

L'ACTIVITE A L'EPREUVE DE SES "DEHORS"

*Frederik MISPELBLOM BEYER,
Professeur de sociologie,
Université d'Evry,
Centre de Recherche sur la Formation (CRF-EA 1410), Cnam,
France*

"L'universel, c'est le local moins les murs", Miguel Torga, 1990

RESUME

Contre une tendance qui se fait jour dans différentes approches en vue d'une "théorie de l'activité" et des sujets en général, on souhaite ici contribuer à mieux situer les activités réelles dans les situations sociales qui les insèrent et dépassent. On le fait à partir d'une situation empirique (une réunion de travail), analysée à l'aide des grilles avec lesquelles Hymes (1980) étudie les "événements de parole". Leur analyse permet d'explicitier les dimensions sociales (normes, valeurs, présupposés) agissantes dans les prises de parole des sujets en activité qui, en discussion les uns avec les autres, sont ensemble suspendus à une dynamique d'échanges qui les dépasse. Les conflits d'orientations qui les lient, opposent et divisent, s'expliquent en partie par les positions que les sujets occupent "avant" la réunion et produisent des effets après celle-ci : les enjeux discursifs se traduisent dans les activités professionnelles qu'ils concernent. En explicitant ainsi tout ce qui "équipe" et contraint une activité, relève de dimensions sociales et de dynamiques en partie impersonnelles, son importance et efficace propre s'en trouvent réduits, ce qui invite à se référer moins à l'activité en général qu'à *des* activités concrètement situées.

MOTS-CLES

Sujet divisé / procès sans sujet / dimensions du social / événements de parole / hiérarchies entre activités / orientations

En passe de devenir un concept à la mode, en lien avec les transformations des institutions où s'effectue un "travail sur autrui", le concept d'activité court le risque d'une banalisation qui en effacerait les traits les plus saillants. On tentera d'en dégager les principaux, au risque à notre tour de sous-estimer certaines approches, tant elles sont diverses quant aux disciplines engagées et aux courants qui les traversent. On en trouvera une synthèse plus complète dans la note de synthèse de Brigitte Albero et Jérôme Guérin dans de ce numéro, qui nous a servi ici d'appui.

Afin de contribuer à consolider les spécificités des analyses de l'activité, on épinglera celles qui insistent sur le caractère fondamentalement subjectif des sujets, et une tendance qui transcende la diversité des approches en voulant "autonomiser" l'activité (signalée notamment par Marcel *et al.*, 2002). Il nous semble que ce concept ne restera heuristique et pertinent qu'en soulignant que toute activité est non seulement située, mais dépendante de mécanismes et de dimensions sociétales que les sujets n'inventent pas. Cela concerne aussi leur "être de sujets", jamais homogènes et identiques à eux-mêmes, mais théâtres de tiraillements et de conflits à la fois "internes" et "externes". En étudiant ce qui se transforme mais aussi ce qui ne se transforme pas, par et dans l'intervention de sujets non pas abstraits mais socialement et historiquement concrets, le concept d'activité pourra mieux contribuer à identifier leurs champs de manœuvre et à mettre en perspective les enjeux qui s'y nouent et s'y jouent.

Après avoir résumé les bases théoriques fondamentales du concept, nous exposerons une situation empirique qui tend à montrer que si les sujets prennent des décisions, ce sont les événements qui décident. On y confrontera des approches de l'activité, à des fins d'épreuve, dont le résultat dessinera en conclusion deux perspectives d'avenir très différentes.

Voici donc une approche décentrée, à la fois de l'activité, et des sujets qui y sont engagés.

L'ACTIVITE EST CENTREE SUR LE SUJET

D'un certain nombre de textes de synthèse ou de clarification du concept (Albero et Guérin, 2014 ; Barbier, 2011 ; Clot, 2005 ; Marcel *et al.*, 2002 ; Schwartz, 2012) et d'autres plus spécialisés (Pastré, 1999 ; Mayen, 2012) peuvent se déduire les points communs suivants :

- l'analyse de l'activité est centrée sur les individus ou les sujets, "cœur" des activités ; leur subjectivité est la cible de l'analyse de celle-ci ; elle en est aussi l'un des enjeux car elle est irréductible à la standardisation, à la normalisation des compétences ou aux "bonnes pratiques" ;

- les définitions de "l'agent" de l'activité sont variées, nommé tantôt individu, personne, sujet, tantôt abordé à partir de la clinique ou de la psychologie de la subjectivité ou encore de la dimension du langage et de la communication ; on évoque aussi les conditions sociales d'existence, les normes et valeurs, les cultures, qui forment des grilles de lecture des situations et participent de l'identité ;
- on souligne plus rarement les "tiraillements", les contradictions et conflits de valeurs qui divisent les sujets, à l'exception notamment de Schwartz, qui évoque la dimension politique de la "dramaticité des usages de soi" que suppose toute activité dans laquelle le sujet et ses croyances sont mis à l'épreuve (1997) ;
- ces individus et sujets sont toujours mis en relation avec un environnement, un contexte, des situations professionnelles ou non, où se manifestent l'influence de l'Etat, des institutions, hiérarchies et rapports sociaux ; ces situations servent dans certaines approches comme épreuves privilégiées d'apprentissages (Pastré, 1999) ;
- le paradigme de recherche commun aux différentes approches est donc "l'analyse de l'activité du sujet et le sens qu'il lui accorde en interaction avec son environnement naturel, culturel et social" (Albero et Guérin, 2014) ;
- ces sujets sont en rapport aussi avec l'activité d'autres sujets ; Clot définit l'activité comme conflit entre deux directions simultanées, à la fois vers son objet et vers l'activité d'autrui portant sur cet objet à laquelle elle est adressée (2005) ;
- il existerait ainsi des activités collectives et des sujets collectifs (équipes, groupes ou autres entités) ;
- l'activité est communément définie comme un "processus de transformation", tant des objets de l'activité (comme dans le travail), tant des sujets eux-mêmes qui y sont engagés ; astuces, ruses, compétences cognitives spécifiques, sentiments, savoirs expérimentiels et styles sont ainsi à la fois ce qui contribue aux spécificités des transformations et ce qui s'y transforme ;
- selon les approches, cette activité est diversement "équipée", on peut y identifier le matériau ou l'objet (ce sur quoi on intervient, ce qu'il s'agit de transformer), les moyens (outils, méthodes, machines), les différents autres sujets impliqués, et enfin le produit, les résultats, ce qui est transformé (Barbier, 2011) ;
- dans certaines problématiques l'activité dépasse le travail et doit être distinguée du métier et des pratiques, dans d'autres, elle en est plus ou moins synonyme¹.

¹ Clot affirme que le terme de "pratiques" n'est pas un concept, contrairement à celui d'activité car celle-ci est au-delà du "couple infernal théorie-pratique" (2005). Toute activité

Bon nombre d'auteurs insistent sur le caractère heuristique et "dérangeant" du concept d'activité. Tout en y étant en partie lié, il va au-delà des compétences et de leurs référentiels qui ne peuvent saisir l'activité que par "morceaux" alors qu'elle est un fil conducteur qui "transgresse les clivages entre le professionnel et le personnel" (Schwartz, 2012), une "totalité vue comme un tout organique" (Albero et Guérin, 2014). Il permet aussi de définir comme travail ce qui jusque-là n'y était pas inclus, comme l'activité des malades (Tourette-Turgis et Thévenaz, 2013) ou autres "usagers", ce qui interpelle les hiérarchies institutionnelles dans le domaine de la médecine, de l'enseignement, du travail social. Il permet, au-delà des statuts institutionnels ou hiérarchiques occupés, d'analyser la commune "humaine condition" qui fait qu'un dirigeant peut être confronté à des enjeux subjectifs dans son activité analogues à ceux d'un exécutant dans la sienne : le courage ou la lâcheté, la capacité de parler ou le malheur de rester en carafe, la force ou la faiblesse de caractère, l'affirmation de l'autorité, l'intelligence des situations ou l'enfermement sur soi.

On peut penser que l'un des ressorts de son succès est la conjoncture de transformation des institutions, de leurs agents et de leurs publics. Dubet (2003) définit cette transformation comme le passage d'institutions fermées et sacralisées dont les agents étaient les "porte-parole délégués" (Bourdieu 2001), exerçant une autorité statutaire basée sur la soumission des publics aux agents, à de nouvelles formes d'institutions en train de s'inventer. Les publics refusent de plus en plus de s'y soumettre. Aux agents est désormais demandé un investissement personnel, des compétences et de l'énergie, mais aussi une ouverture à l'écoute des usagers. On passerait ainsi d'une autorité hiérarchique et statutaire, à une autorité de "savoir-faire", notamment à partir de ressorts "personnels" et expérientiels².

est lestée de pensée. Il ne faudrait donc rabattre l'activité ni sur le travail, ni sur les pratiques.

² On pourrait d'ailleurs se demander s'il n'y a pas un parallèle à faire entre le succès du concept d'activité et celui d'acteur, du temps où Michel Crozier introduisait la sociologie des organisations en France après un séjour aux Etats-Unis. Il s'agissait alors aussi de mettre en cause une conception "figée" et "totalitaire" des institutions, telle celle théorisée à l'époque par certains marxismes.

ACTIVITE, SITUATIONS, EVENEMENTS

Confrontons ces approches à des extraits d'une recherche sur l'activité de direction et d'encadrement³. Cette recherche était centrée sur la notion "d'efficacité managériale" (en anglais : *managerial efficiency*) développée il y a une dizaine d'années dans deux grandes entreprises de télécommunications, l'une en Grande-Bretagne, l'autre en France (2000-2003). La recherche avait pour but de faire une analyse comparative de leurs méthodes de management, par une équipe de chercheurs anglo-française, au moyen d'entretiens, de questionnaires et d'observations (*shadowing*). C'est dans ce cadre que l'auteur de ce texte a été invité à participer à la réunion dont on trouve ici les extraits⁴.

Ils relatent la réunion du comité de direction d'une agence commerciale spécialisée en téléphonie. Cette réunion présente plusieurs intérêts pour un questionnement des approches en termes d'activité. Elle n'est qu'un moment au sein d'une agence pendant lequel d'autres sujets non présents continuent d'autres activités qui produisent leurs effets dans la réunion et qui sont concernées par elle. Ce qui oblige à penser les liens entre le "dedans" et le "dehors" d'une activité, son "amont" et son "aval", ainsi que la hiérarchie entre activités que cela suppose. S'agissant d'une activité professionnelle fortement concurrentielle, les contraintes financières, les rivalités de métiers et de carrière, les normes et valeurs qui y sont mobilisées, rendent explicite les enjeux de société et les idéaux sociaux mobilisés au cœur des subjectivités. La grille d'analyse des "événements de parole" de Hymes (1980) aide à dépasser les problématiques en termes de "déterminisme social", pour découvrir comment le social se défait, se construit et se reconstruit dans des échanges de parole où les sujets sont à la fois contraints, agissants et divisés. Dans cette situation simple en apparence mais complexe en réalité, où de multiples sens se superposent, s'opèrent des transformations, mais pas dans n'importe quels domaines : la nature et la temporalité de ces transformations sont donc aussi à préciser. On interrogera au passage quelques-unes des notions classiques présentes dans certaines approches de l'activité : l'individuel et le collectif, l'individu et le contexte, la subjectivité purement subjective.

³ Les deux ouvrages de Bourret (2006 ; 2012) sur l'activité d'encadrement des équipes de soins à l'hôpital et les nôtres (2010 ; 2012) qui proposent une grille d'analyse de l'activité d'encadrement en général, sont à la fois les rares exemples d'une analyse sociologique de l'activité et de celle d'encadrement qui fait, elle aussi, partie du "travail sur autrui".

⁴ La recherche était co-dirigée par Steve Jefferys (Directeur du Working Lives Research Institute) et l'auteur de ces lignes. On en trouve les détails dans Mispelblom Beyer (2010), en particulier le chapitre 6.

La présentation de la situation permet d'avancer une thèse centrale : la subjectivité mobilisée dans l'activité des sujets n'en est pas le moteur car elle est prise dans des processus qui la dépassent toujours, où la dynamique des échanges, des contradictions et des conflits décide *in fine* du sort des résultats de chaque activité singulière. La question de savoir "ce qui se passe" ne se limite pas à la question de savoir ce que chaque sujet qui y est engagé croit y faire (ce qui selon la synthèse d'Albero et Guérin, 2014, constitue la préoccupation majeure de bon nombre d'analyses de l'activité). En sachant qu'en l'occurrence, le "faire" analysé est un "dire" (Austin, 1970).

Il s'agit ici de situation et non de "cas". En effet les récits de situations sont des constructions qui impliquent la présence des "cadrages" que les chercheurs emploient pour délimiter les matériaux exposés. "Où" commence et "où" s'arrête la situation exposée, quand on découpe un morceau de réalité discursive ? Il y a dans ces découpages à la fois de l'arbitraire et de l'indécidable car les ramifications et les fils qui nouent ensemble la situation s'étendent bien en amont et bien en aval de celle-ci, et il est impossible de les connaître tous.

Les extraits exposés ci-après viennent d'une réunion qui s'est tenue en 2001, à laquelle j'ai pu assister en qualité de chercheur à l'improviste, invité "sur le champ" par le directeur qui la dirige, à qui j'avais fait une demande dans ce sens (ce qui explique notamment que je n'ai pu y prendre que des notes manuscrites). Dans cette réunion d'un comité de direction qui rassemble douze personnes, 9 hommes et 3 femmes, dont la majorité porte le titre de "directeur", l'amont est par exemple un comité de direction d'un niveau hiérarchique supérieur qui s'est tenue la veille, d'où viennent un certain nombre de directives et de consignes dont le directeur de l'agence se fait le porte-parole, et qui vont fortement influencer les décisions prises. C'est aussi l'ordre du jour envoyé par *e-mail* la veille au soir, qui va découper la réunion en différents "points" traités séparément, avec un temps pour chacun, avec impossibilité de revenir sur ce qui a déjà été discuté. Il s'agit là d'une conception de "l'efficacité" qui fait partie de la doxa d'équipe de cette agence qui se veut aussi "solidaire et exemplaire"⁵. Un ordre du jour et les critères d'inclusion des personnes dans une réunion pré-déterminent souvent son déroulement. Le plus obscur est probablement pour un chercheur de savoir tant soit peu ce que représentent les différents personnages présents, quelles sont leurs équipes, qu'ont-ils à défendre, quelles discussions préalables plus ou moins secrètes ont eu lieu entre certains d'entre eux pour préparer la réunion, etc.

⁵ Un instrument très important sert à ponctuer le temps de parole : il s'agit d'une "tirelire-réveil" dans laquelle on met dix francs de l'époque à chaque fois qu'un responsable d'un point à l'ordre du jour n'a pas réussi à maîtriser le temps prévu pour son sujet. L'argent ainsi récolté sert à l'équipe à faire ripaille une fois l'an. A noter que le temps est traité de la même manière dans les séances d'analyse de certains courants psychanalytiques.

L'aval de la réunion ce sont notamment les effets des décisions prises, la réalisation concrète d'un certain nombre de propositions, le contentement ou le mécontentement qui va s'en suivre, la conformité ou non à ce qui avait été prévu par les uns et les autres. C'est le passage d'une activité à dominante discursive, à d'autres qui rapportent de la monnaie sonnante et trébuchante. Avec, souvent, une longue chaîne de réalisations, "ce que ça devient" est rempli d'incertitudes. Bref, ce qui va être dit et échangé n'est que la pointe immergée d'un immense *iceberg*, fait de rapports de pouvoir, rivalités de carrière, poids respectif de chaque équipe selon ses spécialités plus ou moins valorisées dans l'entreprise, alliances et oppositions. Ce sont là les soubassements de l'activité qui consistera ici pour les uns et les autres à intervenir dans le débat, impliquant ainsi une opacité dans les dires pour le chercheur qui observe ce qui se dit, mais aussi pour les participants eux-mêmes.

Une grille d'analyse des "événements de parole" de Hymes (1980), utilisée par Borzeix dans un article sur "ce que parler peut faire" (1987), a permis de "mettre de l'ordre" dans ce matériau discursif. Elle fournit un cadre précis permettant d'identifier les différentes composantes discursives, gestuelles, techniques, institutionnelles de l'activité en train de se faire. Hymes (1980) distingue notamment : le cadre institutionnel, législatif ou réglementaire (qui définit les terrains légitimes ou non des débats), les participants (critères d'inclusion, statuts), la finalité (buts), les actes posés (paroles aussi bien que gestes), la tonalité des débats, les instruments mobilisés (ordre du jour, minutage, *paperboard*), les normes qui régissent les échanges, le genre de la réunion (comité de direction, consultatif, directif ou informatif). Il est possible d'y ajouter deux composantes supplémentaires : l'enjeu, "qui" ou "qu'est-ce qui" gagne ou perd, la confirmation, la reproduction ou la transformation des composantes précédentes. Ce ne sont pas tant des personnes qui gagnent ou perdent, que certaines des positions qu'elles défendent, des valeurs auxquelles elles adhèrent, des opinions qu'elles émettent, des décisions qu'elles prennent. Une même personne peut ainsi perdre sur certains tableaux et gagner sur d'autres. L'enjeu, c'est aussi ce que cela "devient" après la réunion. La seconde composante supplémentaire est le principe du Non Pas Mais du dramaturge Brecht, qui consiste à se demander pour chaque phrase dite, pour chaque décision prise, chaque chose faite, ce qui par là-même n'a pas été dit, pas décidé, pas fait.

Nous exposerons seulement deux points parmi ceux abordés : le premier qui concerne une discussion pour savoir si la direction va attribuer désormais de fortes primes cumulées aux seuls "vendeurs les plus méritants" (au lieu d'une série de petites primes à beaucoup) ; le second, l'exposé des résultats financiers de l'agence où se pose la question de savoir si celle-ci fait des bénéfices ou essuie des pertes.

Pour comprendre le sens de ces deux points et la manière dont ils sont traités, plusieurs préalables doivent être exposés. Outre les pré-déterminations décrites ci-dessus qui constituent "l'amont" de la réunion, et qui font partie de ce que l'activité ne transforme pas (rapports hiérarchiques, contraintes imposées par la stratégie générale, caractéristiques de genre, spécialités des services), la doxa de "l'efficacité commerciale et financière" de l'équipe implique que toute décision doit toujours être rationnellement soutenue par des chiffres et argumentée. Le maître-mot qui sert de toise à tout ce qui se dit (et clôt souvent les débats) est "*nous sommes une entreprise commerciale, donc...*" (le donc renvoyant à une conception très étroite de ce que commercial veut dire, le travail des seuls vendeurs). Les chiffres étant supposés rationnels, ils doivent pouvoir aider cette équipe à prendre des décisions fondées sur des arguments et non sur des sentiments : des faits et des chiffres. S'y ajoute un style de *management* inspiré des pratiques sportives propre au directeur : "ici pas de philosophie", "on constate, c'est tout", "*tu le fais et juste one shot*". Or cette doxa constitue une contrainte (au même titre que la morale pour Durkheim). Elle "oblige" (comme la noblesse) tous les directeurs qui "y croient" et va les amener, à leur corps défendant, à douter des bases mêmes de leur stratégie.

L'importance ET la faiblesse de cette doxa s'entend quand, à la fin du moment où le chercheur a fait part de quelques résultats de recherche intermédiaire sur la notion "d'efficacité managériale" dans différentes entreprises, l'un des directeurs demande "*avez-vous rencontré des entreprises dans lesquelles existaient des critères sûrs et stables d'efficacité ?*". Il faut être un tout petit peu équipé dans son écoute pour y entendre les divisions du sujet, tiraillé entre ses convictions affichées et ses doutes secrets.

Dans cette réunion, il y a une Antigone, la directrice d'une équipe de gestionnaires des ventes : plus âgée que le directeur, ayant une plus longue expérience de l'entreprise que lui, directrice d'un service non-commercial donc moins valorisé, et femme. Elle représente dans cette réunion la *vox populi* et les anciennes traditions du service public, en rappelant l'importance de tous ceux qui ne sont pas des vendeurs. Et pendant que les hommes sont très studieux et sérieux quand il s'agit des chiffres, elle et deux autres femmes papotent de concert.

UNE LUTTE D'ORIENTATIONS A L'ŒUVRE

Dans toute activité, qu'elle soit le fait d'un seul sujet ou de plusieurs réunis, la grande majorité des composantes préalables ne se transforme pas et la question est toujours de savoir, en fonction des secteurs d'intervention et spécialités de métier, quelles sont les dimensions qui peuvent être transformées et lesquelles ne le sont pas. Ici, suivant la grille de Hymes (1980), c'est la tonalité des débats qui se transforme (de joyeuse voire

potache, elle devient angoissée) et le genre de la réunion (de consensuelle elle finit en autoritarisme, entamant légèrement l'autorité du directeur). Une décision s'y prend et surtout, la légitimité et la solidité de la doxa d'équipe sont entamées. Cela se fait en trois temps.

Dans un *premier temps*, le directeur de l'agence, qui introduit chaque point à l'ordre du jour, lance le débat sur les primes, en faisant part d'une décision prise par le comité de direction au-dessus de l'agence, dont le directeur a tranché : *"c'est pas OU c'est ET, donc on peut cumuler toutes les primes"*. Il plaide d'emblée pour qu'elles soient données seulement aux *"meilleurs vendeurs"* car *"il est stratégique de les retenir"* (il y en a qui partent chez les concurrents) et *"c'est prouvé, ce qui les retient, c'est l'argent"*. Ces propos sont relayés dans le même sens par les directeurs des services commerciaux, le directeur financier et le DRH. Au bout d'un moment intervient la directrice des équipes de gestion, pour demander *"mais moi, comment je vais pouvoir motiver mes agents ?"*, question qui dans un premier temps n'est pas entendue. Elle s'y prend donc une deuxième fois avec plus de vigueur en ajoutant que c'est grâce à ses équipes que les ventes se concrétisent. Elle se voit répondre par son directeur : *"Ah, Viviane, on voit que tu es bien une femme⁶ ! C'est clair que ce sont les vendeurs qu'il faut motiver ! On est une entreprise commerciale !"*.

La directrice ne relève pas les propos sexistes (elle refuse de tomber dans le panneau de la provocation qui aurait placé le débat sur un terrain autre que celui où elle veut le situer : la solidarité de toutes les équipes). Elle répond donc : *"je ne sais pas comment je vais pouvoir leur annoncer ça"* et la décision est ainsi prise selon les vœux du directeur qui a apparemment atteint son objectif.

Deuxième temps : l'un des points à l'ordre du jour est le compte-rendu de la réunion du CODIR du niveau supérieur, par le directeur. Parmi les éléments abordés, les résultats du *"baromètre social"* qui *"ne sont pas bons"*, une information sur plusieurs grèves auxquelles participent parfois même des chefs des ventes : *"c'est qu'il se passe quelque chose !"*. Mais noyé dans la masse générale des décisions et consignes reçues d'en haut, personne ne fait le lien avec ce qu'a dit une heure avant la directrice des services de gestion, sauf celle-ci, qui ne dit rien mais arbore un grand sourire (le chercheur fera le lien plus tard). Car l'activité se déroule à la fois là où on la "voit" et entend mais aussi au-delà. Elle est exposée à l'irruption de l'actualité et de "l'extérieur" dans "l'intérieur".

⁶ Nous sommes en 2001. Aujourd'hui, dans la "même" entreprise, il est devenu très politiquement incorrect de tenir de tels propos. Si avant comme après les hommes restent des hommes et les femmes des femmes, les représentations du genre se transforment non en une seule réunion, mais sur la très longue durée, appuyées par des débats politiques et une législation.

Troisième temps : le bilan financier, fait par le directeur financier. Celui-ci est l'un des soutiens forts du directeur de l'agence, mais il va, au vu des chiffres dont il dispose et de leur mode de calcul, être obligé de poser une question à laquelle la réunion ne donnera pas de réponse : est-ce qu'on gagne ou est-ce qu'on perd ? Sans entrer dans les détails l'incertitude principale sur la "vérité des chiffres" vient du fait que la Direction départementale a demandé d'utiliser un nouveau référentiel de calcul avec une nouvelle répartition entre des sommes prises en charge par elle et par chaque agence. Le directeur financier a basé ses calculs là-dessus, alors que la direction départementale n'a elle-même pas encore appliqué ce référentiel : *"il y a des sommes qui sont payées par nous, alors qu'elles auraient dû l'être par la direction départementale (...). On a l'impression qu'on a fait des bénéfiques, mais c'est peut-être dû uniquement à l'arrivée de X"* (une très grande entreprise qui représente plusieurs milliers de nouveaux clients). *"Il y a des choses qu'on ne sait pas départager"*. La tonalité de la réunion change progressivement, les chiffres projetés, l'exposé et les discussions amènent de la confusion, et progressivement, une forme d'angoisse s'empare d'une partie des directeurs : *"si ça se trouve on met la pression alors que..."*. Certains vont dans le sens d'accroître les doutes, d'autres dans le sens contraire en donnant des exemples de domaines où on est "sûrs". Le Directeur de l'agence va alors progressivement changer le genre de la réunion qui, prévue pour obtenir le consentement de tous sur la base d'une logique rationnelle, va devenir autoritaire. Ainsi quand certains se demandent si c'est oui ou non rentable d'entreprendre telle ou telle action, il intervient : *"Bien sûr qu'il faut le faire, il n'y a pas à se poser la question, c'est stratégique"*. Le directeur financier se permet néanmoins de dire *"tout cela me chagrine... on essaie de rationaliser au maximum et voilà..."*. On passe ainsi de l'euphorie au désenchantement qui voit vaciller les normes rationnelles sur lesquelles était bâtie la doxa de l'équipe. La logique défendue par la directrice des équipes de gestion n'a pas gagné, mais l'orientation financière et rationnelle dominante bat de l'aile.

Il est impossible ici de restituer toute la richesse de cette réunion qui a duré quatre heures, mais cette "tranche de vie" pour partielle qu'elle soit car elle relève déjà d'une construction assez élaborée, permet néanmoins de tester certains des présupposés des théories de l'activité.

Avant d'examiner ceux-ci de manière plus approfondie, voici l'essentiel.

On pourra notamment analyser l'activité de chacun des sujets engagés dans cette réunion. Les entretiens menés ensuite avec eux ont fait ressortir des éléments de "biographie socio-historique" (Wright Mills, 1970) permettant de comprendre leurs prises de position et en particulier les divergences qui opposent le directeur de l'agence à la directrice gestionnaire. Mais ce n'est ni l'activité de l'un, ni celle de l'autre, qui a mené ici la danse, c'est la dynamique propre aux conflits d'orientation qui a imposé sa loi à tous. A son corps défendant, le directeur a été obligé d'aborder

un thème délicat, parce qu'il est au centre des rapports de pouvoir entre sa propre direction et son agence, et parce qu'il touche à la rationalité de décisions qui finalement s'avère si fragile que l'on a vu apparaître un début de panique. D'une stratégie de conviction le directeur a été obligé de passer à une intervention autoritaire, faisant basculer ainsi la réunion d'un partage de l'autorité commune (la doxa de l'équipe solidaire, efficace, exemplaire) vers l'imposition d'un pouvoir hiérarchique ("*c'est stratégique !*"). Les convictions d'une partie de ses collègues ont été ébranlées, celle de la directrice gestionnaire a été en partie confortée. Et une semaine après cette réunion, de nouvelles grèves éclatent...

Nous n'avons pas exposé l'activité d'un sujet collectif qui serait ici l'équipe réunie dans son comité de direction. Même s'il s'agit d'un groupe et non d'une addition d'individus isolés, il ne parle pas "d'une seule voix" et, à la fin de la réunion, chacun retourne dans ses pénates où il trouve ses *e-mails* auxquels répondre, ses tâches à accomplir, ses équipes dont il faut s'occuper. Nous n'avons pas non plus exposé des échanges ou des "interactions" entre des sujets, mais des prises de position, des opinions, des idées, entre lesquelles existent des rapports de force dans la mesure où certaines vont dans le sens de la doxa et d'autres la contredisent, en référence à des faits qui s'avèrent têtus. Ces rapports de force se sont légèrement transformés, les opinions des personnes qui les représentent aussi, voilà l'un des aspects des transformations qui ont eu lieu. La création du nouveau système de primes et les effets qu'il provoquera sont des transformations ultérieures. Mais celles-ci ne sont pas opérées par chaque sujet dans son activité à elle ou à lui, mais par un processus "impersonnel", *sans sujet*.

L'ANALYSE DE L'ACTIVITE EN QUESTIONS

Partant de ces thèses, voici les questions qu'elles soulèvent par rapport à l'analyse de l'activité. On les propose comme un "programme de discussions".

LE STATUT DU SUJET ET DE SA SUBJECTIVITE

Peut-être par le rejet d'un certain "déterminisme sociologique" pour qui l'expérience sociale n'est que la transcription des logiques du système social, l'analyse de l'activité cherche généralement à accéder "par-delà les rôles sociaux, aux caractéristiques du sujet dans son activité verbalisée" (Marcel *et al.*, 2002, p. 146). Mais quelle "épaisseur sociale" reste-t-il alors aux sujets ? Pense-t-on qu'il y a un au-delà "hors social", purement subjectif et psychologique ? Quelles sont les grilles d'analyse qui servent à "l'objectivation de la subjectivité" (Albero et Guérin, 2014) ? Quel écho y ont les

propos selon lesquels les "dramatiques d'usage de soi" relèvent en dernier ressort du politique (Schwartz, 1997) ou l'idée que les "styles" dans l'activité sont le résultat de "cas de conscience" (Clot, 2005) et relèvent donc de la morale commune personnalisée et personnifiée ? Et que par conséquent, il faudrait non seulement s'intéresser à "l'identité", mais aussi aux divisions des sujets ?

Si le sujet peut être défini à la fois comme "être assujetti" (notamment au langage) et "centre d'initiative", il nous semble que cette dernière conception domine dans la plupart des analyses. On cherche comment les sujets transforment leur environnement et quelle est leur originalité intrinsèque, leur "soi", leur identité. Qu'en est-il de l'idée qu'un sujet doit ce qu'il est à autrui, que Je est un Autre (Rimbaud, 1871), que la seule identité qui soit est celle de la carte du même nom alors que les multiples appartenances sociales sont à la fois la base de la singularité des sujets et de leurs divisions (Serres, 2009) ? Qu'en est-il de la prise en compte des processus de construction socio-historiques des sujets ? Car la subjectivité n'est pas que subjective, elle est le terrain de micro-enjeux de société⁷. C'est paradoxalement chez le fondateur de la psychanalyse qu'on peut trouver de quoi le penser : "Dans la vie psychique de l'individu pris isolément, l'Autre joue très régulièrement le rôle de modèle, de soutien, d'adversaire" (Freud, 1984). Il en conclut que la psychologie individuelle est en même temps une psychologie sociale. Le sujet est un monde peuplé de tous les personnages qui l'ont marqué, en premier ceux en exercice d'autorité. Des analyses sociologiques sur la construction des individualités singulières prenant en compte leur dimension discursive originale existent (Singly (de), 2011). La sociolinguistique, et notamment les recherches du réseau Langage et Travail (Borzeix et Fraenkel, 2001), offre des grilles d'analyse pour comprendre "les paroles en train de s'échanger en situation", les dynamiques sociales en cours de construction et de création, *hic et nunc*. Nous avons essayé d'y contribuer par le concept d'orientations du travail, les manières sociales singulières de travailler qui combinent des composantes aussi bien préexistantes que créées dans la confrontation avec des orientations contraires⁸.

En suivant l'idée de Torga (1990) que "l'universel c'est le local moins les murs", on peut penser que les dimensions sociales qui construisent les sujets ne relèvent pas que d'un déterminisme "extérieur", que le sujet agit bel et bien "tout seul" même s'il est assujetti avant même de naître. Prendre en compte, dans les échanges avec les sujets en formation ou avec les malades qui luttent pour leur survie, leurs conditions d'existence, leur richesse ou leur pauvreté, leur plus ou moins grande soumission aux

⁷ Il suffit d'ouvrir un livre de la littérature du 19^e siècle dont la lecture est obligatoire au lycée pour s'en convaincre. Chez Balzac, Hugo, Dumas, Zola, Flaubert ou Maupassant, tous les personnages sont campés dans des drames sociaux et historiques intimes autant que publics. La littérature savante ferait bien de s'en inspirer, y compris sur le plan de son style.

⁸ Pour une définition plus élaborée de ce concept voir : Mispelblom Beyer, 2014.

rapports de pouvoir institutionnels (Charlot, 1976 ; Ogien, 2013), leurs conflits de valeurs, reste plus que jamais d'actualité à une époque qui se veut promouvoir l'accompagnement généralisé et l'*empowerment* dans tous les secteurs.

SUJET COLLECTIF OU PROCESSUS IMPERSONNEL ?

On trouvera dans le même texte du fondateur de la psychanalyse cité plus haut, de quoi penser qu'il n'existe pas de sujet collectif⁹. Ce qu'il nous faut réussir à penser, c'est comment l'activité qui est bien celle de sujets en chair et en os, est en même temps prise dans des dynamiques qui lui imposent des logiques et des contraintes qui fonctionnent comme des "ça", processus sans sujet. Ceci afin de découvrir le "sens de ce qui se passe", tenant compte à la fois du vécu des sujets de l'activité, et du processus global dans lequel ils sont pris. Ce que désigne Schwartz (2012) en affirmant que l'activité "combine la petite et la grande histoire" ainsi que "le micro et le macro".

Prendre au sérieux le fait qu'un sujet est un "collectif" à lui seul et qu'il n'y a pas de sujet collectif aboutit logiquement à l'idée que le couple "individuel-collectif" est une pure fiction théorique, un impensé radical.

SUJETS, SITUATIONS, EVENEMENTS

Il nous semble qu'on aurait intérêt pour mieux spécifier les activités concrètes à tenter de dépasser l'idée si évidente et pourtant un peu usée, qu'il y aurait "l'individu et son contexte" (Mispelblom Beyer, 2007), quand on dispose d'un siècle de théorisations¹⁰ sur le fait que le sujet est divisé et porte en lui sous forme de représentations les situations qui ne font pas que l'entourer mais le pénètrent : le contexte est aussi un texte. Mais là encore on peut se demander de quoi est fait ce "contexte", quelle en est

⁹ La foule n'a de cohésion que tant que CHAQUE membre qui la compose garde le "meneur" à la place de SON idéal du moi.

¹⁰ La théorie est aussi une activité qui a ses histoires où se produisent parfois des transformations importantes qui s'appellent notamment "rupture épistémologique" et "changement de paradigme". Il y a aussi des théories qui stagnent, qui restent à la traîne et en sont aujourd'hui encore à des conceptions surannées, dépassées depuis longtemps par d'autres théories. Le couple imaginaire "individu et contexte" est une aberration logique (comment peut-on comparer une composante avec le Tout dont elle est la composante ?) produit par un tour de passe-passe (on sépare et on extrait l'individu de ce "contexte", présupposant ce qu'il fallait justement démontrer). Dans l'activité théorique beaucoup de choses peuvent ne pas se transformer. Ainsi, l'activité qui consiste à penser peut ressembler d'un côté à un doux ronronnement dans lequel finalement rien ne se passe, car on y énonce sans cesse les mêmes rengaines et on y retombe toujours sur ses pieds, et à l'opposé, à des combats titanesques pour tenter, au-delà des prénotions et pré-jugés et au péril de ses propres convictions, d'y voir un peu plus clair et se raconter un peu moins d'histoires.

l'épaisseur sociale, historique, politique et son étendue ? Il nous semble que s'impose souvent le primat de l'empirie, du visible : la salle de classe avec le couple enseignant/élèves, le colloque singulier médecin/malade, travailleur social/familles, avec quelques références à une vision plutôt consensuelle de "la société" en arrière-plan. *Quid* de la prise en compte des effets des politiques de l'éducation nationale, de la "vie des cités" dans la vie de la classe et l'intimité des élèves et enseignants, du *New Public Management* au cœur du colloque singulier, des contradictions, conflits et luttes ? Sans la prise en compte d'un certain nombre de composantes qui ne sont qu'en apparence lointaines et ailleurs, car elles fournissent les matériaux de construction des situations, on risque fort de fabriquer des cas fictifs qui se meuvent dans le vase clos d'un *no mans land* social.

CE QUI SE TRANSFORME ET CE QUI NE SE TRANSFORME PAS

Cela dépend très étroitement du domaine des activités dans lesquels on se situe. Dans des secteurs à dominante économique et industrielle, l'activité est confrontée à la transformation de la matière, dans la sphère politique, à la transformation des "opinions" et des rapports de force. Cela dépend aussi étroitement du statut hiérarchique qu'occupent les sujets, qui définit leurs marges de manœuvre plus ou moins larges ou étroites, avec des effets sur quelques autres sujets ou des milliers. Il faudra y inclure une analyse des temporalités de transformation différenciées des composantes de chaque situation : certaines sont l'objet d'une transformation "sur le champ", d'autres au long cours, par de multiples suites d'activités et de processus impersonnels. Car "les systèmes dynamiques complexes comportent plusieurs évolutions temporelles qui ont des tempos différents" (Pastré, 1999, p. 22). Enfin, il faudra prendre en compte la nature et la profondeur des transformations, afin de distinguer de légers changements dans ce qui est par ailleurs une reproduction du fond, d'autres qui sont des ruptures radicales et des bouleversements. Le concept d'activité pourrait ainsi contribuer à identifier la spécificité des dimensions (économiques, politiques, techniques, langagières, etc.) qui se transforment, mais aussi de celles qui ne se transforment pas.

L'AMONT, L'AVANT, L'AILLEURS, LE VISIBLE ET L'INVISIBLE, L'APPARENT ET LE LATENT, LES DITS ET LES NON-DITS DES ACTIVITES

Dans ce qu'elle met en scène, chaque activité n'est que la pointe infime d'un iceberg dont la partie invisible la soutient pourtant. Les conditions qui rendent une activité possible, les composantes qui la caractérisent, les fils qui s'y nouent et les enjeux qui s'y jouent, sont à la fois ce qui lui donne sa singularité et ce qu'elle n'invente ni ne maîtrise. De l'activité il faudrait donc étudier à la fois la scène et les coulisses. Il ne faudrait pas se contenter de ce qu'elle donne à voir car elle est aussi structurée par des

interdits, par ce qui est tu, par des secrets et des tabous, qui peuvent fonctionner comme autant de lignes à ne pas franchir. Enfin, toute activité est prise dans une superposition de sens possibles, ceux énoncés et vécus, mais aussi ceux qui se dégagent ou peuvent se dégager parfois à l'insu des sujets qui y sont engagés. Si l'on suit Durkheim ou Weber, travailler n'est pas seulement une activité économique et de subsistance, elle participe à la "socialisation générale" et peut relever de la réalisation d'une vocation (*Beruf*¹¹ wébérien).

LA HIERARCHIE ENTRE ACTIVITES

Prises dans un système d'interdépendance où certaines en dominent d'autres, des dissymétries bien établies existent de manière permanente et durable, avec une hégémonie de certaines activités sur d'autres qui ne change guère au fil des ans, comme celle des activités économiques et financières. Même s'il existe des moments dans le monde, les pays, les organisations, où ces hiérarchies peuvent être bouleversées, et même s'il existe encore des secteurs dans lesquels leur importance se fait moins sentir. Bien que ce soit un exemple extrêmement complexe et peut-être trompeur, il ne serait pas inintéressant de se pencher sur l'activité des gouvernements et présidents de la République pour "infléchir la courbe du chômage".

LA PLACE DES EQUIPEMENTS, DU TRAVAIL ET DU METIER

Tout n'est pas activité et dans l'activité, tout n'en relève pas. Une partie d'entre elles, surtout celles qui ne s'apparentent guère à un travail, sont peu équipées, comme le fait de marcher, de dormir, de faire l'amour. La plupart et notamment celles inscrites dans la sphère du travail sont fortement équipées par l'Etat, les institutions et réglementations qui les régissent, les architectures qui leur imposent leurs contraintes spatiales et symboliques, les machines et autres instruments qui les outillent, de techniques et de technologies, de méthodes et de procédures, de cultures de métier, d'habitudes partagées, de déontologies professionnelles et autres. Car "la dissymétrie est constitutive des situations, notamment dissymétrie de statut, de place, de fonction, d'enjeux et de compétences" (Mayen, 2012). On pourrait désigner une partie de ces composantes d'activités "mortes" ou "solidifiées". Toutes ces composantes surplombent les sujets pour qui elles forment autant de contraintes, inscrites dans la matérialité ordinaire d'une chaîne de montage, d'un dispositif de sécurité, d'un "verrou" informatique, ou d'une injonction professionnelle-morale. Prenons l'exemple du métier, qui selon Clot (2005) est composé d'instances discordantes : "le métier est impersonnel : la tâche, la mission, la prescription, ce qui est écrit, affiché ; aucun n'en est seul dépositaire, mais tous en sont comptables : on l'a trouvé avant soi,

¹¹ En allemand, à la fois "profession" et "ce à quoi on est appelé".

on devra le laisser derrière soi, comme un maillon dans une chaîne, produisant une histoire qui ne vous appartient pas en propre. C'est le genre, dans lequel je dois mettre du mien, du style". L'activité dite personnelle est alors "la manière" dont, dans la situation, je me conduis pour échapper au "conflit de critères". Elle est toujours "adressée à quelqu'un" (Clot, 2005). Définie ainsi, l'activité est la singularité d'un style mais dans un ensemble qui lui pré-existe, le dépasse et auquel, à son tour, il va ajouter sa pierre.

PEUT-ON ISOLER LE STYLE DE CE DONT IL EST LE STYLE ?

Autrement dit, pourrait-on isoler au-delà des spécificités de secteurs, d'équipements engagés, de métiers, une "commune mesure" aux activités ? Est-ce que les compétences, savoirs expérientiels, émotions mobilisées pour "se maintenir en vie" et de guérir, ne sont pas radicalement différentes des compétences, savoirs et émotions pour casser des cailloux, travailler dans un abattoir ou faire la guerre ? Les formes de subjectivité mobilisées dans les activités qui relèvent du "travail sur autrui" sont-elles les mêmes que celles de tout autres secteurs ? Ne pourrait-on pas en dire autant de la différence globale entre des activités à dominante manuelle, exposées à l'usure du corps, aux troubles musculo-squelettiques, à des hiérarchies autoritaires et répressives, et des activités à dominante intellectuelle ?

Nous avons tenté d'élaborer une grille d'analyse de l'activité d'encadrement, qui semble "tenir" dans la confrontation à l'encadrement de secteurs très divers, et même à des activités qui sans relever de l'encadrement proprement dit comportent des dimensions voisines, comme l'enseignement, l'éducation ou le travail social, voire le travail des soignants. Pour autant, un fort point commun reste le fait que chaque situation d'encadrement reste singulière par l'histoire, les cultures de métier, les rapports de force installés, et les orientations de travail tant de l'encadrement que des équipes encadrées.

La conclusion de ce questionnement en découle. Soit l'analyse de l'activité reprend le flambeau de fort anciennes robinsonnades, en discourant sur les qualités humaines générales, sur les identités professionnelles ou personnelles, et le "fond" subjectif des sujets, engagés dans toute activité quelle qu'elle soit. Soit l'analyse de l'activité prend en compte la singularité des domaines, équipements, métiers, pour y découvrir à chaque fois non de l'universel, mais l'originalité relative des combinaisons entre composantes par ailleurs non originales. Cette originalité concerne aussi les sujets engagés dans l'activité, qui ne sont pas identiques à eux-mêmes, mais divisés par les

contradictions sociales et historiques qui les agitent. Elle rejoindrait ainsi les analyses des autres sciences sociales et humaines et contribuerait à ce que les sujets engagés dans leur activité disposent de plus de repères pour identifier leurs propres marges de manœuvre.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Albero, B. & Guérin, J. (2014). L'intérêt pour 'l'activité' en sciences de l'éducation. Vers une épistémologie fédératrice ? *TransFormations*, 11.
- Austin, J.L. (1970). *Quand dire, c'est faire*. Paris, France : Seuil.
- Barbier, J.M. (2011). *Vocabulaire d'analyse de l'activité*. Paris, France : Puf.
- Borzeix, A. (1987). Ce que parler peut faire. *Revue Sociologie du travail*, 2, 157-176.
- Borzeix, A. & Fraenkel, B. (2001). *Langage et Travail*. Paris, France : CNRS éditions.
- Bourdieu, P. (2001). *Langage et pouvoir symbolique*. Paris, France : Seuil.
- Bourret, P. (2006). *Les cadres de santé : le travail de lien invisible*. Paris, France : S. Arslan.
- Bourret, P. (2012). *Prendre soin du travail*. Paris, France : S. Arslan.
- Charlot, B. (1976). *La mystification pédagogique*. Paris, France : Payot.
- Clot, Y. (2005). *Conférence sur le travail et le métier*. Lyon : INRP, 7 décembre.
- Dubet, F. (2003). *Le travail sur autrui en mutation*. Conférence rentrée académique 2003-2004, Haute Ecole Namuroise Catholique, Namur, Belgique.
- Freud, S. (1921/1983). *Psychologie des foules et analyse du moi. Essais de psychanalyse*. Trad. par A. Bourguignon (Massenpsychologie und Ich Analyse). Paris, France : Payot.
- Hymes, D.H. (1980). Modèles pour l'interaction entre le langage et la vie sociale. *Etudes de linguistique appliquée*, 37, 127-153.
- Mayen, P. (2012). Les situations professionnelles : un point de vue de la didactique professionnelle, *Phronesis*, 1(1), 59-67.
- Marcel, J.F. ; Olry, P. ; Rothier-Bautzer, E. ; Sonntag, M. (2002). Les pratiques comme objet d'analyse. *Revue Française de Pédagogie*, 138, 135-170.
- Mispelblom Beyer, F. (2015). Penser le politique dans l'activité par le biais des orientations du travail. *Ergologia*, 8, 25-69.
- Mispelblom Beyer, F. (2012). *Diriger et encadrer autrement*. Paris, France : Armand Colin.
- Mispelblom Beyer, F. (2010). *Encadrer, un métier impossible ?* Paris, France : Armand Colin.

- Mispelblom Beyer, F. (2007). D'une fiction centrale dans les sciences sociales et humaines : le couple individu-société. In Mispelblom Beyer F., *Travailler, c'est lutter*. (p. 169-184). Paris, France : l'Harmattan.
- Ogien, R. (2013). *La guerre aux pauvres commence à l'école : sur la morale laïque*. Paris, France : Grasset.
- Pastré, P., (dir.) (1999). Apprendre des situations. *Education Permanente*, 139, 13-36.
- Pastré, P. (1999). La conceptualisation dans l'action : bilan et nouvelles perspectives. *Education Permanente*, 139, 13-35.
- Rimbaud, A., Lettre à Paul Demery, 19 novembre 1871 (Archives de la Bibliothèque Nationale).
- Schwartz, Y. (1997). Les ingrédients de la compétence : un exercice nécessaire pour une question insoluble. *Education Permanente*, 133, 9-34.
- Schwartz, Y. (2012). Une histoire philosophique du concept d'activité : quelques repères, première partie. *Ergologia*, 6, 115-179.
- Serres, M. (2009). Faute (sur identité et appartenances). Editorial du journal *Libération*, 19 novembre.
- Singly (de), F. (2011). *L'individualisme est un humanisme*. La Tour d'Aigues, France : Editions de l'Aube.
- Torga, M. (1990). *O universal a o local sem muros*. Diario XV, Fogo Preto, 1976.
- Tourette-Turgis, C. et Thévenaz, J. (2013). Analyser le travail du malade. *Education Permanente*, 195, 47-58.
- Wright Mills, C. (1970). *L'imagination sociologique*. Paris, France : Maspero.