

## RÉVÉLER L'EXPÉRIENCE DU TRAVAIL

*Gilbert Conil*

### **Introduction**

En écrivant le récit d'un parcours professionnel<sup>1</sup>, j'ai pris conscience qu'il y a trente-cinq ans, un jeune électromécanicien et dépanneur de lignes automatisées chez Pêchiney, avait été soumis à la contradiction selon laquelle il fallait dépanner pour se constituer rapidement une expérience et avoir de l'expérience pour dépanner. Ce type de contradiction n'était pas nouveau mais la réponse a été singulière : par un goût déjà affirmé pour la parole, il s'est attaché au contenu de la demande pour élaborer une stratégie de recherche des pannes. Nous avons tous en mémoire nos commencements, cette énigmatique et exaltante quête de relations stables, cette possibilité de répétition qui constitue une étape essentielle sur le chemin de la connaissance. Dans une lettre à Beck du 20 janvier 1792, Emmanuel Kant en situe la difficulté : « *L'analyse d'une expérience en général et les principes de la possibilité de cette dernière sont précisément ce qu'il y a de plus difficile dans toute la Critique* ».

S'il est aisé d'admettre que le travail ne se donne pas à voir facilement, la pratique d'analyste du travail montre vite que c'est plus précisément l'expérience que nous ne savons jamais comment objectiver. Pour le travailleur, comme pour le spécialiste, ce qui a rapport à l'activité ne se réduit pas à des informations. C'est pourquoi une première investigation nous permettra de mettre au travail le concept d'expérience et de voir comment Ivar Oddone a initié une démarche de découverte de l'expérience.

---

<sup>1</sup> Dans le cadre de la préparation d'une thèse de Philosophie dont la soutenance aura lieu le 2 novembre 2018 à Aix-en-Provence.

La conscience qui intervient comme relation aux autres et aux objets n'est pas seulement une collection de données, mais se présente comme une mise à l'épreuve de l'accès au savoir. Elle consiste souvent à chercher dans une pénombre où le travailleur ne fait pas toujours ce qu'il dit et souvent ne dit pas ce qu'il fait. La démarche sera nécessairement prudente pour le travailleur car il lui faudra revenir sur un dessaisissement qui s'est opéré dans le temps, la relation à soi et aux autres ; elle le sera tout autant pour le spécialiste qui doit élaborer des hypothèses avec ce qui se dessine d'inattendu. C'est un moment essentiel pour que les déterminants d'une situation soient repris dans le mouvement conjoint créé par les travailleurs et les spécialistes. Cette reprise du passif à l'actif, des origines aux conséquences, du passé au futur, correspondra à un vœu exprimé constamment par les travailleurs de retrouver du sens dans leur travail.

Dans un deuxième temps, nous étudierons le cas d'un chargé d'affaires travaillant dans un service d'ingénierie d'une entreprise du secteur de l'énergie<sup>2</sup>. Ce cas nous tient particulièrement à cœur car cette équipe est principalement composée de jeunes gens plongés dans un système qui fait l'objet de réorganisations récurrentes sans notables améliorations des conditions d'exercice de leur métier de chargé d'affaires. Ce service est la dernière étape d'une chaîne invisible, où pour des opérations techniques complexes, un réseau d'interactions avec des services internes ou des prestataires externes, se déroule en lien direct avec le client. Nous verrons ce qu'apporte une démarche de travail utilisant l'image pour analyser une activité en situation réelle.

L'étude de ce cas, et notre travail avec la photographie, nous renverra à une nouvelle investigation, à un autre niveau d'approche entre le réel et le concret. Nous concluons en postulant pour des démarches qui révèlent l'expérience du travail en partant du réel de l'activité, vers un concret fondé sur l'image, et dont le caractère paraîtra d'autant plus incontestable qu'il résultera d'une analyse encadrée par une méthodologie rigoureuse.

Cet article vise à proposer une amélioration de la santé au travail en évitant l'impasse d'un individualisme où, pour reprendre

---

<sup>2</sup> Cette étude de cas est basée sur notre double posture de doctorant en troisième et dernière année de recherche et de travailleur à temps plein dans cette même entreprise du secteur de l'énergie.

une expression d'Yves Clot, se mettent en place « *des dispositifs montés sur coussins compassionnels avec des amortisseurs psychologiques* » (2010, p. 145). D'autre part il s'agit, pour les moyens nécessaires à l'analyse tout autant que pour la formulation de préconisations, d'adopter une saine économie des ressources, sans nous laisser berné par une absence de moyens provoquée par une concurrence exacerbée, conduisant à la « guerre de tous contre tous » (*bellum omnium contra omnes*), pour laquelle le philosophe anglais Thomas Hobbes, dans le *Léviathan* publié en 1651, voyait trois causes principales : la compétition, la défiance et la gloire (2000, p. 224).

## **1. L'expérience**

Nous avons rapidement avancé que l'expérience ne pouvait être saisie directement. Il est vrai qu'il faut peut-être s'acquitter d'une utopie toujours vivace selon laquelle les travailleurs peuvent capitaliser leurs savoirs, ou pour le dire à l'âge des réseaux sociaux, partager des connaissances pratiques aussi facilement qu'on additionne de l'argent sur un compte bancaire. Cette banalité se rappelle aux rêveurs dès que nous regardons d'un peu plus près le contenu des blogs de partage de « bonnes pratiques » ou de mutualisation des expériences qui se limitent souvent à des évidences. Ces *collaborations* de surface délestées d'une véritable participation des travailleurs, et amputées de leurs connaissances, montrent vite qu'elles en restent à un bavardage sans incidence sur l'efficacité et la sécurité au travail. La parole des travailleurs ne se convoque pas, ne peut pas être octroyée et encore moins prescrite (Clot, 2015, p. 12).

### **1.1. Concept d'expérience**

Pour une approche qui favorise l'adaptation professionnelle avec une coopération entre travailleurs et initiateurs d'une démarche, il sera tout d'abord nécessaire de mettre au travail le concept d'expérience. L'article d'Emmanuel Renault « Autonomie et identité au travail » dans la revue *Travailler* participe, nous semble-t-il, d'un effort rigoureux de conceptualisation du travail comme activité sociale particulière. L'auteur décrit le travail comme une forme d'interaction avec l'environnement selon deux types de facteurs :

*« Premièrement par les contraintes techniques qui définissent le travail comme activité productrice et par les contraintes sociales qui en font une activité coopérative soumise à des rapports de pouvoir. Deuxièmement par les enjeux subjectifs et les attentes qui gouvernent l'engagement dans le travail et le rapport au travail. Le travail comme expérience sera analysé comme un processus dont les dimensions subjectives et objectives sont mutuellement dépendantes : le sujet travaillant est affecté par l'environnement de travail et, inversement, la manière dont cet environnement transforme ses attentes à l'égard du travail et son engagement dans le travail modifie en retour cet environnement » (p. 127).*

Ce qui va particulièrement nous intéresser tient au fait que Renault fait de l'expérience la pierre angulaire de l'analyse du travail. En effet, l'expérience permet de gagner en autonomie et celle-ci est un bien que les travailleurs s'efforcent toujours de défendre ou d'accroître. L'autonomie acquise par l'expérience est en jeu avec les pouvoirs structurant l'environnement de travail, dans l'activité individuelle aussi bien que dans l'activité coopérative (p. 128). Ce phénomène va se matérialiser dans le processus de travail par l'écart entre prescrit et réel. Au commencement, le travailleur néophyte devra mener à bien la transformation de la tâche (les prescriptions, ce qu'on lui dit de faire, ce qu'il voit de ses collègues, etc.) en activité singulière qui va produire de l'autonomie. Le terme est alors conforme à l'origine du terme autonome, par son emprunt au grec *autonomos* « qui est régi par ses propres lois »<sup>3</sup>.

Ce commencement d'un travail, d'un nouveau poste ou lors d'un changement organisationnel a une double dimension pour qu'expérience et autonomie s'alimentent. Ce qui fait dire à Renault :

*« L'expérience du travail est [...] l'expérience d'une forme minimale et formelle d'autonomie. Mais, en situation de travail salarié, les travailleurs sont tout aussi structurellement confrontés au sentiment d'être dépossédés de leur engagement personnel au profit d'exigences financières ou de stratégies organisationnelles, de sorte que c'est un défi pour eux que de s'approprier subjectivement non pas seulement leur activité, mais aussi leur propre engagement dans le travail. Il en résulte que l'autonomie n'est pas seulement une caractéristique structurelle de l'activité productive, mais aussi un enjeu de l'expérience du travail, quelque*

---

<sup>3</sup> Cf. Le Robert, *Dictionnaire historique de la langue française*.

*chose qui importe aux travailleurs, qu'ils cherchent à protéger et à promouvoir de différentes manières* » (p. 129).

Bien que la question ait été l'objet de nombreuses controverses entre marxistes au XX<sup>ème</sup> siècle, nous avançons que le concept d'aliénation est explicatif de cet échange dialectique entre soi, son travail et l'environnement. Karl Marx dans les *Manuscrits de 44* place l'aliénation comme un dessaisissement<sup>4</sup> :

*« L'objet que le travail produit, son produit, se dresse devant lui comme un être étranger, comme une puissance indépendante du producteur [...] ; cette réalisation du travail apparaît comme la perte pour l'ouvrier de sa réalité, l'objectivation comme perte de l'objet, l'appropriation comme aliénation, le dessaisissement »* (1996, p. 109).

Un autre passage de ce texte nous permet de comprendre un évitement systématique de toute zone de conflit, en particulier pour les jeunes travailleurs. Lorsqu'ils ont été plongés dans les affres des déchirements d'une relation parentale tellement soumise à l'isolement et aux contraintes économiques :

*« En quoi consiste l'aliénation ? D'abord dans le fait que le travail est extérieur à l'ouvrier, c'est-à-dire qu'il n'appartient pas à son essence, que donc, dans son travail, l'ouvrier ne s'affirme pas, mais se nie... »* (p. 112).

Ainsi, pour se protéger des engagements subis trop tôt, mais en répondant à l'appel ciblé des entreprises pour une vision uniquement positive et individuelle, ces jeunes gens se privent de l'énergie négative comme étape nécessaire et surtout de la fertilité qui découle de ces contradictions.

Nous voyons que l'expérience est un « interlocuteur obscur », comme disait Georges Canguilhem dans la présentation d'*Expérience et connaissance du travail* de Yves Schwartz, à l'écoute duquel le travail devient un « objet d'interrogation critique » (1988, p. 19). Son examen renvoie à l'identité individuelle et de métier : *« c'est seulement en analysant des formes d'investissement psychique spécifiques dans l'expérience de travail que l'on peut comprendre*

---

<sup>4</sup> Nous empruntons le découpage de cette citation à Emmanuel RENAULT (2015) dans *Le vocabulaire de Marx*, (p. 7).

*comment l'intérêt porté au travail peut en venir à coloniser l'ensemble de l'existence* » (Renault, 2013, p. 138).

Et de fait, la connaissance par l'expérience ne pourra exister que dans sa transformation : « *On ne la voit que lorsqu'elle change de statut* » (Clot, 2008, p. 74). Pour cela, il faut impliquer ce qui s'ébauche dans une autre histoire, qui en modifie le cours et lui permet un nouveau développement : « *L'expérience vécue n'est pas accessible directement en raison du fait que l'action qu'on exerce pour y accéder l'affecte en retour* » (Clot, 2008, p. 180).

### **1.2. Compétence professionnelle élargie**

C'est cette initiative transformatrice que Ivar Oddone entreprenait à partir de 1969 chez FIAT en Italie entre travailleurs et psychologues. Cette démarche novatrice est plus que jamais une référence en analyse du travail. En 2008 dans *Travail et pouvoir d'agir*, Yves Clot exprime la dette que nous avons envers le psychologue turinois d'avoir initié son dispositif de « compétence professionnelle élargie ». Cette démarche avait permis aux ouvriers et aux spécialistes d'apprendre de leurs domaines respectifs dans des situations de travail données. Oddone avait mesuré l'impasse de la dénonciation des conditions de travail, même lorsqu'elles sont humainement inacceptables. Ce que Jean-Pierre Terrail argumentait récemment : « *Il faut sortir de ce piège de l'approche par le manque, le déficit comparatif, c'est une impasse* » (2013, p. 8).

À une analyse « sans conscience », nous opposons des méthodologies indirectes, c'est-à-dire historiques et objectivées par le réel de l'activité (Clot, 2008, p. 181).

Les fameuses « instructions aux sosies »<sup>5</sup> font partie du dispositif mis en place dans les stages avec les travailleurs par Ivar Oddone pour faire parler leur expérience : « *Il s'agissait de connaître la manière dont les ouvriers déploient leur expérience, structurent les cercles concentriques de leur activité* » (Clot, 2015, p. 26). L'idée du

---

<sup>5</sup> La méthode des sosies est utilisée en analyse dans de nombreux métiers ou secteurs : enseignants avec leurs élèves, ingénieurs de l'industrie, techniciens gestionnaires de services, inspecteurs et contrôleurs du travail, médecins du travail, employées, juges d'instruction, etc. (Clot, 2015, p. 31-32).

sosie consiste pour un travailleur, à donner des instructions à un alter-ego selon un protocole précis :

*« Voici la règle : tu supposes que je suis ton sosie et que demain je me trouve en situation de devoir te remplacer dans ton travail. Je te questionne pour savoir comment je dois faire. J'insiste sur les détails. (...) Il faut bien se représenter la situation. Demain, je vais y aller. Tu dois me donner les tuyaux, les ficelles du métier. Il faudra que je me débrouille, que je puisse me sortir des situations ordinaires que je vais rencontrer. Je vais imaginer des situations et me servir de ton expérience pour m'en sortir » (Clot, 2008, p. 187).*

La modernité de cette approche repose sur un arrière-plan qui va favoriser la motricité des dialogues. La relation dialogique entre le travailleur instructeur et son sosie va devenir une expérience dans les mots, qui n'en restera pas là. Elle dévoilera ainsi combien l'expérience est en état d'inachèvement et attend en quelque sorte un développement. Il se produira par le déplacement ludique de l'expérience habituelle que doit effectuer l'instructeur pour indiquer au sosie quelles sont ses habitudes. Par ses révélations inattendues, la situation d'instruction sera à la base d'un nouveau langage tout à fait propice à des prises de conscience.

### **1.3 Objectiver le réel**

Cette rencontre d'activités permet de dépasser ce que Daniel Faïta avait repéré dans les enquêtes classiques, soit une « infirmité » relative des verbalisations directes (1989, p. 114). Oddone notait déjà que la forte tentation des travailleurs de recourir aux commodités du discours dominant quand l'accès à leurs pratiques effectives ne leur est pas possible : *« Dans la très grande majorité des cas, le sujet adopte alors une attitude qui le pousse à embellir sa conduite de façon à en accroître la conformité avec le modèle dominant » (Oddone, 1981, p. 56).* Daniel Faïta faisait une remarque similaire. Partant des prescriptions, lorsque la parole se débonde, elle regorge alors de procédés tels qu'images, comparaisons, métaphores : *« Ces procédés constituent selon nous le passage obligé par lequel la parole des acteurs sur leur travail parvient à émerger à l'aide des moyens de formalisation fournis par le code dominant » (1989, p. 114).*

Ivar Oddone exprime la qualité des échanges et la production d'inattendus issus de l'expérience du travail :

*« Nous avons été frappés, tant au cours des instructions que du séminaire, par le fait que tous les délégués – même s'ils travaillent à la chaîne ou aux presses – parlent de leur travail comme de quelque chose qui les stimule, qui éveille leur intelligence, leur habileté psycho-motrice et leur capacité de création (ce qui est à mettre au compte, non du travail en soi, mais des perspectives que les travailleurs savent se créer). C'est ainsi que la prédétermination des temps et des gestes, qui est un facteur de multiples contraintes, ne les fait pas pour autant pleurer sur leur destin et sur celui de l'humanité, mais les pousse au contraire pour obtenir des changements. C'est une lutte dure, continue, qui est vécue comme un jeu où l'on se bat toujours pour gagner et non pour perdre » (Oddone, 1981, p. 211-212).*

Une telle méthodologie de travail collectif entre pairs et spécialistes du concept peut donc produire des situations où chacun va retrouver le goût de la responsabilité de l'acte, le plaisir de se sentir comptable d'autre chose que de soi-même et le plaisir d'élargir ses connaissances hors de l'entreprise.

*L'homme producteur*, ouvrage fondateur de la démarche d'ergologie, faisait référence à un travail proposé, entre concret et abstrait, à des stagiaires en 1983 :

*« La difficulté, pour qui veut en savoir plus sur le travail et convoque pour cela les ressources de la linguistique, viendra inmanquablement de la confrontation du prescrit au réel. C'est alors, en effet, qu'interfèrent les pratiques et expériences constituées sur la base de ces pratiques. Pour les exprimer, les acteurs concernés devront pallier une première lacune : combler le fossé qui sépare la réalité de l'exécution et de la réussite de leurs actes du modèle supposé » (Faïta, 1989, p. 110-123).*

Nous formulons une première hypothèse : c'est l'expérience du sujet, ou plutôt le processus d'acquisition de l'expérience dans l'activité de travail, qui définit la « compétence professionnelle » que nous pourrions plutôt qualifier de connaissance professionnelle, tant la notion de compétence est devenue floue à force d'être maltraitée par le discours d'entreprise.

Il y a donc tout lieu de considérer une progressivité dans la recherche de la connaissance sur le travail, par une expérience qui ne



se donne pas à voir d'un seul coup mais par bonds successifs, et une démarche qui se construit en marchant. Dans la lignée de Marx et d'Oddone, nous proposons que la coopération entre travailleurs et spécialistes du concept soit centrée sur le processus de formation de l'expérience des travailleurs. Cette mise en patrimoine de la compétence ne sera qu'une étape d'un chemin possible vers la conscience et la connaissance des travailleurs.

Nous nous sommes peu à peu orientés vers l'objectivation du réel de l'activité par l'image<sup>6</sup>. L'usage de la photographie et de la vidéo peut avoir un grand intérêt dans un cadre d'intervention autre que la formation ou la recherche, au quotidien pour ceux qui sont à distance du travail (managers, syndicalistes ou analystes) ; ces moyens permettent de demander aux travailleurs d'utiliser leurs *smartphones* pour rapporter des images à soumettre à l'analyse dans des situations de travail données, comme nous allons le voir à présent.

## **2. Le cas d'un chargé d'affaires**

En 2015 la première édition d'Étonnants travailleurs<sup>7</sup> avait eu lieu à Pantin les 9 et 10 octobre. La règle imposée aux travailleurs, cinq minutes de présentation d'un moment d'activité pour dix minutes de discussion collective, avait démontré combien il est difficile de choisir ce qui sera donné à entendre dans une expérience (Conil, 2015). En outre, une majorité de travailleurs avait l'habitude de la prise de parole en public, soit par le métier (enseignant par exemple), soit par la fonction (élu du personnel). Il paraissait donc utopiste, sinon impossible, que des travailleurs se sentent capables de venir parler d'un moment singulier de leur expérience en dehors de cas particuliers, c'est-à-dire de personnes engagées dans un cursus de formation universitaire ou faisant partie des cercles de connaissance des organisateurs.

---

<sup>6</sup> Depuis notre ancienne coopération avec Daniel Faïta dans le cadre du DESS d'Analyse Pluridisciplinaire des Situations de Travail. Sous sa direction nous avons réalisé un mémoire « Le travail en jeu » (1998) et prolongé ces travaux dont rend compte un article (Conil, 2006).

<sup>7</sup> Voir l'article de Christine Castejon dans *Ergologia* n° 15 de mai 2016 « "C'est un truc que j'ai jamais compris", ceci étant un indice de l'activité, Inventer des formes pour penser autrement ».

Pour l'édition 2016, il nous a été possible avec quelques collègues de travail de préparer en amont le choix du moment d'activité et sa présentation. Nous avons pu faire ce travail préalable avec trois chargés d'affaires, un monteur d'exploitation et la présidente du Comité d'entreprise local. Tous ont participé à la deuxième édition d'Étonnants travailleurs les 21 et 22 octobre 2016.

Le travail d'accompagnement consistait à ce qu'ils prennent d'une à trois photos avec leur *smartphone* pendant leur activité professionnelle et selon des consignes précises. Le sujet devait être un moment montrant une singularité dans leur métier ; par exemple quand des procédures ne suffisaient pas pour atteindre le but assigné, là où ils devaient mettre quelque chose d'eux, de leur expérience pour y arriver malgré tout. Nous avons envisagé qu'on pourrait peut-être les reconnaître au travers du cliché, comme une signature, une façon de faire, un problème particulier, etc.

Avec chacun, la manière de formuler la demande prenait un tour différent, en fonction de ce qui se lisait sur leur visage, dans leurs yeux, selon leur perception, leur envie, une idée qui confirmait leur compréhension et surtout leur intérêt. Nous nous connaissions et c'était un jeu qui devenait vite amusant. Il apparaissait aussi tout de suite que leur porter attention, s'intéresser à eux et à leur vie professionnelle en dehors du cadre habituel et convenu, les touchait. En peu de temps, une complicité s'est installée entre nous.

### **2.1. Charge de travail**

Quentin<sup>8</sup> était un jeune technicien de 27 ans. Entré dans l'entreprise sept ans auparavant avec un BTS d'électrotechnique, il était chargé d'affaires depuis deux ans. Compte-tenu de la très forte rotation dans ce métier, il est déjà un élément expérimenté du groupe.

Nous avons eu un entretien enregistré en audio le 24 mars 2016 lorsqu'il a apporté une seule photo d'une façade de maison en travaux. C'était un après-midi à 17 heures, après notre journée de travail. Pour travailler depuis de nombreuses années dans cette entreprise et bien connaître en qualité d'expert ce type d'entreprises, il n'était pas étonnant que la transcription de l'enregistrement de

---

<sup>8</sup> Nous avons changé son prénom.

l'entretien de sept pages fait à la suite, comprenne tout d'abord un échange consacré à la charge de travail. En effet, ce sujet de la répartition du travail était la principale controverse et donnait lieu à de nombreux échanges. Quentin revenait d'un stage de trois jours de remise à niveau en secourisme, et dans la foulée, d'une formation professionnelle d'une semaine à Ste-Tulle :

*« J'ai dû travailler entre deux pauses de café pour pouvoir continuer à suivre mes chantiers, à suivre les urgences, à appeler les prestataires, qui m'ont laissé des messages que tout était urgent. (...) Avec les autres rendez-vous que j'ai eu à prendre parce que j'ai eu d'autres affaires qui me sont tombées dessus. Du coup on n'est plus chargé d'affaires, on est surchargé d'affaires ! »*

Pour Quentin, il s'agissait de « rester à flot », « éteindre le feu pendant que c'est chaud ». Que ce soit en formation ou en congés, il devait gérer en permanence trente-cinq affaires, dont vingt-cinq en cours de réalisation où le promoteur, l'électricien ou d'autres interlocuteurs l'interpellaient sans cesse :

*« Le problème, c'est pas tant d'en avoir vingt-cinq en même temps, si jamais elles étaient lissées dans le temps, que je puisse voir venir les choses... aujourd'hui tout est urgent, pour le client. L'exploitation nous demande des délais encore plus importants pour avoir des consignations électriques. Du coup on est obligés d'anticiper, d'anticiper, d'anticiper, et comme tout devient urgent pour les clients, on a beau anticiper, les vingt-cinq affaires se gèrent en même temps. On est obligés de tout faire en même temps et c'est là où ça devient problématique ».*

Nous étions restés debout le temps de notre échange. Il filait la métaphore avec la natation. Il disait essayer de nager sans couler, surtout ne pas couler. Il nageait entre les mails, il voulait rester à flot mais il y avait toujours cette menace du niveau des dossiers. Il ne savait jamais s'il pourrait garder la bouche hors de l'eau :

*« Au début d'année, je m'étais arrangé pour tout clôturer, et là je tombe sur de nouvelles choses parce que je monte en compétences. Ce qui m'intéressait, c'était de voir les postes de transformation, la HTA, et du coup pour monter là-dessus, il a fallu que je me penche dans les normes, etc... donc j'avais fait exprès de tout bloquer, tous les chantiers en décembre, tout terminer pour pouvoir justement en janvier être disponible et pouvoir mettre la tête dans les normes et ne pas être dans l'urgence. Fin janvier j'ai*

*eu plein d'affaires, et là du coup c'est reparti, j'ai eu les stages, c'est reparti pour nager... là, j'ai un peu moins le temps pour lire les normes, etc... »*

Quentin voulait connaître les normes pour mieux répondre au client : *« C'est un métier très complet. On est électricien mais on a des connaissances dans le juridique. Il faut des connaissances en maçonnerie, dans le génie civil. Du coup, à chaque fois, il faut aller à droite, à gauche »*. Au rappel de son rôle comme dernier maillon de la chaîne, il faisait fuser sa réponse : *« On rattrape les pots cassés des autres »*. Il se prenait au jeu de notre échange et devenait théâtral. Il s'approcha du micro pour répéter sa phrase en faisant mine d'articuler comme s'il parlait très fort, en riant comme d'un secret de polichinelle : *« On rattrape les pots cassés des autres »*.

## **2.2. Photographie d'une façade**

Nous en sommes venus à parler de la photographie, un des trente-cinq dossiers en cours :

*« Ç'est à Roquemaure. La cliente demande un déplacement d'ouvrage. C'est une ligne aérienne crampée façade, c'est un T 70. Et elle me demande de le déplacer parce qu'elle veut agrandir sa fenêtre. Déjà, ce n'aurait pas dû nous arriver, clairement... Elle nous l'a demandé il y a déjà moment et ça n'arrive que maintenant »*.

Instantanément Quentin était devant la façade, avec la cliente avec qui il dialoguait en pensée, mais aussi d'autres interlocuteurs :

*« J'arrive dans l'urgence, écoutez, là ce que vous auriez dû faire, c'est appliquer le décret DT-DICT, ensuite l'exploitant serait venu sur place pour voir les travaux à réaliser pour vous mettre en sécurité.... parce que là bien sûr, les travaux avaient commencé, le câble, il était en plein au milieu de la fenêtre. Votre maçon, il doit arrêter les frais là,... parce que comme tu peux le voir, ils ont cassé un peu les tuiles, c'était vraiment agrandir la fenêtre,... Du coup, pour lui éviter, c'est là où j'y mets ma patte, pour éviter de perdre encore du temps, qu'elle demande à la cellule DT-DICT, qu'on lui réponde sous tant de jours, que l'exploitant passe, qu'il lui dise Madame, il faut vous mettre en provisoire... Ce que j'ai fait, c'est que je suis allé à la Base Opérationnelle d'Avignon, je leur ai montré le problème. Il n'y a pas grand chose à faire, il faut juste le décaler, le mettre en provisoire... Je vais créer une affaire, je vais vous la donner, au lieu de commander un prestataire, je vais vous la donner,... ça vous va ? Ils m'ont dit oui, c'est bien,*

*comme ça on garde la compétence pour faire de l'aérien, tout ça, ils m'ont dit OK. Ils sont venus dégraffer le câble en provisoire peut être une semaine après. Du coup, les gars ils ont été réactifs et comme ça le maçon a pu travailler en toute sécurité, dans de bonnes conditions... donc, un chantier impeccable ».*

Quentin expliquait ensuite que s'il avait respecté à la lettre les procédures, il aurait dû renvoyer la cliente vers la bonne procédure et les travaux de rénovation auraient été arrêtés durant près de deux mois. Il justifiait sa posture avec la notion de service public et singeait le slogan de l'entreprise à cette époque : « Réussir ensemble 2017 ».

Nous aurions pu en rester là. Quentin avait été très précis sur le cas et son métier. Nous avions tous les éléments de la demande. L'écart était net entre les prescriptions pour cette affaire et ce qu'il avait effectivement fait. Il paraissait lui aussi satisfait de ce qu'il avait livré. Mais par expérience, un analyste sait que sur une aussi bonne base, quelques minutes de plus peuvent être très bénéfiques. La photo était à nouveau sous nos yeux. L'anticipation dont il avait parlé en début d'entretien revenait doucement avec la « montée en compétence ». La négation apparaissait à partir de ces contradictions :

*« Compétence, c'est peut-être lorsque je vais sortir de mon métier, aller plus loin, où justement je vais connaître les différents services, comment ils bossent, parce qu'on peut toujours se mettre des œillères, faire bien son boulot et au final : où est la plus-value ? En sortant un peu de son métier, en allant creuser,... aujourd'hui ce n'est pas évalué ».*

En fait, c'était bien pire que de ne pas être évalué. En essayant d'anticiper, en « sortant un peu de son métier » pour mieux comprendre, apprendre de domaines connexes à son activité principale, pour mieux répondre à la clientèle, son responsable de groupe lui reprochait de ne pas passer son temps uniquement sur ses affaires. Bien sûr, il aurait fallu se tourner vers ces responsables, eux-mêmes soumis à d'autres impératifs et n'ayant que peu de moyens pour répartir la charge de travail entre les chargés d'affaires. L'un d'eux avait dit un jour dans un moment informel que la seule évaluation de la charge était : « *Je leur donne des affaires. Je leur en donne tout autant que je n'entends rien. Lorsque ça coince, ça crie, c'est que je suis allé trop loin. Je calme un peu le rythme* ».

Il nous est toujours douloureux d'entendre que le dépassement de la limite fait régulation. Ce bricolage incessant sur ce genre de métier, c'est comme si au XIX<sup>ème</sup> on était passé à l'omniprésence du temps dans les relations de travail en essayant d'entendre le clocher du village sonner, sans horloge dans les usines. Cet anachronisme n'avait pourtant pas échappé à tout le monde. Nous avons connaissance dans notre entreprise d'un ingénieur qui avait mis en place une astucieuse répartition des dossiers. Une application informatique « maison » permettait aux chargés d'affaires de faire un pré-choix parmi les dossiers. Sur cinq affaires dans une pioche virtuelle, le chargé d'affaires devait toujours en garder trois. Il pouvait accepter ou refuser des affaires et cette pratique participative avait permis des relations entre les groupes de Cannes, Montpellier et Avignon. Mais dans la tradition managériale de l'entreprise, ces « finasseries » n'intéressaient personne.

Lorsqu'avec deux autres chargés d'affaires, Quentin était passé sur la scène d'Étonnants travailleurs le 21 octobre 2016 pour ses cinq minutes de présentation, un inspecteur du travail très expérimenté avait pris la parole en premier au moment la discussion avec la salle. Il leur avait dit : « *Vous devriez faire bien attention à votre santé* ».

### **2.3. Analyse du cas**

Notre analyse va reprendre une méthodologie de tradition marxienne. Elle consiste à repérer les contradictions vécues par les travailleurs puis à rechercher l'unité entre le positif et le négatif. Il faut ensuite dépasser la situation elle-même pour situer ce moment dialectique sur un axe historique de développement et définir ainsi un nouvel objet de pensée.

Concernant le cas présenté, nous repérons différentes phases d'analyse :

- a) Quentin voudrait « sortir de son métier » pour maîtriser des domaines dont il a besoin pour anticiper sur les situations à venir et mieux répondre aux attentes de la clientèle, aux aléas de l'organisation de l'entreprise (positif).
- b) il se heurte à une gestion quantitative des dossiers qui tendent à le « faire couler » sous la charge de travail (négatif).

c) Les collaborations à la mode (briefing-débriefing, réunions « post-it », co-working, after-work, partage de « bonnes pratiques » sur Intranet, revue de portefeuille, etc.) ne permettent pas, dans leur forme actuelle, de mettre au travail l'activité réelle. Un travail de coopération est nécessaire afin de passer d'une performance uniquement individuelle à une dimension collective, créer puis renforcer l'identité de groupe, permettre plus d'autonomie aux chargés d'affaires et au groupe à l'intérieur du service et dans l'entreprise.

d) Un nouveau questionnement apparaît alors : quel mode de régulation adopter dans un groupe restreint afin de mettre au travail l'activité ? Le dispositif doit-il être ponctuel ou permanent ? Est-ce que cette problématique est apparue dans d'autres secteurs, d'autres métiers, et quelle réponse a été apportée ?

Ce dernier point mérite d'être bien précisé. Jusqu'à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, dans de nombreuses entreprises industrielles, l'élaboration de l'expérience et les arbitrages au niveau des groupes de travail se faisaient sur des arguments essentiellement techniques et administratifs. Nous constatons aujourd'hui qu'un contenu relationnel et subjectif s'impose dans une proportion de plus en plus importante. Face à un tel changement culturel, nous soutenons que le rapprochement doit se faire vers les métiers de la relation que sont l'éducation ou le soin. Des séances régulières de travail sur des cas se sont imposées avec le temps dans ces métiers pour répondre méthodologiquement à des exigences de cohésion et de partage des expériences dans des contextes complexes et des enjeux forts.

L'industrie peut beaucoup apprendre des dispositifs de régulation dans les métiers de l'éducation spécialisée, de l'assistance sociale ou des équipes médicales. Ces dispositifs se sont mis en place pour répondre à des enjeux qui ont de nombreux points communs avec ce qui est vécu aujourd'hui dans le secteur technique. Une adaptation paraît nécessaire en ce qui concerne la conduite des groupes. Plutôt que des psychiatres ou des psychologues, il apparaît plus cohérent de faire appel à des analystes en sciences du travail.

Pour ce qui concerne le cas analysé, nous voyons se dessiner une proposition à plusieurs niveaux : 1. Favoriser l'utilisation de moyens contemporains de révélation de l'activité réelle des chargés

d'affaires ; 2. Accompagner les équipes pour mettre en place un mode de travail adapté aux enjeux de santé au travail et de performance économique ; 3. Proposer une méthode d'intervention dans le contexte d'une organisation dégradée qui permette de hiérarchiser les problèmes et d'agir progressivement sur eux.

Pour le premier point, l'argument principal pour promouvoir cette technique est que la photographie fait partie de ces technologies qui « *se présente avant tout comme arrêt ou stabilisation d'un mouvement que nous sommes amenés à rétablir, à restaurer, et pour cela à inventer* » (Curnier, 2009, p. 17). La photographie peut prétendre être un « reflet du réel », c'est pourquoi nous en faisons un outil privilégié pour faire parler l'activité dans des dialogues entre travailleurs et avec des spécialistes. Dans le flot continu du travail, le cliché s'arrête sur un moment d'activité qui condense des relations humaines, des postures, des objets, et agit ensuite sur la motricité du langage. La photographie est certainement l'art qui permet le mieux de comprendre ce qu'est le concret dans une situation de travail. Dans une époque où « les contes de fées » de la communication peuvent laisser penser qu'il est possible de tout dire, la photographie du réel a un caractère incontestable que n'ont pas le discours ou les statistiques. Elle permet de ramener du réel dans un débat sur le métier.

En ce qui concerne le second argument, nous privilégierons un travail régulier dans le temps et accompagné par un spécialiste au niveau du groupe ou du pôle, soit un collectif restreint de cinq à douze personnes, encadrement compris. Enfin, pour ce qui concerne le troisième point, il s'agira de situer les problèmes rencontrés en milieu industriel par rapport à l'histoire des organisations et aux réponses qui ont pu être apportées dans d'autres secteurs.

L'objectif général de l'intervention serait donc de passer d'un traitement trop strictement quantitatif et technique à une orientation plus qualitative et relationnelle des dossiers confiés aux chargés d'affaires. Elle peut initier une autre orientation des démarches participatives qu'attendent les travailleurs et les managers pour trouver un sens commun au travail.

Nous faisons l'hypothèse que les changements nécessaires ne sont pas impulsés pour trois raisons majeures qui se nourrissent les



unes et les autres : sous-évaluation des enjeux actuels en matières de santé au travail et de production de plus-value ; déficit critique des modèles dominants d'organisation du travail ; ignorance grandissante de la réalité du travail. Le cas de Quentin montre le chemin à parcourir pour trouver d'autres contradictions majeures. Il s'agirait de faire une recherche sur les systèmes de régulation des métiers et vérifier qu'un transfert est possible en estimant soigneusement la participation des travailleurs et managers dans leur mise en place.

### **3. Réel et concret**

Nous avons pu voir que le processus d'acquisition d'expérience était fortement lié à l'autonomie, la compétence, la connaissance ou la conscience. De l'activité réelle du travailleur à une « montée en compétence », ainsi qu'on l'exprime souvent en entreprise, des enjeux bien plus complexes que la simple plongée dans un milieu qui se voudrait favorable, vont traverser ce champ pour le sujet et les collectifs. Nous proposons un examen de ces contours afin d'élargir notre horizon théorique.

#### ***3.1. Langage et conscience***

S'il est nécessaire qu'une activité se développe sur l'activité réelle pour révéler l'expérience du travail, la forme la plus courante dans laquelle cela pourra se faire est l'échange langagier, plus particulièrement le dialogue entre pairs et/ou avec un spécialiste, ainsi que nous avons pu le voir dans le cas du chargé d'affaires.

La production et l'usage de cette mise en mots devront rester prudentes. Les énoncés sur le travail ont la particularité d'être éclairants, mais banalisés, ils perdent vite de leur intérêt. Ce que veut dire « sortir de son métier » pour Quentin, est compréhensible tant que cet énoncé est relié à une réalité et à son contexte de production. Une communication outrancière lui fera perdre son sens original et son potentiel explicatif. Il ne faut pas perdre de vue non plus que l'activité langagière a le même caractère inachevé que toute activité. Notre posture qui place le discours du sujet comme source et ressource pour le travailleur et ceux à qui il est adressé, va évidemment s'opposer à un découpage mutilant des conduites et des comportements humains

qui fournit un attirail de recettes faciles à des managers de « première ligne » avides de compréhension dans ce domaine. Ce faisant, cet « objectivisme abstrait », tel que le qualifie Daniel Faïta, se prive d'une activité créatrice qui « fait parler le travail » avec des questionnements fertiles : « *comment accomplir ce que j'ai à accomplir, dans ma relation à autrui, avec les ressources disponibles, langue comprise, en fonction de ce que je présuppose de mon interlocuteur ?* » (2011, p. 57).

Marx n'avait pas accès au travail réel au XIX<sup>ème</sup> siècle et il lui fallait donc, comme pour les analystes du XXI<sup>ème</sup> siècle, une méthode pour comprendre le mouvement qui va de l'activité réelle au concret.

Attachons-nous à reprendre une question soulevée par Renato di Ruzza dans *Les hésitations de K. Marx* (Di Ruzza, 1988, p. 28-37). Il nous propose de discuter un texte difficile de Marx, soit *Méthode de l'économie politique* dans l'*Introduction aux Grundrisse* (Marx, 2014, 47-55). Dès les premières lignes, Marx affirme, au contraire de Hegel qui voyait le réel comme résultat de la pensée : « *Il semble qu'il soit juste de commencer par le réel et le concret...* » (p. 48). Di Ruzza distingue cette assertion de la suite du texte :

*« il a fallu deux pages à K. Marx pour exposer sa "bonne méthode scientifique" et il lui faudra sept autres pages du chapitre pour poser et tourner autour d'un problème qui visiblement le tourmente, sans qu'il puisse véritablement y apporter une solution »* (p. 29).

Nous nous intéressons particulièrement à ce rapport entre réel et concret par ce qu'il va révéler de l'élaboration de l'expérience lorsque des savoirs se détachent de l'activité, se cristallisent pour une utilisation future. Ces schèmes sont autant d'actes possibles qui permettent l'action réalisée ou pas.

Il sera important d'affirmer avec Marx que le concret est concret parce qu'il est « *la condensation de nombreuses déterminations, qu'il est donc l'unité de la diversité* » (2014, p. 48). Ce que l'économie classique nous présente comme une « donnée brute » est en réalité le résultat d'un processus historique que la méthode marxienne permet de mettre en lumière, et surtout en mouvement. Marx a utilisé dans différents textes les notions de « concret réel » et de « concret pensé ».

Le « concret pensé » devra être considéré selon un cheminement allant de l'activité réelle à sa verbalisation, dans un cadre méthodologique précis. Marx avait bien vu, en critiquant Hegel et la philosophie allemande que « *l'Être des hommes est dans leur processus de vie réel* ». Il en tirera comme enseignement qu'en travaillant, les hommes transforment la réalité à laquelle ils sont confrontés, ainsi que leur pensée et les produits de leur pensée : « *Ce n'est pas la conscience qui détermine la vie, mais la vie qui détermine la conscience* » (2012, p. 20-21).

Renversement que nous retrouvons dans le dernier chapitre de *Conscience, inconscient, émotions* de Lev Vygotski, quand le mot prononcé est à la fois pensée de l'individu, mais aussi réaction au contexte social : « *c'est dans la parole que se trouve la source du comportement social et de la conscience* » (2003, p. 89).

### **3.2. Adopter une attitude critique**

C'est en prenant de la distance avec son activité que le travailleur percevra autrement ce qui était donné pour des « faits bruts ». Il pourra adopter une attitude critique avec son environnement et saura, peu à peu, tisser des liens d'entraide et de solidarité.

Pour Emmanuel Renault, critiquer c'est examiner un objet à l'aune d'une norme par un retour réflexif sur les savoirs et les pratiques. Mais une critique « *suppose en effet la possession d'une norme valide* » qui permette de se fixer pour objectif le vrai pour les discours, le juste pour les pratiques et le beau pour les œuvres (Renault, 1995, p. 5). Il faut bien considérer que cet exercice dans la vie quotidienne consiste à reconstruire la totalité – toutes les institutions et toutes les pratiques sociales – en la dérivant d'une contradiction irréductible qui fait obstacle au mouvement. La critique peut parvenir ainsi à produire un savoir qui puisse participer aux transformations en cours au titre de connaissance de la réalité sur laquelle il faut agir (Renault, 2014, 34-36)

Nous suivons Renault pour voir dans cette critique des travailleurs la présence de présuppositions (2014, p. 39), que nous devons à Karl Marx dans *L'idéologie allemande* :

*« Cette façon de considérer les choses n'est pas dépourvue de présuppositions. Elle part des présuppositions réelles et ne les abandonne pas un seul instant. [...] Dès que l'on représente ce processus d'activité vitale, l'histoire cesse d'être une collection de faits sans vie... »* (2012, p. 21).

Pour cela il faut voir comment l'homme noue sa relation entre l'objet de son travail et son action, pour reprendre la main sur les outils informatiques de façon à ce qu'ils soient au service du travail et non des procédures. Cette dérive bureaucratique est rapidement visible lorsque Marx, dans *Le Capital*, remet les choses dans l'ordre : *« Le moyen de travail est une chose ou un complexe de choses que le travailleur insère entre son objet de travail et lui, et qui lui servent de guide dans son action sur cet objet »* (Marx, 2016, p. 177).

### **3.3. Produire des normes**

Nous nous référons depuis longtemps à l'anthropologue Maurice Godelier, notamment à l'idée qu'il reprend dans nombre de ses ouvrages :

*« contrairement aux autres animaux sociaux, les hommes ne se contentent pas de vivre en société, ils produisent de la société pour vivre ; au cours de leur existence ils inventent de nouvelles manières de penser et d'agir sur eux-mêmes comme sur la nature qui les entoure. Ils produisent donc de la culture, fabriquent l'histoire »* (1984, p. 9).

Godelier raconte avec humour son propre parcours dans un long entretien filmé en 2014<sup>9</sup>. Au président du jury d'agrégation de philosophie qui le questionnait sur son orientation future, il répondit : *« surtout pas la philosophie ! »*. Son profond engagement politique le conduisit en particulier à étudier l'économie des peuples sans monnaie et sans écriture. Cette assertion donne une toute autre ampleur à l'autonomie comme production de normes. Elle permet aussi de comprendre qu'un travailleur privé de l'exercice de cette faculté, parce que placé en objet des procédures, se trouve ramené au niveau des autres animaux sociaux, qui sont le produit d'une histoire qu'ils n'ont pas faite et sur laquelle ils ne peuvent pas intervenir. Lorsque nous relevions la sous-évaluation des enjeux en matière de santé au travail, c'est bien cette incapacité que nous avions à l'esprit.

---

<sup>9</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=LqIFeXGeYH0>, consulté le 2 août 2018.

Cet état de fait nous amène à reconsidérer la relation qui s'est progressivement instituée avec les systèmes de gestion globale (ERP), systèmes qui ont tendance à réduire le travailleur à un producteur de données. S'il s'agit par l'autonomie de « redonner la main » aux travailleurs, cela devra passer, en particulier, par une adaptation des applications informatiques aux contraintes réelles des métiers et aux exigences de la clientèle.

### **3.4. Remettre le présent au futur**

L'idée marxienne selon laquelle le présent est déjà porteur de déterminants sur l'avenir suppose que le futur lutte déjà dans le présent. Elle place le passé, le présent et le futur dans une relation dialectique, et c'est à la lecture de ce qui est advenu que nous comprenons les prémices historiques dans les relations sociales entre les hommes. Des marxistes ont fait correspondre cette invitation à des démarches où il s'agissait de « *remettre le passé au futur* » (Maurice Godelier), faire de « *l'histoire à rebours* » (Bertell Ollman) ou encore, « *prendre le train en marche* » (Louis Althusser).

Dans une lettre du 25 mars 1868 à son ami Engels, Marx nous prévient que nous serions surpris de retrouver dans ce qu'il y a de plus ancien les choses les plus neuves : « *quand l'aube commence à luire, on s'étonne de constater que ce qu'on n'avait pas vu présente encore en tous lieux des vestiges* ». Comme dans la Lettre volée d'Edgard Poe, « *des choses qu'on a sous le nez, même les esprits les plus éminents ne les voient pas* » (Marx, 1964, p. 202).

Les dialogues entre travailleurs favorisent les récits sur le réel de l'activité. Ces récits mettent de l'ordre dans l'expérience pour forger une sorte de continuité entre le présent, le passé et le possible (Bruner, 2008, p. 8). Bruner a un point de vue éclairant quand il oppose l'argumentation au récit, chacun étant une façon particulière de construire la réalité, ses propres principes opératoires et ses critères de bonne conformation, ses procédures de vérification. Il apparaît qu'étant complémentaires, ils n'en sont pas moins irréductibles l'un à l'autre. Pour l'argumentation qui cherche à convaincre de sa vérité, on pourra se demander « *si un monde de purs faits n'est pas une fiction ?* ». (p. 27) Quant au récit, il s'efforce d'être semblable à la vie ; son désir de ressemblance, sa volonté d'être fidèle au réel, se

manifestera par des « détails inutiles » qui rendront le réel plus concret (Barthes, 1982, p. 82).

### **Conclusion**

Notre démarche est très différente des initiatives qui visent couramment à donner la parole ou à témoigner de la réalité vécue au travail. Ce phénomène cathartique qui ampute les travailleurs de leur pouvoir critique en leur proposant de « *laisser leur cervelle au vestiaire* » ainsi que le disait Bertolt Brecht, ne cesse de nous interroger sur la méthode à employer afin d'analyser collectivement le monde dans lequel nous sommes immergés. Il faudra pour cela se demander comment abstraire des éléments remarquables de ce foyer qu'est l'activité.

Notre cheminement professionnel d'analyste dans différentes fonctions a toujours été accompagné par la conviction qu'on ne peut déconstruire en pratique que ce que l'on peut reconstruire en pensée (Martelli, 2006, p. 208). C'est dire combien nous sommes éloignés des démarches de négociation d'indemnisations, de dédommagements ou de contreparties « *qui ne résolvent pas les problèmes de santé au travail* » (Clot, 2015, p. 16-19). Une rupture est indispensable pour une participation des travailleurs à la critique de l'organisation actuelle et à la recherche de solutions ; recherche qui ne se fera pas forcément sur un mode collaboratif, tant il n'est jamais facile de faire admettre que la santé au travail ne s'oppose pas à une bonne économie des ressources.

Notre première hypothèse dans ce texte a été que l'expérience du sujet définit la compétence professionnelle. En effet, ce processus d'acquisition permet au travailleur de participer à la transformation de son environnement de travail, à l'évolution de l'équipe et au développement de l'entreprise.

Notre seconde hypothèse consistait à voir trois raisons qui alimentent le blocage actuel : la sous-estimation des enjeux, le déficit critique et le gouvernement pas les nombres qui coupe le management de la réalité du travail.

Quentin nous a mis sur la voie en essayant de « sortir de son métier ». L'autonomie permet d'agir sur son environnement immédiat, de faire son histoire et de participer à l'histoire de l'entreprise. Mais l'action des travailleurs doit s'inscrire dans un cadre collectif pour être durable, et nous pouvons énoncer au moins objectifs à poursuivre dans ce cadre : révéler l'expérience du travail pour faire parler le travail ; travailler sur des cas et sur les inattendus qui ne manqueront pas de surgir ; hiérarchiser les problèmes pour agir progressivement sur eux.

### **Références Bibliographiques**

BARTHES R. (1982), « L'effet de réel » (81-90), dans GENETTE G. et TODOROV T. (sous la dir., 1982), *Littérature et réalité*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Points Essais.

BRUNER J. (2008), *Culture et modes de pensée, L'esprit humain dans ses œuvres*, Paris, Retz, Coll. Petit forum.

CLOT Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Le travail humain.

CLOT Y. (2010), *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, Éditions La découverte, coll. Cahiers libres.

CLOT Y. (2015), « De Mayo à Oddone, L'instruction aux sosie » (préface), ODDONE I, RÉ A., BRIANTE G., *Redécouvrir l'expérience du travail*, Paris, Éditions sociales, coll. Les parallèles/Biographie.

CONIL G. (1998), *Le travail en jeu*, Mémoire DESS APST 1997/1998.

CONIL G. (2006), « Démarches de confrontations dynamiques », dans *Revue Activités*, n° 3-1, avril 2006, p. 99-116.

CONIL G. (2015), « Le bonheur des commencements », *Revue Ergologia*, n° 14, décembre 2015, p. 149-167.

CURNIER J.-P. (2009), *Montrer l'invisible, Essai sur l'image*, Arles, Actes Sud, Éditions Jacqueline Chambon, coll. Rayon Philo.

- DI RUZZA R. (1988), *Éléments d'épistémologie pour économistes, La dernière instance et son ombre*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, coll. Libres cours.
- FAÏTA D. (1989), « Mondes du travail et pratiques langagières », dans *Langages*, n° 93, *Parole(s) ouvrière(s)*, p. 110-123.
- FAÏTA D. (2011), « Théorie de l'activité langagière » (pp. 41-67), dans MAGGI B. (sous la dir.), *Interpréter l'agir : un défi théorique*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Le travail humain.
- GODELIER M. (1984), *L'idéal et le matériel, Pensée, économies, sociétés*, Paris, Librairie Arthème Fayard, coll. Champ Essais.
- HOBBS Th. (2000), *Léviathan, ou Matière, forme et puissance de l'État chrétien et civil*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Folio Essais.
- MARTELLI R. (2006), « Dialectique et révolution » (P. 207-215), dans OLLMAN B, SÈVE L., *Dialectiques aujourd'hui*, Paris, Éditions Syllepses, coll. Espaces Marx.
- MARX K. (1996), *Manuscrits de 1844*, Paris, Flammarion, coll. GF-Flammarion.
- MARX K. (2014), *Contribution à la critique de l'économie politique, Introduction aux Grundrisse (dite de 1857)*, Paris, Les Éditions sociales, Coll. Grande édition Marx et Engels (GEME).
- MARX K. (2016), *Le Capital, Critique de l'économie politique, Livre I*, Trad. Lefebvre J.-P., Paris, Éditions sociales, Coll. Les essentielles.
- MARX K. et ENGELS F. (1964), *Lettres sur « Le Capital »*, Paris, Éditions sociales.
- MARX K. et ENGELS F. (2012), *L'Idéologie allemande* [Reproduction photométrique du volume paru en 1976], Paris, Éditions sociales, coll. Les essentielles.
- ODDONE I., RE A., BRIANTE G. (1981), *Redécouvrir l'expérience ouvrière, Vers une autre psychologie du travail*, Paris, Messidor/Éditions sociales, coll. Problèmes.
- ODDONE I. (1984), « La compétence professionnelle élargie », *Société Française*, n° 10, p. 28-33.



RENAULT E. (1995), *Marx et l'idée de critique*, Paris, Presses Universitaires de France, Coll. Philosophies.

RENAULT E. (2013), « Autonomie et identité au travail », *Travailler*, n° 30, p. 125-145.

RENAULT E. (2014), *Marx et la philosophie*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Actuels Marx Confrontation.

RENAULT E. (2015), *Le vocabulaire de Marx*, Paris, Ellipses Éditions, coll. Le vocabulaire de...

SCHWARTZ Y. (1988), *Expérience et reconnaissance du travail*, Paris, Messidor/Éditions sociales, coll. Terrains.

SCHWARTZ Y., FAÏTA D. (sous la dir., 1985), *L'homme producteur, Autour des mutations, du travail et des savoirs*, Paris, Messidors/Éditions sociales.

TERRAIL J.-P. (2013), *Entrer dans l'écrit, Tous capables ?* Paris, Éditions La Dispute, coll. L'enjeu scolaire.

VYGOTSKI L. (2003), *Conscience, inconscient, émotions*, Paris, Éditions La Dispute.