

## **PENSER LE POLITIQUE DANS L'ACTIVITÉ À PARTIR DES ORIENTATIONS DU TRAVAIL**

*Frederik Mispelblom Beyer*

Le travail est inséparable de ses orientations qui relient les sujets aux dimensions politiques de leur activité. Si bon nombre d'approches en ergologie, en psycho-dynamique du travail ou en sociologie clinique évoquent les différences subjectives dans les styles, l'art et la manière d'effectuer une tâche, bien peu d'entre elles font le lien entre ces différences et les dimensions sociétales et politiques du travail. Le terme de « dramatiques d'usage de soi » d'Yves Schwartz nous semble partager cette perspective, qui suppose une définition du politique proche des travaux de Michel Foucault sur la « gouvernementalité ». Mais la manière dont Machiavel parle des « façons de faire » et « manières d'ordonner », les *modi e ordini* dans les rapports du Prince avec les Grands et le peuple, nous aidera aussi à construire le concept d'orientations dont on trouve les traces dans ses travaux. Penser le politique

dans l'activité oblige d'abord à repenser le politique lui-même.

Notre texte s'ouvre sur quelques définitions actuelles du concept d'activité et les perspectives que l'*Ethique* de Spinoza pourrait y dessiner. On abordera ensuite les orientations du travail, les dimensions politiques de l'activité, en prenant comme exemples des activités industrielles et de service relevant des niveaux dits d'exécution. Puis, nous déclinons ces orientations à partir d'une activité où les dimensions langagières et politiques sont prédominantes, celle de direction et d'encadrement. Elle s'avère très intéressante pour repenser une distinction centrale au cœur du concept d'activité, celle entre travail prescrit et travail réel, qui en condense les dimensions politiques.

## **1. Le concept d'activité**

Yves Schwartz a récemment commencé une synthèse du concept d'activité en retraçant notamment l'histoire qu'il fait remonter à Aristote [34]. Il y propose comme horizon de travail trois critères et une approche. Le concept d'activité est tout d'abord un concept de transgression, à la fois des différents champs de l'activité humaine, et des corps disciplinaires dans les sciences humaines : « *L'activité traverse le corps et l'âme, l'affectif et le rationnel, l'inconscient, le préconscient et le conscient, le non verbal et le verbal, le non codifié et le formalisé, le biologique et le culturel* » (p. 118). On pourrait y ajouter qu'il transgresse aussi les séparations entre le professionnel, le profane et le « personnel », et qu'il permet de redéfinir le statut des acteurs dont des professionnels des « activités d'intervention sur

l'activité d'autrui » [Barbier, 3] s'occupent : les patients et malades, les élèves, les usagers du travail social et autres. Car par le biais du concept d'activité on peut découvrir, chez les uns comme chez les autres, des savoirs, des compétences, des apprentissages par l'expérience, comme le montrent notamment les travaux de Catherine Tourette-Turgis sur le « travail des malades » [39].

Le deuxième trait consécutif du concept d'activité est qu'il est un concept de médiation, entre le sujet travaillant et son environnement. Il crée de la « commensurabilité » entre ce qui dans les approches disciplinaires est séparé : par exemple, entre le non verbal et tous les degrés de la mise en mots, le corps, le langage oral et l'écrit [34, p. 119]. L'universalité de l'activité rejoint l'universalité de l'humain. Cela ne supprime pas les différences professionnelles, sociales, ethniques, psychiques, mais les relativise et oblige à penser les relations entre elles. Le concept d'activité oblige à faire communiquer « *le microscopique et le macroscopique, le local et le global, la " petite" et la " grande" histoire : les valeurs du local travaillent celles du global et vice-versa* » (p. 120).

Le concept d'activité « indique un lieu de contradiction potentielle », entre des normes générales et leur réalisation toujours singulière : « *Il est à la fois impossible d'être un strict exécutant de normes antécédentes, notamment en raison de variabilités locales indéfiniment recrées, et tout aussi invivable de l'être, en raison de ce que peut signifier vivre en santé pour un humain* » (note p. 121). L'activité s'oppose à l'inertie, elle lutte contre elle. Car l'agir est toujours « *plus ou moins une " dramatique" , lieu d'enchâssement de débats de normes où sont en jeu les valeurs opérant dans la vie sociale, dans l'histoire* ». L'activité est « *nœud d'historicité, elle fait histoire* ». « *Restaurer la " dramaticité" de*

*l'activité constitue à mon sens le point décisif qui va faire le clivage entre toutes sortes d'usages faiblement conceptualisés et l'usage ergologique de la notion* » (pp. 122-123). Nous allons revenir sur ce point quand on abordera les « orientations du travail », qui nous semblent une autre manière d'évoquer cette « dramaticité ».

Enfin, ces trois critères du concept d'activité impliquent un mode d'approche : ces conflits, ces contradictions potentielles doivent être « vécus », par le biais notamment de « *dispositifs de mise en apprentissage de ce qui, aux divers lieux et moments de l'agir, fabrique des entités collectives relativement pertinentes* » (p. 124). Ce qui explique qu'un maître mot de la démarche ergologique soit « l'inconfort intellectuel », dans la mesure où les contradictions et les conflits évoqués ci-dessus sont toujours à repenser dans toute situation sociale singulière, et ne pourront déboucher sur une « théorie de l'activité » stabilisée une fois pour toutes.

On peut mesurer la spécificité de ces définitions de l'activité et l'accent tout particulier et fort mis sur les « dramatiques d'usage de soi » en les comparant à celles proposées par Jean-Marie Barbier dans son *Vocabulaire d'analyse des activités*, paru à la même période. Dans ce *Vocabulaire* on distingue l'activité au singulier et les activités au pluriel. La première est « *L'ensemble des processus par et dans lesquels est engagé un être vivant, notamment un sujet humain, individuel ou collectif, dans ses rapports avec son environnement (physique, social et/ou mental), et transformations de lui-même s'opérant à cette occasion* » [3, p. 25]. L'activité est une « *transformation du monde, obligatoirement située dans un temps et un espace. Elle comporte de fait une dimension historique et dynamique* ».

Les activités au pluriel sont des « *composantes de l'activité humaine susceptibles d'être distinguées à partir du repérage de régularités ou d'invariants dans leur processus de production et dans leur produit, et caractérisables en termes de procès* ». Elles sont identifiables par leur produit spécifique. Elles peuvent être analysées comme des procès de transformation d'une entité en une autre entité. On distinguera notamment le matériau spécifique à partir duquel s'effectue cette transformation, le moyen spécifique avec lequel elle s'effectue, les rapports spécifiques s'établissant entre les sujets impliqués, enfin le produit spécifique de cette transformation. « *Matériau, moyen, sujets impliqués et produit forment un système dynamique* » (p. 26). On peut reconnaître ici une variante de la définition du procès de travail telle qu'elle a été exposée pour la première fois dans le *Capital* de Marx [26, pp. 130-137] : application par une force de travail de moyens de travail sur une matière première afin de fabriquer un produit, dans des rapports de production donnés.

Il nous semble que ces définitions sont paradoxalement à la fois trop générales et trop spécifiques pour permettre de caractériser l'activité humaine. Trop générales car n'importe quel « processus de transformation », humain ou non humain, serait une activité<sup>1</sup>. On enlève ainsi à l'activité ce qu'elle a de spécifiquement humain, tout en risquant de tomber dans une approche « naturaliste » de l'activité en général, propre à tout être vivant. Trop spécifiques, car les activités au pluriel sont rabattues sur le seul

---

<sup>1</sup> De plus, l'activité humaine en général est une abstraction qu'on ne peut que construire à partir d'une synthèse des différentes activités réelles et concrètes existantes, si tant est que cela soit possible. Mais on rencontre un problème de logique à affirmer que ces activités réelles et concrètes sont des « composantes » de l'activité comme abstraction théorique.

procès de travail : « faire de la musique », « jouer aux cartes », dormir, marcher, manger, lire, faire l'amour serait-ce appliquer un moyen sur un matériau pour faire un « produit » ? Les distinctions d'Aristote entre des activités qui relèvent de la *praxis*, n'ayant d'autre but que la « perfection de l'agent », comme celles relevant des arts, et d'autres relevant de la *poiesis*, poursuivant des fins et équipées de techniques, nous semblent ici encore pertinentes pour effectuer des différenciations entre les activités. De même que l'interdépendance des activités entre elles, certaines étant subordonnées à d'autres, dans une hiérarchie où Aristote met la politique au sommet<sup>2</sup>.

Voilà donc deux approches, l'une en ergologie, l'autre en sciences de l'éducation, du concept d'activité. Celles-ci s'opposent sur bien des points, y compris dans leur positionnement intellectuel. La première se refuse de donner une définition définitive du concept, toujours positionné dans ses rapports à d'autres approches possibles, elle souligne son aspect subversif et transgressif, polémique et contradictoire, insiste beaucoup sur la place des conflits de valeurs, et affirme que le concept doit être « vécu » dans des dispositifs d'apprentissage pour être pratiqué. La seconde donne au contraire une définition *ex cathedra*, sans référence aux polémiques théoriques que cela peut supposer, élargit l'activité au vivant en général, tout en la rapprochant du travail et des pratiques « outillées », et n'évoque pas les valeurs et leurs conflits. Il est vrai que la première est destinée à esquisser un horizon de recherche, à ouvrir des questions afin d'élaborer une problématique, alors que la seconde est destinée à construire un vocabulaire stabilisé partagé par les chercheurs.

---

<sup>2</sup> Yves Schwartz cite Aristote, mais curieusement pas ces distinctions-là.

Pourtant un socle commun les traverse toutes les deux : la dualité du « couple sujet-individu/environnement », la distinction entre des activités individuelles et collectives et l'idée que l'activité est un « processus » ou un « procès », ou inscrite dans des processus et procès. Ces propositions sont si évidentes, et si universellement pratiquées dans les sciences sociales et humaines, qu'il semble étonnant de s'y arrêter<sup>3</sup>. Il nous semble pourtant qu'il s'agit là des impensés du concept d'activité, comme on tentera de le montrer en mobilisant à la fois Spinoza, Vermeer et Machiavel.

### ***1.1. Spinoza : un tout complexe toujours déjà donné***

Yves Schwartz évoque le débat entre Descartes et Spinoza et tranche en faveur du premier contre le second : « *On aura compris que, de notre point de vue, la perspective unitaire non moniste de Descartes nous instruit plus qu'un point de départ fondé sur l'unité d'une substance* » [34, p. 176]. On plaidera ici la cause inverse, dans la mesure où l'une des originalités de la philosophie de Spinoza est de ne pas reposer sur un point de départ et de mobiliser une conception de la substance qui n'en fait pas du tout un Un, mais une composition d'une infinité d'attributs. Spinoza dans son *Ethique* n'est ni moniste ni dualiste : « *Par Dieu j'entends un être absolument infini, c'est-à-dire une substance consistant en une infinité d'attributs dont chacun exprime une essence éternelle et infinie* » [35, I, déf. VI].

---

<sup>3</sup> Nous en avons fait une critique dans un texte intitulé : « D'une fiction centrale dans les sciences sociales : le couple individu/société » [28].

Spinoza est sur ce point l'antithèse, avant la lettre, du contrat social de Rousseau : « *Cet être (la substance) est simple, et non pas composé de parties. Il faudrait en effet que les parties composantes fussent, du point de vue de la connaissance, antérieures au composé, ce qui ne peut avoir lieu pour un être qui de sa nature est éternel* »<sup>4</sup>. Chez Spinoza, il n'y a pas comme chez Rousseau de début à la société ou à l'univers, de moment où des parties préalablement distinctes « *décident de se réunir pour faire société* ». Ni commencement absolu, ni fin ultime, pas de téléologie. Tout chez Spinoza est d'emblée donné, mais ce Tout n'est pas indistinct, il est au contraire complexe, composé d'une infinité d'attributs, qu'on pourrait désigner trop simplement par les différentes « *qualités* » de la substance : « *Par attribut j'entends ce que l'entendement perçoit d'une substance comme constituant son essence* » (I, déf. IV). Mais ces attributs obéissent aux mêmes lois les uns et les autres, aux mêmes causes : l'universel et le singulier se conjuguent ensemble, « *plus nous comprenons les choses singulières et plus nous comprenons Dieu* ». D'où le fait que dans la Partie III de l'*Ethique* consacrée aux Affects, Spinoza réfute d'emblée l'idée universellement répandue que l'Esprit et la Nature relèveraient d'univers différents, séparés, et n'obéiraient pas aux mêmes lois : « *Il semble même qu'ils (les auteurs critiqués) conçoivent l'homme dans la nature comme un empire dans un empire* ».

Dans cette conception l'idée qu'il y aurait l'homme d'un côté et son environnement de l'autre est exclue. Pourtant, selon la Proposition VI, « *Chaque chose, autant qu'il est en elle, s'efforce de persévérer dans son être* » (p. 163), et il y a bien des distinctions et mécanismes de fonctionnement spécifiques selon les attributs, tout comme il y a par exemple trois affects spécifiques et distincts dont le fondement est le

---

<sup>4</sup> Lettre à Hudde, citée par Pierre Macherey [24, pp. 124-125].

Désir qui prend soit la forme de la Joie soit celle de la Tristesse. Et c'est ainsi que Spinoza peut affirmer dans la Partie IV consacrée à la Servitude humaine que « *les âmes ne sont pourtant pas vaincues par les armes, mais par l'Amour et par la Générosité* ».

### ***1.2. Vermeer : les sujets font partie du décor***

On a là une pensée qui affirme simultanément l'idée que les humains font partie de la nature et ne sont pas dans un univers séparé des non-humains, et l'idée que chaque chose, dont la pensée, « persévère dans son être » et obéit à des mécanismes spécifiques. Ces idées sont pour nous très précieuses pour penser l'activité, et notamment les différentes formes des contraintes, dont celles du corps, de la morale et du genre dans lesquelles les sujets humains sont pris, notamment au travail.

Certains tableaux du peintre Vermeer, contemporain de Spinoza, condensent, à notre avis, le mieux cette pensée complexe<sup>5</sup>. A première vue, les tableaux de Vermeer représentent des personnages dans des décors, et on peut croire qu'il était l'un de ces peintres humanistes de la Renaissance qui mettaient l'homme au cœur de l'univers. Mais ses tableaux étaient peints selon un ordre mathématique et géométrique (comme le *more geometrico* de Spinoza), à l'aide de la *camera obscura*, méthodiquement pensés et conçus de manière à ce que chaque objet et chaque personnage occupe sa juste place dans un espace mis en scène qui, tout en étant clos, ouvre sur l'univers tout entier ; ce que symbolisent à la fois la fenêtre éclairée par la lumière du jour, et les gouttes d'eau ou les perles. Les tableaux de Vermeer sont

---

<sup>5</sup> C'est la thèse d'un joli petit livre de P. Hulten et L. Rousseau [18].

comme des boîtes fermées au couvercle transparent dans lesquelles on regarde l'intérieur par un trou sans jamais oublier que la boîte se tient dans le monde.

Examinez un tableau aussi beau qu'étrange que *La lettre d'amour* (1669). Au fond, une bourgeoise hollandaise tient une lettre dans sa main en regardant sa servante qui vient de la lui apporter et l'observe à son tour d'un œil goguenard, rendant présent dans la pensée que le regard suscite, l'amant absent et non représenté. Le sujet du tableau est bien cette lettre. Mais à côté de la servante, le panier à linge, et sur le devant, l'étrange familiarité d'un balai, d'une chaise où trainent des partitions musicales et sur le dos ce qui ressemble à des serpillères. Ce sont des signifiants qui représentent sous forme de symboles le « combat intérieur » de la femme qui tient la lettre, entre ses devoirs d'épouse et de maîtresse de maison et sa passion amoureuse, dont témoignent la paire de mules, les partitions musicales, une marine avec un bateau toutes voiles gonflées sur de fortes vagues, un autre avec un promeneur solitaire, puis une carte géographique évoquant le désir d'évasion. Ces symboles sont des codes connus des bourgeois de l'époque : les spectateurs, indissociables du tableau. Le « cas de conscience » se situe à la fois « dans la tête » de la femme, chez la servante, sur les murs et chez chaque spectateur. Le blanc de la robe de la maîtresse est éclairé par la même lumière que le blanc des carreaux en marbre au sol qui fait que l'une comme l'autre font partie du même dessin et dessein. Dans la peinture de Vermeer, les personnages et le décor sont tout un, les personnages sont pris dans la même géométrie et les mêmes calculs que le « reste », sans statut privilégié.

### ***1.3. Machiavel : la vertu et la Fortune***

Une troisième ressource nous aide à sortir du couple individu/contexte, sujet/environnement, pour dire que le contexte est aussi un texte qui s'inscrit dans le sujet, de même que celui-ci imprime sa marque à ce qui n'est pas lui. C'est la dualité chez Machiavel entre la *virtu* et la fortune : « *Si tu étais capable de changer ta nature quand changent les circonstances, ta Fortune ne changerait point* » [25, chapitre 25]. La *virtu* est cette capacité à « saisir les opportunités », à « tirer profit des circonstances », ce qui implique que les stratégies déployées contiennent l'analyse de ces circonstances et que celles-ci se modifient, présentent des aspects différents selon les stratégies déployées. Circonstances et caractère du Prince font un Tout plus ou moins heureux quand il y a ajustement réciproque, ou désastreux en cas de non correspondance, mais c'est toujours au Prince de s'ajuster. Celui-ci incarne, représente la conjoncture qui le change lui-même, et celle-ci est « marquée » par lui à son tour.

Le rapport entre « les hommes et les techniques », ou le rapport « homme-machine », problème récurrent dans les sciences du travail, nous semblent un bon exemple pour montrer l'heuristique encore actuelle de telles perspectives. Les techniques et les humains sont le plus souvent pensés d'abord comme différents et séparés. Puis dans un second temps, on analyse leurs nombreuses interactions. Le terme de technique est bien entendu extrêmement vague et recouvre une très grande variété de phénomènes qui n'ont pas grand rapport entre eux : entre la machine, qui est une réalisation « en dur »

de certaines techniques, les « techniques d'entretien » qui sont de nature principalement écrite et orale, et l'ordinateur, il y a des mondes. Mais l'idée fondamentale est de penser à la fois que les techniques et les humains sont des « attributs » différenciés et qu'ils relèvent d'une commune « substance ». De penser qu'il y a donc une commensurabilité entre eux. En effet, qu'il s'agisse de machines, mécaniques ou cybernétiques, qui plus est de techniques discursives, elles sont « humaines » au sens d'être conçues par des humains, pour d'autres humains, parfois aussi contre d'autres humains. Bruno Latour emploie à cet égard la belle formule « *les machines sont des machinations* » [21]. Les machines représentent et personnifient les projets de leurs concepteurs. Et inversement, les techniques « envahissent » les humains, car non seulement ceux-ci doivent adapter leurs gestes et manières de faire aux exigences des techniques, et changent donc leurs habitudes corporelles, en se « familiarisant » avec ces techniques par le biais de combinaisons de langages-gestes qui passent toujours par des apprentissages, mais plus encore, certaines de ces techniques sont présentes dans les corps (déformations typiques du corps, maladies professionnelles, contraception, prothèses diverses et variées, etc.). Richard Sennet en donne un exemple à la fois trivial et magnifique, celui des cals : « *...le cal sensibilise la main à d'infimes espaces physiques tout en stimulant la sensation des doigts. En un sens, le cal est à la main ce que le zoom est à l'appareil photo* » [37, p. 211]<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Dans l'analyse du sociologue, le cal est ainsi « reconnu » pour sa valeur analytique. Cette reconnaissance se distingue de la profonde méconnaissance et non-reconnaissance du caractère « intellectuel-physique » des mains par les conceptions tayloriennes du travail. Jusqu'aux années 1990 environ, les mécaniciens qui s'occupaient des escaliers mécaniques du métro parisien (RATP) préféraient graisser les différentes composantes des escaliers à la main, car « au toucher intelligent » ce graissage leur permettait de constater les déformations anormales de certaines pièces, et ainsi de prévenir des accidents en

Enfin, les techniques sont aussi humaines parce que les humains, pour pouvoir se les approprier, les « humanisent », ce qui facilite le fait de se familiariser avec elles. Les utilisateurs parlent de leur ordinateur comme si c'était une personne. Dans les milieux de travail à dominante masculine, on « féminise » les machines et les techniques ; dans les télécommunications par exemple, la « jarretière » désigne un fil qui relie deux lignes entre elles. Dans les milieux à dominante féminine, ce peut être l'inverse : Yves Clot en décrit un exemple amusant, rencontré dans une usine de production de pâtes alimentaires, où les ouvrières, encadrées par une hiérarchie exclusivement masculine, désignaient les différentes parties de la machine par des mots se référant aux organes génitaux masculins [7]<sup>7</sup>.

Notre idée est qu'il faut penser le concept d'activité en dépassant la dualité, à notre avis erronée, entre

---

prévoyant les remplacements nécessaires. Au nom du caractère « dégradant » (sale) de ce travail, des ingénieurs se sont acharnés à inventer des « burettes de graissage » évitant aux mécaniciens de toucher les pièces avec les mains, faisant perdre ainsi à leur insu une compétence de diagnostic et de prévention des risques très précieuse.

<sup>7</sup> Un exemple très familier aux chercheurs et auteurs de cette « extériorité-intériorité » combinée, est le travail d'écriture. Si l'écriture est bien une technique, ayant ses (parfois terrifiantes !) contraintes propres, qui s'imposent aux sujets écrivant, elle est en même temps ce dans quoi un sujet « se réalise » tout en se transformant, et fait une œuvre qu'il peut dire sienne. Dans le film *La Belle Noiseuse*, Michel Piccoli qui joue le rôle d'un peintre, énonce cette belle phrase à propos de la peinture : « *c'est le trait qui décide* ». De même c'est le contenu et la forme de l'écriture qui font que « ça tient » ou que ça ne tient pas. Or, le texte ne « vit » à proprement parler que quand il est entré dans la mémoire et dans l'inconscient, quand on l'a lu et relu plusieurs fois, bref quand on a vécu avec et qu'on peut se mettre à le composer « dans la tête » voire qu'on en rêve, même si la sanction finale revient à l'écrit fini. C'est l'œuvre qui fait l'artiste, non l'inverse.

« individu-environnement », pour la remplacer par une approche en termes de « configuration » selon une perspective explorée par Norbert Elias [11]. Cette analyse des « ensembles », ou de ces Touts, implique en même temps de distinguer dans ces configurations les logiques spécifiques aux humains et aux non-humains, d'analyser les sujets singuliers et les particularités des champs d'action qui sont les leurs, selon les places qu'ils occupent. Si comme on l'a vu avec Spinoza, « les âmes ne sont pas vaincues par les armes », c'est qu'il y a une logique et une matérialité propre aux armes et aux âmes, à ne pas confondre, ni dans leur essence ni dans leur efficace spécifique.

En passant par la topologie de Marx, basée sur l'« infrastructure économique et superstructure idéologico-politique », retravaillée par Pierre Bourdieu dans sa « socio-analyse » qui inscrit les dimensions culturelles dans les subjectivités, et en y ajoutant les apports de Bruno Latour sur les rapports entre humains-non humains et les dimensions sociales des sciences et des techniques, nous en sommes arrivés à une « grille de lecture du social » en six dimensions : économiques-financières, techniques, juridiques-réglementaires, politiques, idéologiques-culturelles-langagières, et socio-subjectives.

Chacune de ces dimensions est caractérisée par des conflits et contradictions spécifiques : la dimension économique par l'opposition « Capital-Travail » et la division sociale du travail entre activités dites manuelles et d'autres dites intellectuelles, la tendance du Capital à renforcer sa domination et à accroître la productivité, celle du Travail étant dans la résistance à cette tendance là, à la lutte pour sa survie, contre l'usure précoce, la fatigue, la privation d'emploi. La dimension idéologique et langagière par les

« débats d'idées », les conflits de valeurs, ayant une portée politique en termes de défense de certains acquis, préparation de changements, modification ou renforcement des rapports de forces et de pouvoir. Spécificités de chaque dimension donc, qui n'excluent pas que dans chaque situation singulière elles se conjuguent pour former un « tout » diversement articulé.

Venons-en alors à deux autres points communs relevés dans les définitions de l'activité, que nous allons traiter ensemble car, à notre sens, ils se contredisent, s'opposent, sont incompatibles. Le premier est que l'activité serait « à la fois individuelle et collective » ; le second est qu'il s'agirait toujours d'un « processus » ou d'un « procès ». S'y ajoute chez Yves Schwartz que l'activité est non seulement inscrite dans une histoire mais « fait histoire ». Il nous semble que ces deux affirmations-là ne peuvent pas vraiment tenir ensemble, dans la mesure où on ne peut pas affirmer en même temps que l'activité est celle d'un « être vivant humain » qu'il soit individuel ou collectif, donc d'un sujet qui en serait à la fois l'origine et le moteur, et l'idée qu'il s'agit d'un procès qui suppose justement que les « événements de la petite et grande histoire » en constituent le moteur.

Dell Hymes démontre qu'il y a des événements spécifiques dans le domaine de la parole, que parler ou ne pas parler sont des actes, que le langage est une dimension matérielle et contraignante du social [19]. Son concept « d'événements de parole » nous paraît ici très intéressant pour ouvrir la voie à une perspective déconcertante qui consiste à dire que ce ne sont pas les sujets qui mènent la danse mais leurs assujettissements, autrement dit leur « prise » dans des événements, des contradictions, des histoires, des récits, des engagements, des alliances et des oppositions à la fois de « partis et de factions » (collègues

de travail, supérieurs) mais aussi de « contradictions internes » à eux-mêmes.

Les dirigeants et l'encadrement dont on analysera certains aspects de l'activité un peu plus loin, sont pris dans des réunions, des négociations, des débats et des discussions, dans lesquels ils tentent de suivre leur propre ligne de conduite mais dont les conséquences souvent leur échappent car ils ne les maîtrisent guère. Ayant pour fonction notamment d'élaborer les différents dispositifs de la prescription et de la formalisation du travail, ils restent pourtant tributaires de la connaissance du travail réel.

#### ***1.4. Freud : les sujets sont divisés***

La mise en cause radicale par Freud de l'opposition entre l'individuel et le collectif est une autre pièce à prendre en compte. Dans l'introduction au texte « Psychologie des foules et analyse du moi » il met en cause la distinction entre une psychologie individuelle et une psychologie sociale car : « *Dans la vie psychique de l'individu pris isolément l'Autre joue très régulièrement le rôle de modèle, de soutien, d'adversaire* » [15]. Un individu « pris isolément » (par un certain « regard clinique » dont Foucault a étudié la genèse [14]) est donc un collectif, un monde à lui seul. Ce collectif est présent sous la forme de mots, d'images, de représentations, tout comme il peut être présent réellement « autour », à côté du sujet singulier. Il y a bien sûr une béance entre les sujets représentés dans l'imaginaire et les sujets réels, mais cela n'empêche pas que chaque sujet singulier est « fabriqué » avec les représentations des autres auxquelles il est assujéti. Comme le montre toute une tradition de l'ergologie, le sujet au travail est pris dans son collectif s'il existe, ou dans ses propres références du « bon travail » construites avec ses pairs,

sa famille, ses proches, qui fait qu'il n'y a pas d'activité individuelle sans référence à autrui<sup>8</sup>. Mais ce même texte nous apprend qu'il n'y a pas à proprement parler de sujet collectif : en l'occurrence, « une foule ». Si foule il y a, si groupe il y a, et non un simple agglomérat d'individus isolés, c'est que chaque sujet singulier qui les compose a mis une représentation du « meneur » à la place de son idéal du moi. Le moment de la panique, qui a attiré l'attention de Freud, étant justement celui où « le vase en cristal de Bohème éclate », l'unité de la foule se disloque, quand chaque sujet singulier croit que « le chef a perdu la tête », est mort, en fuite, etc.

Le phénomène de l'autorité est un bon exemple de cette combinaison entre un sujet singulier et des sujets singuliers au pluriel. Freud écrit son texte en critique des conceptions de Gustave Le Bon, version savante de l'idée populaire du troupeau de moutons. Contrairement à Le Bon (et bon nombre de chercheurs actuels qui en sont restés à ce stade !) qui croit que le meneur « détient » l'autorité par son charisme ou autres qualités particulières, Freud affirme que ce sont les sujets singuliers qui délèguent l'autorité au meneur, qui devient ainsi dépendant d'eux.

Mais Freud, dans ce texte et dans d'autres, notamment celui sur « Une particularité de la psychanalyse » où il affirme que « *le Moi n'est pas maître en sa demeure* » [16], nous apprend encore quelque chose

---

<sup>8</sup> Parmi les activités les plus « individuelles » au sens des plus « individualisées », ce qui veut dire si l'on suit justement la petite remarque de Freud, « prises individuellement » (mais ceci nous invite à les prendre autrement) il y a l'activité aux lieux d'aisance et la masturbation. Pour la première, notons simplement qu'elle n'a pas toujours été individualisée (au Moyen Age on faisait cela côte à côte), et pour la seconde, voilà bien une activité « solitaire » où l'Autre, certes imaginé, joue un rôle central.

d'autre : les sujets sont divisés<sup>9</sup>. Plusieurs modèles hantent leur inconscient et leur idéal du moi, des sentiments contradictoires les tiraillent, des normes et valeurs divergentes les divisent. Le tableau de Vermeer évoqué plus haut met en scène ces divisions. Et ces valeurs et normes se présentent aussi pour les sujets comme tout autant d'alternatives dans le réel, plusieurs perspectives s'offrant à eux. D'où cette idée si importante pour définir l'activité, affirmée avec insistance par Yves Clot, qu'elle se caractérise aussi par ce qu'on ne fait pas, ne pense pas, ce qu'on aurait pu faire, la pensée ou l'action restées en suspens [7]. On en trouve une très jolie formulation chez Bertolt Brecht dans ses écrits sur la « technique de la distanciation » : le principe du Non-Pas-Mais [6].

Que dire enfin du terme de « transformation », lui aussi constitutif des définitions de l'activité, sinon qu'il pose autant de problèmes qu'il semble en résoudre ? Destiné à rendre dynamiques les définitions de l'activité comme processus de transformation du réel et des sujets qui y sont engagés, il pose la question de la nature des transformations en jeu. Bon nombre d'activités relèvent en effet de la routine, de la reproduction et de la conservation et tout ne s'y transforme pas. Mais il est vrai que la conservation exige aussi de la dépense d'énergie, les sujets qui ne « veulent pas changer » doivent déployer des efforts pour « rester les mêmes » alors que malgré eux leur corps se transforme, vieillit, s'use. Pour

---

<sup>9</sup> Lacan dit à propos de Descartes qui affirme la primauté de la pensée (« Je pense donc je suis ») : « je pense là où je ne suis pas, et je suis là où je ne pense pas » [20]. Ce qui est une autre manière de définir les divisions du sujet. Spinoza quant à lui, dans sa propre critique de Descartes dans l'*Ethique*, donne différents exemples, comme celui des somnambules, pour affirmer que « le corps » agit à notre insu, sans être « commandé » par la pensée, du moins consciente. La sagesse populaire dit simplement que « le cœur a ses raisons que la raison ne connaît pas ».

reprendre l'idée d'Aristote concernant la hiérarchie entre activités, on doit donc se demander quels sont exactement dans l'activité les champs de manœuvre et dans quelles dimensions du social les sujets concernés ont du « pouvoir de transformation » ? Cela nous semble aussi une clé très importante pour distinguer les activités entre elles.

## **2. Le concept d'orientations (du travail)**

Yves Schwartz souligne comme on l'a vu l'importance des « dramatiques d'usage de soi » dans la définition de l'activité. Restaurer cette dramaticité lui semble même être la clé pour distinguer un concept ergologique pertinent d'autres définitions plus « fades ». Dans d'autres textes, il explicite la dimension politique de cette dramaticité : « *toute situation de travail implique des "petits drames" dans lesquels des valeurs se jouent* », « *et c'est parce que s'y jouent les valeurs du "vivre ensemble" que le travail est toujours en fin de compte tiré vers la dimension du politique* ». Car « *il existe en effet de nombreuses valeurs non marchandes opérant dans l'activité quotidienne de travail, des formes de compétences, de savoirs en pointillés, qui sont autant de réserves d'alternatives. Comment faire usage de soi autrement ?* » [33, pp. 2-5]. Et de donner notamment cet exemple d'alternative dans le travail d'un contrôleur de gestion : « *Soit un(e) contrôleur(euse) de gestion ; cette personne a des missions définies : établir des devis, contrôler les prix de revient, proposer des budgets. Mais à ces tâches condensées en verbes abstraits peuvent correspondre des façons diverses de leur donner un contenu. Un contrôleur travaillera sur fiches, dans son bureau, "as de la calculette". L'autre, pour comprendre le*

*dépassement des coûts, les anomalies de facturation, ira échanger avec le chef de projet, observer les ateliers » [32].*

Cet exemple fait fortement écho à ce qu'avance Richard Sennet sur la différence entre « l'expert sociable et l'expert a-social » : *« L'expertise sociable s'adresse aux autres dans le déploiement de leurs perspectives, tout comme l'artisan explore le changement matériel ; il exerce sa compétence de réparateur en mentor ; ses normes directrices sont transparentes, c'est-à-dire compréhensibles des profanes. L'expertise antisociale fait honte aux autres, tout en retranchant et en isolant l'expert »* [37, p. 338]. Et de rajouter que si l'inégalité est le propre de toute expérience, toute la question est de savoir ce qu'on en fait, autrement dit si l'expert agit pour la dépasser ou au contraire pour la renforcer. Sennet met ainsi en perspective l'activité experte à l'horizon sociétal, où elle contribue soit à renforcer les inégalités sociales et la division entre travail manuel et intellectuel, soit à renforcer la cohésion sociale faite certes aussi d'inégalités mais pas forcément d'exclusion. On n'est pas loin non plus des remarques d'Émile Durkheim sur la dimension de création de « lien social » de la division du travail social, à condition que le système scolaire garantisse un « accès égal » au savoir et à la culture.

Bref, quelles que soient les activités et les métiers, on rencontre partout des « divergences dans les manières de travailler », et ces divergences ont en dernier ressort un lien avec le « vivre ensemble ». Ce qui se traduit dans le langage courant par l'idée d'être « en phase », « sur les mêmes longueurs d'ondes », « partager des valeurs en commun », et ce, même entre des professionnels de métiers différents. Nous avons rencontré ces divergences d'abord en travaillant avec des équipes de travailleurs

sociaux, où elles se traduisent par des pratiques d'intervention plus ou moins moralisatrices et répressives ou au contraire tolérantes et compréhensives, et dans des conceptions contrastées de la définition des « situations de danger » (d'enfants, de familles). Nous les avons rencontrées ensuite dans l'activité de conduite et surtout d'information en cas d'incident des conducteurs du métro parisien, très étonnés de découvrir dans les restitutions collectives des résultats d'enquête qu'ils « ne travaillaient pas tous de la même façon » [Mispelblom, 28]. Ce fut l'un des exemples les plus frappants de l'ambiguïté du phénomène du « collectif de travail », dont le courant dominant de la sociologie du travail affirmait alors l'existence et la solidité. Loin d'être une évidence, ces collectifs nous ont toujours d'abord parus un problème, une interrogation : qu'est-ce qui permet, au-delà des divergences dans les manières de travailler, d'établir, maintenir, défendre, solidifier ces collectifs ?

Pour se poser ce genre de questions, il nous semble indispensable de disposer d'une grille de lecture qui passe par la prise en compte du langage au travail et du langage « en situation » [Borzeix, 5]. Car c'est dans et par le langage « en situation » que se forment des orientations du travail, toujours positionnées en référence à, ou contre d'autres orientations, dans des « pratiques de distinction ». On en donnera ici deux exemples, l'un concerne un « petit collectif » de travail en usine où « ça parle », l'autre une intervention « individuelle » d'un technicien des télécommunications, intervention muette mais pleine de sens. Puis nous discuterons du concept d'orientations du travail à partir des activités de direction et d'encadrement dans lesquelles orientations et conflits d'orientations sont plus manifestes.

## 2.1. L'usine

Le premier exemple est extrait de l'*Etabli* de Robert Linhart proposant une analyse du travail d'usine qui reste, selon nous, la plus pertinente qui soit, peut-être notamment de par la forme romancée de l'ouvrage qui permet à l'auteur de prendre en compte « le vécu » qui aurait échappé à une analyse plus académique [23]<sup>10</sup>. Il s'agit du poste de travail où l'on accroche par la pression des pouces sur des caoutchoucs un bout de tissu sur l'armature des sièges. Ce poste « alimente » la chaîne qui lui imprime donc son rythme, c'est un poste « au boni » ce qui veut dire qu'il y a un minimum de soixante-quinze sièges à faire par jour, et au-delà, chaque siège supplémentaire rapporte quelques centimes. Quatre ouvriers effectuent cette tâche. Linhart lui-même, un ouvrier « breton », une femme âgée et un ouvrier noir. Examinons comment quatre manières de travailler assez singulières se conjuguent dans un effet global qui en change le sens et la portée. On verra aussi dans quelles dimensions du social ces effets se produisent.

Linhart lui-même, « établi » dans cette usine pour y renforcer la résistance ouvrière au système oppressif de Citroën, arrive tout juste à faire le nombre requis de sièges. Trois mille cinq cents coups de ponce,

---

<sup>10</sup> Il y aurait à s'interroger, à la fois du point de vue de la « vérité des choses » que de celui de l'efficace propre d'un écrit à visée scientifique, sur le style d'écriture qu'on emploie, notamment en fonction des lecteurs à qui l'on s'adresse, de leur nombre et de leurs caractéristiques.

qui meurtrissent les pouces que les ouvriers entourent d'épais bandages de protection. L'ouvrier breton, Christian, arrête de travailler quand il a atteint son quota et se promène dans les ateliers, pendant trois quarts d'heure avant la fin de la journée de travail. La femme, que Christian appelle « la folle », travaille à toute vitesse : « *Elle porte des pantoufles, paraît faire corps avec son chevalet, avec le sol de l'atelier ; elle ne lève pas les yeux de son cadre, ne parle à personne. Elle a les traits tirés, les yeux vides. Son allure me stupéfie. En fin de journée, elle dépasse presque toujours les quatre-vingt-dix sièges* »<sup>11</sup>. Christian dit d'elle : « *Si la folle continue à foncer comme ça, ils vont encore relever le boni ! C'est à cause d'elle qu'on est à soixante-quinze. Avant, c'était soixante sièges par jour, et on était cinq pour faire le boulot* » (p. 41). Linhart se demande pourquoi elle travaille ainsi, mais il ne le saura jamais car elle ne parle pas.

*« Le troisième ouvrier est un Noir. Il s'en tient à une position moyenne : trois ou quatre sièges de plus que les soixante-quinze réglementaires, juste assez pour faire preuve de bonne volonté, mais sans fanatisme. Il faut bien ménager les chefs, mais il veille à ne pas casser la norme. Pas commode de faire preuve d'indépendance, quand on est immigré : qui tolérerait qu'il imite Christian et aille se promener*

---

<sup>11</sup> Dans d'autres passages, Linhart souligne le lien entre la « vie privée » (familiale, amicale, représentée ici par les pantoufles) et les « motivations » au travail, « l'extérieur » étant présent comme un « intérieur mental » dans l'activité productive. D'où la faiblesse de toutes les analyses du travail qui se concentrent exclusivement sur la sphère de l'entreprise et sur ce qu'il y a là de visible. Même dans les usines, là où cela est permis par la hiérarchie, on trouve des photos de famille sur les postes de travail, et pas seulement, comme c'est le cas dans les ateliers à dominante masculine, de *pinups*. Voir sur ce dernier point les analyses faites à partir d'une expérience personnelle du travail en usine du sociologue américain Donald Roy [31].

*dans l'atelier une fois atteint le boni ? (...) Ce léger dépassement de boni c'est ce qu'il peut faire de mieux pour marquer sa solidarité. Christian le sait et il l'a à la bonne. De toute façon, nous ne communiquons que par sourires ou gestes : il ne parle pas un mot de français » (p. 42).*

Ici s'arrête le récit et commence l'interprétation. Interprétation d'une interprétation, car Robert Linhart a lui aussi construit ces histoires pour en faire un livre. Quatre ouvriers, quatre histoires singulières, quatre individualités. Mais les traits de ces individualités sont « enrôlés » dans le système de l'usine : le fait d'être immigré, de ne pas parler français, permet à la hiérarchie de mieux « tenir » une partie des ouvriers, tout comme la vitesse de travail de la femme pèse telle une épée de Damoclès sur le bonus, menaçant le maintien de la contre-norme collective. La femme constitue une brèche dans ce qu'on ne peut pas appeler un collectif, qui suppose l'échange, la discussion et le fait de se mettre d'accord. Cette norme se situe par rapport à un « avant » de l'histoire de l'établissement des normes et contre-normes, horizon passé toujours présent comme référence. Des valeurs non marchandes contribuent à structurer cet univers marchand. Chacune de ces individualités est ainsi prise dans une histoire qui la dépasse, qui en recode le sens, certainement différent dans d'autres histoires et situations en dehors de l'usine.

Avec l'usine, on se situe dans le monde de la production économique, caractérisé par la contradiction entre les forces qui visent l'accroissement maximal de la productivité et celles qui y résistent. Ici, les contraintes sont les machines, « l'agression quotidienne de matériaux dangereux et coupants », dont la chaîne de montage constitue le pivot, mais aussi la hiérarchie, les différentes sortes de chefs, les collègues, alliés ou adversaires potentiels, ainsi que soi-même, son corps, son usure, sa tendance à se

« laisser couler » ou au contraire résister. Mais les machines ne sont pas que des techniques anonymes, c'est l'incarnation et la personnification « en dur contraignant » du système Citroën, du patronat, ce qui fait qu'on peut les haïr pour ce qu'elles vous font, font faire et représentent. Michel Freyssenet avait montré jadis qu'il existe des machines « ouvertes au bricolage » permettant d'augmenter les qualifications ouvrières, et d'autres comme les voitures d'aujourd'hui, totalement fermées et inaccessibles, renforçant le rôle des mécaniciens-experts [17].

Alors que devient ici l'analyse des rapports entre « l'individu et son environnement » ? Si on suivait celle-ci à la lettre, les machines et... les autres salariés forment « l'environnement » de l'individu X ou Y. Mais inversement, cet individu fait aussi partie de « l'environnement » d'autres individus. Selon le point de vue adopté, un individu pourrait donc être tantôt individu, tantôt environnement. Inversement, une machine qui représente les politiques patronales, « vécue » comme un individu (oppressant et agressif), être tantôt environnement tantôt individu. Ce qui est absurde. CQFD.

Reprenons notre propre analyse qui consiste à la fois à souligner la commensurabilité « machines-hiérarchie-ouvriers » et les distinctions internes, non sur le plan des « natures » (machines, hommes) mais sur le plan des positionnements et des orientations. Sur ce plan, on peut défendre l'idée qu'au-delà de l'opposition entre d'un côté « catégories » d'employeurs, encadrement, chaîne de montage, et ouvriers de l'autre, il existe une opposition interne au groupe des quatre ouvriers, entre la femme en pantoufles d'un côté et les trois hommes de l'autre. Ces trois derniers se caractérisent en effet dans leur manière de travailler par le fait qu'ils refusent en actes de se soumettre aux normes productives visant à

dépasser le bonus. Du point de vue économique, tout en étant ouvrière, la femme en pantoufles est « du côté des patrons » : les orientations du travail sont trans-hiérarchiques, trans-métiers et trans-secteurs ; et elles se matérialisent avant tout dans les pratiques réelles.

Mais une autre analyse, à un autre « niveau », est également possible. Du point de vue des rapports de force, de la dimension politique du travail, il est un enjeu permanent dans l'usine qui « surplombe » la dimension économique : celui du maintien ou de la mise en cause de la capacité de commander, de dominer, de contraindre les salariés au travail. Rétablir cette capacité quand elle est mise en cause peut être plus important sur le moyen terme que quelques pertes financières. Et de ce point de vue, on peut avancer l'idée que Christian donne lui aussi, tout comme la femme en pantoufles qu'il critique tant, des « bâtons pour se faire battre » : se balader une demie heure ou plus avant la fin de la journée en « narguant » les chefs constitue une provocation qui peut fournir les mêmes arguments pour augmenter le bonus. Les pantoufles de la femme, si elles sont probablement pour elle un moyen de confort, symbolisent aussi l'univers domestique, le fait de se sentir « chez soi », de ne pas être dans un lieu public avec les autres. De même Christian, dans sa « logique de l'honneur » [d'Iribarne, 10] semble aussi penser que seul lui-même et son orgueil sont en cause.

Du point de vue des effets réels, et non des motivations de chacun, il y a en fait deux manières différentes de travailler : Linhart et le Noir d'un côté, la femme et l'ouvrier breton de l'autre. Les premiers dans une résistance réfléchie du point de vue d'un collectif, les seconds de deux manières très différentes dans des tactiques individualisées du « chacun pour soi ». Travailler c'est produire, et en

produisant, résister à la pression patronale et sauvegarder les solidarités indispensables à cette résistance, ou ne pas le faire.

Voilà donc un exemple d'orientations-en-actes avec des sens qui se construisent à travers des comportements, des gestes, des mimiques et de rares paroles. Les seuls à discuter vraiment sont Linhart et Christian, et par la suite ces discussions<sup>12</sup> vont aboutir à des stratégies de résistance plus collectives, alors qu'avec la femme en pantoufles le dialogue ne se nouera jamais. Cet exemple indique que les orientations se meuvent dans différentes dimensions du social à la fois, qu'elles sont forgées avec des normes et des valeurs générales (solidarité, individualisme, racisme), mais prennent toujours une couleur locale particulière qui marque leur singularité, car c'est là qu'elles naissent et se consolident. Cela souligne aussi qu'aucun sujet n'est une fois pour toutes le représentant de telle ou telle orientation, on peut participer, selon les lieux et les moments, à plusieurs orientations à la fois.

## ***2.2. Un technicien des télécommunications***

Examinons une situation dans un autre secteur, celui des services, bien que le travail en question soit plutôt manuel, moins soumis cependant aux cadences et à l'imposition du rythme par les machines que

---

<sup>12</sup> Les discussions sur le travail et son organisation forment une activité spécifique, qui vise à changer les mots avec lesquels on pense les situations afin d'y développer de nouvelles perspectives. Au sein et à côté de l'activité productive vit donc aussi une « sphère d'activités discursives », activités qui ne sont pas réservées à l'encadrement. La différence est que l'encadrement est recruté et payé pour cela, alors que les ouvriers étaient (sont ?) censés ne pas s'en occuper.

dans la situation précédente. Il s'agit d'un technicien d'une entreprise de télécommunications qui installe une ligne téléphonique pour un nouveau client professionnel. Il y est accompagné par un chercheur qui observe ses gestes et discute de leur sens [Mispelblom, 29, chapitre 6]. Arrivé avec sa camionnette bleue devant un répartiteur fixé à un immeuble, le technicien descend, ouvre la « boîte » avec une clé spéciale et examine les lignes téléphoniques liées les unes aux autres. Avec une pince spéciale, il branche la nouvelle ligne du nouveau client sur un grand câble, soit deux petits bouts de fil en cuivre, et finit son travail en mettant deux pastilles en plastique vertes, appelées « bonbons », sur les vis qui serrent les fils. Avant de refermer le boîtier, il jette un rapide coup d'œil sur l'ensemble des installations et remarque que des pastilles vertes manquent en certains endroits. Il sort d'autres « bonbons » de sa mallette et remet les pastilles là où elles manquent. Elles servent à protéger les fils contre l'humidité.

Une fois le boîtier fermé, on rentre dans la camionnette et on se met à causer. « *Les pastilles, c'est pour sécuriser l'installation. Mais il y a des collègues qui oublient, enfin, soi-disant. Mais si on ne les met pas, la ligne va se brouiller. Maintenant, ce qui se passe, c'est que c'est pas à moi de faire ce que j'ai fait. On est certifié ISO 9000, et ce que je devrais faire, c'est faire des fiches de non-conformité, j'en ai dans la mallette* » (...) « *Evidemment je sais quel collègue ne les a pas mises, les pastilles... je sais très bien qui c'est... je le verrai peut-être tout à l'heure ou demain, et je lui dirai...* ».

Travail muet, travail parlant. Travail avec les mains, la tête, le cœur, travail avec des principes : en même temps que d'opérer sur la matière, on y opère des choix, des choix en matière de rapports avec les

collègues, tel collègue ou toute une équipe, avec la hiérarchie, avec les procédures d'une démarche qualité, avec ses perspectives de carrière, avec sa conscience professionnelle.

Ici pas de chaîne de montage, pas de hiérarchie ou de petits chefs physiquement présents, le technicien disposant d'un champ de manœuvre bien plus grand que celui des ouvriers d'usine. Les contraintes sont matérialisées dans des procédures, la certification ISO 9000, la traçabilité du trajet du technicien et du temps de travail via son téléphone portable et autres technologies de communication, les comptes rendus de chantiers. Mais ce technicien est à la fois porteur, « dans sa tête » et dans ses gestes, de ces procédures et d'une contre-normalisation par rapport à elles qui témoigne de l'existence d'un collectif de travail. Ce sont deux orientations du travail contradictoires et inégales, dissymétriques.

Ici ce n'est pas avec des mots et des paroles mais avec des gestes et des actes muets, pourtant significatifs, que ce technicien fait en sorte de ne pas semer la zizanie entre lui et ses collègues, refuse de signaler un collègue ayant mal travaillé, maintient au contraire les bases d'une certaine solidarité. Ce qui ne l'empêchera pas de « tirer les bretelles » du collègue en question, à l'occasion. Et ce qui ne l'empêchera pas non plus, lui et ses collègues, d'utiliser ces fiches de non-conformité à d'autres fins que celles auxquelles elles sont initialement destinées : quand les services qui les approvisionnent en pièces pour travailler ne leur fournissent pas en temps et en heure ce dont ils ont besoin, ils organisent une action collective en envoyant ensemble des centaines de fiches de non-conformité pour manifester le fait qu'on les empêche de travailler correctement.

Ici il y a bien un collectif de travail, mais celui-ci ne se maintient pas tout seul, il se maintient contre, et en « corrigeant en douce » certains collègues de travail qui par leur manière de travailler pourraient prêter le flanc de tout le collectif aux reproches de la hiérarchie. Sans mener l'enquête, sans poser les bonnes questions (et on met du temps à les trouver), on ne « voit » pas ces orientations dans cette scène muette dont la signification est construite après-coup. Si l'on ne sait pas ce que le technicien « aurait dû faire mais ne fait pas », d'après les exigences de la certification ISO 9000, on ne comprend pas du tout le sens de ce qu'il fait. Le principe du « Non-Pas-Mais », évoqué plus haut, invite le chercheur à se demander toujours ce qu'un salarié ne fait pas quand il fait ce qu'il fait.

On peut y ajouter une dernière remarque : dans les entreprises de service, le personnel prend souvent les clients comme alliés. Si les directions des entreprises de service déclarent que « les nouveaux patrons, ce sont les clients », le personnel en lien avec eux s'en sert comme des appuis pour leur propre cause. Et dans l'exemple décrit, le technicien prend soin de garantir la qualité des lignes, même de celles dont il n'avait pas à s'occuper, en évitant par le rajout des pastilles manquantes, qu'elles ne se brouillent. Ce qui, à l'instar de ce que font bon nombre de syndicalistes, le rend aussi irréprochable dans son travail et évite de donner des bâtons pour se faire battre par sa hiérarchie.

### ***2.3. L'activité de direction et d'encadrement***

Examinons enfin des activités de direction et d'encadrement, dans lesquelles les orientations du travail et les conflits d'orientations sont beaucoup plus manifestes, notamment parce qu'explicitées par des

prises de parole et des discours souvent publics. « Définir les orientations » et les politiques est même explicitement le privilège des directions générales des organisations. Une partie de leur activité et de celle qu'elles délèguent consiste à prescrire le travail par la mise en place de différents dispositifs (démarches qualité, évaluation, communication, management, *lean* production etc.) mais aussi par les machineries, techniques et technologies. Or, loin d'être homogènes, loin de représenter seulement « Le Capital », l'encadrement mais aussi certains dirigeants vivent de très fréquents « cas de conscience » et « conflits d'orientations » : ils sont pris entre leur devoir de loyauté à l'égard de leurs supérieurs hiérarchiques et leurs propres principes moraux et conceptions du « bon travail ». Mais, grand paradoxe, ces « prescripteurs » sont eux aussi pris dans les prescriptions de leur propre travail, à commencer par les dispositifs qui l'évaluent et surtout, à travers les méthodologies du management. Ce qui rend leur activité particulièrement intéressante pour nos propos.

L'activité de direction et d'encadrement<sup>13</sup> n'est pas « productive » comme celles que nous avons examinées jusqu'ici, mais elle participe de la production économique dans la mesure où elle intervient sur certaines des conditions organisationnelles, politiques, réglementaires et langagières de celle-ci. Diriger, c'est « *intervenir sur les conditions de l'engagement d'autrui* » [Barbier, 4], c'est une des formes de ces activités qui interviennent sur et dans les activités d'autrui.

Ce sont des activités dans lesquelles les dimensions langagières sont prédominantes, pour lesquelles

---

<sup>13</sup> Ces deux activités sont à la fois distinctes et très liées entre elles. Pour plus de précisions on peut consulter la fiche « diriger et encadrer » dans *Encadrer, un métier impossible ?* [Mispelblom, 29].

vaut par excellence la formule d'Austin : « Quand dire c'est faire » [1]. Ce sont des activités par définition intermédiaires, au sens où elles effectuent des médiations entre un « haut », « au-dessus » (les Tutelles, le Conseil d'administration, pour des dirigeants, les dirigeants ou cadres supérieurs pour l'encadrement) et un « bas », « en dessous » sur l'échelle hiérarchique (l'encadrement pour les dirigeants, d'autres cadres pour les cadres supérieurs, les subordonnés, les usagers et autres « publics » dans les services). Ce sont des activités dans lesquelles les « dramatiques de l'usage de soi » sont particulièrement explicites à tout instant, dans lesquelles les aspects professionnels et personnels, privés, sont très difficiles à départir dans la mesure où le « cœur de métier » est constitué par le couple pouvoir et autorité. La personnalité, la capacité à avoir du répondant, à trouver les mots justes au bon moment, à acquérir et garder du crédit, à tenir ses engagements, sont constamment mises à l'épreuve dans cette dimension de l'autorité. Car diriger et encadrer n'est pas qu'un exercice de pouvoir, d'utilisation des « leviers » institutionnels liés à un poste, c'est surtout réussir à obtenir une obéissance librement consentie qui passe par une emprise sur les équipes au moyen de la parole [Damien, 9].

Examinons un seul aspect de ces activités qui concerne la singularité de leur positionnement entre travail prescrit et travail réel. Partons de l'idée générale que cette distinction recouvre en partie, mais en partie seulement, celle entre travail intellectuel et travail manuel, travail de conception et travail d'exécution. Dans ce sens cette distinction est l'une des bases fondamentales des rapports de domination politique dans la société toute entière. Mais que devient cette distinction dans l'activité de ceux qui sont supposés se trouver du côté du « Capital » ?

La forme principale qu'y prend le travail prescrit, ce sont les méthodologies du management et le soubassement disciplinaire qui leur donne poids financier et institutionnel. Le management représente dans les organisations, aujourd'hui bien au-delà des seules entreprises, ce que Michel Foucault désigne comme une technologie politique [12, 13]. Ce concept fait partie de ce qui va déboucher sur ses réflexions concernant la « gouvernementalité », soit l'ensemble des pratiques réelles dans, mais aussi en dehors, de l'appareil d'Etat, qui contribuent à façonner des « *individus gouvernables* » en les dotant de normes, en leur proposant des idéaux du Bien, comme la santé, en les incitant plutôt qu'en les réprimant. Le management peut ainsi se définir comme un « prêt-à-penser-à-parler-et-à-faire » de direction et d'encadrement, visant à doter dirigeants et encadrants d'une doctrine, de connaissances (en sciences sociales et humaines), d'outils, méthodes et techniques les aidant à effectuer leur activité<sup>14</sup>. La formation sous toutes ses formes y occupe une place de choix, dotant les managers d'un « effet formation » qui contribue à en asseoir la légitimité. Proposant aux uns et aux autres un même terme, il vise à les unifier pour renforcer la solidarité entre dirigeants et encadrement. Il les incite à partager un idéal de « maîtrise » qui les met dans la position d'avoir à être à l'initiative, de se comporter en « leaders », hommes et femmes pas tout à fait comme les autres<sup>15</sup>. Les doctrines du management légitiment ainsi une

---

<sup>14</sup> Voir là-dessus notre texte de 1997, « Le management entre science politique et méthodologie d'encadrement », republié en 2007 [28].

<sup>15</sup> On retrouve ce positionnement dans les référentiels de compétences pour cadres, notamment dans le secteur social et de la santé. Le fait que ces référentiels soient élaborés en partie par les professionnels eux-mêmes ne change rien à leur contenu, qui condense le point de vue (respectable certes) des employeurs qui évaluent et reconnaissent les compétences, mais montre aussi que ces professionnels contribuent eux-mêmes à produire de la méconnaissance sur leur activité réelle. Les compétences sont

inégalité fondamentale supposée normale, voire naturelle, entre les meneurs et les menés, elles dépeignent des individus principalement motivés par l'intérêt et l'argent [Solé, 38].

Mais ce côté « jardin » du management, fait de sciences sociales et humaines, de communication, de formation, d'évaluation, d'animation de réunion, tire son efficacité d'un soubassement disciplinaire qui change les conditions de rétribution des dirigeants et cadres, y introduisant une dose importante de primes pour atteintes d'objectifs et autres modifications du contrat de travail. Les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) y ajoutent le *reporting* et le contrôle. La réunion des deux facettes du management en fait une activité organisatrice, à la fois de valeurs, de subjectivités, d'idéaux dispensés par des formations, et de dispositifs de contrôle, de techniques, procédures, machineries, des humains et des non-humains. Ces approches définissent des « bonnes pratiques » en la matière, nouvelle forme de la *one best way* taylorienne. Les mots d'ordre principaux en sont « l'efficacité » et « la performance ». Ces bonnes pratiques se sont implantées dans toutes les organisations, y compris dans la sphère familiale, où elles proposent leurs services pour « être plus performant » sous la forme du *coaching*. Est-ce que le management fait pour autant de tous les cadres et cadres dirigeants des adeptes de la pensée unique, des « militants de la cause patronale », comme le prétendent certains de ses détracteurs, dont bon nombre de sociologues critiques ?

La réponse est non. De longues années de fréquentation de cadres et de cadres dirigeants, puis une

---

jusqu'à preuve du contraire, sans exception « politiquement correctes », n'évoquant pas des capacités aussi triviales que « faire le dos rond » et autres.

récente enquête systématique [Mispelblom et Glée, 30], nous ont fait découvrir que même des managers intensément formés au management affirment qu'en fin de compte, ce ne sont pas ces outils qui sont les plus importants mais « *le fait de trouver le mot juste au bon moment* » dans l'exercice et le maintien, toujours plus ou moins sur le fil du rasoir, de l'autorité. Et malgré la pression des politiques financières à court terme, les dispositifs de contrôle, le chômage des cadres, des gens de haut niveau hiérarchique tiennent à défendre dans leur exercice des responsabilités les valeurs de la République, à appliquer l'article L 2111-1 du Code du travail sur le respect des libertés individuelles et collectives fondamentales, à lutter contre les discriminations de toutes sortes et sauvegarder des espaces de pensée et de débats sur le travail. Et sont prêts à démissionner ou à se faire licencier quand les conditions de respect de leurs convictions ne sont plus réunies, quand, par un changement de personnes au niveau des plus hauts dirigeants, les orientations de l'organisation changent, ce qui affecte leurs propres champs de manœuvre en premier.

#### ***2.4. Les orientations se pensent avec les mains***

Nous disposons maintenant d'assez de références empiriques et théoriques pour définir les orientations du travail, leur dimension politique, et partant, le politique dans l'activité.

Ces orientations sont des combinaisons singulières de langage, de gestes et de pratiques, dont des sujets humains sont les porteurs, et qui se caractérisent par distinction avec d'autres combinaisons du même type. Elles sont « nourries » par des valeurs et des normes sociales générales venant, pour ce qui

concerne la France, de la devise de la République, du libéralisme, du socialisme, de l'humanisme, de la Raison, mais aussi à l'opposé de l'appât du gain, de la loi du plus fort, du racisme, du jeunisme et de l'anti-jeunisme, du sexisme et autres. Le lieu de travail met constamment à l'épreuve les « valeurs », la liberté, l'égalité (femmes-hommes, entre humains), la solidarité, ce qu'on a appris en formation, les qualifications acquises, l'intelligence et la pensée.

Et c'est aussi sur le lieu de travail que sont inventées des valeurs nouvelles, et des modes d'intervention nouveaux sur certains phénomènes qui s'y produisent<sup>16</sup>. Cela distingue le concept d'orientations de l'approche classique en termes d'idéologies. Il n'y a d'orientations que dans des divergences d'orientations, parfois des conflits d'orientations, ce qui en renforce la singularité. Des stratégies alternatives naissent souvent du « non » à l'égard de pratiques harcelantes et maltraitantes, se définissant progressivement dans l'affirmation de leur refus. L'un des cadres interviewés disait par exemple « *on voulait que je devienne un petit soldat, non merci* ».

Mais ces orientations sont aussi incarnées et matérialisées dans des installations techniques, des

---

<sup>16</sup> C'est le cas par exemple des préoccupations écologiques, mais plus généralement de mouvements et de luttes qui défendent des causes très concrètes, locales, vitales dans le court terme, plutôt que des causes inspirées par de grandes idéologies générales. Pensons aussi à l'invention des « RPS », risques psycho-sociaux : à partir de phénomènes de harcèlement et de maltraitance, de pratiques managériales poussant au suicide, nés sur le lieu du travail, une législation vite décidée a obligé à mettre en place des moyens de prévention individualisés. L'Etat a accepté de s'occuper de ces risques dont il a inventé le terme et le dispositif de traitement, à condition qu'ils soient « psychologisés » et qu'on ne remette pas en cause l'organisation du travail générale qui en est l'une des origines.

architectures, des procédures de travail, des réglementations, car celles des directions générales y sont présentes. Elles se meuvent dans les différentes dimensions du social que nous avons évoquées plus haut. Elles obéissent à des logiques communes qui permettent de les identifier à partir de leurs pratiques, logiques régies par quelques mots-clés (« *je recrute des cadres pour qui le travail n'est pas tout* » disait un directeur des ressources humaines) ou comportements-types concernant la manière de « traiter » la hiérarchie, les subordonnés, les collègues, les clients dans les services, comme par exemple le fait « d'aller sur le terrain » pour comprendre. Elles forment ce qui donne sens aux situations de travail : sa signification, par les mots qui le définissent, et sa direction, vers où il s'oriente justement. Elles sont de ce fait plus liées à la dimension de l'autorité, qu'à celle du pouvoir. Elles « fabriquent » les conditions du vivre ensemble au travail et dans la société en général, conditions plus ou moins harmonieuses, solidaires, démocratiques et consensuelles, ou au contraire conflictuelles, individualisantes, inégalitaires, maltraitantes. Certaines de ces orientations du travail contribuent donc à rendre les puissants encore plus puissants, d'autres vont dans le sens contraire.

Outre les thèses déjà évoquées de Foucault, une source théorique plus lointaine nous aide aussi à appeler « politiques » les orientations du travail. En de très rares occurrences, on trouve en effet le terme chez Machiavel : « *Dans tout Etat, il y a deux orientations différentes, celle du peuple et celle des grands et toutes les lois favorables à la liberté procèdent de leur opposition* »<sup>17</sup>. Il s'agit donc là des « grandes orientations politiques » au sommet de l'Etat, qui se traduisent par leur prescription dans des Lois, mais qui prennent naissance dans les rapports quotidiens entre les Grands et le peuple, que ces Lois régissent

---

<sup>17</sup> Dans son *Histoire de Florence*, cité par D. Collin [8].

à leur tour. D'autres termes sont beaucoup plus fréquents, en particulier dans *Le Prince*<sup>18</sup> : ce sont les *ordini e modi*, les « manières de procéder », « façons de faire », « modes d'ordonnement », par lesquels le Prince « règle » les rapports entre lui, les Grands et le Peuple. Si Machiavel affirme que le Prince doit brider les Grands en s'appuyant sur le peuple, le Prince peut aussi régner en s'alliant aux Grands contre le peuple. Le verbe *ordine* veut dire notamment « commander », « donner un ordre », mais les sens qui dominent dans *Le Prince* sont : « être dans tel ou tel ordre » ou « mettre dans un certain ordre », ou encore « agir de façon à mettre dans un certain ordre ». Les *modi* sont plus généralement des « façons de faire », des « manières de procéder », ayant parfois le sens de gouvernement et de genre. Ces manières de faire concernent donc fondamentalement le type d'alliances et de compromis qui s'établissent entre le Prince, les Grands et le Peuple, et les formes d'asservissement ou de liberté qui en résultent.

A partir du moment où l'on admet que le Prince est à la fois d'une part, un personnage historique réel à même de fonder un Etat, occupant ainsi une place d'exception du point de vue de l'étendue des effets que les manières de faire de ce sujet singulier peuvent produire, et d'autre part, une métaphore, faisant partie d'une trilogie qui est en même temps une topologie, on peut remplacer le Prince par les Présidents Directeurs Généraux des organisations, les Grands par l'encadrement, le peuple par les « exécutants », formant des Touts de tailles et d'étendues variées. Comme l'ont fait dans le passé des milliers de lectures du Prince, on peut filer la métaphore en mettant à la place du Prince n'importe quel sujet qui

---

<sup>18</sup> J'y ai été rendu attentif par la lecture de la probablement meilleure traduction et édition commentée du Prince, celle de J-L. Fournel et J-C. Zancarini [25].

souhaite élaborer une stratégie, toujours confronté au même problème, sur des échelles variées : quels types de compromis entre salariés « d'exécution », encadrement, employeurs, dans une société qui les affirme pourtant tous citoyens ?

Ainsi rattachées à ce socle classique de la science politique, les orientations sont bien des « façons de faire » ou de réaliser une activité, dont l'étendue et les effets varient, par la taille des unités où elles se pratiquent et les statuts hiérarchiques de celles et ceux qui en sont les porteurs. Ces « façons de faire » doivent être jugées à partir des pratiques réelles, où, suivant la métaphore du médecin très en vogue à cette époque dans les écrits politiques, il s'agit de « sentir », de « juger avec les mains », de « palper » et pas seulement de voir, de s'en tenir aux apparences. L'analyse des orientations implique de « penser avec les mains » pour saisir, au-delà des discours tenus sur les pratiques, les coulisses et la réalité de celles-ci.

Penser le politique dans l'activité oblige avant tout à repenser le politique lui-même : la piste proposée consiste donc à définir le politique, non pas avant tout comme une « instance » particulière, un « lieu », comme celui de l'Etat et des institutions, mais comme un type de pratiques qui, en défendant certaines orientations et en combattant d'autres, sauvegarde ou modifie les rapports de force existants entre elles. Outre les apports de Machiavel et de Foucault, on peut se référer ici à Carl Schmidt définissant le politique comme un ensemble de pratiques qui, dans des lieux et à des moments divers, s'occupent du traitement de la mésentente, des désaccords, des conflits et des contradictions [36]. Le politique s'occupe du traitement des distinctions qui sont plus que des différences, celles qui séparent les amis des

ennemis, les alliés des adversaires. Et l'unification d'une orientation contre d'autres mobilise à la fois les ressorts du pouvoir dont l'imposition et la contrainte, et ceux de l'autorité dont l'obtention du consentement, qui sont le cœur de métier de l'activité de direction et d'encadrement.

### 3. Penser le politique dans l'activité

Après avoir passé en revue ces différents apports sur les orientations du travail, les ingrédients d'une problématique de l'activité, à penser ensemble, pourraient être les suivants.

- Il n'y a d'activité que humaine.

- L'activité est l'ensemble des astuces, ruses, inventions, inerties, détournements et refus, mais aussi des méthodes et techniques, déployés par des sujets sociaux afin de faire face à ce qu'ils ont à faire.

- Il y aurait une distinction à faire entre des activités fortement équipées et des activités faiblement équipées, suivant celle d'Aristote entre la *poiesis* et la *praxis* : travailler, produire, diriger, encadrer, par rapport à marcher, dormir, nager, jouer de la musique<sup>19</sup> etc., tout en sachant qu'elles peuvent être

---

<sup>19</sup> Les activités faiblement équipées et outillées n'en sont évidemment pas pour autant « naturelles ». Voir là-dessus le très joli texte de Marcel Mauss sur « Les techniques du corps » [27] mais aussi la magistrale *Théorie de la démarche* de Honoré de Balzac [2], rédigée en 1830 : c'est à la fois probablement l'un des premiers pastiches scientifiques de l'histoire, une analyse très sérieuse de la signification sociale des manières de marcher, de manger ou de nouer sa cravate, et un texte moqueur d'une extrême drôlerie.

imbriquées les unes dans les autres.

- Les sujets sont divisés, tiraillés entre des désirs et des valeurs contradictoires, des analyses divergentes de ce qu'il convient de faire et de la situation où ils se trouvent, des alternatives qui s'y dessinent.

- Ces sujets agissants et pensants sont pris dans des processus qui les dépassent, où d'autres sujets sont engagés mais aussi des « non-humains » : le moteur de l'activité c'est la dynamique qu'instaurent les événements, les contradictions, les histoires et l'histoire.

- L'activité se déploie dans les six dimensions du social évoquées ci-dessus, avec selon les moments, les lieux et les secteurs, une prédominance de telle dimension sur les autres, qui n'en disparaissent pas pour autant et exercent leur détermination ; ce qui invite nécessairement à des approches pluridisciplinaires de l'activité.

- Les « dramatiques d'usage de soi » au cœur des activités sont orientées, traversées par des divergences et conflits d'orientations, car celles qui y prévalent se distinguent à la fois d'autres orientations d'autres sujets, et de celles « non choisies » par les sujets eux-mêmes (s'il y a bien une « dramatique » dans l'usage de soi c'est notamment parce qu'on y fait le choix de telle existence au détriment de telle autre) ; les sujets sont porteurs d'orientations contradictoires.

- Les orientations représentent la dimension politique des activités, réalisant dans leurs pratiques et visées certaines formes du « vivre ensemble » ; l'enjeu des activités est alors à la fois la confirmation ou la transformation des rapports de dominance entre les orientations qui y sont engagées, et la confirmation-transformation de la position de chaque activité par rapport à d'autres (leur hiérarchie réciproque), donc son rang plus ou moins important.

- Les activités sont prises dans un système d'interdépendance hiérarchisée, où certaines en dominent

d'autres. De manière permanente et durable existent des dissymétries bien établies, où selon les statuts et les positions occupés, les dimensions présentes, il y a hégémonie de certaines activités sur d'autres, pensons par exemple aux activités économiques, financières et productives. Néanmoins, il existe des moments dans toutes les organisations où ces hiérarchies se modifient, comme quand il faut engager une « bataille » pour faire reconnaître son autorité, rétablir la capacité de commander ; et il reste des secteurs où la prédominance des activités productives se fait moins ressentir.

- L'activité de prescription et ses dispositifs s'imposent au travail réel, le formel à l'informel, le travail de conception à celui d'exécution ; mais imposition et pouvoir ne font pas forcément autorité : prescription, direction, encadrement restent tributaires de la connaissance du travail réel, de ce qu'ils y ratent et de ce qui leur échappe ; comme les faits, le travail réel est têtue.

- L'activité dépasse le travail, mais rares sont les activités qui ne sont pas, ou pas encore, considérées comme un travail ; ce dernier est pour à peu près toutes, leur horizon et leur toise.

Penser le politique dans l'activité, c'est donc penser simultanément les micro-politiques au cœur des orientations du travail et les macro-politiques des dirigeants, tant économiques que politiques au sens courant du terme, c'est penser leur interdépendance réciproque. Même s'il faut prendre en compte le travail sous d'autres formes que le seul travail salarié, ce dernier reste au cœur des activités dont il constitue le référent majeur, car il s'y joue le rapport, et les formes de compromis, entre la relation de subordination du salariat et la démocratie.

## **Références Bibliographiques**

- [1] AUSTIN J-L., 1970, *Quand dire c'est faire*, Paris, Editions du Seuil
- [2] BALZAC H. DE, (1830) 1990, *Théorie de la démarche et autres textes*, Paris, Albin Michel
- [3] BARBIER J-M., 2011, *Vocabulaire d'analyse de l'activité*, Paris, Presses universitaires de France
- [4] BARBIER J-M. (dir.), 2012, *Diriger, un travail*, Paris, Editions de l'Harmattan
- [5] BORZEIX A., 1987, « Ce que parler peut faire », *Sociologie du travail*, n° 2, pp. 157-176
- [6] BRECHT B., 1972, *Ecrits sur le théâtre*, Paris, Arche éditeur
- [7] CLOT Y., 1995, *Le travail sans l'homme ?* Paris, La Découverte
- [8] COLLIN D., 2010, *Comprendre Machiavel*, Paris, Armand Colin
- [9] DAMIEN R., 2013, *Eloge de l'autorité*, Paris, Armand Colin
- [10] D'IRIBARNE P., 1995, *La logique de l'honneur*, Paris, Editions du Seuil, coll. Points
- [11] ELIAS N., 1991, *La civilisation des mœurs*, Paris, Calmann-Lévy
- [12] FOUCAULT M. 1975, *Surveiller et Punir*, Paris, Gallimard
- [13] FOUCAULT M., 1994, « Il faut sauver la société », cours au Collège de France, dans *Dits et Ecrits*, Paris, Gallimard, t. III, 1976-1979
- [14] FOUCAULT M., 1963, *Naissance de la clinique*, Paris, Editions du Seuil
- [15] FREUD S., 1983, « Psychologie des foules et analyse du moi », dans *Essais de Psychanalyse*, Paris, Editions Payot

- [16] FREUD S., 2009, « D'une difficulté de la psychanalyse », dans *Essais de psychanalyse appliquée*, Paris, Gallimard, 1971, collection Idées, n° 243, pp. 137-147
- [17] FREYSSINET M., 1992 : « Processus et formes sociales d'automatisation. Le paradigme sociologique », *Sociologie du travail*, n° 4, pp. 469-496
- [18] HULTEN P., ROUSSEAU L., 2002, *Vermeer et Spinoza*, Paris, L'Échoppe
- [19] HYMES D., 1980, « Modèles pour l'interaction du langage et de la vie sociale », dans *Études de Linguistique Appliquée*, n° 37, janvier-mars, pp. 125-153
- [20] LACAN J., 1966, *Ecrits*, Paris, Editions du Seuil
- [21] LATOUR B., 1990, « Le Prince, machines et machinations », *Futur Antérieur*, n° 3, pp. 35-62
- [22] LATOUR B., 1991, *Nous n'avons jamais été modernes*, Paris, La Découverte
- [23] LINHART R., 1981, *l'Établi*, Paris, Editions de Minuit
- [24] MACHEREY P., 1979, *Hegel ou Spinoza ?* Paris, La Découverte
- [25] MACHIAVEL, 2000, *Le Prince*, traduction et commentaire J-L. Fournel et J-C. Zancarini, Paris, Presses Universitaires de France
- [26] MARX K., 1969, *Le Capital*, Tome 1, Paris, Garnier Flammarion
- [27] MAUSS M., 1995, « Les techniques du corps », dans *Sociologie et anthropologie*, Paris, Presses Universitaires de France
- [28] MISPELBLOM BEYER F., 2007, *Travailler c'est lutter*, Paris, Editions de l'Harmattan
- [29] MISPELBLOM BEYER F., 2010, *Encadrer, un métier impossible ?* Paris, Armand Colin
- [30] MISPELBLOM BEYER F., et GLEE C., 2012, *Diriger et encadrer autrement : théoriser ses propres stratégies alternatives*, Paris, Armand Colin

- [31] ROY D., 2006, *Un sociologue à l'usine*, Paris, La Découverte
- [32] SCHWARTZ Y., 1995, « De l'inconfort intellectuel : comment penser les activités humaines », dans Pierre Cours Salies, (dir.), *La liberté du travail*, Paris, Editions Syllepse
- [33] SCHWARTZ Y., 1997, « Les ingrédients de la compétence : un exercice nécessaire pour une question insoluble », *Education Permanente*, n° 133, pp. 9-34
- [34] SCHWARTZ Y., 2012, « Une histoire philosophique du concept d'activité : quelques repères, première partie », *Ergologia*, n° 6, pp. 115-179
- [35] SPINOZA B., 2005, *l'Ethique* (trad. Misrahi R.), Paris, Editions de l'Eclat
- [36] SCHMIDT C., 1999, *La notion de politique*, Paris, Gallimard
- [37] SENNET R., 2010 : *Ce que sait la main, la culture de l'artisanat*, Paris, Albin Michel
- [38] SOLE A., 2009 : « Quelles histoires, les sciences de gestion racontent-elles à l'humanité ? » *Management International*, vol. 13, n° 3, pp. 53-65
- [39] TOURETTE-TURGIS C., 2013, dossier « Apprendre du malade », *Education Permanente*, n° 195