

## De la révolution industrielle à la planétarisation managériale

Baptiste Rappin

Numéro 3, 2021

La désorganisation postmoderne des sociétés

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1090178ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1090178ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Collectif Société

ISSN

2562-5373 (imprimé)

2562-5381 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Rappin, B. (2021). De la révolution industrielle à la planétarisation managériale. *Cahiers Société*, (3), 29–62. <https://doi.org/10.7202/1090178ar>

Résumé de l'article

Le présent article cherche à appréhender la nature du management scientifique, ainsi que les ressorts et les conséquences de son expansion. Pour cela, il l'inscrit dans la perspective plus large de la révolution industrielle qui constitue un bouleversement anthropologique aussi radical que le fut la révolution néolithique ; désormais, c'est l'efficacité qui fait office de boussole pour les sociétés modernes. En outre, l'article met en exergue que l'« organisation », concept scientifique issu de la biologie moderne, s'avère être la catégorie centrale du management contemporain, catégorie à partir de laquelle il déploie tant ses théories que ses pratiques. Le rôle matriciel de la cybernétique est alors examiné, ainsi que les conséquences de l'extension du domaine de l'organisation : à savoir la destitution des institutions, qu'elles soient sociales, politiques ou culturelles.

© Collectif Société, 2021



Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

é  
rudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>

# De la révolution industrielle à la planétarisation managériale

Baptiste RAPPIN  
Université de Lorraine

## Considérations liminaires sur la difficulté à penser le management

Omniprésent, le management n'en est pas moins difficilement saisissable ; il a beau s'immiscer dans tous les pans de notre vie (du travail au sport en passant par la cellule familiale), il a beau s'instituer comme norme dans tous les secteurs de la société (de l'entreprise bien sûr, à l'hôpital, à l'école, etc.), bien peu d'entre nous, y compris les universitaires des sciences de l'organisation qui ne ménagent guère leurs efforts pour optimiser le fonctionnement des organisations sans toutefois prendre le temps d'interroger leur objet d'étude, semblent en mesure d'en fournir une caractérisation, voire une définition suffisamment universelle pour faire consensus. De mon point de vue, les propos précédents ne doivent pas être entendus au sens d'un simple constat, car l'observation révèle dans le cas présent une étiologie : c'est très certainement parce que le management s'est répandu comme une traînée de poudre à la surface du globe terrestre que nous peinons à le rendre pleinement intelligible. À l'image de *La lettre volée* d'Edgar Allan Poe, ce que nous avons sous les yeux est peut-être, en dernière analyse, ce dont la visibilité demeure paradoxalement masquée.

En ce sens, l'universalisation du management constitue ni plus ni moins qu'un « obstacle épistémologique » au sens que Gaston Bachelard donnait à cette expression : une impossibilité de penser de manière critique largement due au poids des routines et des croyances, à la pesanteur des « habitudes intellectuelles<sup>1</sup>. » Mais c'est à un double titre qu'il convient d'envisager cette barrière cognitive. Elle est tout d'abord celle de la *doxa*, de l'opinion, car, dans la mesure même où nous sommes tous, manager ou managé, confrontés au management, nous nous estimons tous compétents et légitimes, parfaitement habilités, à formuler un jugement à propos de ce qu'est ou de ce que devrait être un « bon » manager. Il me faut, immédiatement

---

1. Gaston Bachelard, *La formation de l'esprit scientifique. Contribution à une psychanalyse de la connaissance objective*, Paris, Vrin, 1947, p. 14.

et impérativement, retenir deux points de cette première remarque : d'une part, la célébration de son propre point de vue, c'est-à-dire de la particularité en tant que telle, constitue, au moins depuis Platon, le principal écueil à la saisie intelligible du monde, et l'on se permettra de noter ici, en passant, que parmi les propagateurs influents d'opinions sur le management figurent en premier lieu toute la horde des consultants, des conseillers, des coachs, des accompagnateurs, dont le prestige sociologique, qui prend appui sur le statut symbolique de l'expert, se trouve inversement proportionnel à la teneur en vérité de leur discours, eux qui manient si bien les antilogies héritées de leurs lointains ancêtres. Mais la généralisation des opinions sur le management nous apprend également ceci : tout ce qui se passe dans une organisation sous le prisme du « management » (et de la « posture managériale », et du « leadership », et de l'« implication des acteurs », et de l'« accompagnement » du changement, et de la « résistance » au changement, etc.) témoigne de l'hégémonie de ce dernier dans l'imaginaire contemporain, puisqu'il s'est imposé comme la catégorie première permettant de faire advenir le réel dans le langage. Pourtant, rien ne s'oppose, en théorie du moins, à ce que d'autres modalités d'organisation du travail puissent non seulement exister mais également se montrer bien plus « pertinentes » que le « management ». On perçoit alors tout l'enjeu stratégique qu'il y a à cerner ce qu'au fond et au sens strict il faudrait entendre par « management » : pour non plus alimenter la suave logorrhée sur un « autre management » ou sur un « management alternatif », dont la seule conséquence n'est point de transformer le monde mais de contenter les belles âmes, mais penser un « autre du management », c'est-à-dire, ainsi que nous le verrons ci-dessous, envisager la possibilité d'une sortie de la société industrielle, dont nous savons désormais, non plus du seul point de vue théorique mais d'après les faits, que la prétention à bâtir une civilisation s'avère être une chimère, voire un cauchemar.

Mais, me rétorquera à juste titre le lecteur avisé, que font donc les universitaires, à quoi occupent-ils leur temps, quelles études mènent-ils, eux qui ont précisément pour mandat de rendre le monde contemporain intelligible ? Eh bien, à dire vrai, le savoir scientifique constitue à mes yeux, après l'opinion, le second obstacle épistémologique à franchir pour parvenir à une saisie du phénomène managérial. Alors que les spécialistes des sciences de l'organisation ou des sciences de gestion devraient se trouver en première ligne pour proposer une interprétation générale du management, force est pourtant de constater que, victimes consentantes de la fragmentation du savoir et de la mentalité industrielle qui promeut l'efficacité en toutes choses, ces fonctionnaires de l'État et de la pensée n'ont d'autre objectif que de se concentrer sur une « niche de recherche » afin de publier un article dans une revue académique, seul étalon de leur rayonnement intellectuel et principal, voire unique critère de leur avancement de carrière. Deux corollaires s'ensuivent. En premier lieu, la dispersion des connaissances, leur atomisation tant intellectuelle que géographique (la quantité indénombrable de revues), rend du moins périlleux sinon impossible le projet d'une pensée du management qui, quand bien même il s'exprimerait publiquement,

ne serait guère pris au sérieux. Ce qui revient à dire, aussi curieux que cela puisse paraître, que le sens et l'unité du management n'appartiennent pas au champ d'intérêt des « chercheurs » en management. En second lieu, la domination des revues, et plus particulièrement des revues américaines, conduit à imposer un format d'articles homogène qui accorde une importance démesurée à la méthode et réduit la réflexion spéculative à la présentation d'une synthèse des recherches récentes, si bien que le raisonnement d'une part s'appauvrit jusqu'à tomber au niveau de la fiche de lecture et d'autre part se trouve cadenassé par les impératifs de la méthode. Car l'on peut considérer, à la suite de Hans-Georg Gadamer, qu'« à la différence de la conception classique de la méthode, la méthode se comprend depuis Descartes comme le chemin de l'assurance, et c'est en ce sens qu'il n'y a qu'une seule méthode malgré la pluralité des méthodes particulières<sup>2</sup> », si bien que la méthode se comprend en réalité alors comme le déploiement de l'ensemble des stratégies d'objectivation et d'arraisonnement du réel, et non plus comme le cheminement qui permet d'exposer le monde de façon intelligible.

Avoir distingué et cerné les deux obstacles épistémologiques à une pensée du management me permet désormais de préciser le sens du présent article, qui offre une synthèse originale de mes précédents écrits. À l'encontre du mouvement de dispersion qui caractérise aussi bien le règne de l'opinion que la production scientifique, je vais tenter d'établir ou de rétablir l'unité du projet managérial car, en effet,

le motif originel de l'effort herméneutique ne réside pas tant [...] dans le fait qu'une tradition devienne difficile à comprendre et donne lieu à des malentendus, que dans le fait qu'elle soit élevée à une nouvelle compréhension qui perce ou qui transforme une tradition existante en redécouvrant ses origines ensevelies. [...] Partout, l'herméneutique cherche à retourner aux sources originelles afin de gagner une nouvelle compréhension d'un sens qui a été corrompu par des distorsions, des déformations ou des abus<sup>3</sup>.

## **Propos onto-méthodologiques : de l'herméneutique et de la généalogie comme modalités d'appréhension de la réalité industrielle**

S'il s'avère par conséquent expédient de surmonter les obstacles épistémologiques décrits ci-dessus afin d'accéder à une compréhension radicale du management,

---

2. Hans-Georg Gadamer, *L'herméneutique en rétrospective*, Paris, Vrin, 2005, p. 118-119.

3. Hans-Georg Gadamer, *La philosophie herméneutique*, Paris, PUF, 2001, p. 89.

encore convient-il d'en préciser le moyen : comment faire ? Si cette question relève à l'évidence de la méthodologie, il se trouve néanmoins que je ne puis y répondre directement et qu'il me faut emprunter un détour anthropologique et métaphysique conséquent, qui, en même temps et paradoxalement, présente l'avantage de plonger le lecteur au cœur de ma réflexion.

Nous savons qu'Aristote ne fut pas l'inventeur du terme de « métaphysique » dont l'un de ses ouvrages porte pourtant encore aujourd'hui la marque ; ce choix fut en effet celui d'Andronicos de Rhodes, philosophe péripatéticien du premier siècle avant notre ère chargé de l'édition des œuvres du Maître. Et il se trouve que ce dernier classa un ensemble d'écrits après ceux qui portent sur la physique (*meta ta physika biblia*, en abrégé : « métaphysique »), car la connaissance de ceux-ci était indispensable à la lecture de ceux-là. Pourquoi ? Parce que la philosophie première, qui a pour objet de découvrir « les principes premiers de l'Être en tant qu'Être<sup>4</sup> », porte sur la totalité du monde en tant que nature, plus précisément en tant que *physis*, cette « perdominance de ce qui s'épanouit » dont Heidegger rappelle qu'elle « désigne originellement aussi bien le ciel que la terre, aussi bien la pierre que la plante, aussi bien l'animal que l'homme, et l'histoire humaine en tant qu'œuvre des hommes et des dieux et, en premier lieu, les dieux mêmes dans le destin<sup>5</sup>. » En somme, la physique est la science première car elle embrasse l'ensemble de la manifestation, y compris dans ses dimensions culturelle et technique (l'art imitant la nature, ou la *technè* la *physis*, selon la fameuse expression d'Aristote), et la philosophie première, qui aspire à découvrir les causes et les principes premiers, ne saurait être autre chose qu'une réflexion à partir de et sur la physique.

Ces temps sont désormais révolus : le monde tel qu'il se présente à nous n'a plus rien de naturel, il est désormais intégralement artificiel. La *physis* a laissé la place à la *technè*, et cette dernière a pris le visage d'un système technicien, c'est-à-dire d'un ensemble d'artefacts interdépendants formant le cadre général dans lequel les êtres humains vivent depuis la révolution industrielle. La croissance ne renvoie plus à l'éclosion de la nature, mais désigne la production de la richesse techno-économique. S'il faut à présent tirer le corollaire d'un tel constat – que nous préciserons ci-dessous dans la partie consacrée à la révolution industrielle –, alors nous devons admettre que la philosophie première ne peut plus être une métaphysique, en d'autres termes que la science première ne saurait se fonder sur une nature qui a disparu, et qu'elle doit, par voie de conséquence, recourir à une science de la production. C'est précisément ce renversement, aussi bien anthropologique qu'ontologique, que décrit admirablement Jean Vioulac dans le passage suivant que j'extrais de développements consacrés à un exposé de la finalité de la pensée de Marx :

---

4. Aristote, *La Métaphysique*, livre Gamma, trad. J.-L. Poirier, Paris, Pocket, 1991, p. 123.

5. Martin Heidegger, *Introduction à la métaphysique*, trad. G. Kahn, Paris, Gallimard, 1967, p. 27.

toute la philosophie depuis son origine grecque, non seulement est indissociable de la science, mais a toujours privilégié une science constituant le domaine premier et paradigmatique pour l'interprétation de la réalité du réel, en l'occurrence la physique – et c'est précisément parce que la physique était *science première* que la *philosophie première* s'est élaborée comme métaphysique. Marx ne sort pas plus de la philosophie en se consacrant à l'économie qu'Aristote et Descartes en élaborant une physique ou Kant en la critiquant : la nouveauté de sa pensée tient à cette substitution de l'économie à la physique comme science première. Ce déplacement est imposé par notre époque, qui substitue un monde artificiel à l'ancien monde naturel : les choses telles qu'elles apparaissent dans notre environnement ne sont plus des données de nature, mais des produits de l'industrie, et c'est pourquoi il faut substituer à une ontologie de la croissance naturelle et de ce qui croît par soi-même une ontologie de la production et de ce qui a été produit par des hommes<sup>6</sup>.

Mais si la philosophie première consiste à découvrir les causes et les principes premiers du monde, alors cela signifie qu'elle doit à présent, dans le contexte de la société industrielle, se tourner vers l'étude des conditions de possibilité de la production : si bien que nous devons en déduire que, de même que l'économie s'est substituée à la physique en tant que science première, le management, qui préside à l'organisation de la production et rend ainsi possible l'artificialisation du monde, remplace la métaphysique en tant que philosophie première. C'est ici un point décisif de mon raisonnement : loin d'être une science périphérique ou accessoire, le management constitue en réalité la porte d'entrée privilégiée à la compréhension de l'être dans sa phase de planétarisation, ainsi qu'en témoigne cette lettre adressée par Martin Heidegger à Hannah Arendt en date du 15 février 1950 : « et il m'est apparu clairement que l'«organisation» relève du cœur inapparent, non pas certes de la technique, mais bien de *ce à partir de quoi elle se déploie à l'aune de l'histoire de l'être*<sup>7</sup>. »

La radicalité du bouleversement anthropologique et ontologique exposé ci-dessus conduit à envisager la question méthodologique à nouveaux frais. Si la science moderne, dont la finalité n'est plus la vaine contemplation du monde mais l'utilité ainsi que Francis Bacon et René Descartes l'écrivirent successivement, constitue la principale force de transformation du réel à l'époque industrielle, assurément bien plus que la religion et le politique, alors il convient de comprendre le monde à partir des théories

---

6. Jean Vioulac, *Science et révolution. Recherches sur Marx, Husserl et la phénoménologie*, Paris, PUF, 2015, p. 56-57.

7. Hannah Arendt et Martin Heidegger, *Lettres et autres documents, 1925-1975*, trad. P. David, Paris, Gallimard, 2001, p. 83.

et des résultats de ladite science – la lecture par Karl Marx des économistes politiques semble bien confirmer cette piste ; et si le management doit effectivement être hissé au rang de nouvelle philosophie première, alors cette dernière ne pourra se formuler qu'à travers l'exégèse des textes de la science des organisations. En d'autres termes, c'est dans la fréquentation des ouvrages des fondateurs et des figures importantes de l'histoire du management que s'ouvre la possibilité d'une saisie intelligible des temps contemporains. Ici, l'herméneutique se fait ontologie, elle ouvre l'accès à l'être, le texte est programme de transformation du monde, modalité de l'être et du verbe qui culmine aujourd'hui dans le code et l'algorithme.

Le paragraphe précédent appelle deux commentaires. En premier lieu, cela signifie qu'il est vain de vouloir rendre compte du management en étudiant les comportements, les intentions ou les représentations des acteurs, pratique largement répandue dans les sciences humaines qui mobilisent à cette fin les techniques d'entretien, les protocoles d'observation ou encore l'administration de questionnaires. Dans la logique systémique de la société industrielle, l'acteur n'est qu'un maillon d'une chaîne sociotechnique dont soit il n'a pas conscience, soit il ne peut percevoir l'unité ou la totalité : il ne saurait conséquemment en aucun cas servir de porte d'entrée à l'élaboration d'une philosophie première. Qui plus est, ces méthodologies conventionnelles possèdent un vice de conception qui nous apparaît rédhibitoire : elles étouffent la singularité de leur objet d'étude dans un cadre théorique préétabli ou, en d'autres termes, elles orientent sinon conditionnent les résultats qu'elles prétendent découvrir, de telle sorte que la production scientifique peut dans une large mesure apparaître comme une gigantesque tautologie. À l'encontre d'un tel jeu de miroirs, l'herméneutique se fait attentive à l'altérité des textes et l'herméneute a pour finalité de faire parler les textes, de s'en faire le ventriloque, de leur faire révéler leur vérité. Comme l'écrit Hans-Georg Gadamer commentant la notion de cercle herméneutique :

une conscience passée à l'école herméneutique devra faire preuve de réceptivité à l'égard de l'altérité du texte. Mais cette réceptivité ne présuppose ni une « neutralité » sur le fond, ni même un effacement de soi, elle implique plutôt l'appropriation et la mise en relief de ses propres opinions préalables et de ses préjugés. Il importe de s'aviser de son parti pris afin que le texte puisse se manifester dans son altérité et acquérir la possibilité de faire valoir sa vérité de fond contre notre propre opinion préalable<sup>8</sup>.

Enfin, il reste à préciser que l'herméneutique s'accompagne nécessairement d'une perspective généalogique, d'une recherche des sources, d'une remontée aux origines. En effet, interpréter un texte, c'est aussi faire parler l'ensemble des textes et des

---

8. Hans-Georg Gadamer, *L'herméneutique en rétrospective*, *op. cit.*, p. 78.



contextes qui résonnent en lui, parfois explicitement, souvent souterrainement. Si d'un côté les sciences humaines souffrent d'étouffer leur objet sous le poids d'une vision du monde préalable, ou de conformer cet objet à une visée préexistante, elles répondent d'un autre côté à l'impératif postmoderne de l'évacuation de la généalogie, soit que cette dernière ne cesse de se reporter – c'est la *différance* de Jacques Derrida –, soit qu'elle se trouve dissoute dans de multiples séries indépendantes – c'est l'archéologie de Michel Foucault. À rebours, nous tenons que la philosophie et l'ontologie furent toujours déjà orientées vers la quête, certes impossible et inachevable, de l'origine, de Platon – chez qui le Soleil n'est autre que le « rejeton<sup>9</sup> » du Souverain Bien – à Nietzsche – dont la *Généalogie de la morale*, comme l'indique son titre, cherche à établir la provenance des valeurs ; à ce titre, faire du management une philosophie première, c'est à la fois établir les sources du management car il n'est d'être qu'historial, et poser le management comme principe de l'époque planétaire.

## La grande transformation industrielle

Au commencement, donc, puisque c'est par là qu'il convient de débiter, était la révolution industrielle. C'est volontairement et sciemment que je n'entre pas dans le projet de formulation d'une philosophie première des temps contemporains par la porte de la « modernité » (avec Hegel par exemple) ou en empruntant le chemin de la « démocratie » (comme c'est le cas chez Tocqueville), voire celui du capitalisme (je fais ici référence à Marx). Bien sûr, société industrielle, modernité, démocratie et capitalisme ont partie liée, et pas seulement de façon accidentelle ; mais le constat, massif, décisif, est bien le suivant, que Jean Vioulac formule ainsi :

La révolution industrielle déclenchée vers 1800 en Europe occidentale, s'impose en effet aujourd'hui comme la plus profonde reconfiguration de l'existence humaine, de son rapport au monde et du monde lui-même depuis l'inauguration même de l'Histoire, c'est-à-dire la révolution néolithique il y a une centaine de siècles : celle-ci avait fait passer l'homme du statut de chasseur-cueilleur nomade à celui d'agriculteur-éleveur sédentaire, la révolution industrielle en a fait un salarié-fonctionnaire [...] La révolution industrielle a ainsi détaché de l'humanité son environnement terrestre pour la réinstaller dans un univers artificiel, ce dont témoigne l'urbanisation fulgurante du monde qui depuis 1800 a fait passer la part de la population urbaine de 3,4 % à 55 %<sup>10</sup>.

---

9. Platon, *La République*, livre VII, trad. P. Pachet, Paris, Gallimard, 1993, p. 350 [508b].

10. Jean Vioulac, *Approche de la criticité. Philosophie, capitalisme, technologie*, Paris, PUF, 2018, p. 14-15.



Raymond Aron s'exprimait dans les mêmes termes il y a déjà plus d'un demi-siècle, en 1962 :

Les anthropologues suggèrent qu'il y a eu trois grandes révolutions technologiques. La première est à l'origine de l'espèce humaine lorsque celle-ci apprit à maîtriser le feu et les outils les plus simples ; elle se situe il y a plusieurs centaines de milliers d'années. Une seconde période s'ouvrit il y a quelque dix mille années lorsque l'homme apprit à cultiver les plantes, à domestiquer les animaux. Ce fut l'origine des sociétés néolithiques, puis des civilisations. La troisième révolution technologique est celle au milieu de laquelle nous nous trouvons<sup>11</sup>.

Cela signifie que le mode de vie de la plupart des Français du XVIII<sup>e</sup> siècle, que le monde qu'ils connaissaient, que leur rapport avec ce monde, étaient bien plus proches de ceux de leurs ancêtres du Moyen Âge et de l'Antiquité, que de ceux de leurs descendants du XIX<sup>e</sup> siècle. La rupture fut brutale, rapide et, semble-t-il, irréversible. Ainsi que le met en évidence Georges Friedmann<sup>12</sup>, la machine ne concerne pas seulement l'univers industriel et les installations usinières : son omniprésence est également observable dans l'agriculture, où les tracteurs, les moissonneuses, bientôt les drones, sont devenus le lot quotidien de l'agriculteur qui, jadis paysan c'est-à-dire homme de la terre, a désormais opéré sa mue en ingénieur programmeur, c'est-à-dire en homme de l'information. Toutefois, le sociologue note que l'extension du domaine de la machine ne s'arrête guère aux frontières du travail productif, et que l'ensemble des pans de notre vie se trouve soumis au même régime : « Au-delà des heures absorbées par le travail productif, les machines pénètrent tous les instants de la journée et parfois, dans les grands centres urbains, jusqu'au cœur des nuits<sup>13</sup>. » Georges Friedmann mentionne tout d'abord les machines de transport, voitures, bus, métros, trains, avions, desquelles nous sommes devenus dépendants pour tout déplacement et qui ont de bout en bout modifié notre rapport à l'espace et au temps ainsi que l'exposa plus récemment Hartmut Rosa<sup>14</sup>. Suivent les techniques de communication, qui ne sont en fin de compte que des machines de transport de l'information, qui mettent en relation les êtres humains : télégraphes, téléphones, télévision naissante à l'époque de l'écriture de l'article de Georges Friedmann, téléphones intelligents, Internet, réseaux sociaux et *blockchain* aujourd'hui. Et enfin, remarque le sociologue pour

---

11. Raymond Aron, « Dix-huit leçons sur la société industrielle », dans *Penser la liberté, penser la démocratie*, Paris, Gallimard, 2005, p. 800.

12. Georges Friedmann, « La société technologique », dans J.-P. Montminy (dir.), *L'étude de la société*, Québec, PUL, 1965, p. 343-361.

13. *Ibid.*, p. 343.

14. Hartmut Rosa, *Accélération. Une critique sociale du temps*, trad. D. Renault, Paris, La Découverte, 2010.

conclure sa description de la société technologique, le foyer et les activités ménagères sont également pénétrés par les machines de toutes sortes : lave-linge, lave-vaisselle, réfrigérateur, congélateur, aspirateur, etc. Pour résumer, « l'ensemble des techniques dont nous venons de prendre, de très haut, une rapide perspective, a transformé et transforme chaque jour les conditions d'existence de l'homme<sup>15</sup> ».

Cette entrée en matière, de facture phénoménologique, outre qu'elle permet d'exposer le caractère intégralement artificiel de la société contemporaine, nous conduit en même temps au cœur de la révolution industrielle qui réside dans la substitution de la machine à l'outil. On le sait au moins depuis la conférence sur « la question de la technique » de Martin Heidegger<sup>16</sup>, mais la technique, loin de pouvoir se définir par son seul caractère cumulatif, est avant tout un rapport au monde, et même un mode de dévoilement de l'être. De telle sorte qu'il nous faille envisager le passage de l'outil à la machine non pas comme un progrès – ce qu'il est indéniablement du point de vue de la production et de la productivité –, mais comme une reconfiguration ontologique.

D'après les paléanthropologues, l'outil serait signe et gage d'humanité : « le seul critère d'humanité biologiquement irréfutable est la présence de l'outil<sup>17</sup> » affirme ainsi André Leroi-Gourhan. Analysant et comparant l'organisation fonctionnelle des espèces, l'ethnologue met plus précisément en évidence l'insigne rôle de la main qui se situe comme à un carrefour, à une bifurcation : certaines espèces l'utiliseront à des fins de célérité, d'autres en vue d'une action technique. Ainsi s'opposent terme à terme le lièvre et le castor, le chien et le raton laveur, le loup et les félins, le colobe et l'anthropoïde. Tout ceci nous conduit au fait capital suivant : l'entière séparation des membres antérieurs, dévolus à la préhension, et des membres postérieurs, centrés sur la locomotion, rend l'organisation fonctionnelle de l'homme tout à fait originale, et irréductible à celle de toute autre espèce vivante. André Leroi-Gourhan résume ainsi notre situation biologique :

La liberté de la main implique presque forcément une activité technique différente de celle des singes et sa liberté pendant la locomotion, alliée à une face courte et sans certaines canines offensives, commande l'utilisation des organes artificiels que sont les outils. Station debout, face courte, main libre pendant la locomotion et possession d'outils amovibles sont vraiment les critères fondamentaux de l'humanité<sup>18</sup>.

---

15. Georges Friedmann, « La société technologique », *op. cit.*, p. 346.

16. Martin Heidegger, « La question de la technique », dans *Essais et conférences*, trad. A. Préau, Paris, Gallimard, p. 9-48.

17. André Leroi-Gourhan, *Le fil du temps. Ethnologie et préhistoire*, Paris, Seuil, 1983, p. 69.

18. André Leroi-Gourhan, *Le geste et la parole*, t. 1 : *Technique et langage*, Paris, Albin Michel, 1964, p. 33.

Cet acquis scientifique légitime par conséquent l'étude de la main, de ses gestes moteurs et des outils associés, qui prend la forme de l'inventaire suivant : la manipulation directe, dans laquelle geste et outil se confondent, comme dans l'activité du tissage ou de la vannerie ; la motricité directe qui regroupe les outils à percussion ; la motricité indirecte qui sait jouer et profiter des effets de levier, de rotation, etc. ; le déclenchement d'un processus moteur, comme dans le cas d'un moulin ou encore d'une machine à vapeur ; et, enfin, le déclenchement d'un processus programmé qui a trait, évidemment, à l'informatique et à l'électronique<sup>19</sup>.

Que l'homme soit un animal technique ne fait plus guère de doute ; mais les différents stades décrits par l'ethnologue nouent-ils entre eux une simple relation historique de succession, que ce soit sur le mode de l'accumulation ou sur celui de la substitution ? Assurément non ! « La différence majeure entre une machine et un outil réside en fait dans le degré d'indépendance acquis, au cours de l'opération, en résonance avec la compétence et l'énergie motrice de l'opérateur : l'outil se prête à la manipulation, la machine à l'action automatique<sup>20</sup>. » En d'autres termes, si l'on peut considérer l'outil comme un prolongement du corps et notamment de la main, il faut plutôt voir dans la machine une substitution à ce même corps : si bien que dans le premier cas le manipulateur de l'outil reste maître de ses mouvements et se situe encore à l'origine de la transformation de la matière – transformation qui pourra être jugée par ses pairs en fonction du résultat obtenu, c'est-à-dire des compétences déployées –, et qu'il se réduit, dans la seconde possibilité, à n'être plus qu'un usager de la machine qui a intégré, dans son automatisme, les modes opératoires de l'ouvrier. Jean Vioulac peut alors écrire, en jouant habilement de l'étymologie :

Ainsi se définit la révolution industrielle : comme le moment où l'homme a perdu la main. Se laisser prendre des mains quelque chose, s'en dessaisir et lâcher prise, se disait en latin *ex manu capere*, littéralement « abandonner la mainmise », qui a donné *emancipare*, en français émanciper. L'autonomisation des techniques procède de leur émancipation, c'est-à-dire leur arrachement des mains de l'homme et leur fonctionnement automatique délié de tout enracinement dans l'activité humaine. L'Émancipation est l'abandon du Maintien, et c'est pourquoi elle est effondrement du monde et condamnation à l'errance<sup>21</sup>.

---

19. André Leroi-Gourhan, *Le geste et la parole, t. 2 : La mémoire et les rythmes*, Paris, Albin Michel, 1965, p. 41-42.

20. Lewis Mumford, *Technique et civilisation*, trad. N. Cauvin et A.-L. Thomasson, Marseille, Parenthèses, 2016, p. 34.

21. Jean Vioulac, *L'époque de la technique. Marx, Heidegger et l'accomplissement de la métaphysique*, Paris, PUF, 2009, p. 302.

Cette émancipation est de surcroît indissociable d'un accroissement extraordinaire de puissance : la machine, car elle libère la technique de la finitude de la main et de la nature (comme dans le cas du moulin), décuple la force humaine, si bien que le monde, intégralement réduit au statut de matière première exploitable, devient alors le laboratoire expérimental grandeur nature d'un système d'automates interdépendants.

Il convient enfin de signaler, pour terminer cette présentation de la révolution industrielle, que le projet d'une automatisation généralisée, inauguré par les premières machines, se trouve aujourd'hui incarné par et dans la cybernétique, cette science du pilotage qui naquit lors des Conférences Macy tenues entre 1946 et 1953<sup>22</sup>. Plus particulièrement, la cybernétique étudie les processus de rétroaction à l'œuvre dans les systèmes apprenants, qu'ils soient vivants ou artificiels, ensemble de dispositifs par lesquels ledit système parvient à maintenir son équilibre, voire même à générer un apprentissage : de ce point de vue, la régulation, voire l'autorégulation, devient le gage de l'adaptation au milieu, c'est-à-dire de la survie. Loin de ne concerner que la biologie et l'intelligence artificielle, la cybernétique se trouve en outre à l'origine d'un projet anthropologique qui consiste à substituer la décision automatique à la parole humaine, c'est-à-dire la gouvernance de processus au gouvernement par les hommes ; ainsi, Karl Deutsch n'hésite-t-il pas à redéfinir l'autonomie, catégorie originellement politique, comme l'aptitude technique d'un système humain à changer ses finalités grâce à sa mémoire ainsi qu'aux interactions qu'il noue avec son environnement<sup>23</sup>. Alors, ce qui jadis signifiait la possibilité et la capacité à poser ses propres lois se trouve ramené, au final, à la seule maîtrise de l'information.

## Une modification des structures symboliques

Franchissons encore un pas supplémentaire : la révolution industrielle, parce qu'elle modifie radicalement le rapport au monde de l'être humain, bouleverse l'imaginaire et la structuration symbolique des sociétés dans lesquelles elle prend place. C'est cette fois-ci d'un point de vue anthropologique, et non plus ontologique, qu'il faut prendre la mesure de cette mutation radicale.

Nous inscrivons ici nos pas dans ceux de Pierre Legendre pour qui « il ne peut y avoir de système institutionnel qui ne fonctionne *au nom de*<sup>24</sup> ». Cet *au nom de* fait

---

22. Le lecteur curieux d'en apprendre plus au sujet des Conférences Macy peut consulter les trois ouvrages suivants : *Cybernetics : The Macy Conferences 1946-1953. The Complete transactions*, Zurich et Berlin, Diaphanes, 2016 ; Steve Joshua Heims, *The Cybernetics group*, Cambridge, MITP, 1991 ; Jean-Pierre Dupuy, *Aux origines des sciences cognitives*, Paris, La Découverte, 1999.

23. Karl W. Deutsch, *The Nerves of government : Models of political communication and control*, New York, Free Press, 1966, p. 128.

24. Pierre Legendre, *Leçons VII. Le désir politique de Dieu. Étude sur les montages juridiques de l'État*

référence à l'utilisation que Jacques Lacan fait de la métaphore paternelle, encore nommée Nom-du-Père, qui désigne le principe de l'économie psychique : à savoir que le père, vérité symbolique sacrée, préside en tant que signifiant à la construction de la subjectivité. Il en va de même, pour Pierre Legendre, à l'échelle des civilisations ; par ce geste audacieux, le juriste contribue ainsi à donner une extension anthropologique à la psychanalyse. Plus précisément, « l'humanité du montage consiste à faire en sorte que se produise, dans une société, la *distance respectable*, c'est-à-dire la mise en perspective du principe fondateur sous les apparences de ce que nous pourrions appeler un mannequin, une statue vivante de l'Autre absolu<sup>25</sup> ». Voici qui se révèle lourd de conséquences : et la première d'entre elles est que la Référence elle-même parle ; ou alors, ce qui revient au même, que nous sommes aussi bien parlants que parlés. Le Tiers parle tout d'abord parce qu'il est un mot : « Dieu », « État », « République », « Patrie », « Science », ont tous occupé la fonction suprême dont le siège, même laissé vacant, ne saurait être emporté par la folie de l'anomie. Et nous recevons ce mot dans nos *psychés* comme l'on marque le corps de tatouages, signes visibles de durée et d'engagement. La Référence laisse une empreinte sur nous, en nous, elle nous tamponne de son sceau, elle nous impose la loi du signifiant qui à la fois nous sépare d'autrui en nous nommant et en nous assignant une place (par exemple, en Occident, par le droit civil), et nous fournit les repères d'une norme qui n'est autre, étymologiquement, que l'équerre par laquelle nous restons debout ; par là, elle nous fait quelque part participer de l'incalculable, de l'inconditionnel, du « c'est ainsi » qu'aucun « pourquoi » ne peut venir ébranler, et nous protège du vertige de l'absolu ainsi que de l'angoisse du vide. Venus au monde, nous sommes immédiatement pris dans le courant du Texte, récits oraux ou livres sacrés, traditions culturelles ou savoirs de l'exégèse, que les générations successives transmettent à leur descendance.

Si l'anthropologie dogmatique de Pierre Legendre ambitionne de mettre au jour un invariant anthropologique, celui de la Référence médiatisée par les institutions, elle laisse toutefois une place conséquente à l'articulation de l'universel et du particulier, au jeu de l'Un et du Multiple, et considère les incarnations singulières du principe dans chaque civilisation. Qu'en est-il exactement de la scène occidentale ? Qu'en est-il de cette Europe qui se crut, et se croit souvent encore, au-dessus des lois symboliques et impose au monde son grand rêve industriel et marchand ? L'enjeu est double. Il s'agit d'une part de savoir de qui et de quoi nous sommes les héritiers, quel que soit le jugement porté sur cette histoire : Pierre Legendre entend relever « l'estampille catholique<sup>26</sup> » ou encore « la matrice catholique<sup>27</sup> » de

---

*du Droit*, Paris, Fayard, 2005, p. 20.

25. *Ibid.*, p. 222.

26. Pierre Legendre, *Fantômes de l'État en France. Parcelles d'histoire*, Paris, Fayard, 2015, p. 22.

27. *Ibid.*, p. 33.

la France, un cachet dont nous sommes encore pleinement marqués et dont on ne se débarrassera pas aussi aisément qu'un tatouage raté. Toutefois, à ce premier enjeu, celui de la mémoire, s'en superpose un second : celui de détecter l'origine de la rationalité occidentale, en d'autres termes, la source du nihilisme technique auquel nous faisons face de nos jours. Ces deux préoccupations spéculatives trouvent leur réponse dans ce que notre auteur nomme « le monument romano-canonique » qui réactive l'héritage ancien du droit civil :

Pourquoi réintroduire la vieille formule *droit civil* (*ius civile*), reçue de l'Antiquité par l'Occident, après maints avatars ? Parce que cette expression désigne à la fois le droit romain dans son ensemble et la partie du système juridique moderne où sont définies les fictions élémentaires de la condition humaine instituée : liberté, filiation, dettes et créances. À cette raison s'en ajoute une seconde, non moins essentielle : dans son acception venue des Romains, le thème *droit civil* est indissociable de l'histoire de la procédure, c'est-à-dire de la science du procès, de cette extraordinaire technologie savante, développée par Rome et ses successeurs scolastiques, pour tourner et retourner la fameuse question de la vérité qui doit toujours être prouvée<sup>28</sup>.

Le baptême semble ici une étape décisive : plutôt que de marquer les corps des nouveaux venus par le couteau, celui de la circoncision, les chrétiens choisissent en effet de recourir au symbole de l'eau et au rite de l'immersion pour célébrer l'entrée dans la communauté. Dans cette reformulation décorporalisante du somatisme juif se trouve l'impulsion menant à une civilisation qui manie l'Abstrait, c'est-à-dire la Raison, pour fonder la généalogie. Songeons qu'il suffit aujourd'hui d'une démarche administrative pour inscrire notre enfant à l'état civil, et mesurons alors à quel point nous sommes encore les héritiers de cette Référence spéculative et désincarnée. Il en résulte une situation tout à fait unique, que Pierre Legendre désigne du nom de « Schize », qui installe une coupure entre d'un côté la légitimité, garante des raisons du croire, et de l'autre l'utilité, d'où émanent les règles sociales à suivre. Le juriste inscrit ici ses pas dans ceux de Harold Berman qui considère que le droit canon, fruit de la réforme grégorienne, donna plus tard ses assises à l'ensemble des branches du droit telles que nous les connaissons encore aujourd'hui. En effet, pour l'historien du droit américain, « la séparation, la concurrence et l'interaction des juridictions spirituelle et séculière a été la principale source de la tradition juridique occidentale<sup>29</sup> ».

---

28. Pierre Legendre, *Leçons II. L'empire de la vérité. Introduction aux espaces dogmatiques industriels*, Paris, Fayard, 2001, p. 177.

29. Harold Berman, *Droit et Révolution*, trad. R. Audouin, Aix-en-Provence, LUAP, 2002, p. 113. Le sous-titre américain, qui n'apparaît hélas pas dans la traduction française, est : « La formation de la

Cette révolution papale, qui débuta à la fin du XI<sup>e</sup> siècle puis se prolongea aux XII<sup>e</sup> et XIII<sup>e</sup> siècles, aboutit à une séparation inédite de la théologie et du droit :

Essentiellement, la caractéristique de la méthode européenne d'accès à la norme réside dans la capacité du système de modifier les contenus du discours de légitimité. Alors que l'interprète juif ou musulman exerce son pouvoir herméneutique à l'intérieur d'une construction où, pour reprendre les catégories du romano-christianisme, le théologique et le juridique sont entrelacés comme les fils d'un tissage, il n'en va pas de même dans l'édifice rationaliste issu de la Révolution médiévale de l'interprète. Si cette Révolution signe l'entrée de l'Europe dans le mouvement des modernités ininterrompu jusqu'à nous, c'est qu'elle a mis à l'épreuve une conception foncièrement étrangère au montage juif ou musulman : la séparation de la théologie et du droit<sup>30</sup>.

Considérons les textes du judaïsme et de l'Islam : ils comprennent en leur sein les codes politiques, juridiques et moraux destinés à gouverner les civilisations croyantes, une dimension tout à fait absente du Nouveau Testament. Si bien qu'à la charnière des XII<sup>e</sup> et XIII<sup>e</sup> siècles, l'Église devenue triomphante, en position de force face à l'émiettement de l'empire, ne peut se référer aux Évangiles pour en tirer des principes d'administration : qu'y trouve-t-on en effet si ce n'est le récit d'une vie et le partage d'une foi ? D'où l'exhumation décisive du droit romain auquel un moine bolonais, Gratien, avait grâce à son célèbre *Décret* donné une nouvelle vie. C'est une situation originale, et inconnue des autres montages civilisationnels, car le christianisme fournit d'un côté les ressorts de la légitimité, et le droit romain, issu d'une autre tradition, apporte quant à lui les clefs de la gestion politique et sociale. Ce lien distendu entre les deux bouts du montage généalogique allait alors créer le terreau de l'histoire occidentale moderne en laissant la possibilité à chaque partie d'évoluer, de se transformer, de muter tout en préservant l'architecture dogmatique et structurale : et c'est ainsi que la Référence put passer de Dieu à l'État et à la Souveraineté, puis à la Science et à la Vérité ; et que la rationalité juridique, fondée sur les notions de « fait » et de « preuve », put dégénérer, processus encore en cours sous nos yeux, en « management » : comme l'écrit Pierre Legendre, « nous sommes là aux sources de l'institution de la Raison moderne techno-scientifique<sup>31</sup> ».

Nous pouvons, après ce détour historique et anthropologique, en revenir à la révolution industrielle : celle-ci constitue au fond le moment de bascule entre une Référence définie par la souveraineté et médiatisée par l'État et ses institutions

---

tradition juridique occidentale. »

30. Pierre Legendre, *Sur la question dogmatique en Occident*, Paris, Fayard, 1999, p. 245.

31. Pierre Legendre, *Ce que l'Occident ne voit pas de l'Occident*, Paris, Mille et une Nuits, 2008, p. 52.



soutenues par l'édifice du droit et une Référence caractérisée par l'efficacité (*efficiency*) et incarnée par l'entreprise capitaliste conceptualisée comme une organisation, ainsi que nous le verrons ci-après. C'est précisément cette généalogie que Pierre Musso décrit avec brio et force détails dans son récent ouvrage *La religion industrielle*<sup>32</sup>, dont le point de chute n'est autre que la cybernétique qui, nous rappelle Louis Couffignal, n'est autre que l'« art de rendre l'action efficace<sup>33</sup> ». Il est à présent temps de glisser de l'anthropologie à la philosophie politique : devenue Référence, principe et norme ultime de la société, de quel projet accouche l'industrie ?

## L'industrialisme, idéologie de la production

Dès le début du XIX<sup>e</sup> siècle, Claude-Henri de Saint-Simon marque la spécificité de ce qu'il allait nommer l'industrialisme : « la production des choses utiles est le seul but raisonnable et positif » que les sociétés peuvent se proposer de suivre et d'atteindre ; il faut par voie de conséquence substituer à l'ancien principe : « respect à la propriété, respect aux propriétaires » le nouveau mot d'ordre : « respect à la production, respect aux producteurs<sup>34</sup>. » Privée ou publique, individuelle ou collective, la production doit devenir le nouvel horizon des sociétés modernes.

L'industrie correspond plus précisément à un projet politique dont la vocation est d'accomplir la Révolution française, et même l'analyse critique de la tradition entamée depuis Luther<sup>35</sup>. Saint-Simon observe et formule le paradoxe de son temps : « la société présente aujourd'hui ce phénomène extraordinaire : une nation qui est essentiellement industrielle, mais dont le gouvernement est essentiellement féodal<sup>36</sup>. » La finalité de l'industrialisme consiste à achever la transformation de la société théologique et féodale en une société positive, et à doter cette dernière de structures ordonnées qui assurent la paisibilité nécessaire à l'exercice du travail. La crise se prolongera tant que cette transition ne sera pas effectuée et même pleinement effective. D'un côté, il faut louer la tendance générale au progrès, car les philosophes médiévaux prouvèrent leur supériorité sur les sages de l'Antiquité, de même que les libres penseurs dépassent leurs prédécesseurs ; en outre, il convient plus particulièrement d'insister sur l'effort critique des philosophes modernes qui mirent en évidence les lacunes de l'Ancien Régime.

---

32. Pierre Musso, *La religion industrielle. Monastère, manufacture, usine : une généalogie de l'entreprise*, Paris, Fayard, 2017.

33. Louis Couffignal, *La cybernétique*, Paris, PUF, 1963, p. 23.

34. Claude-Henri de Saint-Simon, *L'industrie, ou Discussions politiques, morales et philosophiques dans l'intérêt de tous les hommes livrés à des travaux utiles et indépendants*, dans *Œuvres complètes II*, Paris, PUF, 2013, p. 1497.

35. *Ibid.*, p. 1578.

36. Claude-Henri de Saint-Simon, *Catéchisme des industriels*, dans *Œuvres complètes IV*, Paris, PUF, 2013, p. 2891.

D'un autre côté, il est grand temps de prolonger la transformation au-delà de la critique et de planifier, avec précision et rigueur, l'organisation de la nouvelle société ; mais la Révolution industrielle a échoué en cela : pourquoi ? Parce que si les scientifiques se sont bien substitués aux théologiens dans l'ordre du pouvoir spirituel, les légistes ont de leur côté barré la route aux industriels dans l'ordre du pouvoir temporel. Si bien que la société postrévolutionnaire se trouve à mi-chemin du système féodal et du système industriel, et qu'elle ne laisse pas de souffrir de ce tiraillement. Pourtant, assure le « Premier Extrait de *L'Organisateur* » dans une comparaison célèbre, si la France venait à perdre ses trois mille savants et industriels, des physiciens aux maçons en passant par les médecins, sans omettre les banquiers, elle en sortirait bien amoindrie, et même totalement paralysée, alors que l'absence des ministres, des conseillers, des cardinaux, bref de trente mille « métaphysiciens » ou « légistes », n'entraverait en rien le fonctionnement du pays. Par leur activité, les industriels irriguent le pays de leur production et de l'argent qui en (dé)coule ; par leur oisiveté, les officiels constituent le principal obstacle à l'avènement définitif de la société industrielle.

Mais continuons d'avancer dans notre caractérisation du projet industrialiste : loin de promouvoir les inégalités, « le système industriel est fondé sur le principe de l'égalité parfaite. Il s'oppose à l'établissement de tous les droits de naissance et même à toute espèce de privilège<sup>37</sup>. » S'il convient bien sûr de féliciter la Révolution française d'avoir établi l'égalité de droit, il faut tout de même promouvoir avec le système industriel l'égalité sociale réelle qui révoquera de façon effective, et non pas seulement en théorie, les stratifications statutaires et matérielles de l'Ancien Régime. C'est ainsi que, dans le *Nouveau Christianisme* qui met en scène le dialogue d'un novateur et d'un conservateur, le second, au bout du compte convaincu par le discours du premier, peut affirmer que « toute la société doit travailler à l'amélioration de l'existence morale et physique de la classe la plus pauvre [et que] la société doit s'organiser de la manière la plus convenable pour lui faire atteindre ce grand but<sup>38</sup> ». La réalisation d'un tel programme, mûrement conçu, doit permettre l'avènement d'une société fondée sur la coopération : pourquoi les individus refuseraient-ils de travailler ensemble s'ils sont considérés comme des égaux et, plus encore, s'ils sont des égaux ? Nul obstacle, de possession ou de naissance, ne semble s'y opposer. On comprend alors que Marx pourra classer la pensée saint-simonienne parmi les systèmes utopiques : c'est que Saint-Simon ne prend pas la peine de penser les conséquences concrètes, c'est-à-dire les nouveaux rapports de force, qui surgiront de l'industrialisme et caractériseront la société moderne. Il n'y voit en effet qu'émancipation et généralisation de la coopération.

---

37. *Ibid.*, p. 2905.

38. Claude-Henri de Saint-Simon, *Nouveau christianisme. Dialogues entre un conservateur et un novateur*, dans *Œuvres complètes IV*, op. cit., p. 3216.

Si l'armée fut une étape utile dans l'émergence de la société industrielle, elle doit néanmoins désormais être dépassée pour établir un nouveau mode de rapport du peuple à ses dirigeants : non plus celui de la soumission, tissé de commandement, d'obéissance et de sanction, mais celui de la coordination, tressé d'aide, de participation et d'harmonie : « Cette différence fera ressortir une des oppositions les plus importantes et les plus heureuses entre l'ancien et le nouveau système<sup>39</sup>. » De quoi s'agit-il au juste ? D'une opposition termes à termes (soulignés par Saint-Simon lui-même) qui laisse apercevoir le contraste tranché et irréversible entre l'époque féodalo-militaire et l'âge industriel : « Dans l'ancien système, le peuple était *enrégimenté* par rapport à ses chefs. Dans le nouveau, il est *combiné* avec eux. De la part des chefs militaires, il y avait *commandement*. De la part des chefs industriels, il n'y a plus que *direction*. Dans le premier cas, le peuple était *sujet*. Dans le second, il est *sociétaire*<sup>40</sup>. »

Outre le passage d'une légitimité divine à la garantie scientifique, l'industrialisme se caractérise aussi par une modification radicale des relations sociales ; ces dernières, abandonnant tout rapport de force, délaissant toute conflictualité, émergeront de la coopération et viseront l'association : « Mais dans une coopération où tous apportent une capacité et une mise, il y a véritablement association, et il n'existe d'autre inégalité que celle des capacités et des mises, qui sont l'une et l'autre nécessaires (c'est-à-dire inévitables), et qu'il serait absurde, ridicule et funeste de faire disparaître<sup>41</sup>. » Cette dernière citation fait apparaître le lieu exact de l'utopie saint-simonienne : l'industrialisme soutient que la communion dans le travail efface les différences sociales au nom d'une utilité jugée plus haute ou, mieux encore, au nom de l'utilité jugée comme horizon de réconciliation des intérêts. Aussi le socialisme de Saint-Simon ne relève-t-il point d'un programme d'égalisation des conditions matérielles, mais bien plutôt d'un projet d'égalité de participation à la prospérité générale en fonction de ce que chacun, à la mesure de ses capacités (qu'on appellerait, de nos jours, « compétences »), peut y apporter.

## **Le management ou la science de la coopération efficace**

Or, s'il est en effet une formule qui résume parfaitement l'esprit des *Principes du management scientifique*, il s'agit bien de la suivante : « *Harmony, not discord. Cooperation, not individualism*<sup>42</sup>. » En tant qu'utopie, le taylorisme s'oppose tout d'abord vivement à toutes formes de discorde, de mésentente, de lutte ; il ne peut

---

39. Claude-Henri de Saint-Simon, *L'organisateur*, dans *Œuvres complètes III*, Paris, PUF, 2013, p. 2187.

40. *Idem*.

41. *Ibid.*, p. 2187-2188.

42. Frederick Winslow Taylor, *The Principles of scientific management*, Mineola, Dover, 1998, p. 74.

faire sienne la lecture du monde qui érige l'antagonisme et la négativité en moteurs de l'histoire, notamment dans la pensée de Marx au sein de laquelle la lutte des classes oppose inlassablement les oppresseurs et les opprimés jusqu'à ce que les seconds triomphent définitivement des premiers. Dans ce cadre, le bonheur des uns s'obtient nécessairement au détriment des autres ; et il procède plus du combat, c'est-à-dire de la pulsion féodale, que de l'application d'un plan scientifiquement conçu qui serait plus conforme à l'esprit industriel. Sans conteste, « *[s]cientific management will mean, for the employers and the workmen who adopt it [...] the elimination of almost all causes for dispute and disagreement between them*<sup>43</sup> ». Pour quelles raisons ? La première que Taylor avance n'est autre que l'augmentation des rémunérations car, grâce à elle, les revendications salariales ne se justifieront plus et n'auront donc plus cours ; mais surtout, « *more than all other causes, the close, intimate cooperation, the constant personal contact between the two sides, will tend to diminish friction and discontent*<sup>44</sup> ». Sourd ici un aspect méconnu et pourtant essentiel de la doctrine taylorienne : on la prend pour un rationalisme froid, mais on omet de préciser que la réussite d'une telle machinerie repose sur un « management de proximité », expression certes anachronique mais qui rend si bien compte du rôle clef de ces contremaîtres dont la mission ne consiste pas à surveiller les ouvriers mais à les guider et à les aider : « *these men [...] are the expert teachers, who are at all times in the shop, helping and directing the workmen*<sup>45</sup>. » Contre toute espèce de conflit, Taylor joue la carte de l'intimité, de la présence proche, du contact.

De plus, le management scientifique s'oppose à l'individualisme, c'est-à-dire à toute doctrine qui prend l'individu, ses choix, ses préférences, ses intérêts, comme fondements de l'agir. En cela, le taylorisme combat d'une part le règne de la bourgeoisie, qui prend la forme de l'accumulation et de la confiscation du capital au profit de quelques-uns, et d'autre part l'économie néoclassique et sa figure abstraite de l'*homo œconomicus*. Mais il prend également ses distances avec la philosophie politique moderne qui, avec Machiavel et Hobbes, développe une anthropologie du désir individuel qui ne peut que mener à de dangereuses impasses : le conflit perpétuel des intérêts, l'obsession du pouvoir, la société pensée comme un contrat, la création d'un monstre (le Léviathan) au pouvoir absolu. C'est ainsi qu'il faut comprendre le slogan « *Harmony, not discord. Cooperation, not individualism* » : la science établit que les intérêts des employeurs et des travailleurs convergent, toute discorde est infondée en droit car elle ne s'appuie sur aucune revendication légitime. Et, de ce point de vue, Taylor s'engouffre dans la troisième voie que Saint-Simon avait ouverte, et qui définit spécifiquement le projet industrialiste : la coopération. Ce positionnement du management à égale et lointaine distance de l'individualisme et du collectivisme ne

---

43. *Ibid.*, p. 75.

44. *Idem.*

45. *Ibid.*, p. 64-65.

saurait en aucun cas relever de l'accessoire ou de l'anecdotique, mais constitue bien au contraire le plus puissant leitmotiv de l'histoire du management.

C'est ainsi que Chester Barnard, autre pionnier de cette discipline, partage le souci de Taylor : « *I am not making a plea for "individualism" as opposed to "collectivism". The extreme emphasis upon the individual in doctrinaire argument against various aspects of collective interest and action seems to me even less realistic than the reverse emphasis upon organization and collectivism*<sup>46</sup>. » En toute logique, le président de la Fondation Rockefeller peut ajouter qu'« [il] ne [s]'essaye ni à une théorie économique ni à une théorie sociale<sup>47</sup> ». Tout comme Taylor, Barnard oppose la défense des intérêts, qu'ils prennent la forme de la revendication individuelle ou de la négociation collective (*bargaining*), à « la volonté de collaborer<sup>48</sup> » et à « l'attitude coopérative<sup>49</sup> ». Alors que les premiers supposent des rapports de force, une défense des positions occupées et une attention soutenue à la tactique déployée, les secondes génèrent l'absence de friction et un intérêt grandissant pour le travail lui-même. Et cela n'est pas sans conséquences pour la direction de l'organisation : dans le premier cas, le management néglige les projets au profit de la négociation, conçoit le travail comme un simple moyen de livrer un produit au marché, adopte une posture de froideur et de distance, et enfin cultive le secret et l'opacité ; dans le second, le management se soucie de l'amélioration des conditions de l'activité, met en valeur le travail et prête attention aux travailleurs. Au fond, Barnard reformule de façon plus technique et opératoire la dichotomie que Saint-Simon avait introduite entre l'époque féodalo-militaire, qui est caractérisée par la lutte et le pouvoir, et l'âge industriel, qui repose sur l'utopie de la paix et de la coopération.

Toutefois, cette coopération saurait être tout sauf naturelle. Rappelons à cet effet le contexte : à l'époque de la révolution industrielle naissante, la principale main-d'œuvre des usines se constitue de paysans qui viennent en ville lorsque la saison des champs se clôt ; et ces derniers regagnent aussitôt la campagne dès que les occupations rurales peuvent reprendre leur cours, avec pour conséquence immédiate l'abandon de leur poste. La fidélisation de cette main-d'œuvre pose alors une question cruciale : comment construire et favoriser la coopération ? C'est ainsi que l'ingénierie ne touche pas seulement l'organisation de l'atelier, mais concerne également les ressorts de l'action humaine : « *There is another type of scientific investigation which has been referred to several times in this paper, and which should receive special attention, namely, the accurate study of the motives which influence men*<sup>50</sup> », écrit ainsi Taylor. Voilà pourquoi il ne faut pas voir dans la psychologie industrielle

---

46. Chester Barnard, *Organization and management : Selected papers*, Cambridge, HUP, 1949, p. 5.

47. *Ibid.*, p. 16.

48. *Ibid.*, p. 9.

49. *Ibid.*, p. 21.

50. Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific management*, *op. cit.*, p. 62.

et l'école des relations humaines une réaction hostile au taylorisme, mais plutôt la poursuite et l'approfondissement de son projet. Et force est bien de constater qu'Elton Mayo s'inscrit pleinement et explicitement dans le projet industrialiste : « *Effective co-operation is the problem we face in the middle period of the twentieth century*<sup>51</sup>. » Le psychologue, s'appuyant en la matière sur les sociologues Frédéric Le Play et Émile Durkheim, assure que le progrès industriel possède comme revers un déclin de la coopération et une hausse de l'hostilité entre les groupes. Pourquoi ? Mayo attribue l'origine de cette carence au décalage existant entre l'évolution technique et le développement des compétences sociales ; si la révolution industrielle apporta son lot d'innovations, matérielles et organisationnelles, les sciences humaines quant à elles manquèrent à leur mission de formation d'hommes capables de vivre dans ce nouveau type de société. Si bien que l'homme contemporain se trouve inadapté à son nouvel environnement, ce qui ne manque pas d'amener frustrations et conflits. Voilà pourquoi « *collaboration in an industrial society cannot be left to chance – neither in a political nor in an industrial unit can such a neglect lead to anything but disruption and catastrophe*<sup>52</sup> ». L'industrie ayant brisé les cadres traditionnels et naturels de la coopération, il convient de prendre en main le processus de collaboration, faute de quoi la société pourrait s'acheminer vers sa dissolution et sa disparition.

C'est à ce moment précis de son raisonnement que Mayo s'abreuve aux sources vives de l'anthropologie ; en effet, le psychologue constate que toutes les sociétés traditionnelles, sans exception, assurent à leurs membres la satisfaction des deux besoins suivants : d'une part, le contentement des attentes matérielles ; d'autre part, le maintien de la coopération à travers une organisation. Il précise alors :

*These are not ranked here as first and second in order of importance; both are important and must be simultaneously effected. But an inspection of primitive cultures might lead one to suppose that, of the two, the latter – the need to co-operate continuously – is more vital to the communal life. For the rituals of any primitive tribe are almost wholly devoted to the promotion of co-operative harmony, to discipline that enhances the certainty of unity in work; the tribe apparently assumes implicitly that, if co-operation be assured, the material needs of the group will inevitably be satisfied*<sup>53</sup>.

Poursuivant son raisonnement, il affirme qu'il n'est en aucun cas souhaitable ni possible de remonter dans le temps et d'adopter les mêmes formes que les sociétés

---

51. Elton Mayo, *The Social problems of an industrial civilization*, Londres, Routledge & Kegan Paul, 1975, p. li.

52. *Ibid.*, p. 8-9.

53. *Ibid.*, p. 49.



primitives. En revanche, il faut bien tirer d'elles la leçon suivante : la coopération se forge d'abord à travers les relations humaines, à travers le partage de références communes, à travers la communion en des normes collectives, à travers des croyances communautaires ; ce que précisément les expériences de l'usine d'Hawthorne mirent en évidence et que l'équipe de Mayo nomma « effet de groupe ». Autrement dit, puisque la communauté naturelle n'est plus, il revient à l'ingénieur des organisations de fabriquer une communauté artificielle. Et l'anthropologie, de la science descriptive des sociétés traditionnelles qu'elle fut, de se muer en science prescriptive des sociétés industrielles et de l'organisation de la coopération.

### **Au cœur du management : la catégorie scientifique d'« organisation »**

Or, cette fabrique ingénierique d'une nouvelle société se fonde sur une catégorie scientifique moderne bien précise : celle de l'organisation. On s'aperçoit d'ailleurs de l'importance de cette dernière aux deux observations suivantes : d'une part, ce que nous nommons en France « sciences de gestion » s'appelle, dans les pays anglo-saxons, « science des organisations » ; d'autre part, les multiples disciplines du management se subsument toutes, d'un point de vue spéculatif, sous la « théorie des organisations », lieu d'élaboration conceptuelle du management. Pour ces raisons, il convient à présent de se pencher sur l'émergence de cette catégorie d'« organisation. »

C'est justement au XVIII<sup>e</sup> siècle, à la fin de l'âge classique, que Michel Foucault situe le passage de l'histoire naturelle, qui se caractérise par la recherche des structures visibles, à la biologie, qui cherche à mettre en évidence l'autonomie du vivant : « On croit ainsi retrouver trace d'un conflit majeur entre une théologie qui loge, sous chaque forme et dans tous les mouvements, la providence de Dieu, la simplicité, le mystère et la sollicitude de ses voies, et une science qui cherche déjà à définir l'autonomie de la nature<sup>54</sup>. » Comment appréhender le caractère autonome de la vie ? Le philosophe répond : « À partir de Jussieu, de Lamarck et de Vicq d'Azyr le caractère, ou plutôt la transformation de la structure en caractère, va se fonder sur un principe étranger au domaine du visible – un principe interne irréductible au jeu réciproque des représentations. Ce principe [...], c'est l'*organisation*<sup>55</sup>. » En d'autres termes, la naissance de la biologie correspond à un arrachement du vivant à ses déterminations hétéronomes, et cette émancipation est rendue possible par le concept d'organisation qui « constitue en quelque sorte une structure d'ordre supérieur à quoi

---

54. Michel Foucault, *Les mots et les choses. Une archéologie des sciences humaines*, Paris, Gallimard, 1966, p. 138.

55. *Ibid.*, p. 239.



se réfère tout ce qui se perçoit des êtres<sup>56</sup> ». Tandis que l'histoire naturelle classait et hiérarchisait les êtres dans des taxinomies en fonction de leurs caractères visibles, la biologie, quant à elle, cherche à articuler le visible de la structure à l'invisible de la fonction au sein d'un tout cohérent et autofinalisé.

Illustrons nos propos avec ces deux grandes figures de la biologie française naissante : Jean-Baptiste de Lamarck et Georges Cuvier. L'œuvre de Jean-Baptiste de Lamarck tire les conséquences de cette nouvelle saisie physique d'un vivant qui échappe au simple mécanisme ; en effet, aux forces d'attraction mécanique qui s'accommodent du repos (contact, gravitation à distance constante...) il convient d'opposer des forces toujours actives qui seules peuvent convenir dans le cas de la vie. En réalité, Lamarck transpose le modèle newtonien de l'optique dans le vivant ; dans les deux cas, l'explication mécanique se prolonge dans un domaine où elle doit se transformer : de même que la force devient onde, la communication des forces se fait excitation et le point d'application milieu interstitiel. Les forces physiques sont toujours actives, à l'image des vibrations ; et elles le sont en agissant entre les corpuscules, dans les « milieux » fluides comme chez Isaac Newton encore : « La vie, considérée dans tout corps qui la possède, résulte uniquement des relations qui existent entre les trois objets suivants, savoir : les parties contenant et dans un état approprié de ce corps ; les fluides contenus qui y sont en mouvement ; et la cause excitatrice des mouvements et des changements qui s'y opèrent<sup>57</sup>. » Avec Lamarck, la ligne de démarcation ne passe plus entre le minéral, le végétal et l'animal ; elle sépare les êtres vivants des objets inanimés, non pas parce qu'ils seraient tissés d'une matière différente, mais en raison de leur organisation, « un ordre des choses », qui met en relation trois termes : les parties contenant, des fluides contenus et une cause excitatrice. Au fond, la vie est le résultat des interactions entre ces trois éléments : la cause agit sur les fluides dont le mouvement se répercute sur les parties ; en retour, les parties exercent également un effet sur les fluides.

Contemporain de Lamarck, Georges Cuvier soutient un catastrophisme géologique qui le pousse à quitter le point de vue d'une essence qui appellerait la vie et comme sa manifestation, et à adopter une perspective contingente sur le vivant, de sorte qu'il existe des manières de vivre chacune caractérisée par une organisation propre : en effet, « la vie, en général, suppose donc l'organisation, et la vie propre de chaque être suppose l'organisation propre de cet être<sup>58</sup> ». Qu'appelle-t-on alors organisation ? « Ce tissu aréolaire dont les fibres ou les lames plus ou moins flexibles interceptent

---

56. François Jacob, *La logique du vivant. Une histoire de l'hérédité*, Paris, Gallimard, 1970, p. 88.

57. Jean Baptiste de Lamarck, *Philosophie zoologique*, Paris, GF-Flammarion, 1994 [1809], p. 334. [Titre de l'édition originale : *Philosophie zoologique ou exposition des considérations relatives à l'histoire naturelle des animaux ; à la diversité de leur organisation et des facultés qu'ils en obtiennent ; aux causes physiques qui maintiennent en eux la vie et donnent lieu aux mouvements qu'ils exécutent ; enfin, à celles qui produisent, les unes le sentiment, et les autres l'intelligence de ceux qui en sont doués.*]

58. Georges Cuvier, *Le règne animal distribué d'après son organisation*, t. 1, Paris, 1817, p. 16-17.

des liquides plus ou moins abondants<sup>59</sup> », définition qui nous donne la clef des corps vivants, c'est-à-dire de la structure fondamentale de la vie. Si les vivants diffèrent, ils ont toutefois en commun un arrière-fond constitutif qui s'actualise en fonction des contextes. Par conséquent, on peut affirmer avec Dominique Guillo que « la physiologie, qui embrasse désormais le vivant dans son intégralité, apparaît alors de plein droit, chez Cuvier, comme une science de l'*organisation*<sup>60</sup> ».

Le concept d'organisation n'est donc pas neuf et vierge quand surviennent les Conférences Macy entre 1946 et 1953 ; il possède même déjà une histoire conséquente, liée à l'abandon de l'histoire naturelle au profit de la biologie, et déborda très vite le cadre du vivant pour gagner le champ du social et même les locaux de l'usine et des bureaux<sup>61</sup>. Le tour de force de la cybernétique fut en réalité d'articuler à l'organisation une seconde notion scientifique, celle d'information. À suivre Jérôme Segal, auteur d'une monumentale *Histoire de la notion scientifique d'information, Le Zéro et le Un*, la scientificité du concept d'information se forge dans la première partie du XX<sup>e</sup> siècle au confluent de trois disciplines : « À partir des années 20, en physique, en statistiques et dans le domaine des recherches sur les techniques de télécommunication, on assiste à la définition de l'information comme notion scientifique et technique bien distincte des sens communs du mot<sup>62</sup>. »

- La physique : sont ici principalement concernés les travaux sur la cinétique des gaz et plus particulièrement ceux du physicien hongrois Leo Szilard qui propose une nouvelle interprétation du démon de Maxwell dans un article de 1929. Alors que la plupart des commentateurs de la seconde loi de la thermodynamique concluent qu'aucun phénomène ne saurait inverser la loi générale de l'accroissement de l'entropie, Szilard, quant à lui, substitue l'improbabilité à l'impossibilité. En supposant en effet que le démon acquiert de l'information à propos de la molécule, alors on peut supposer qu'il pourra agir en fonction des renseignements acquis en préparant une intervention appropriée et ainsi diminuer l'entropie de façon locale et momentanée. Une telle thèse rompt de surcroît avec la conception d'un temps neutre, voire réversible qui caractérise la science physique depuis Newton. Il reste enfin à noter que Norbert Wiener procède lui aussi, dans le second chapitre de *Cybernetics*, à la présentation de l'expérience de pensée du démon de Maxwell, et décrit son action en des termes

---

59. *Ibid.*, 15-16.

60. Dominique Guillo, *Les figures de l'organisation. Sciences de la vie et sciences sociales au XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris, PUF, 2003, p. 51.

61. Pierre Musso montre dans ce sens que l'industrialisme de Claude-Henri de Saint-Simon se fonde sur l'application du concept d'organisation aux sphères économique et sociale : Pierre Musso, *La religion du monde industriel. Analyse de la pensée de Saint-Simon*, La Tour-d'Aigues, Aube, 2006.

62. Jérôme Segal, *Le Zéro et le Un. Histoire de la notion scientifique d'information au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Syllepse, 2003, p. 4.

tout à fait similaires : « Le démon peut seulement agir d'après l'information qu'il reçoit, et cette information [...] représente une entropie négative<sup>63</sup>. »

- La statistique : telle que redéfinie par Ronald Fisher dans les années 1920, la finalité de la méthode statistique consiste à réduire la masse des données, inintelligible du fait de son volume, en une quantité réduite sans que ce processus d'extraction ne nuise à la compréhension du tout. Cette production d'une information pertinente est bien en même temps une opération de réduction quantitative et une fabrique de représentation qualitative, car le petit nombre de données doit rester fidèle à la masse initiale de données. Par ailleurs, en 1935, le statisticien esquisse un parallèle entre information et entropie : alors que les processus réversibles et bijectifs ne connaissent pas de perte d'information, les ensembles dont on ne peut reconstituer les valeurs d'origine sont en proie au phénomène contraire.
- Les télécommunications : la Bell Telephone Company, qui a massivement investi dans les réseaux de télécommunication, cherche à rentabiliser l'argent dépensé en faisant passer le plus grand nombre de communications par fil. Quelles sont les conditions les plus économiques qui permettent aux utilisateurs de reconnaître un mot ? Telle fut précisément la question que Ralph Hartley, ingénieur aux Bell Labs, se posa. La réponse passe par la distinction tranchée entre l'information entendue en sons ordinaires, qui renvoie à l'interprétation de chacun, et l'information scientifique susceptible de quantification à partir d'une sélection de codes. L'information devient alors un problème statistique de combinatoire et d'arrangement, et ce calcul permet d'envisager la comparaison des capacités de transmission des différents moyens de communication.

Norbert Wiener, figure centrale des Conférences Macy et théoricien de la cybernétique, envisage justement une nouvelle conceptualisation du vivant à partir de ce nouveau concept scientifique d'information : « Pour décrire un organisme, nous n'essayons pas d'en analyser chaque molécule et de le cataloguer bribe par bribe, mais plutôt de répondre à certaines questions qui révèlent le modèle : un modèle de plus en plus significatif et moins probable à mesure que l'organisation devient, pour ainsi dire, plus pleinement organisme<sup>64</sup>. » Au fond, un organisme n'est rien d'autre qu'un message structuré qui se perpétue dans le temps (« Un modèle est un message et peut être transmis comme un message<sup>65</sup> ») avant que l'énergie nécessaire à sa conservation ne finisse par s'épuiser : c'est le phénomène de vieillissement qui, s'il touche le corps, ne concerne pas l'information, laquelle se transmet par la

---

63. Norbert Wiener, *La cybernétique. Information et régulation dans le vivant et dans la machine*, trad. R. Le Roux, R. Vallée et N. Vallée-Lévi, Paris, Seuil, 2014 [1948], p. 138.

64. Norbert Wiener, *Cybernétique et société. L'usage humain des êtres humains*, trad. P.-Y. Mistoulon, Paris, Seuil, 2014 [1954], p. 124.

65. *Ibid.*, p. 125.

reproduction et atteint d'une certaine façon une forme d'immortalité. C'est la raison pour laquelle Wiener peut écrire que l'identité personnelle est en fin de compte peu liée à la constitution physique de l'individu, et que le seul obstacle à la réussite de la téléportation est de nature technique, et non pas conceptuelle.

De ce point de vue, l'homéostasie ne désigne plus seulement l'interdépendance des éléments d'un système qui persévère en son être, mais la préservation de ce milieu intérieur par le traitement de l'information interne et externe. Car tout, sous la plume de Wiener, devient information, c'est-à-dire, en dernier ressort, décomposable dans la langue de Boole : « *Information* est un nom pour désigner le contenu de ce qui est échangé avec le monde extérieur à mesure que nous nous y adaptons et que nous lui appliquons les résultats de notre adaptation<sup>66</sup>. » Par les sens, qui assument une fonction de capteurs, le système nerveux récolte l'information de l'environnement que le cerveau traite en vue de réagir de façon adaptée à la situation présente. Les dimensions cognitives et comportementales sont ici indissociables. Et en fin de compte, la loi du vivant se formule ainsi : « Vivre, c'est vivre avec une information adéquate<sup>67</sup>. » Mais tout cela revient à faire de l'organisation, quelle que soit sa taille, microcellulaire, nationale ou mondiale en passant par les stades intermédiaires, quelle que soit sa nature, biologique, psychologique ou sociale, une machine à traiter de l'information : « L'une des leçons de ce livre est que tout organisme maintient sa cohésion par la possession de moyens d'acquisition, d'usage, de rétention et de transmission de l'information<sup>68</sup>. »

Toutefois, dire que la cybernétique place au cœur de son édifice conceptuel le concept scientifique d'information et qu'elle propose une nouvelle lecture du vivant tirée d'une homologie structurale issue de l'informatique naissante, n'est encore guère suffisant pour saisir sa particularité. En effet, l'information cybernétique est une information finalisée, toujours déjà orientée vers un but. Louis Couffignal y insiste dans sa contribution au colloque de Royaumont consacré à l'information dans la science contemporaine :

Une action a un but ; elle s'exerce sur un milieu ; elle est exercée par un agent ; ceci est banal, mais la chose capitale, à laquelle on ne fait généralement pas assez attention, c'est qu'une action est toujours faite pour atteindre le but ; même si on ne l'atteint pas, on avait l'intention de l'atteindre ; par suite, la valeur de l'action se mesure par son efficacité ; on n'agit que pour être efficace, pour atteindre un certain but<sup>69</sup>.

---

66. *Ibid.*, p. 50.

67. *Idem.*

68. Norbert Wiener, *La cybernétique*, *op. cit.*, p. 287.

69. Louis Couffignal, « Information et théorie de l'information », dans *Le concept d'information dans*

La cybernétique est la suprême science de l'efficacité en ce qu'elle modélise les actions orientées par un but. Pour Wiener, la science classique, celle de Galilée et de Newton, comprend la recherche de causes comme l'antécédence de la détermination, c'est-à-dire comme la cause motrice : quelle est la force à l'origine de ce mouvement ? Pourtant, comme le montrent les acquis de la biologie et de la psychologie modernes, l'intention, le projet, la finalité peuvent déclencher un comportement, non seulement chez l'homme mais également dans tout type d'organisation, naturelle ou artificielle. Accompagné d'Arturo Rosenblueth et de Julian Bigelow, Wiener propose dès 1943 de cerner le concept de « but » à travers lequel les auteurs tentent de compléter le manque de profondeur du behaviorisme : si en effet ce dernier courant en reste à l'étude des comportements observables, l'introduction de la notion de but a pour conséquence la prise en compte de la structure et des propriétés de l'organisme étudié. Raisonnablement somme toute logique si l'on considère que le comportement téléologique se base sur « l'action volontaire<sup>70</sup> » qui, quant à elle, ne relève pas de l'arbitraire subjectif mais bien d'un fait physiologique. Par ailleurs, certaines machines déploient également des actions orientées vers un but : on parle alors de servomécanismes. En d'autres termes, dès le début de ses réflexions qui l'amèneront vers la thématique de la cybernétique, Wiener ne s'intéresse pas à un type d'être (le vivant, l'homme, la machine, etc.) mais à un type de comportement pouvant être adopté par une pluralité d'êtres : et plus précisément, il concentre ses efforts sur les comportements orientés vers un but et soumis à un phénomène de rétroaction (*feedback*). Ici prend racine la puissante homologie entre le cerveau et l'ordinateur qui guidera les réflexions du mathématicien et de bien des épigones de la cybernétique dans les domaines des sciences cognitives et de l'intelligence artificielle.

Cinq ans plus tard, en 1948, dans *Cybernetics*, la rétroaction se trouve pleinement associée à l'information : elle est d'ailleurs définie comme « retour d'information », et la chaîne qui intègre la transmission et le retour d'information se nomme « boucle de rétroaction<sup>71</sup> » ; cette dernière n'est autre que l'essence de l'organisation telle que la conçoit la cybernétique et telle que nous la concevons encore de nos jours. Norbert Wiener illustre son propos avec plusieurs exemples – le thermostat, le régulateur à boules de Watt et de Maxwell, le mouvement du bras cherchant à atteindre le paquet de cigarettes – et met en évidence que l'action et sa correction, son affinement progressif, proviennent d'une comparaison entre le but et la position présente, entre l'objectif et le chemin déjà parcouru : « Le retour de l'information

---

*la science contemporaine*, Paris, Minuit/Gauthier-Villars, 1965, p. 340-341.

70. Arturo Rosenblueth, Norbert Wiener et Julian Bigelow, « Behavior, purpose and teleology », *Philosophy of Science*, vol. 10, n° 1, 1943, p. 19.

71. Norbert Wiener, *La cybernétique*, *op. cit.*, p. 191.

au centre de contrôle tend à compenser l'écart entre la grandeur asservie et celle qui la commande<sup>72</sup>. » La décision du comportement se prend ainsi en fonction d'une récolte et d'un traitement d'informations, en l'occurrence d'un calcul d'écart entre la destination souhaitée et la trajectoire réelle. Et l'on comprend également le rôle de la mémoire, c'est-à-dire du stockage des données, dans ce contexte : car plus la connaissance des conditions initiales est complète, plus le calcul des écarts est établi avec précision, et plus l'ajustement a des chances de se révéler efficace.

Wiener distingue deux types de rétroaction : d'une part, celle qui reconduit perpétuellement l'action à la finalité fixe prédéfinie, comme c'est le cas de l'homéostasie du corps humain qui maintient, par exemple, sa température constante ; d'autre part, celle que le mathématicien nomme « prédictive » et qui concerne des buts évolutifs, à l'image des batteries antimissiles qui doivent anticiper le tir adverse. On reconnaît dans ces deux formes de *feedback*, négatif et positif, les deux types d'apprentissage que Wiener distinguera dans son ouvrage suivant en 1954 : d'un côté la société des fourmis, à laquelle se trouve assimilé le régime fasciste, dans lequel le système, rigide et figé, se reproduit indéfiniment lui-même ; de l'autre, les sociétés modernes et démocratiques fondées sur l'apprentissage, c'est-à-dire, au fond, sur l'innovation :

Comme je l'ai dit, la rétroaction est la commande d'un système au moyen de la réintroduction, dans ce système, des résultats de son action. Si ces résultats ne sont utilisés que comme données numériques pour l'examen et le réglage du système, nous obtenons la rétroaction simple que connaissent bien les automaticiens. Si, par contre, l'information portant sur l'action effectuée est capable de modifier la méthode générale et le modèle de celle-ci, nous disposons d'un processus que l'on peut bien nommer apprentissage<sup>73</sup>.

Il est donc deux types d'organisation : celle qui reproduit mécaniquement ce qu'elle sait faire, au risque de disparaître à la suite d'une perturbation de l'environnement ; celle qui est capable d'apprendre et par voie de conséquence de s'adapter aux changements externes. Francisco Varela nommera cette dernière « machine autopoïétique » en raison de sa capacité de modification de sa structure interne en vue de répondre à des perturbations externes<sup>74</sup>.

---

72. *Ibid.*, p. 192.

73. Norbert Wiener, *Cybernétique et société*, *op. cit.*, p. 91-92.

74. Francisco J. Varela, *Autonomie et connaissance. Essai sur le vivant*, trad. P. Bourguin et P. Dumouchel, Paris, Seuil, 1989, p. 44-49.

## La logique organisationnelle de la planétarisation

« Le savoir contemporain, dans son ensemble, est une théorie de la communication<sup>75</sup> », affirme M. Serres. Si le philosophe avance cette thèse, c'est qu'une discipline révolutionna l'ensemble des champs scientifiques à la sortie de la Seconde Guerre mondiale : il s'agit bien sûr de la cybernétique qui, au final, comme le note Jean-Pierre Dupuy,

aura, en vrac et sans souci d'exhaustivité : introduit la conceptualisation et le formalisme logico-mathématique dans les sciences du cerveau et du système nerveux ; conçu l'organisation des machines à traiter l'information et jeté les fondements de l'intelligence artificielle ; produit la « métascience » des systèmes, laquelle a laissé son empreinte sur l'ensemble des sciences humaines et sociales, de la thérapie familiale à l'anthropologie culturelle ; fortement inspiré des innovations conceptuelles en économie, recherche opérationnelle, théorie de la décision et du choix rationnel, théorie des jeux, sociologie, sciences du politique et bien d'autres disciplines ; fourni à point nommé à plusieurs « révolutions scientifiques » du XX<sup>e</sup> siècle, très diverses puisqu'elles vont de la biologie moléculaire à la relecture de Freud par Lacan, les métaphores dont elles avaient besoin pour marquer leur rupture par rapport à des paradigmes établis<sup>76</sup>.

Céline Lafontaine<sup>77</sup>, quant à elle, met en évidence l'empreinte de la cybernétique chez les penseurs postmodernes, de Lévi-Strauss à Derrida, Deleuze ou encore Foucault ; le philosophe allemand Erich Hörl<sup>78</sup> abonde également en ce sens. Une telle influence, alors même que le terme tomba en déshérence dès les années 1950, a de quoi surprendre ; néanmoins, l'histoire de la formation de la cybernétique ainsi que de sa réception est de plus en plus documentée<sup>79</sup>.

Le management n'échappe guère à ce mouvement général d'infiltration de la cybernétique et de ses catégories dans l'ensemble du savoir scientifique, et

---

75. Michel Serres, *Hermès III. La traduction*, Paris, Minuit, 1974, p. 41.

76. Jean-Pierre Dupuy, *Aux origines des sciences cognitives*, op. cit., p. 34-35.

77. Céline Lafontaine, *L'empire cybernétique. Des machines à penser à la pensée de la machine*, Paris, Seuil, 2004.

78. Erich Hörl, « Du déplacement technologique du sens. Sur la métamorphose du sens dans son rapport à la grande transformation des machines », *Rue Descartes*, n° 64, 2009, p. 50-65.

79. Outre l'ouvrage de Jérôme Segal, déjà cité ci-dessus, on peut mentionner : Mathieu Triclot, *Le moment cybernétique. La constitution de la notion d'information*, Seyssel, Champ Vallon, 2008, ainsi que Ronan Le Roux, *La cybernétique en France (1948-1970). Contribution à l'étude de la circulation interdisciplinaire des modèles et des instruments conceptuels et cognitifs*, Paris, École des hautes études en sciences sociales, 2010.



nos propres travaux ont établi cette filiation d'un triple point de vue<sup>80</sup>. Du point de vue des pratiques, tout d'abord : que ce soit le coaching, le management des connaissances ou encore l'intelligence collective, tous ces dispositifs visent le même objectif, celui d'une optimisation de l'information et de sa circulation, et les études généalogiques menées conduisent toutes vers la même matrice : la cybernétique ; du point de vue des disciplines, ensuite, qui toutes se greffent sur le schéma de la boucle de rétroaction, le management stratégique correspondant à la spécialité chargée de l'établissement des finalités, le contrôle de gestion et la gestion des ressources humaines, assistés par les systèmes d'information, se chargeant du processus de rétroaction, le *lean management*, quant à lui, procédant à la rationalisation des flux tant matériels qu'informationnels dans l'organisation ; du point de vue des théories enfin, car toutes les conceptualisations du management, après la Seconde Guerre mondiale, s'appuient implicitement ou explicitement sur la catégorie de l'organisation telle que nous l'avons définie ci-dessus.

Nous voici à présent armés pour comprendre ce qu'il convient de nommer société managériale, ou encore « société des organisations<sup>81</sup> » selon l'expression de Charles Perrow, voire même « une nouvelle réalité organisationnelle » d'après Michel Freitag<sup>82</sup>. Ce que pour ma part je désigne par l'expression de « mouvement panorganisationnel » réunit, dans sa structure chiasmatisée, le devenir-monde des organisations et le devenir-organisation du monde. Détaillons.

Devenir-monde des organisations. La planète se remplit d'organisations de tout poil : entreprises bien sûr, mais aussi associations (humanitaires, sportives, culturelles...), gouvernements, collectivités, ONG, etc. Il faut bien avouer que ce que nous nommons trop rapidement la « mondialisation », et que Heidegger nommait plus intelligemment la planétarisation en jouant sur le double sens de l'étymologie du terme (*planetès/planetos* : planète/errance) et en refusant d'utiliser la catégorie du « monde » pour qualifier un tel mouvement, s'achève aujourd'hui par la prolifération des organisations et du management sur l'ensemble des continents et des océans : quel pan de la nature n'a pas vocation à devenir une réserve ou un parc ? Quels océans échapperont aux affreuses plateformes pétrolières ? Quelles rares tribus africaines échapperont à un projet humanitaire fomenté par de candides étudiants d'écoles de commerce ou d'ingénieurs ? L'organisation est le « lieu commun », le *topos* le plus partagé de l'homme du XXI<sup>e</sup> siècle ; Henry Mintzberg en fait lui-même le constat en décrivant la trajectoire d'une vie humaine à notre époque : naissance dans une maternité, enfance en crèche ou chez une assistante maternelle agréée

---

80. En synthèse, et pour ne pas multiplier les références, je renvoie à l'article suivant : Baptiste Rappin, « Une brève histoire cybernétique du management contemporain », *La Revue des sciences de gestion*, n° 293, 2018, p. 11-18.

81. Charles Perrow, « A society of organizations », *Theory and Society*, vol. 20, n° 6, 1991, p. 725-762.

82. Michel Freitag, *L'impasse de la globalisation. Une histoire sociologique et philosophique du capitalisme*, Montréal, Écosociété, 2008, p. 151.

(par la PMI), maternelle, école, collège, lycée, université ou école, travail en entreprise ou en organisation pour les plus chanceux, prise en charge par le service public pour les plus mal lotis, retraite dans des clubs offrant des activités allant de la marche à la visite culturelle en passant par le voyage organisé, maison de repos, cimetière<sup>83</sup>. Quelle tranche de vie saurait échapper à cet empire de l'organisation ?

Devenir-organisation du monde : si le devenir-monde des organisations émane d'une phénoménologie spatiale, géographique, la dimension du devenir-organisation est grosse, quant à elle, d'une ontologie. Plus précisément, elle pointe le doigt sur l'impossibilité contemporaine de venir à l'existence sous une autre forme que celle de l'organisation : familles, églises et sectes, universités, hôpitaux, collectivités, gouvernements, syndicats, associations sportives de quartier... toute manifestation de la vie collective émerge désormais comme organisation, ou opère sa mue en organisation. Je vous donne à présent trois exemples :

- Le passage de la notation à l'évaluation dès les écoles maternelles et primaires : la logique de la compétence (explicitement présente sur les fiches de travail des écoliers) a pris le pas sur la transmission des humanités. La médiocrité s'affiche, éhontée, dans le slogan du socle de base « écrire-lire-compter » ;
- La logique d'évaluation a également pénétré le champ gouvernemental : les ministères sont soumis à une évaluation, selon des critères à la fois génériques (budgétaires) et spécifiques (nombre de reconduites à la frontière, nombre de procès-verbaux, nombre d'actes médicaux, etc.). De ce point de vue, les présidents et les gouvernements se suivent et se ressemblent, malgré les alternances politiques ;
- Le *Nouveau Management Public* est précisément la doctrine qui vise à gérer les institutions publiques comme des entreprises, opérant de fait la mutation des premières en organisations. Ce qui se joue là est considérable : car il s'agit ni plus ni moins de la décapitation de toute extériorité sociale et symbolique au profit du pur fonctionnement. De la mutation des institutions en organisations.

S'il fallait désormais passer de la phénoménologie à la métaphysique, alors nous dirons que le régime organisationnel qui s'impose de façon planétaire opère un nivellement ontologique d'une ampleur jamais atteinte : dans ce cadre-là, en effet, toute entité collective tend à prendre la forme fonctionnelle de l'organisation, c'est-à-dire de la boucle de rétroaction, si bien que la variété des formes anthropologiques (les langues, les familles, les collectivités et communautés, les cités, les États, les empires, etc.) patiemment élaborées par le génie des civilisations disparaît au profit d'un horizon managérial uniforme et univoque marqué du sceau de l'Efficacité en

---

83. Henry Mintzberg, *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 2004, p. 10.

toutes choses. À ce titre, on notera que l'introduction du management, de son jargon et de ses dispositifs, dans les familles, dans les écoles, dans les universités, dans les hôpitaux, dans les administrations, constitue le plus puissant levier de corrosion institutionnelle jamais observé dans l'histoire et qu'elle n'est pas pour rien dans la crise du politique que nous traversons.

## Destitution et ironie de l'histoire

Emmanuel Joseph Sieyès se fit connaître en 1788 en faisant paraître un *Essai sur les privilèges*, mais plus encore en 1789 en publiant une brochure intitulée *Qu'est-ce que le Tiers-État ?* qui allait exercer une influence considérable sur les révolutionnaires. Dans ce dernier texte, l'abbé introduit une distinction, qui fera date, entre le pouvoir constituant et le pouvoir constitué : « Dans chaque partie la constitution n'est pas l'ouvrage du pouvoir constitué, mais du pouvoir constituant<sup>84</sup> », affirme-t-il ainsi pour souligner que toute loi fondamentale ne provient pas du pouvoir en place, mais tient sa légitimité de la volonté nationale. De telle sorte que la nation, dans l'ordre du politique, précède la constitution.

Pourtant, l'histoire semble montrer, c'est en tout cas ce que prétend Antonio Negri, que les penseurs et les acteurs historiques recouvrent très vite, trop vite, le pouvoir constituant par le pouvoir constitué, neutralisant alors la force révolutionnaire du premier par le conservatisme du second. D'ailleurs, l'un est tout simplement le contraire de l'autre : « Constituer est le contraire de conserver<sup>85</sup> », écrit en ce sens le philosophe italien. La démocratie ne saurait se figer dans des textes dont les puissants se font les gardiens ; elle est vivante et doit pouvoir à chaque reprise, contre toute clôture de l'histoire, se ressourcer au pouvoir constituant auquel, en fin de compte, elle s'assimile. En d'autres termes, le pouvoir constituant ne renvoie à rien d'autre qu'à la capacité de l'homme d'être un acteur historique, c'est-à-dire, fondamentalement, d'innover, et même d'innover en permanence car « ni la révolution ni le pouvoir constituant ne peuvent trouver de terme quand ils sont en connexion interne<sup>86</sup>. » De ce point de vue, celui de la résistance du pouvoir constituant à toute entreprise de constitutionnalisation, ou encore celui d'une cité sans institutions ni droit qui soumet chaque décision à la procédure absolue qu'est le pouvoir constituant, le régime normal de la vie politique est bien celui de la crise : « En somme nous nous intéressons au concept de pouvoir constituant en tant qu'il est précisément le concept d'une crise<sup>87</sup>. »

---

84. Emmanuel Joseph Sieyès, *Qu'est-ce que le Tiers-État ?*, Paris, Boucher, 2002, p. 53.

85. Antonio Negri, *Le pouvoir constituant. Essai sur les alternatives de la modernité*, trad. É. Balibar et F. Matheron, Paris, PUF, 1997, p. 28.

86. *Ibid.*, p. 34.

87. *Ibid.*, p. 2.

D'aucuns pourront toutefois reprocher à Negri de négliger ceci : à savoir que cette priorité absolue accordée au pouvoir constituant, bien qu'elle se prétende radicale, ouvre la porte au pouvoir constitué. En effet, s'il y a du constituant, c'est qu'il peut y avoir du constitué ; s'il y a une procédure, c'est qu'elle peut déboucher sur un produit et un ordre. Le révolutionnaire conséquent prendra donc garde de rejeter non seulement le pouvoir constitué, mais également, et plus principalement, le couple pouvoir constituant/pouvoir constitué au profit de la seule et unique puissance destituante :

Si au pouvoir constituant correspondent les révolutions, les soulèvements et les constitutions nouvelles, c'est-à-dire une violence qui pose et constitue le nouveau droit, pour la puissance destituante, il convient de penser de tout autres stratégies, dont la définition est la tâche de la politique qui vient. Un pouvoir qui n'a été abattu que par une violence constituante renaîtra sous une autre forme dans la dialectique incessante, interminable et désespérée, entre pouvoir constituant et pouvoir constitué, violence qui pose le droit et violence qui le conserve<sup>88</sup>.

À ce titre, toute forme, toute œuvre, toute institution doivent être écartées au nom d'une politique qui vient et se fondera sur l'informe, le désœuvrement et la destitution. Il est d'ailleurs significatif que Giorgio Agamben, quand il cherche des points d'appui historiques et philosophiques qui échappent à la prise de la métaphysique et du droit, trouve refuge dans les ordres mendiants qui, au XII<sup>e</sup> siècle, vécurent l'expérience spirituelle de la pauvreté à côté de toute vie institutionnelle<sup>89</sup>.

Plus récemment, le « Comité invisible » inscrit ses pas dans la brèche ouverte par Agamben et propose, en guise de mot de désordre, de « destituer le monde. » Il donne alors les précisions suivantes :

*Destituere* en latin signifie : placer debout à part, dresser isolément ; abandonner ; mettre à part, laisser tomber, supprimer ; décevoir, tromper. Là où la logique constituante vient s'écraser sur l'appareil du pouvoir dont elle entend prendre le contrôle, une puissance destituante se préoccupe plutôt de lui échapper, de lui retirer toute prise sur elle, à mesure qu'elle gagne en prise sur le monde qu'à l'écart elle forme. [...] Ainsi donc, là où les constituants se placent dans un rapport dialectique de lutte avec

---

88. Giorgio Agamben, *L'usage des corps. Homo Sacer, IV, 2*, trad. J. Gayraud, Paris, Seuil, 2015, p. 363.

89. Giorgio Agamben, *De la très haute pauvreté. Règles et forme de vie. Homo Sacer, IV, 1*, trad. J. Gayraud, Paris, Payot, 2011.

ce qui règne pour s'en emparer, la logique destituante obéit à la nécessité de *s'en dégager*<sup>90</sup>.

Destituer le monde, c'est ne pas lui accorder le statut de l'institution ; en d'autres termes, le véritable révolutionnaire ne combat point l'ordre en place, mais plutôt le besoin d'ordre, ou encore sa substance ; c'est la raison pour laquelle il expérimente des formes de vie, y compris celles qui prennent place dans la lutte des manifestations et dans la violence des castes.

Lisons ceci à présent : « La société, la communauté et la famille sont toutes des institutions conservatrices. Elles essayent de maintenir la stabilité et de prévenir, à tout le moins de ralentir, le changement. Mais l'organisation moderne est un déstabilisateur. [...] Et elle doit être organisée en vue de l'abandon systématique de tout ce qui est établi<sup>91</sup>. » En dehors de la référence à l'organisation moderne, rien ne laisse supposer que cette phrase fut écrite par un auteur phare du management. Pour Peter Drucker, l'organisation, espace de connaissances et d'agencement des connaissances, n'a d'autre finalité que le changement et l'innovation. Par voie de conséquence, dans une société d'organisations qui n'a pas d'équivalent historique, les appartenances traditionnelles et institutionnelles se trouvent à chaque instant menacées d'être inadaptées au rythme de l'exception permanente : « Chacun de ces changements bouleverse la communauté, la perturbe, la prive de continuité<sup>92</sup>. » Si bien, poursuit l'auteur, qu'il ne faut pas hésiter à fermer les institutions qui, tels l'hôpital et l'école, ne se montrent pas à la hauteur des nouvelles exigences de la performance. Malgré leur enracinement local profond, précise-t-il encore. Ailleurs, Peter Drucker n'hésite pas à ériger la destitution en règle générale de la politique institutionnelle : « La première politique du changement, donc, dans l'ensemble de l'institution, ce doit être *l'abandon organisé*<sup>93</sup> », écrit-il ainsi, dans l'espoir d'évacuer le passé pour s'ouvrir à l'avenir.

La logique organisationnelle, poussée par les seules finalités de l'optimisation du fonctionnement et de l'adaptation, se révèle en réalité le plus puissant corrosif des institutions et, mieux encore, de l'institution en tant que telle. Elle s'infiltré, au nom de l'efficacité, dans l'école et l'université, dans l'armée, dans l'hôpital, dans le travail social, dans les ministères, dans les collectivités, dans le droit (qui alors s'assouplit), et sape les principes sur lesquels chacune de ces institutions bâtit son édifice et son histoire. Car toute transcendance normative et symbolique suppose

---

90. Comité invisible, *Maintenant*, Paris, La Fabrique, 2017, p. 76.

91. Peter Drucker, « The New society of organizations », *Harvard Business Review*, vol. 70, n° 5, 1992, p. 95-104 ; téléchargé sur le site de la revue le 31 mai 2017 ; en ligne : <https://hbr.org/1992/09/the-new-society-of-organizations>. Traduction personnelle.

92. *Idem*.

93. Peter Drucker, *L'avenir du management. Réflexions pour l'action*, trad. J. Fontaine, Paris, Pearson Education France, 2010, p. 76.

une part irréductible d'irrationalité qui contrevient à l'objectif de transparence intégrale et doit, par conséquent, être éliminée. De telle sorte, aussi paradoxal, voire agaçant que cela puisse paraître, que le management fait aujourd'hui office de principale puissance destituante, et que la révolution permanente arrive par là où les révolutionnaires ne l'attendaient point. Quelle ironie !

Concluons alors en notant qu'il sied, dans le cadre d'une pensée du monde contemporain, de ne pas seulement prendre en compte la révolution managériale qui dans le sillage de la révolution industrielle transforme profondément les structures anthropologiques, mais également et surtout de penser le management comme la forme destituante la plus accomplie. En d'autres termes, une pensée conséquente et cohérente ne prendra pas pour cible le capitalisme comme ordre institué, ce qui nous semble être le lot des approches dites « critiques » qui rencontrent aujourd'hui un vif succès, mais tentera d'appréhender la société industrielle comme un puissant dissolvant qui œuvre à la destitution généralisée. Pierre Legendre, dont l'œuvre a fortement inspiré le présent article, et Michel Freitag, sous le patronage duquel se trouvent placés les *Cahiers Société*, nous ont montré le chemin d'une telle veine théorique qui met en exergue les impasses de l'immédiation.