tous la variation du même. Dans les disputes professionnelles réglées que ce livre rend accessibles, l'attention de chacun est attirée davantage sur l'activité que sur celui ou celle qui la réalise. C'est pourquoi cette activité qu'on a sous les yeux apparaît au fur et à mesure pour ce qu'elle est : seulement comme l'une des activités possibles dans l'ensemble de celles qui auraient pu être accomplies ou pourraient l'être. Il s'agit en quelque sorte de faire passer le travail réalisé d'un professionnel à l'autre à des fins de décantation. Il s'agit aussi, du coup, pour eux de s'exercer à séparer en eux-mêmes et entre eux le travail et le travailleur ; à séparer le discours convenu du déjà-dit et du prêt-à-penser – centripète et monologique – de ce

se servent encore du cadre des actions proposées. L'ouvrage porte la trace d'un effort qu'il ne veut pas cacher. Il n'est pas lisse et, au fond, il nous donne seulement des nouvelles d'un chantier, là où beaucoup trop de recherches nous procurent la photographie d'un temple. Parmi les nouvelles qu'il nous rapporte, l'une, en particulier, est très bonne. C'est celle qui confirme que l'activité la plus ordinaire, la plus quotidienne, le plus petit geste et la plus sobre des présences peuvent faire l'objet de beaucoup d'émotions professionnelles. La bonne nouvelle, c'est que la passion est dans l'activité concrète, parfois même réfugiée en elle, tapie en elle, que c'est là qu'il faut aller la chercher ensemble si on veut retrouver l'énergie vitale indispensable pour continuer à travailler. Dans les pages qui suivent, le lecteur trouvera de quoi développer sa passion du réel. C'est peut-être ce qu'on pouvait proposer de mieux pour résister à la déréalisation du travail dans les organisations qui le maltraitent.

C'est pourquoi ce livre est celui du détail et de la répétition. Mais d'une répétition quasi dramaturgique : répétition sans répétition, répétition au-delà de la répétition, tout entière tournée contre le geste-cliché où s'abîment tant de vies professionnelles. Il s'agit toujours de reprendre, avec les enseignants ou les soignants, la même activité mise à disposition par l'image afin de la « refaire à blanc » pour la rendre plus disponible à chacun en organisant avec tous la variation du même. Dans les disputes professionnelles réglées que ce livre rend accessibles, l'attention de chacun est attirée davantage sur l'activité que sur celui ou celle qui la réalise. C'est pourquoi cette activité qu'on a sous les yeux apparaît au fur et à mesure pour ce qu'elle est : seulement comme l'une des activités possibles dans l'ensemble de celles qui auraient pu être accomplies ou pourraient l'être. Il s'agit en quelque sorte de faire passer le travail réalisé d'un professionnel à l'autre à des fins de décantation. Il s'agit aussi, du coup, pour eux de s'exercer à séparer en eux-mêmes et entre eux le travail et le travailleur ; à séparer le discours convenu du déjà-dit et du prêt-à-penser – centripète et monologique – de ce

qui, dans le réel, est difficile à dire et à penser. On voit ici combien les autoconfrontations sont des centrifugeuses dialogiques. Ce travail de séparation est au principe d'une clinique de l'activité qui cherche à restaurer la capacité commune de création en organisant l'insistance de l'activité ordinaire dans le dialogue après coup, contre le travail ordinaire, au-delà du travail ordinaire. La prise de parole, dans les pages qui suivent, équivaut à une prise sur la parole de l'autre, dans la parole de l'autre. Mais quand le dialogue « prend », c'est en raison du fait que les situations analysées par ces professionnels les ont souvent d'abord laissés « sans voix ». L'informulable initial suscite la reformulation et la reformulation se fait à plusieurs. Ainsi progresse l'analyse, quand elle progresse.

Chaque interlocuteur, dans le cadre décrit, est profondément affecté par sa propre activité qu'il découvre faite aussi par l'autre, refaite par l'autre et donc recommencée. Je crois qu'on peut dire qu'il en sort paradoxalement « ré-affecté » dans son activité propre. Non pas en raison de l'accord et de l'adhésion qui s'imposent mais au contraire par la différence infinie qui se manifeste. Car ce qu'il avait fait et dit en tant que « je », à la première personne, se réalise à nouveau en tant qu'« autrui » et, sans s'altérer, devient pourtant absolument différent, donnant à ce qui s'est déjà fait les contours de l'inachevé. L'activité s'échange au travers du dialogue et du coup, paradoxalement, se soustrait à l'échange, s'en émancipe. Dans la répétition dialogique à laquelle on la soumet, l'activité de travail, revue, redite et refaite en pensée, ne se répète pas. Ou plutôt elle révèle sa différence essentielle avec tous les discours qui chercheraient à la cerner, à la définir une fois pour toutes, devenant fondamentalement inachevable. C'est ce « furet » dialogique qui est à l'origine du développement des passions professionnelles.

Il n'est pas facile de rendre compte de ce genre de clinique. Mais justement ce livre ne contourne pas la question. En refusant de dire le dernier mot sur le métier de soignant ou d'enseignant, il fait la démonstration que ce qui compte le plus *pour eux*

qui, dans le réel, est difficile à dire et à penser. On voit ici combien les autoconfrontations sont des centrifugeuses dialogiques. Ce travail de séparation est au principe d'une clinique de l'activité qui cherche à restaurer la capacité commune de création en organisant l'insistance de l'activité ordinaire dans le dialogue après coup, contre le travail ordinaire, au-delà du travail ordinaire. La prise de parole, dans les pages qui suivent, équivaut à une prise sur la parole de l'autre, dans la parole de l'autre. Mais quand le dialogue « prend », c'est en raison du fait que les situations analysées par ces professionnels les ont souvent d'abord laissés « sans voix ». L'informulable initial suscite la reformulation et la reformulation se fait à plusieurs. Ainsi progresse l'analyse, quand elle progresse.

Chaque interlocuteur, dans le cadre décrit, est profondément affecté par sa propre activité qu'il découvre faite aussi par l'autre, refaite par l'autre et donc recommencée. Je crois qu'on peut dire qu'il en sort paradoxalement « ré-affecté » dans son activité propre. Non pas en raison de l'accord et de l'adhésion qui s'imposent mais au contraire par la différence infinie qui se manifeste. Car ce qu'il avait fait et dit en tant que « je », à la première personne, se réalise à nouveau en tant qu'« autrui » et, sans s'altérer, devient pourtant absolument différent, donnant à ce qui s'est déjà fait les contours de l'inachevé. L'activité s'échange au travers du dialogue et du coup, paradoxalement, se soustrait à l'échange, s'en émancipe. Dans la répétition dialogique à laquelle on la soumet, l'activité de travail, revue, redite et refaite en pensée, ne se répète pas. Ou plutôt elle révèle sa différence essentielle avec tous les discours qui chercheraient à la cerner, à la définir une fois pour toutes, devenant fondamentalement inachevable. C'est ce « furet » dialogique qui est à l'origine du développement des passions professionnelles.

Il n'est pas facile de rendre compte de ce genre de clinique. Mais justement ce livre ne contourne pas la question. En refusant de dire le dernier mot sur le métier de soignant ou d'enseignant, il fait la démonstration que ce qui compte le plus *pour eux*

qui, dans le réel, est difficile à dire et à penser. On voit ici combien les autoconfrontations sont des centrifugeuses dialogiques. Ce travail de séparation est au principe d'une clinique de l'activité qui cherche à restaurer la capacité commune de création en organisant l'insistance de l'activité ordinaire dans le dialogue après coup, contre le travail ordinaire, au-delà du travail ordinaire. La prise de parole, dans les pages qui suivent, équivaut à une prise sur la parole de l'autre, dans la parole de l'autre. Mais quand le dialogue « prend », c'est en raison du fait que les situations analysées par ces professionnels les ont souvent d'abord laissés « sans voix ». L'informulable initial suscite la reformulation et la reformulation se fait à plusieurs. Ainsi progresse l'analyse, quand elle progresse.

Chaque interlocuteur, dans le cadre décrit, est profondément affecté par sa propre activité qu'il découvre faite aussi par l'autre, refaite par l'autre et donc recommencée. Je crois qu'on peut dire qu'il en sort paradoxalement « ré-affecté » dans son activité propre. Non pas en raison de l'accord et de l'adhésion qui s'imposent mais au contraire par la différence infinie qui se manifeste. Car ce qu'il avait fait et dit en tant que « je », à la première personne, se réalise à nouveau en tant qu'« autrui » et, sans s'altérer, devient pourtant absolument différent, donnant à ce qui s'est déjà fait les contours de l'inachevé. L'activité s'échange au travers du dialogue et du coup, paradoxalement, se soustrait à l'échange, s'en émancipe. Dans la répétition dialogique à laquelle on la soumet, l'activité de travail, revue, redite et refaite en pensée, ne se répète pas. Ou plutôt elle révèle sa différence essentielle avec tous les discours qui chercheraient à la cerner, à la définir une fois pour toutes, devenant fondamentalement inachevable. C'est ce « furet » dialogique qui est à l'origine du développement des passions professionnelles.

Il n'est pas facile de rendre compte de ce genre de clinique. Mais justement ce livre ne contourne pas la question. En refusant de dire le dernier mot sur le métier de soignant ou d'enseignant, il fait la démonstration que ce qui compte le plus *pour eux*

qui, dans le réel, est difficile à dire et à penser. On voit ici combien les autoconfrontations sont des centrifugeuses dialogiques. Ce travail de séparation est au principe d'une clinique de l'activité qui cherche à restaurer la capacité commune de création en organisant l'insistance de l'activité ordinaire dans le dialogue après coup, contre le travail ordinaire, au-delà du travail ordinaire. La prise de parole, dans les pages qui suivent, équivaut à une prise sur la parole de l'autre, dans la parole de l'autre. Mais quand le dialogue « prend », c'est en raison du fait que les situations analysées par ces professionnels les ont souvent d'abord laissés « sans voix ». L'informulable initial suscite la reformulation et la reformulation se fait à plusieurs. Ainsi progresse l'analyse, quand elle progresse.

Chaque interlocuteur, dans le cadre décrit, est profondément affecté par sa propre activité qu'il découvre faite aussi par l'autre, refaite par l'autre et donc recommencée. Je crois qu'on peut dire qu'il en sort paradoxalement « ré-affecté » dans son activité propre. Non pas en raison de l'accord et de l'adhésion qui s'imposent mais au contraire par la différence infinie qui se manifeste. Car ce qu'il avait fait et dit en tant que « je », à la première personne, se réalise à nouveau en tant qu'« autrui » et, sans s'altérer, devient pourtant absolument différent, donnant à ce qui s'est déjà fait les contours de l'inachevé. L'activité s'échange au travers du dialogue et du coup, paradoxalement, se soustrait à l'échange, s'en émancipe. Dans la répétition dialogique à laquelle on la soumet, l'activité de travail, revue, redite et refaite en pensée, ne se répète pas. Ou plutôt elle révèle sa différence essentielle avec tous les discours qui chercheraient à la cerner, à la définir une fois pour toutes, devenant fondamentalement inachevable. C'est ce « furet » dialogique qui est à l'origine du développement des passions professionnelles.

Il n'est pas facile de rendre compte de ce genre de clinique. Mais justement ce livre ne contourne pas la question. En refusant de dire le dernier mot sur le métier de soignant ou d'enseignant, il fait la démonstration que ce qui compte le plus *pour eux*

dans ce qui est dit *par eux*, c'est de réaliser, non sans surprise, que leur interprétation de la situation reste transformable. Par eux-mêmes, par d'autres collègues, ici et ailleurs. C'est ainsi qu'ils peuvent mettre du leur dans une histoire qui le leur rendra, peut-être, revu et corrigé. C'est ainsi que la carte des navigations possibles se fait et se refait en étendant le répertoire collectif des actes envisageables ou inhibés, en enrichissant le clavier collectif des opérations « prétravaillées » que chacun porte en soi. C'est donc ainsi que progresse l'élasticité de l'action. Car un répertoire élargi ensemble dans la polyphonie des contextes autorise ensuite chacun à élaguer ce qui est impropre à l'effet recherché par lui dans chaque nouveau contexte où il agit. L'ajustement de l'action progresse en même temps que sa ductilité. Quand c'est le cas – et le livre ne cache pas que ce n'est pas toujours le cas –, chacun, mieux qu'avant, peut dissoudre des blocs d'actions préexistants pour n'utiliser que les combinaisons requises par l'activité en cours de réalisation et ce, dans des circonstances toujours changeantes. À force de passer de main en main et de bouche en bouche, l'activité répétée prend une dimension générique qui fait « parler le métier » entre les sujets et en chacun d'eux, transformant ce métier en interlocuteur de secours. Ce dernier, à l'intérieur même du dialogue entre collègues, au détour d'un énoncé, est comme pris à témoin par chacun dans un échange avec ce qu'on pourrait appeler, en comparaison avec ce qu'il y a de plus classique au théâtre, le « chœur » du métier. L'histoire du métier devient alors un amplificateur du dialogue en cours qui, du coup, ramène les interlocuteurs de telle activité singulière examinée vers sa signification pour le métier en général, allège ou alourdit l'activité en question.

Le lecteur ne manquera pas de constater, bien sûr, que dans bien des situations rapportées ici – et surtout chez les soignants –, l'activité est d'autant plus lourde à porter qu'elle est privée de toute amplification générique, de tout répondant professionnel, laissant chacun face-à-face avec le réel. Le silence du chœur conduit vite à parler seul, à penser seul, à faire

dans ce qui est dit *par eux*, c'est de réaliser, non sans surprise, que leur interprétation de la situation reste transformable. Par eux-mêmes, par d'autres collègues, ici et ailleurs. C'est ainsi qu'ils peuvent mettre du leur dans une histoire qui le leur rendra, peut-être, revu et corrigé. C'est ainsi que la carte des navigations possibles se fait et se refait en étendant le répertoire collectif des actes envisageables ou inhibés, en enrichissant le clavier collectif des opérations « prétravaillées » que chacun porte en soi. C'est donc ainsi que progresse l'élasticité de l'action. Car un répertoire élargi ensemble dans la polyphonie des contextes autorise ensuite chacun à élaguer ce qui est impropre à l'effet recherché par lui dans chaque nouveau contexte où il agit. L'ajustement de l'action progresse en même temps que sa ductilité. Quand c'est le cas – et le livre ne cache pas que ce n'est pas toujours le cas –, chacun, mieux qu'avant, peut dissoudre des blocs d'actions préexistants pour n'utiliser que les combinaisons requises par l'activité en cours de réalisation et ce, dans des circonstances toujours changeantes. À force de passer de main en main et de bouche en bouche, l'activité répétée prend une dimension générique qui fait « parler le métier » entre les sujets et en chacun d'eux, transformant ce métier en interlocuteur de secours. Ce dernier, à l'intérieur même du dialogue entre collègues, au détour d'un énoncé, est comme pris à témoin par chacun dans un échange avec ce qu'on pourrait appeler, en comparaison avec ce qu'il y a de plus classique au théâtre, le « chœur » du métier. L'histoire du métier devient alors un amplificateur du dialogue en cours qui, du coup, ramène les interlocuteurs de telle activité singulière examinée vers sa signification pour le métier en général, allège ou alourdit l'activité en question.

Le lecteur ne manquera pas de constater, bien sûr, que dans bien des situations rapportées ici – et surtout chez les soignants –, l'activité est d'autant plus lourde à porter qu'elle est privée de toute amplification générique, de tout répondant professionnel, laissant chacun face-à-face avec le réel. Le silence du chœur conduit vite à parler seul, à penser seul, à faire

dans ce qui est dit *par eux*, c'est de réaliser, non sans surprise, que leur interprétation de la situation reste transformable. Par eux-mêmes, par d'autres collègues, ici et ailleurs. C'est ainsi qu'ils peuvent mettre du leur dans une histoire qui le leur rendra, peut-être, revu et corrigé. C'est ainsi que la carte des navigations possibles se fait et se refait en étendant le répertoire collectif des actes envisageables ou inhibés, en enrichissant le clavier collectif des opérations « prétravaillées » que chacun porte en soi. C'est donc ainsi que progresse l'élasticité de l'action. Car un répertoire élargi ensemble dans la polyphonie des contextes autorise ensuite chacun à élaguer ce qui est impropre à l'effet recherché par lui dans chaque nouveau contexte où il agit. L'ajustement de l'action progresse en même temps que sa ductilité. Quand c'est le cas – et le livre ne cache pas que ce n'est pas toujours le cas –, chacun, mieux qu'avant, peut dissoudre des blocs d'actions préexistants pour n'utiliser que les combinaisons requises par l'activité en cours de réalisation et ce, dans des circonstances toujours changeantes. À force de passer de main en main et de bouche en bouche, l'activité répétée prend une dimension générique qui fait « parler le métier » entre les sujets et en chacun d'eux, transformant ce métier en interlocuteur de secours. Ce dernier, à l'intérieur même du dialogue entre collègues, au détour d'un énoncé, est comme pris à témoin par chacun dans un échange avec ce qu'on pourrait appeler, en comparaison avec ce qu'il y a de plus classique au théâtre, le « chœur » du métier. L'histoire du métier devient alors un amplificateur du dialogue en cours qui, du coup, ramène les interlocuteurs de telle activité singulière examinée vers sa signification pour le métier en général, allège ou alourdit l'activité en question.

Le lecteur ne manquera pas de constater, bien sûr, que dans bien des situations rapportées ici – et surtout chez les soignants –, l'activité est d'autant plus lourde à porter qu'elle est privée de toute amplification générique, de tout répondant professionnel, laissant chacun face-à-face avec le réel. Le silence du chœur conduit vite à parler seul, à penser seul, à faire

dans ce qui est dit *par eux*, c'est de réaliser, non sans surprise, que leur interprétation de la situation reste transformable. Par eux-mêmes, par d'autres collègues, ici et ailleurs. C'est ainsi qu'ils peuvent mettre du leur dans une histoire qui le leur rendra, peut-être, revu et corrigé. C'est ainsi que la carte des navigations possibles se fait et se refait en étendant le répertoire collectif des actes envisageables ou inhibés, en enrichissant le clavier collectif des opérations « prétravaillées » que chacun porte en soi. C'est donc ainsi que progresse l'élasticité de l'action. Car un répertoire élargi ensemble dans la polyphonie des contextes autorise ensuite chacun à élaguer ce qui est impropre à l'effet recherché par lui dans chaque nouveau contexte où il agit. L'ajustement de l'action progresse en même temps que sa ductilité. Quand c'est le cas – et le livre ne cache pas que ce n'est pas toujours le cas –, chacun, mieux qu'avant, peut dissoudre des blocs d'actions préexistants pour n'utiliser que les combinaisons requises par l'activité en cours de réalisation et ce, dans des circonstances toujours changeantes. À force de passer de main en main et de bouche en bouche, l'activité répétée prend une dimension générique qui fait « parler le métier » entre les sujets et en chacun d'eux, transformant ce métier en interlocuteur de secours. Ce dernier, à l'intérieur même du dialogue entre collègues, au détour d'un énoncé, est comme pris à témoin par chacun dans un échange avec ce qu'on pourrait appeler, en comparaison avec ce qu'il y a de plus classique au théâtre, le « chœur » du métier. L'histoire du métier devient alors un amplificateur du dialogue en cours qui, du coup, ramène les interlocuteurs de telle activité singulière examinée vers sa signification pour le métier en général, allège ou alourdit l'activité en question.

Le lecteur ne manquera pas de constater, bien sûr, que dans bien des situations rapportées ici – et surtout chez les soignants –, l'activité est d'autant plus lourde à porter qu'elle est privée de toute amplification générique, de tout répondant professionnel, laissant chacun face-à-face avec le réel. Le silence du chœur conduit vite à parler seul, à penser seul, à faire

seul, sans aucune garantie. À ce moment-là, chacun ne disposant plus que des protections de son histoire personnelle, agissant sans caution, la santé au travail est en danger. L'ouvrage qu'on va lire est, de ce point de vue, une leçon de choses. Mais, à la lecture, on mesure aussi combien la patience clinique est payante. On découvre que ce qui a changé, quand quelque chose a changé, c'est l'adresse des questions qui se posent. Entre « connaisseurs » on semble avoir appris à reconnaître un destinataire excentré, à « parler au métier » et pas seulement à ses collègues ou à sa hiérarchie. On se reconnaît – on sent, en tout cas, qu'on pourrait se reconnaître – dans *quelque chose*. En conséquence de quoi, on *attend moins* d'être reconnu par autrui.

On dira que c'est peu et qu'il est bien naïf d'ignorer l'ampleur des transformations nécessaires de l'organisation du travail et même des institutions concernées. C'est vrai. Mais, inversement, aucune grande réforme ne réussira durablement sans la restauration, chez les professionnels concernés, de la capacité d'agir sur leur métier. Tout est lié. Ou, du moins, devrait l'être. Ce livre permet de mieux comprendre pourquoi en proposant à la discussion un véritable « modèle » du métier en psychologie du travail. Le métier a plusieurs vies simultanées et c'est ce qui rend possible son développement. Dans l'organisation et les institutions, il existe, *impersonnel*, consigné dans les tâches prescrites. Mais il n'est pas là tout entier. Pour qu'il continue à vivre là, il faut qu'il soit vivant ailleurs. Il vit donc aussi – ou il meurt – entre professionnels et en chacun d'eux dans la motricité des dialogues où se réalisent ou non les échanges *personnels et interpersonnels* sur le réel du travail. De cette vie-là, les professionnels concernés sont directement comptables. Car c'est elle qui entretient la quatrième modalité d'existence du métier : l'histoire et la mémoire professionnelle, qui ne peut rester un moyen d'agir dans le présent et de « voir venir » le futur, qu'entretenu par eux. Cette mémoire est ici désignée comme *transpersonnelle* puisqu'elle n'appartient à personne, est un moyen disponible pour tous, traverse les générations et même chaque profession-

seul, sans aucune garantie. À ce moment-là, chacun ne disposant plus que des protections de son histoire personnelle, agissant sans caution, la santé au travail est en danger. L'ouvrage qu'on va lire est, de ce point de vue, une leçon de choses. Mais, à la lecture, on mesure aussi combien la patience clinique est payante. On découvre que ce qui a changé, quand quelque chose a changé, c'est l'adresse des questions qui se posent. Entre « connaisseurs » on semble avoir appris à reconnaître un destinataire excentré, à « parler au métier » et pas seulement à ses collègues ou à sa hiérarchie. On se reconnaît – on sent, en tout cas, qu'on pourrait se reconnaître – dans *quelque chose*. En conséquence de quoi, on *attend moins* d'être reconnu par autrui.

On dira que c'est peu et qu'il est bien naïf d'ignorer l'ampleur des transformations nécessaires de l'organisation du travail et même des institutions concernées. C'est vrai. Mais, inversement, aucune grande réforme ne réussira durablement sans la restauration, chez les professionnels concernés, de la capacité d'agir sur leur métier. Tout est lié. Ou, du moins, devrait l'être. Ce livre permet de mieux comprendre pourquoi en proposant à la discussion un véritable « modèle » du métier en psychologie du travail. Le métier a plusieurs vies simultanées et c'est ce qui rend possible son développement. Dans l'organisation et les institutions, il existe, *impersonnel*, consigné dans les tâches prescrites. Mais il n'est pas là tout entier. Pour qu'il continue à vivre là, il faut qu'il soit vivant ailleurs. Il vit donc aussi – ou il meurt – entre professionnels et en chacun d'eux dans la motricité des dialogues où se réalisent ou non les échanges *personnels et interpersonnels* sur le réel du travail. De cette vie-là, les professionnels concernés sont directement comptables. Car c'est elle qui entretient la quatrième modalité d'existence du métier : l'histoire et la mémoire professionnelle, qui ne peut rester un moyen d'agir dans le présent et de « voir venir » le futur, qu'entretenu par eux. Cette mémoire est ici désignée comme *transpersonnelle* puisqu'elle n'appartient à personne, est un moyen disponible pour tous, traverse les générations et même chaque profession-

seul, sans aucune garantie. À ce moment-là, chacun ne disposant plus que des protections de son histoire personnelle, agissant sans caution, la santé au travail est en danger. L'ouvrage qu'on va lire est, de ce point de vue, une leçon de choses. Mais, à la lecture, on mesure aussi combien la patience clinique est payante. On découvre que ce qui a changé, quand quelque chose a changé, c'est l'adresse des questions qui se posent. Entre « connaisseurs » on semble avoir appris à reconnaître un destinataire excentré, à « parler au métier » et pas seulement à ses collègues ou à sa hiérarchie. On se reconnaît – on sent, en tout cas, qu'on pourrait se reconnaître – dans *quelque chose*. En conséquence de quoi, on *attend moins* d'être reconnu par autrui.

On dira que c'est peu et qu'il est bien naïf d'ignorer l'ampleur des transformations nécessaires de l'organisation du travail et même des institutions concernées. C'est vrai. Mais, inversement, aucune grande réforme ne réussira durablement sans la restauration, chez les professionnels concernés, de la capacité d'agir sur leur métier. Tout est lié. Ou, du moins, devrait l'être. Ce livre permet de mieux comprendre pourquoi en proposant à la discussion un véritable « modèle » du métier en psychologie du travail. Le métier a plusieurs vies simultanées et c'est ce qui rend possible son développement. Dans l'organisation et les institutions, il existe, *impersonnel*, consigné dans les tâches prescrites. Mais il n'est pas là tout entier. Pour qu'il continue à vivre là, il faut qu'il soit vivant ailleurs. Il vit donc aussi – ou il meurt – entre professionnels et en chacun d'eux dans la motricité des dialogues où se réalisent ou non les échanges *personnels et interpersonnels* sur le réel du travail. De cette vie-là, les professionnels concernés sont directement comptables. Car c'est elle qui entretient la quatrième modalité d'existence du métier : l'histoire et la mémoire professionnelle, qui ne peut rester un moyen d'agir dans le présent et de « voir venir » le futur, qu'entretenu par eux. Cette mémoire est ici désignée comme *transpersonnelle* puisqu'elle n'appartient à personne, est un moyen disponible pour tous, traverse les générations et même chaque profession-

seul, sans aucune garantie. À ce moment-là, chacun ne disposant plus que des protections de son histoire personnelle, agissant sans caution, la santé au travail est en danger. L'ouvrage qu'on va lire est, de ce point de vue, une leçon de choses. Mais, à la lecture, on mesure aussi combien la patience clinique est payante. On découvre que ce qui a changé, quand quelque chose a changé, c'est l'adresse des questions qui se posent. Entre « connaisseurs » on semble avoir appris à reconnaître un destinataire excentré, à « parler au métier » et pas seulement à ses collègues ou à sa hiérarchie. On se reconnaît – on sent, en tout cas, qu'on pourrait se reconnaître – dans *quelque chose*. En conséquence de quoi, on *attend moins* d'être reconnu par autrui.

On dira que c'est peu et qu'il est bien naïf d'ignorer l'ampleur des transformations nécessaires de l'organisation du travail et même des institutions concernées. C'est vrai. Mais, inversement, aucune grande réforme ne réussira durablement sans la restauration, chez les professionnels concernés, de la capacité d'agir sur leur métier. Tout est lié. Ou, du moins, devrait l'être. Ce livre permet de mieux comprendre pourquoi en proposant à la discussion un véritable « modèle » du métier en psychologie du travail. Le métier a plusieurs vies simultanées et c'est ce qui rend possible son développement. Dans l'organisation et les institutions, il existe, *impersonnel*, consigné dans les tâches prescrites. Mais il n'est pas là tout entier. Pour qu'il continue à vivre là, il faut qu'il soit vivant ailleurs. Il vit donc aussi – ou il meurt – entre professionnels et en chacun d'eux dans la motricité des dialogues où se réalisent ou non les échanges *personnels et interpersonnels* sur le réel du travail. De cette vie-là, les professionnels concernés sont directement comptables. Car c'est elle qui entretient la quatrième modalité d'existence du métier : l'histoire et la mémoire professionnelle, qui ne peut rester un moyen d'agir dans le présent et de « voir venir » le futur, qu'entretenu par eux. Cette mémoire est ici désignée comme *transpersonnelle* puisqu'elle n'appartient à personne, est un moyen disponible pour tous, traverse les générations et même chaque profession-

nel. Activité « rapportée » toujours potentiellement défunte, le plus souvent organisée par des sous-entendus, c'est un trait-d'union qui risque toujours de s'effacer.

Le métier n'est donc pas toujours vivant pour les mêmes raisons. La prescription impersonnelle, par exemple, n'est pas vouée à la nécrose. Il arrive même qu'elle anticipe sur le développement d'un métier lorsque justement des réformes institutionnelles fortes sont la source d'un renouvellement de la créativité professionnelle. Mais les situations actuelles sont rarement de cette nature, surtout celles analysées ici. Aujourd'hui la conjoncture réclame, au contraire, beaucoup de responsabilité chez les professionnels pour que la nécrose impersonnelle des métiers malmenés par les organisations n'empoisonne pas, en oblitérant leur développement, la vie personnelle. Autrement dit, tout est lié mais tout peut aussi se délier. Au travail, le sentiment de vivre la même histoire peut s'éteindre en laissant libre cours aux querelles de personnes. Un métier sans répondant *transpersonnel* peut *dégénérer* en face-à-face ravageur entre un exercice *personnel* solitaire et des injonctions *impersonnelle* factices. Une vraie dépersonnalisation du travail s'exprime alors. On la verra à l'œuvre encore une fois ici. C'est à la rencontre de cette déliaison menaçante que se porte l'action décrite dans cet ouvrage. Elle rend le présent moins pesant et, autant que faire se peut, leste l'avenir en entretenant le travail collectif.

Ce livre montre comment cette « maintenance » du collectif est réellement possible malgré les obstacles, en réunissant professionnels et intervenants autour de l'activité ordinaire, contre l'activité ordinaire, au-delà de l'activité ordinaire. C'est un peu le fil à plomb réinventé. Un repère sur la verticale de l'action.

Yves Clot

Titulaire de la chaire de psychologie du travail du CNAM

nel. Activité « rapportée » toujours potentiellement défunte, le plus souvent organisée par des sous-entendus, c'est un trait-d'union qui risque toujours de s'effacer.

Le métier n'est donc pas toujours vivant pour les mêmes raisons. La prescription impersonnelle, par exemple, n'est pas vouée à la nécrose. Il arrive même qu'elle anticipe sur le développement d'un métier lorsque justement des réformes institutionnelles fortes sont la source d'un renouvellement de la créativité professionnelle. Mais les situations actuelles sont rarement de cette nature, surtout celles analysées ici. Aujourd'hui la conjoncture réclame, au contraire, beaucoup de responsabilité chez les professionnels pour que la nécrose impersonnelle des métiers malmenés par les organisations n'empoisonne pas, en oblitérant leur développement, la vie personnelle. Autrement dit, tout est lié mais tout peut aussi se délier. Au travail, le sentiment de vivre la même histoire peut s'éteindre en laissant libre cours aux querelles de personnes. Un métier sans répondant *transpersonnel* peut *dégénérer* en face-à-face ravageur entre un exercice *personnel* solitaire et des injonctions *impersonnelle* factices. Une vraie dépersonnalisation du travail s'exprime alors. On la verra à l'œuvre encore une fois ici. C'est à la rencontre de cette déliaison menaçante que se porte l'action décrite dans cet ouvrage. Elle rend le présent moins pesant et, autant que faire se peut, leste l'avenir en entretenant le travail collectif.

Ce livre montre comment cette « maintenance » du collectif est réellement possible malgré les obstacles, en réunissant professionnels et intervenants autour de l'activité ordinaire, contre l'activité ordinaire, au-delà de l'activité ordinaire. C'est un peu le fil à plomb réinventé. Un repère sur la verticale de l'action.

Yves Clot

Titulaire de la chaire de psychologie du travail du CNAM

nel. Activité « rapportée » toujours potentiellement défunte, le plus souvent organisée par des sous-entendus, c'est un trait-d'union qui risque toujours de s'effacer.

Le métier n'est donc pas toujours vivant pour les mêmes raisons. La prescription impersonnelle, par exemple, n'est pas vouée à la nécrose. Il arrive même qu'elle anticipe sur le développement d'un métier lorsque justement des réformes institutionnelles fortes sont la source d'un renouvellement de la créativité professionnelle. Mais les situations actuelles sont rarement de cette nature, surtout celles analysées ici. Aujourd'hui la conjoncture réclame, au contraire, beaucoup de responsabilité chez les professionnels pour que la nécrose impersonnelle des métiers malmenés par les organisations n'empoisonne pas, en oblitérant leur développement, la vie personnelle. Autrement dit, tout est lié mais tout peut aussi se délier. Au travail, le sentiment de vivre la même histoire peut s'éteindre en laissant libre cours aux querelles de personnes. Un métier sans répondant *transpersonnel* peut *dégénérer* en face-à-face ravageur entre un exercice *personnel* solitaire et des injonctions *impersonnelle* factices. Une vraie dépersonnalisation du travail s'exprime alors. On la verra à l'œuvre encore une fois ici. C'est à la rencontre de cette déliaison menaçante que se porte l'action décrite dans cet ouvrage. Elle rend le présent moins pesant et, autant que faire se peut, leste l'avenir en entretenant le travail collectif.

Ce livre montre comment cette « maintenance » du collectif est réellement possible malgré les obstacles, en réunissant professionnels et intervenants autour de l'activité ordinaire, contre l'activité ordinaire, au-delà de l'activité ordinaire. C'est un peu le fil à plomb réinventé. Un repère sur la verticale de l'action.

Yves Clot

Titulaire de la chaire de psychologie du travail du CNAM

nel. Activité « rapportée » toujours potentiellement défunte, le plus souvent organisée par des sous-entendus, c'est un trait-d'union qui risque toujours de s'effacer.

Le métier n'est donc pas toujours vivant pour les mêmes raisons. La prescription impersonnelle, par exemple, n'est pas vouée à la nécrose. Il arrive même qu'elle anticipe sur le développement d'un métier lorsque justement des réformes institutionnelles fortes sont la source d'un renouvellement de la créativité professionnelle. Mais les situations actuelles sont rarement de cette nature, surtout celles analysées ici. Aujourd'hui la conjoncture réclame, au contraire, beaucoup de responsabilité chez les professionnels pour que la nécrose impersonnelle des métiers malmenés par les organisations n'empoisonne pas, en oblitérant leur développement, la vie personnelle. Autrement dit, tout est lié mais tout peut aussi se délier. Au travail, le sentiment de vivre la même histoire peut s'éteindre en laissant libre cours aux querelles de personnes. Un métier sans répondant *transpersonnel* peut *dégénérer* en face-à-face ravageur entre un exercice *personnel* solitaire et des injonctions *impersonnelle* factices. Une vraie dépersonnalisation du travail s'exprime alors. On la verra à l'œuvre encore une fois ici. C'est à la rencontre de cette déliaison menaçante que se porte l'action décrite dans cet ouvrage. Elle rend le présent moins pesant et, autant que faire se peut, leste l'avenir en entretenant le travail collectif.

Ce livre montre comment cette « maintenance » du collectif est réellement possible malgré les obstacles, en réunissant professionnels et intervenants autour de l'activité ordinaire, contre l'activité ordinaire, au-delà de l'activité ordinaire. C'est un peu le fil à plomb réinventé. Un repère sur la verticale de l'action.

Yves Clot

Titulaire de la chaire de psychologie du travail du CNAM

Introduction

Toujours davantage, le monde du travail est désormais soumis à de fortes pressions qui tendent à transformer les façons d'être et de faire (Sennett, 2006). Les pratiques acquises voient leur efficacité s'éroder continûment face aux changements incessants des structures et des tâches, contraignant sans cesse chacun à de nouveaux actes professionnels. Les métiers établis perdent leurs contours. Les collectifs de travail se délitent. Les trajectoires professionnelles s'individualisent. Le travail, celui qu'il faut réellement faire pour assumer ce qu'il y a à faire, tend à devenir socialement invisible. Sa responsabilité, sa réalisation, son poids deviennent de l'ordre du personnel, à charge de celui qui l'effectue.

Aussi sait-on peu de choses sur ce que font effectivement les professionnels dans le cours quotidien de leur activité, sur la manière dont ils assument les tâches qui leur sont prescrites, dont ils subissent et surmontent malgré tout – ou non, ou partiellement – les épreuves matérielles et psychologiques du travail et les dilemmes qui se présentent sans cesse dans l'exercice du métier sur ce que l'on doit faire et comment le faire. Or, ce qui se joue ici c'est l'efficacité de l'action, tout comme le développement ou l'atrophie du sens pour ceux qui travaillent. S'éprouve aussi la santé physique et psychique puisque les mutations des situations de travail sont porteuses d'épreuves qui engagent le corps et la pensée (Clot, 1995, 2002). Se joue également la question de la formalisation et de la transmission de l'expérience professionnelle. Cette question met sous tension les rapports

Introduction

Toujours davantage, le monde du travail est désormais soumis à de fortes pressions qui tendent à transformer les façons d'être et de faire (Sennett, 2006). Les pratiques acquises voient leur efficacité s'éroder continûment face aux changements incessants des structures et des tâches, contraignant sans cesse chacun à de nouveaux actes professionnels. Les métiers établis perdent leurs contours. Les collectifs de travail se délitent. Les trajectoires professionnelles s'individualisent. Le travail, celui qu'il faut réellement faire pour assumer ce qu'il y a à faire, tend à devenir socialement invisible. Sa responsabilité, sa réalisation, son poids deviennent de l'ordre du personnel, à charge de celui qui l'effectue.

Aussi sait-on peu de choses sur ce que font effectivement les professionnels dans le cours quotidien de leur activité, sur la manière dont ils assument les tâches qui leur sont prescrites, dont ils subissent et surmontent malgré tout – ou non, ou partiellement – les épreuves matérielles et psychologiques du travail et les dilemmes qui se présentent sans cesse dans l'exercice du métier sur ce que l'on doit faire et comment le faire. Or, ce qui se joue ici c'est l'efficacité de l'action, tout comme le développement ou l'atrophie du sens pour ceux qui travaillent. S'éprouve aussi la santé physique et psychique puisque les mutations des situations de travail sont porteuses d'épreuves qui engagent le corps et la pensée (Clot, 1995, 2002). Se joue également la question de la formalisation et de la transmission de l'expérience professionnelle. Cette question met sous tension les rapports

Introduction

Toujours davantage, le monde du travail est désormais soumis à de fortes pressions qui tendent à transformer les façons d'être et de faire (Sennett, 2006). Les pratiques acquises voient leur efficacité s'éroder continûment face aux changements incessants des structures et des tâches, contraignant sans cesse chacun à de nouveaux actes professionnels. Les métiers établis perdent leurs contours. Les collectifs de travail se délitent. Les trajectoires professionnelles s'individualisent. Le travail, celui qu'il faut réellement faire pour assumer ce qu'il y a à faire, tend à devenir socialement invisible. Sa responsabilité, sa réalisation, son poids deviennent de l'ordre du personnel, à charge de celui qui l'effectue.

Aussi sait-on peu de choses sur ce que font effectivement les professionnels dans le cours quotidien de leur activité, sur la manière dont ils assument les tâches qui leur sont prescrites, dont ils subissent et surmontent malgré tout – ou non, ou partiellement – les épreuves matérielles et psychologiques du travail et les dilemmes qui se présentent sans cesse dans l'exercice du métier sur ce que l'on doit faire et comment le faire. Or, ce qui se joue ici c'est l'efficacité de l'action, tout comme le développement ou l'atrophie du sens pour ceux qui travaillent. S'éprouve aussi la santé physique et psychique puisque les mutations des situations de travail sont porteuses d'épreuves qui engagent le corps et la pensée (Clot, 1995, 2002). Se joue également la question de la formalisation et de la transmission de l'expérience professionnelle. Cette question met sous tension les rapports

Introduction

Toujours davantage, le monde du travail est désormais soumis à de fortes pressions qui tendent à transformer les façons d'être et de faire (Sennett, 2006). Les pratiques acquises voient leur efficacité s'éroder continûment face aux changements incessants des structures et des tâches, contraignant sans cesse chacun à de nouveaux actes professionnels. Les métiers établis perdent leurs contours. Les collectifs de travail se délitent. Les trajectoires professionnelles s'individualisent. Le travail, celui qu'il faut réellement faire pour assumer ce qu'il y a à faire, tend à devenir socialement invisible. Sa responsabilité, sa réalisation, son poids deviennent de l'ordre du personnel, à charge de celui qui l'effectue.

Aussi sait-on peu de choses sur ce que font effectivement les professionnels dans le cours quotidien de leur activité, sur la manière dont ils assument les tâches qui leur sont prescrites, dont ils subissent et surmontent malgré tout – ou non, ou partiellement – les épreuves matérielles et psychologiques du travail et les dilemmes qui se présentent sans cesse dans l'exercice du métier sur ce que l'on doit faire et comment le faire. Or, ce qui se joue ici c'est l'efficacité de l'action, tout comme le développement ou l'atrophie du sens pour ceux qui travaillent. S'éprouve aussi la santé physique et psychique puisque les mutations des situations de travail sont porteuses d'épreuves qui engagent le corps et la pensée (Clot, 1995, 2002). Se joue également la question de la formalisation et de la transmission de l'expérience professionnelle. Cette question met sous tension les rapports

entre générations, problème dont les effets sont d'autant plus à considérer que la transmission peut être non seulement un moment de formation des jeunes entrant dans le métier mais aussi une ressource pour l'enrichissement de l'expérience des anciens.

Ce que vivent ceux qui travaillent nous conduit à nous interroger sur le problème du « genre professionnel ». Le genre professionnel est ici compris comme une sorte de pré-fabriquée, histoire socialement et collectivement élaborée par le milieu de travail, ne relevant pas de la prescription officielle et définissant les diverses façons admissibles dont les professionnels doivent se comporter dans l'exercice de leur métier, mais aussi les variantes acceptables ou déplacées des manières de travailler. Une telle histoire est une mémoire qui permet de mieux affronter le cours des événements dans la situation de travail. Elle est le répondant collectif de l'activité individuelle, collectif dans l'individu, retenant les attendus d'une situation et préparant à ses inattendus, réglant ou dérégulant l'action personnelle. Il s'agit, en quelque sorte, d'un « stock » diversifié de « mises en mots » et de « mises en actes » prêt à servir et qui préfigure l'action. Ce « stock » est à la fois contrainte et ressource pour agir. Pour réussir à faire ce qu'ils ont à faire, les professionnels, de façon largement insue, le mobilisent, le défaisant et le refaisant sans cesse, renouvelant du même coup la mémoire vivante du métier (Clot, Roger, 2005).

Aujourd'hui ces genres professionnels se dévitalisent. Leur capacité à faire ressource pour l'action personnelle semble être extrêmement problématique, loin d'être au niveau de ce qu'il faudrait, eu égard aux exigences du travail, laissant les professionnels, à leur grand dam, supporter seuls le poids des changements et des difficultés.

Pour leur part, plutôt que de reconnaître la nécessité et d'encourager l'existence et le déploiement de genres professionnels, les hiérarchies de tous ordres semblent préférer s'orienter vers la promotion de cadres et modèles d'action, sorte de néo-for-

entre générations, problème dont les effets sont d'autant plus à considérer que la transmission peut être non seulement un moment de formation des jeunes entrant dans le métier mais aussi une ressource pour l'enrichissement de l'expérience des anciens.

Ce que vivent ceux qui travaillent nous conduit à nous interroger sur le problème du « genre professionnel ». Le genre professionnel est ici compris comme une sorte de pré-fabriquée, histoire socialement et collectivement élaborée par le milieu de travail, ne relevant pas de la prescription officielle et définissant les diverses façons admissibles dont les professionnels doivent se comporter dans l'exercice de leur métier, mais aussi les variantes acceptables ou déplacées des manières de travailler. Une telle histoire est une mémoire qui permet de mieux affronter le cours des événements dans la situation de travail. Elle est le répondant collectif de l'activité individuelle, collectif dans l'individu, retenant les attendus d'une situation et préparant à ses inattendus, réglant ou dérégulant l'action personnelle. Il s'agit, en quelque sorte, d'un « stock » diversifié de « mises en mots » et de « mises en actes » prêt à servir et qui préfigure l'action. Ce « stock » est à la fois contrainte et ressource pour agir. Pour réussir à faire ce qu'ils ont à faire, les professionnels, de façon largement insue, le mobilisent, le défaisant et le refaisant sans cesse, renouvelant du même coup la mémoire vivante du métier (Clot, Roger, 2005).

Aujourd'hui ces genres professionnels se dévitalisent. Leur capacité à faire ressource pour l'action personnelle semble être extrêmement problématique, loin d'être au niveau de ce qu'il faudrait, eu égard aux exigences du travail, laissant les professionnels, à leur grand dam, supporter seuls le poids des changements et des difficultés.

Pour leur part, plutôt que de reconnaître la nécessité et d'encourager l'existence et le déploiement de genres professionnels, les hiérarchies de tous ordres semblent préférer s'orienter vers la promotion de cadres et modèles d'action, sorte de néo-for-

entre générations, problème dont les effets sont d'autant plus à considérer que la transmission peut être non seulement un moment de formation des jeunes entrant dans le métier mais aussi une ressource pour l'enrichissement de l'expérience des anciens.

Ce que vivent ceux qui travaillent nous conduit à nous interroger sur le problème du « genre professionnel ». Le genre professionnel est ici compris comme une sorte de pré-fabriquée, histoire socialement et collectivement élaborée par le milieu de travail, ne relevant pas de la prescription officielle et définissant les diverses façons admissibles dont les professionnels doivent se comporter dans l'exercice de leur métier, mais aussi les variantes acceptables ou déplacées des manières de travailler. Une telle histoire est une mémoire qui permet de mieux affronter le cours des événements dans la situation de travail. Elle est le répondant collectif de l'activité individuelle, collectif dans l'individu, retenant les attendus d'une situation et préparant à ses inattendus, réglant ou dérégulant l'action personnelle. Il s'agit, en quelque sorte, d'un « stock » diversifié de « mises en mots » et de « mises en actes » prêt à servir et qui préfigure l'action. Ce « stock » est à la fois contrainte et ressource pour agir. Pour réussir à faire ce qu'ils ont à faire, les professionnels, de façon largement insue, le mobilisent, le défaisant et le refaisant sans cesse, renouvelant du même coup la mémoire vivante du métier (Clot, Roger, 2005).

Aujourd'hui ces genres professionnels se dévitalisent. Leur capacité à faire ressource pour l'action personnelle semble être extrêmement problématique, loin d'être au niveau de ce qu'il faudrait, eu égard aux exigences du travail, laissant les professionnels, à leur grand dam, supporter seuls le poids des changements et des difficultés.

Pour leur part, plutôt que de reconnaître la nécessité et d'encourager l'existence et le déploiement de genres professionnels, les hiérarchies de tous ordres semblent préférer s'orienter vers la promotion de cadres et modèles d'action, sorte de néo-for-

entre générations, problème dont les effets sont d'autant plus à considérer que la transmission peut être non seulement un moment de formation des jeunes entrant dans le métier mais aussi une ressource pour l'enrichissement de l'expérience des anciens.

Ce que vivent ceux qui travaillent nous conduit à nous interroger sur le problème du « genre professionnel ». Le genre professionnel est ici compris comme une sorte de pré-fabriqué, histoire socialement et collectivement élaborée par le milieu de travail, ne relevant pas de la prescription officielle et définissant les diverses façons admissibles dont les professionnels doivent se comporter dans l'exercice de leur métier, mais aussi les variantes acceptables ou déplacées des manières de travailler. Une telle histoire est une mémoire qui permet de mieux affronter le cours des événements dans la situation de travail. Elle est le répondant collectif de l'activité individuelle, collectif dans l'individu, retenant les attendus d'une situation et préparant à ses inattendus, réglant ou dérégulant l'action personnelle. Il s'agit, en quelque sorte, d'un « stock » diversifié de « mises en mots » et de « mises en actes » prêt à servir et qui préfigure l'action. Ce « stock » est à la fois contrainte et ressource pour agir. Pour réussir à faire ce qu'ils ont à faire, les professionnels, de façon largement insue, le mobilisent, le défaisant et le refaisant sans cesse, renouvelant du même coup la mémoire vivante du métier (Clot, Roger, 2005).

Aujourd'hui ces genres professionnels se dévitalisent. Leur capacité à faire ressource pour l'action personnelle semble être extrêmement problématique, loin d'être au niveau de ce qu'il faudrait, eu égard aux exigences du travail, laissant les professionnels, à leur grand dam, supporter seuls le poids des changements et des difficultés.

Pour leur part, plutôt que de reconnaître la nécessité et d'encourager l'existence et le déploiement de genres professionnels, les hiérarchies de tous ordres semblent préférer s'orienter vers la promotion de cadres et modèles d'action, sorte de néo-for-

disme technocratique rampant qui tend à devenir de plus en plus contraignant, alors même qu'il s'accompagne d'appels, d'incitations – ou d'injonctions – à faire preuve d'initiative personnelle et d'autonomie. Ces cadres et modèles d'action sont élaborés, parfois au moyen de l'instrumentalisation d'analyses de pratiques professionnelles, par diverses catégories d'experts du travail des autres, qui seraient seuls à connaître véritablement ce qu'il en est et ce qui doit en être, seuls à pouvoir percer le secret de l'action efficace, seuls qualifiés pour conseiller aux responsables ce qu'est l'intérêt général. Dans le même temps, la parole des professionnels est considérée comme peu pertinente au regard des nécessités de la situation ou de la tâche, voire renvoyant à des difficultés personnelles, à une incapacité à s'adapter aux exigences du travail. Un traitement compatissant combinant explications, écoute et conseils est alors censé faire office d'amortisseur face aux impasses de l'exercice du métier. Ainsi, le néo-fordisme rampant se combine-t-il à un coussin compassionnel prétendant soutenir les efforts des professionnels face aux épreuves subies, souvent décrites dans le vocabulaire du stress (Clot, 2006).

Les conséquences en sont lourdes. D'une façon ou d'une autre, un tel traitement des épreuves du travail et des dilemmes du métier n'est guère en mesure de résoudre les problèmes actuels de ceux qui agissent, impossible qu'il est alors de s'entendre entre pairs sur des règles de vie communes pour travailler avec des manières de faire partagées, renforcées par l'usage et les circonstances. Dans un milieu professionnel, on n'abandonne jamais sans conséquences délétères un tel partage. Car la réalité n'en disparaît pas pour autant et les perturbations du genre sont toujours le début d'un dérèglement de l'action personnelle. Dans le même temps, les prescriptions institutionnelles, voire les tâches prescrites elles-mêmes, sont perçues par ceux qui travaillent comme de plus en plus hiératiques et peu adaptées aux contraintes concrètes de la réalisation des tâches. En l'absence d'une réappropriation collective des règles de tra-

disme technocratique rampant qui tend à devenir de plus en plus contraignant, alors même qu'il s'accompagne d'appels, d'incitations – ou d'injonctions – à faire preuve d'initiative personnelle et d'autonomie. Ces cadres et modèles d'action sont élaborés, parfois au moyen de l'instrumentalisation d'analyses de pratiques professionnelles, par diverses catégories d'experts du travail des autres, qui seraient seuls à connaître véritablement ce qu'il en est et ce qui doit en être, seuls à pouvoir percer le secret de l'action efficace, seuls qualifiés pour conseiller aux responsables ce qu'est l'intérêt général. Dans le même temps, la parole des professionnels est considérée comme peu pertinente au regard des nécessités de la situation ou de la tâche, voire renvoyant à des difficultés personnelles, à une incapacité à s'adapter aux exigences du travail. Un traitement compatissant combinant explications, écoute et conseils est alors censé faire office d'amortisseur face aux impasses de l'exercice du métier. Ainsi, le néo-fordisme rampant se combine-t-il à un coussin compassionnel prétendant soutenir les efforts des professionnels face aux épreuves subies, souvent décrites dans le vocabulaire du stress (Clot, 2006).

Les conséquences en sont lourdes. D'une façon ou d'une autre, un tel traitement des épreuves du travail et des dilemmes du métier n'est guère en mesure de résoudre les problèmes actuels de ceux qui agissent, impossible qu'il est alors de s'entendre entre pairs sur des règles de vie communes pour travailler avec des manières de faire partagées, renforcées par l'usage et les circonstances. Dans un milieu professionnel, on n'abandonne jamais sans conséquences délétères un tel partage. Car la réalité n'en disparaît pas pour autant et les perturbations du genre sont toujours le début d'un dérèglement de l'action personnelle. Dans le même temps, les prescriptions institutionnelles, voire les tâches prescrites elles-mêmes, sont perçues par ceux qui travaillent comme de plus en plus hiératiques et peu adaptées aux contraintes concrètes de la réalisation des tâches. En l'absence d'une réappropriation collective des règles de tra-

disme technocratique rampant qui tend à devenir de plus en plus contraignant, alors même qu'il s'accompagne d'appels, d'incitations – ou d'injonctions – à faire preuve d'initiative personnelle et d'autonomie. Ces cadres et modèles d'action sont élaborés, parfois au moyen de l'instrumentalisation d'analyses de pratiques professionnelles, par diverses catégories d'experts du travail des autres, qui seraient seuls à connaître véritablement ce qu'il en est et ce qui doit en être, seuls à pouvoir percer le secret de l'action efficace, seuls qualifiés pour conseiller aux responsables ce qu'est l'intérêt général. Dans le même temps, la parole des professionnels est considérée comme peu pertinente au regard des nécessités de la situation ou de la tâche, voire renvoyant à des difficultés personnelles, à une incapacité à s'adapter aux exigences du travail. Un traitement compatissant combinant explications, écoute et conseils est alors censé faire office d'amortisseur face aux impasses de l'exercice du métier. Ainsi, le néo-fordisme rampant se combine-t-il à un coussin compassionnel prétendant soutenir les efforts des professionnels face aux épreuves subies, souvent décrites dans le vocabulaire du stress (Clot, 2006).

Les conséquences en sont lourdes. D'une façon ou d'une autre, un tel traitement des épreuves du travail et des dilemmes du métier n'est guère en mesure de résoudre les problèmes actuels de ceux qui agissent, impossible qu'il est alors de s'entendre entre pairs sur des règles de vie communes pour travailler avec des manières de faire partagées, renforcées par l'usage et les circonstances. Dans un milieu professionnel, on n'abandonne jamais sans conséquences délétères un tel partage. Car la réalité n'en disparaît pas pour autant et les perturbations du genre sont toujours le début d'un dérèglement de l'action personnelle. Dans le même temps, les prescriptions institutionnelles, voire les tâches prescrites elles-mêmes, sont perçues par ceux qui travaillent comme de plus en plus hiératiques et peu adaptées aux contraintes concrètes de la réalisation des tâches. En l'absence d'une réappropriation collective des règles de tra-

disme technocratique rampant qui tend à devenir de plus en plus contraignant, alors même qu'il s'accompagne d'appels, d'incitations – ou d'injonctions – à faire preuve d'initiative personnelle et d'autonomie. Ces cadres et modèles d'action sont élaborés, parfois au moyen de l'instrumentalisation d'analyses de pratiques professionnelles, par diverses catégories d'experts du travail des autres, qui seraient seuls à connaître véritablement ce qu'il en est et ce qui doit en être, seuls à pouvoir percer le secret de l'action efficace, seuls qualifiés pour conseiller aux responsables ce qu'est l'intérêt général. Dans le même temps, la parole des professionnels est considérée comme peu pertinente au regard des nécessités de la situation ou de la tâche, voire renvoyant à des difficultés personnelles, à une incapacité à s'adapter aux exigences du travail. Un traitement compatissant combinant explications, écoute et conseils est alors censé faire office d'amortisseur face aux impasses de l'exercice du métier. Ainsi, le néo-fordisme rampant se combine-t-il à un coussin compassionnel prétendant soutenir les efforts des professionnels face aux épreuves subies, souvent décrites dans le vocabulaire du stress (Clot, 2006).

Les conséquences en sont lourdes. D'une façon ou d'une autre, un tel traitement des épreuves du travail et des dilemmes du métier n'est guère en mesure de résoudre les problèmes actuels de ceux qui agissent, impossible qu'il est alors de s'entendre entre pairs sur des règles de vie communes pour travailler avec des manières de faire partagées, renforcées par l'usage et les circonstances. Dans un milieu professionnel, on n'abandonne jamais sans conséquences délétères un tel partage. Car la réalité n'en disparaît pas pour autant et les perturbations du genre sont toujours le début d'un dérèglement de l'action personnelle. Dans le même temps, les prescriptions institutionnelles, voire les tâches prescrites elles-mêmes, sont perçues par ceux qui travaillent comme de plus en plus hiératiques et peu adaptées aux contraintes concrètes de la réalisation des tâches. En l'absence d'une réappropriation collective des règles de tra-

vail, le seul recours peut devenir alors l'usage pathogène et nécrosé de stratégies de défense, voire d'idéologies défensives de métiers bien décrites en psychodynamique du travail (Dejours, 1993). Dans d'autres conjonctures, l'alignement strict sur les règles officielles d'organisation du travail peut conduire les professionnels, entre échecs face au réel et transgressions risquées, dans des impasses douloureuses, comme S. Caroly l'a bien montré pour des guichetiers de la Poste (2002).

Ainsi, c'est au travers du genre professionnel que s'effectue un métier donné, dans des formes sociales qui ne sont pas fortuites, ni d'un seul instant, qui ont une origine, une raison d'être, une certaine pérennité mais aussi une certaine plasticité (Clot, Faïta, 2000 ; Clot, 2004a). À nos yeux, un tel métier est simultanément personnel, interpersonnel, transpersonnel, et impersonnel.

Personnel et interpersonnel, il l'est dans chaque situation singulière toujours exposée à l'inattendu. L'activité professionnelle personnelle en cours n'est réductible à aucune autre. Mais elle n'existe pourtant jamais sans destinataire. Elle est toujours prise dans l'échange que forme l'activité professionnelle interpersonnelle. Dans ces deux premières dimensions, le métier est activité. Dans cette activité en cours, une mémoire – ce que nous avons appelé le genre professionnel – est plus ou moins vivante, toujours potentiellement défunte. Elle est transpersonnelle puisque traversée et produite par une histoire collective qui a franchi nombre de situations et disposé des sujets de générations différentes à répondre plus ou moins d'elle, d'une situation à l'autre, d'une époque à une autre. Ce sont là les attendus génériques présentés ci-dessus, aussi bien symboliques que techniques, du métier. Le travail collectif de réorganisation de la tâche en assure ou non la « maintenance ». Cette dimension transpersonnelle est l'objet et le résultat du travail que le collectif fait sur lui-même pour conserver, transmettre et finalement « retenir » sa mémoire du travail, et « refaire » le métier tout en le faisant. Sous cet angle, le métier est une histoire collective à

vail, le seul recours peut devenir alors l'usage pathogène et nécrosé de stratégies de défense, voire d'idéologies défensives de métiers bien décrites en psychodynamique du travail (Dejours, 1993). Dans d'autres conjonctures, l'alignement strict sur les règles officielles d'organisation du travail peut conduire les professionnels, entre échecs face au réel et transgressions risquées, dans des impasses douloureuses, comme S. Caroly l'a bien montré pour des guichetiers de la Poste (2002).

Ainsi, c'est au travers du genre professionnel que s'effectue un métier donné, dans des formes sociales qui ne sont pas fortuites, ni d'un seul instant, qui ont une origine, une raison d'être, une certaine pérennité mais aussi une certaine plasticité (Clot, Faïta, 2000 ; Clot, 2004a). À nos yeux, un tel métier est simultanément personnel, interpersonnel, transpersonnel, et impersonnel.

Personnel et interpersonnel, il l'est dans chaque situation singulière toujours exposée à l'inattendu. L'activité professionnelle personnelle en cours n'est réductible à aucune autre. Mais elle n'existe pourtant jamais sans destinataire. Elle est toujours prise dans l'échange que forme l'activité professionnelle interpersonnelle. Dans ces deux premières dimensions, le métier est activité. Dans cette activité en cours, une mémoire – ce que nous avons appelé le genre professionnel – est plus ou moins vivante, toujours potentiellement défunte. Elle est transpersonnelle puisque traversée et produite par une histoire collective qui a franchi nombre de situations et disposé des sujets de générations différentes à répondre plus ou moins d'elle, d'une situation à l'autre, d'une époque à une autre. Ce sont là les attendus génériques présentés ci-dessus, aussi bien symboliques que techniques, du métier. Le travail collectif de réorganisation de la tâche en assure ou non la « maintenance ». Cette dimension transpersonnelle est l'objet et le résultat du travail que le collectif fait sur lui-même pour conserver, transmettre et finalement « retenir » sa mémoire du travail, et « refaire » le métier tout en le faisant. Sous cet angle, le métier est une histoire collective à

vail, le seul recours peut devenir alors l'usage pathogène et nécrosé de stratégies de défense, voire d'idéologies défensives de métiers bien décrites en psychodynamique du travail (Dejours, 1993). Dans d'autres conjonctures, l'alignement strict sur les règles officielles d'organisation du travail peut conduire les professionnels, entre échecs face au réel et transgressions risquées, dans des impasses douloureuses, comme S. Caroly l'a bien montré pour des guichetiers de la Poste (2002).

Ainsi, c'est au travers du genre professionnel que s'effectue un métier donné, dans des formes sociales qui ne sont pas fortuites, ni d'un seul instant, qui ont une origine, une raison d'être, une certaine pérennité mais aussi une certaine plasticité (Clot, Faïta, 2000 ; Clot, 2004a). À nos yeux, un tel métier est simultanément personnel, interpersonnel, transpersonnel, et impersonnel.

Personnel et interpersonnel, il l'est dans chaque situation singulière toujours exposée à l'inattendu. L'activité professionnelle personnelle en cours n'est réductible à aucune autre. Mais elle n'existe pourtant jamais sans destinataire. Elle est toujours prise dans l'échange que forme l'activité professionnelle interpersonnelle. Dans ces deux premières dimensions, le métier est activité. Dans cette activité en cours, une mémoire – ce que nous avons appelé le genre professionnel – est plus ou moins vivante, toujours potentiellement défunte. Elle est transpersonnelle puisque traversée et produite par une histoire collective qui a franchi nombre de situations et disposé des sujets de générations différentes à répondre plus ou moins d'elle, d'une situation à l'autre, d'une époque à une autre. Ce sont là les attendus génériques présentés ci-dessus, aussi bien symboliques que techniques, du métier. Le travail collectif de réorganisation de la tâche en assure ou non la « maintenance ». Cette dimension transpersonnelle est l'objet et le résultat du travail que le collectif fait sur lui-même pour conserver, transmettre et finalement « retenir » sa mémoire du travail, et « refaire » le métier tout en le faisant. Sous cet angle, le métier est une histoire collective à

vail, le seul recours peut devenir alors l'usage pathogène et nécrosé de stratégies de défense, voire d'idéologies défensives de métiers bien décrites en psychodynamique du travail (Dejours, 1993). Dans d'autres conjonctures, l'alignement strict sur les règles officielles d'organisation du travail peut conduire les professionnels, entre échecs face au réel et transgressions risquées, dans des impasses douloureuses, comme S. Caroly l'a bien montré pour des guichetiers de la Poste (2002).

Ainsi, c'est au travers du genre professionnel que s'effectue un métier donné, dans des formes sociales qui ne sont pas fortuites, ni d'un seul instant, qui ont une origine, une raison d'être, une certaine pérennité mais aussi une certaine plasticité (Clot, Faïta, 2000 ; Clot, 2004a). À nos yeux, un tel métier est simultanément personnel, interpersonnel, transpersonnel, et impersonnel.

Personnel et interpersonnel, il l'est dans chaque situation singulière toujours exposée à l'inattendu. L'activité professionnelle personnelle en cours n'est réductible à aucune autre. Mais elle n'existe pourtant jamais sans destinataire. Elle est toujours prise dans l'échange que forme l'activité professionnelle interpersonnelle. Dans ces deux premières dimensions, le métier est activité. Dans cette activité en cours, une mémoire – ce que nous avons appelé le genre professionnel – est plus ou moins vivante, toujours potentiellement défunte. Elle est transpersonnelle puisque traversée et produite par une histoire collective qui a franchi nombre de situations et disposé des sujets de générations différentes à répondre plus ou moins d'elle, d'une situation à l'autre, d'une époque à une autre. Ce sont là les attendus génériques présentés ci-dessus, aussi bien symboliques que techniques, du métier. Le travail collectif de réorganisation de la tâche en assure ou non la « maintenance ». Cette dimension transpersonnelle est l'objet et le résultat du travail que le collectif fait sur lui-même pour conserver, transmettre et finalement « retenir » sa mémoire du travail, et « refaire » le métier tout en le faisant. Sous cet angle, le métier est une histoire collective à