

## L'extension du domaine des contrôles. Essai sur les concepts élémentaires de la transition postmoderne

Gilles Gagné

Numéro 3, 2021

La désorganisation postmoderne des sociétés

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1090181ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1090181ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Collectif Société

ISSN

2562-5373 (imprimé)

2562-5381 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Gagné, G. (2021). L'extension du domaine des contrôles. Essai sur les concepts élémentaires de la transition postmoderne. *Cahiers Société*, (3), 123–188.  
<https://doi.org/10.7202/1090181ar>

Résumé de l'article

Cet article est une contribution à la théorie sociologique de l'ordre organisationnel postmoderne. Il procède à l'analyse historique des concepts élémentaires de cette forme de domination. Il se compose de deux parties. La première expose d'abord brièvement le cadre théorique de cette analyse (la théorie des régulations de la pratique et de la reproduction de leur structure de Michel Freitag) et elle passe ensuite à l'examen du procès de mise en commun à grande échelle de la propriété privée par l'entreprise d'affaires américaine au vingtième siècle. Sur le fond de la généralisation contemporaine de l'action collective organisée, la seconde partie porte sur les concepts élémentaires de la domination organisationnelle. Elle examine l'histoire des notions communes d'*organisation*, de *décision*, d'*opération*, de *contrôle* et de *système* et donne des exemples de l'extension du domaine des contrôles organisationnels dans la vie sociale contemporaine.

© 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/>

éru  
dit

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/>

# L'extension du domaine des contrôles. Essai sur les concepts élémentaires de la transition postmoderne<sup>1</sup>

Gilles GAGNÉ  
Université Laval

Je me propose dans ce qui suit d'explorer quelques-unes des notions de sens commun que la sociologie reprend à son compte à titre de concepts dans la théorie du nouveau mode de reproduction de la vie sociale qui est au principe de la transition postmoderne. Alors que les différentes sociétés du monde moderne étaient pensées comme autant de totalités sociétales discrètes, relativement indépendantes en vertu de l'autonomie et de l'autocéphalie de l'État territorial, et donc comme autant de variantes rivales du mouvement de l'« homme » vers son avenir universel, elles tendent aujourd'hui à devenir, dans le procès d'unification factuel de la « société globale », autant d'occasions de la mise en accusation du particularisme national passé par les nouvelles élites de la mobilité. Or, ce n'est pas en vertu d'une doctrine ou d'un idéal commun que la « société monde » en formation fonctionne comme tribunal des sociétés, des cultures et des civilisations particulières qu'elle intègre, mais en vertu de la sédimentation, dans les régulations moléculaires des pratiques de la globalisation, des orientations constitutives de l'institution moderne de la propriété privée. Après que le tiers état, qui n'était « rien » dans l'ordre politique du bas Moyen Âge européen, fut devenu « tout » dans la société américaine des

---

1. Sauf en de rares exceptions, j'ai choisi dans cet essai de faire l'économie des discussions critiques et des références en bas de page qui devraient ponctuer pratiquement chacune des propositions qu'il aligne. La présentation et la critique des ouvrages théoriques et des enquêtes empiriques où je prends appui auraient en effet donné au texte la taille d'un petit ouvrage et auraient pu faire perdre de vue la cohérence qui en est la principale ambition et qui devrait d'ailleurs, dans un premier temps, en être la principale justification. Je me suis donc contenté de donner en bibliographie les ouvrages classiques qu'il mobilise implicitement et que l'on reconnaîtra sans doute au fil de l'exposé. Quant aux évocations étymologiques que l'on y trouve, elles sont tirées du *Dictionnaire historique de la langue française* (2004), du *Oxford English Dictionary* (1993) et du *Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache* (<https://www.dwds.de/d/wb-etymwb>). Les innovations de la pratique sociale obligent régulièrement à utiliser métaphoriquement des concepts de la langue courante (qui court derrière elles) et à modifier ainsi, à la longue, la signification des mots. Il arrive en conséquence que la succession des significations d'un mot soit une bonne indication du sens de la pratique qui s'en est emparée.

individus, le XX<sup>e</sup> siècle a élevé l'individualisme abstrait de la bourgeoisie (et la lutte de la raison subjective contre les arrangements normatifs de la tradition) en machine de guerre contre les sociétés, une guerre simultanément menée par le capital au nom des individus et par les individus au bénéfice du capital.

Pour les fins de cette exploration des abstractions objectives qui interviennent aujourd'hui dans les formes de domination de la pratique où s'expriment les puissances contemporaines qui transforment la vie sociale, je vais considérer l'un après l'autre les items du vocabulaire de cette domination, comme s'il était possible de court-circuiter la dialectique historique d'ensemble des phénomènes évoqués dans chaque cas. Il est bien évident, par exemple, que si l'on explore la manière dont chaque organe se rapporte à l'organisme où il s'inscrit, c'est justement en vue de préciser ensuite le schéma fonctionnel d'ensemble de cet organisme, dont on a commencé par simplement présumer qu'il formait un tout. Ainsi en va-t-il ici : le détour par le vocabulaire de la régulation contemporaine de l'activité sociale a en vue de saisir le modus operandi de la globalisation par le côté du sens de ses pratiques élémentaires. J'examinerai donc à tour de rôle les notions d'organisation, de décision, d'opération, de contrôle et de système en me contentant, pour procéder à l'exploration de chacune et pendant que je le fais, de recourir à la signification pratique courante des autres éléments de cette structure. Chaque perche d'un tipi s'appuie finalement sur toutes les autres, mais il faut en général trouver d'abord le moyen de les installer l'une après l'autre.

Pour justifier ce détour par le domaine du vocabulaire et pour indiquer ainsi le sens plus général de cette enquête, je me dois de commencer par deux mises en contexte qui composeront la première partie de cet essai et qui occuperont un bon tiers de l'essai.

La première touche au fait que les notions qui font l'objet de mon examen sont considérées ici en tant qu'elles appartiennent d'une manière fondamentale à une nouvelle modalité d'existence de la socialité, comme je l'ai déjà dit, et non pas simplement, comme on le suppose la plupart du temps, à des phénomènes particuliers qui s'inscriraient dans la société moderne, tardive, avancée ou autrement « développée ». Parmi ceux qui ont abordé la réalité organisationnelle selon ce point de vue, Michel Freitag est le seul, à ma connaissance, qui l'ait fait dans le cadre d'une théorie générale des formes historiques de la socialité et qui évitait aussi bien la projection rétrospective des formes contemporaines sur les sociétés antérieures que la théorisation ad hoc de la « société organisationnelle », trop souvent fondée sur une compréhension étriquée de la modernité où elle s'inscrirait. Je commencerai donc par consacrer quelques paragraphes à une présentation minimaliste, forcément superficielle, de la sociologie freitagienne, simplement pour replacer les notions qui m'occupent ici dans la théorie générale qui constitue le cadre de référence de ce qui suivra.

Avec tous les risques que comporte ce genre de rappel introductif, je consacrerai ensuite quelques pages au développement au XX<sup>e</sup> siècle de l'entreprise d'affaires américaine, la corporation, puisque c'est elle qui a prêté sa forme et sa logique à cette nouvelle catégorie d'entités sociales que sont les organisations. Des quelques milliers d'entreprises géantes qui changent la vie sociale au quotidien (et qui mettent en péril celle de la planète) en allant jusqu'aux puissances régulatrices, mobilisatrices ou médiatiques qui en ont adopté les formes, les organisations sont autant de puissances autocéphales d'action sur l'action d'autrui (plus exactement : d'opérations sur des comportements) et elles se déploient selon un mouvement d'ensemble qui tend à substituer l'évolution processuelle à la réflexivité historique.

Ces mises en contexte schématiques devraient au moins permettre de situer grossièrement le domaine des examens au microscope de la seconde partie.

## **Première partie : rappels et contexte**

### **Le contrôle dans la sociologie de Michel Freitag**

La société, c'est-à-dire la réalité socioculturelle prise comme un tout, est pensée par Freitag en tant que domaine particulier de la réalité phénoménale, le domaine du symbolique. Freitag a proposé une théorie générale du symbolique qui distingue cette réalité sociale des autres modalités de l'existence (physique, biologique ou formelle) en partant de la manière dont ces dernières apparaissent en elle au fil de son histoire. Freitag a ainsi installé d'entrée de jeu la sociologie dans une sorte d'empire du milieu en faisant de la connaissance de la société, constitutive de la vie sociale, la forme première de la connaissance – celle qui se décline en connaissance de soi du sujet, en connaissance de la réalité objective qui lui fait face, en connaissance des normes de ses rapports à autrui – et qui s'exprime réflexivement comme conscience de soi de la société. Le réalisme de Freitag récuse en effet le monisme ontologique au profit d'une conception selon laquelle l'engendrement contingent des diverses modalités de l'existence réelle (les unes à partir des autres : matière, vie, société, système formel) est irréductible à une cause première, à une loi commune ou à la nécessité d'un aboutissement qui fournirait à la pensée le principe d'un savoir absolu :

Ce qui se montre comme existant dans toute manifestation empirique, ce n'est pas la généralité abstraite de l'« être » ou de l'« exister », ni la singularité pure du « fait » ou de l'« événement », c'est la particularité d'un existant qui possède son « *fond d'être* » propre. Le plus petit commun dénominateur de tout ce qui existe, l'« être en tant qu'être » (ou encore la régularité de la loi universelle), ne possède aucune détermination existentielle : cela ne représente, en son concept, que le résultat d'une opération

logique d'abstraction ; et tout ce qu'on peut en dire ne désigne pas ce qui est, mais appartient seulement à la structure logique d'une proposition, et cela n'effleure même pas l'existant qui se tient en la particularité de son « être » spécifique<sup>2</sup>.

Le sujet humain singulier entre en rapport avec les autres, avec lui-même et avec les choses par la médiation des concepts et des distinctions qui définissent les objets de son expérience et structurent son action intentionnelle, qui l'orientent normativement et la coordonnent à celle d'autrui. Le monde symbolique, intermédiaire des interactions subjectives et milieu objectif de la pratique sociale, a une cohérence et une consistance propres, particulières à chaque société ; il est donc lui-même reproduit par les accomplissements pratiques qui en confirment la valeur en s'y réglant, mais sans laisser d'agir sur lui en retour sous l'effet des désaccords qu'implique l'appréciation par chacun d'un monde commun fait d'interdictions et d'obligations. C'est cette dialectique de la structure normative des pratiques sociales et de la socialité qui fait l'objet de la sociologie ; et comme la persistance d'une société, c'est-à-dire la reproduction et la transformation graduelle de ses médiations régulatrices, repose sur la connaissance qu'ont ses membres des distinctions conceptuelles et des attentes normatives qui s'y énoncent (qui les précèdent et qui s'imposent à eux, surtout quand ils s'opposent à elles), la connaissance *sociologique* prend forcément la forme d'un examen critique de cette connaissance *sociale*, de ses variations dans le temps et dans l'espace, de ses contradictions, du dépassement historique de ses aliénations « idéologiques » successives et du sens qui s'institue dans ce devenir, et elle appartient d'office au mode d'existence de son objet ; la sociologie est une pratique de second degré (parmi d'autres) qui a soumis au travail des comparaisons la conscience de soi des sociétés modernes et elle persiste à ce titre chez les auteurs qui refusent sa transformation en accessoire de la gestion d'autrui.

D'une manière ou d'une autre, c'est-à-dire selon des degrés variables d'explicitation et de cohérence, cette conception du « mode d'être » de la réalité socioculturelle est commune à la plupart de ces sociologies ainsi qu'aux « sciences sociales » qui s'intéressent à des aspects particuliers, relativement autonomes sur le plan normatif, de la vie collective. La principale différence entre les diverses approches de la réalité socioculturelle à partir du symbolique touche à la manière d'articuler la théorie du symbolique à la théorie des autres modalités de l'existence ; on peut évoquer à ce sujet les approches réductionnistes, qui tendent à expliquer le symbolique par sa fonction dans l'ordre biologique ou, à l'autre limite, les théories de l'émergence qui, sur la base du caractère *sui generis* de la réalité socioculturelle, conçoivent une noosphère dont les lois propres mèneraient à l'unification universaliste de l'humanité dans la sphère de l'esprit. Il s'agit là de deux approches (et il y en a bien d'autres)

---

2. Michel Freitag, *Formes de la société, III : Totalitarismes*, Montréal, Liber, 2020, p. 177.

qui abolissent la contingence et qui inscrivent, à un niveau ou à l'autre, le devenir dans la nécessité<sup>3</sup>. Cela n'est évidemment pas le cas chez Freitag, un théoricien de la fragilité du monde normatif.

Pour Freitag, en effet, le symbolique fait apparaître, après coup puisque l'on parle forcément depuis lui, la sensibilité animale comme une condition du rapport au monde proprement humain, une condition nécessaire que les hommes portent en eux et qu'ils connaissent de l'intérieur, une condition que la société humaine rend explicite, intègre, conserve et dépasse tout en s'exposant, en ce dépassement même, au risque de sa propre dissolution dans des systèmes formels. Pour Freitag, en somme, le monde humain pourrait certes se couper de ses propres racines et se détruire en même temps qu'elles, une possibilité dont on ne peut cependant annoncer la réalisation (en tant qu'elle serait l'expression nécessaire de sa nature, de son origine ou de sa destination) si ce n'est pour se donner des airs de tout savoir.

Sur le fond de cette théorie générale du symbolique, qui fait l'objet du deuxième volume de *Dialectique et société* et que je n'évoquerai pas plus avant ici, Freitag a distingué trois grandes catégories de totalités sociétales sur la base de la modalité du symbolique qui y est dominante et qui y assure la reproduction de l'unité d'ensemble des pratiques sociales. Cette prédominance, respectivement de la culture, du pouvoir ou du contrôle, n'exclut évidemment pas dans chaque cas la présence des deux autres modalités de régulation dans le procès d'ensemble de reproduction des pratiques. En partant de la situation des modernes, celle où l'ordre symbolique de la société fait l'objet de conflits qui mènent au *pouvoir* d'en assujettir hiérarchiquement les normes à des principes abstraits et ainsi de refaire l'unité à un niveau supérieur, Freitag se tourne ensuite vers les sociétés où l'unité de l'ordre symbolique est reproduite directement par les divers accomplissements pratiques qui ont leur sens dans cet

---

3. La comparaison rapide avec la théorie du symbolique de Niklas Luhmann donnera une idée d'une des multiples manières d'inscrire, à partir d'une théorie du symbolique, la connaissance de la société dans la science positive de la réalité qui l'englobe. Selon Luhmann, la communication implique, par définition, l'intervention conjointe d'au moins deux sujets (l'un qui choisit et émet un message et l'autre qui le comprend/interprète) et elle est à ce titre la seule opération dont la condition de reproduction soit strictement sociale : la différence entre le message émis et le message compris (différence qui résulte de la communication) engendre la possibilité d'autres messages et rend indéfiniment nécessaires d'autres communications pour surmonter la différence. Luhmann définit en conséquence la société comme étant un système autopoïétique composé de l'ensemble des communications (et d'elles seulement) où s'engendrent à la longue les sémantiques qui coordonnent et structurent toutes les autres activités humaines (activités qui, elles, n'appartiennent pas à la société, mais à son environnement, tout comme c'est le cas pour les êtres humains eux-mêmes qui sont des systèmes psychiques dans l'environnement de la société). La nature de la réalité socioculturelle est ainsi strictement définie par le symbolique (si nous laissons de côté l'acception particulière que Luhmann en donne), la société étant un système de « sens » (*Sinn, meaning*). Mais comme la modalité de l'existence qui se manifeste ainsi à l'observation empirique (la reproduction de la communication par la communication) est posée d'entrée de jeu comme cas particulier de la logique des systèmes, nous retombons ici dans le monisme ontologique de la science positive : le sociologue procède donc à l'étude de la société déjà armé de la connaissance de la réalité plus générale qui l'inclut (*es gibt Systeme...*) et dont elle partage la nature.

ordre symbolique, compris comme *culture* puis, dans l'autre direction, vers celles où cet ordre tend à se disperser dans une multitude de puissances organisationnelles qui assurent chacune leur reproduction en réduisant en leur sein le sens de toute activité humaine à son efficacité et qui *contrôlent* ainsi leur adaptation au processus d'ensemble qui résulte de la combinaison de ces puissances.

Pour abrégé, j'ai rassemblé dans un tableau synoptique l'ensemble des catégories de cette sociologie générale, que je commenterai d'une manière lapidaire. Ce genre de mise à plat « terminologique » comporte évidemment un risque de réification de ce qui y est « désigné », un risque qui se trouve à peu près contrebalancé par l'avantage obtenu de la mise en relation de l'ensemble des distinctions conceptuelles et de leurs redondances. Le tableau est divisé en sept zones horizontales et en trois colonnes, dont la deuxième comporte une subdivision en deux. Les commentaires qui suivent portent sur les sept lignes du tableau.

**Les modes de régulation de l'action et de reproduction de la société  
(M. Freitag)**

Culture	Pouvoir		Contrôle
« Communautés »	« Sociétés »		« Systèmes »
Culturel-symbolique	Politico-institutionnel		Décisionnel-opérationnel
<sup>1</sup> Sociétés de mythe et de parole	<sup>3</sup> Sociétés traditionnelles	<sup>5</sup> Sociétés modernes	<sup>7</sup> Systèmes sociaux
<sup>2</sup> Sociétés archaïques	<sup>4</sup> Communes	<sup>6</sup> Organisations	
<sup>1</sup> Sociétés gentiles Clans et tribus	<sup>3</sup> Royaumes Empires Castes	<sup>5</sup> États-nations Concert des nations Empires nationaux	<sup>7</sup> Systèmes globalisés
<sup>2</sup> Chefferie, clientélisme, patrimonialisme...	<sup>4</sup> Cités, Communes, Patriciats urb., Villes	<sup>6</sup> Firmes multinationales, Org. publiques supranat.	
Présent de l'origine	Âge d'or passé	Avenir utopique	Présent des processus
<sup>1</sup> Mythe	<sup>3</sup> Religion	<sup>5</sup> Raison	<sup>7</sup> État de fait
<sup>2</sup> Cosmologie	<sup>4</sup> Éthique	<sup>6</sup> Efficacité	

La première ligne est occupée par les trois notions de sens commun dont Freitag fait usage pour désigner les trois modalités de régulation de l'action et de reproduction de la structure d'ensemble des pratiques sociales.

La deuxième ligne, redondante, fait référence aux deux grandes oppositions selon lesquelles les sociologues, respectivement modernes et postmodernes, ont successivement partagé, typologiquement, l'ensemble des sociétés : les sociologues modernes ont usé de l'opposition communauté/société pour penser la modernité (*Gemeinschaft/Gesellschaft*, mécanique/organique, primaire/secondaire, etc.) et les sociologues postmodernes ont mis l'accent sur l'opposition société/système pour penser la différence postmoderne. Pour les sociologues postmodernes, les communautés et les sociétés représentent des cas particuliers de systèmes sociaux, tout comme les sociologues modernes faisaient des communautés archaïques autant de cas particuliers de la catégorie plus générale de société. Dans l'histoire de la pensée, il est naturel que ceux qui parlent en dernier aient le dernier mot.

La troisième ligne est occupée par l'expression conceptuelle que Freitag a proposée pour ces notions, expression conceptuelle qui insiste sur la dialectique propre à chaque modalité d'existence du symbolique. D'abord, la structuration de l'activité sociale sur la base du fait que les acteurs se représentent le monde selon les catégories de la langue naturelle et qu'ils agissent d'une manière relativement coordonnée en conséquence de cette convergence des représentations intériorisées et des attentes qu'elles commandent est la forme première et fondamentale de la régulation *symbolique* de la vie sociale ; cependant, le contenu positif de la *culture* anthropologique de toute société donnée est forcément lié à son origine, à son histoire, à son milieu naturel, à une géographie humaine donnée, à des bases matérielles, etc., toutes choses contingentes dont les combinaisons sont toujours particulières ; d'où l'articulation conceptuelle du « culturel-symbolique » (qui est ici un seul « mot », pourrait-on dire) pour désigner le fait qu'il n'existe que des incarnations *culturelles* particulières de la socialité humaine à fondement *symbolique*. Ensuite, l'institutionnalisation de certaines des normes de la pratique par un pouvoir et leur imposition dans les formes d'un droit, représentent un développement soumis à des exigences générales d'explicitation, de systématisme, de prévisibilité, de justification, etc., qui rendent possible la suspension de la violence, une institutionnalisation qui procède donc toujours sous l'impulsion de contradictions et de conflits politiques donnés, locaux, particuliers et contingents, comme tout ce qui concerne une société historique donnée ; la notion du *politique* désigne en somme les contenus conflictuels empiriques qui sont au principe de toute *institution* et le concept du « politico-institutionnel » désigne la dialectique propre à ce mode d'intégration. Finalement, la réduction de l'action humaine (par l'imposition de « conditions » à son déroulement) au statut de la stricte opération repose sur des capacités de commandement, de hiérarchisation, d'intégration, de contrôle et de structuration du consentement qui sont d'application universelle (l'opérationnalisation), mais dont l'objet et



l'orientation dépendent dans le monde contemporain de décisions particulières, relativement arbitraires quant à leurs buts, forcément liées aux intérêts des agents qui les imposent et favorables à la reproduction de la capacité de les imposer ; comme pour les deux autres concepts, la *décision* est le moment contingent de tout procès de réduction de l'action à l'*opération*.

La quatrième ligne reprend la typologie précédente des formes de la régulation-reproduction de la pratique et les met en correspondance avec les différentes catégories de sociétés dont l'unité d'ensemble est assurée par la prédominance de l'une ou l'autre de ces formes. Elle propose donc une première typologie des sociétés sur la base du mode de reproduction de leur unité d'ensemble (primitives, traditionnelles, modernes et postmodernes, selon le vocabulaire banalisé des sciences sociales et ici numérotées 1, 3, 5, et 7), et elle densifie une première fois cette typologie en reliant ces types sociétaux entre eux par des formes de transition (numérotées 2, 4, 6). Cette quatrième ligne articule donc la typologie sociologique à la connaissance empirique du développement historique, dont elle provient. Il va sans dire que l'opposition formes pures/formes de transition que j'utilise ici doit être considérée, sur le plan formel, comme une opération réversible : on pourrait poser d'abord les formes 2, 4 et 6, présenter ensuite 3 et 5 comme transitions et finir par 1 et 7 comme extrapolations limites.

En allant dans le même sens, la cinquième ligne densifie à nouveau la typologie en associant aux sept grandes familles sociétales précédentes quelques-uns des centaines de genres sociétaux qui ont été identifiés et décrits d'une manière à peu près convergente par les sciences sociales. J'ai suspendu dans cette ligne la frontière entre les trois modes formels de reproduction de l'unité sociétale parce que dans le flux matériel de la vie historique, qui ne s'arrête jamais, aucune forme ne prend fin sans perdurer comme contenu d'une autre forme et être insensiblement transformée en elle, en allant vers elle ou en étant guidée par elle.

La sixième ligne représente, dans la dimension du rapport au temps, le moment de l'« idéal » selon chacun des grands types sociétaux de la quatrième ligne. Cette typologie peut se comprendre à partir de deux dichotomies : la première oppose les deux limites que sont, d'une part, le *présent de l'origine* des sociétés mythiques, ce moment (disent les mythes) où tous les êtres furent mis en place dans le monde, comme ils doivent être et comme ils doivent demeurer et, de l'autre, le *présent des processus* des sociétés postmodernes, ce moment indéfini du déroulement d'opérations qui contiennent déjà en elles-mêmes leur aboutissement certain, conforme à leur nature, et qui tendent ainsi à abolir les incertitudes du monde où elles s'inscrivent. La seconde dichotomie oppose (cette fois pour les sociétés historiques par excellence que sont les sociétés politiques, traditionnelles ou modernes) les deux limites que sont, d'un côté, l'*Âge d'or* d'un passé héroïque, un apogée qui doit servir de norme au pouvoir et qu'il doit défendre contre la décadence qui le menace et, de l'autre, l'*Utopie* que l'audace de savoir et l'usage de la raison promettent de réaliser dans l'avenir. Pour le

plaisir d'une rime faible, on pourrait dire que pour ce qui est du rapport historique au temps de l'idéal, les sociétés traditionnelles et modernes s'opposent comme la menace (de l'Entropie) s'oppose à la promesse (de l'Utopie).

La septième ligne reprend la question de l'idéal, cette fois par le côté du type de discours portant sur la nécessité suprahumaine régissant l'ordre humain. Elle distingue les différentes formes de doctrines de la transcendance qui caractérisent les sept grandes familles de la quatrième ligne : mythe, cosmologie, religion, éthique, raison, efficacité, état de fait désignent ici les différentes structures discursives qui ont pour objet les nécessités supérieures de l'existence dont les hommes considèrent qu'ils relèvent et auxquelles ils se tiennent pour assujettis quant aux orientations normatives de la vie individuelle et collective. En donnant au terme une signification très large, on peut dire qu'il s'agit ici d'une première caractérisation typologique du domaine des pratiques de stabilisation réflexive de tout ordre symbolique, le domaine de l'idéologie.

Sur la base de cette présentation schématique de la sociologie de Michel Freitag, on entrevoit sans doute à quoi je me référais en disant que l'exploration de la structure élémentaire de la sémantique organisationnelle devait être menée sur le fond de la théorie d'une nouvelle modalité de reproduction de la totalité sociétale et non en tant que description d'un phénomène social particulier relevant de la modernité avancée. Les milliers de pages que Michel Freitag a consacrées à la tâche de faire la différence entre la colonne deux et la colonne trois et à explorer les conséquences de cette différence ne seront ici ni résumées, ni complémentées ni même citées ; je me contenterai d'explorer la cohérence du vocabulaire de la troisième colonne du tableau.

### **Second rappel : la « corporation » comme point de passage vers une nouvelle forme de reproduction de la totalité sociétale**

La régulation juridique de la *propriété privée collective* est en grande partie une réinvention américaine dont les rouages essentiels ont été mis en place entre la fin de la guerre civile et le début des *Roaring Twenties*.

Certes, la mise en commun des capitaux (le communisme de la bourgeoisie) avait été pratiquée auparavant, essentiellement d'abord au bénéfice d'entreprises commerciales au long cours, en général ultramarines, qui avaient en vue l'échange inégal et qui l'obtenaient d'un mélange de fourberies et de violences, autorisées et mises en place par les États et orientées contre les étrangers, victimes ou compétiteurs. À l'aube des temps modernes, cet échange inégal externe, organisé par les compagnies et légitimé par les pouvoirs publics, servit de levier pour l'expansion de l'échange inégal interne, en partie invisible grâce au premier.

En effet, dans la mesure où ces communautés de marchands (puis d'entrepreneurs, d'industriels, de capitalistes et de princes qui s'encanaillaient avec les précédents)

réalisaient sur leurs propres marchés nationaux les bénéfices de l'extraction lointaine, la ponction ainsi prélevée par les « associés » dans leur propre pays, une ponction asociale dans son principe et par ses moyens, fut justifiée parce qu'elle enrichissait aussi ce pays dans son ensemble et elle fut encadrée par des normes juridiques visant à la rendre durable, c'est-à-dire à en éviter les excès et à en normaliser le fonctionnement.

Près de quatre siècles plus tard, ce sont les Américains qui ont poussé le plus loin la justification « démocratique » de la mise en commun de capitaux ayant en vue « la production de dividendes et de valeur actionnariale », c'est-à-dire le pompage de la richesse sociale par ces sociétés de compagnons. Comme il s'agit là d'une activité sociale hautement conflictuelle, cette légitimation a été le fait des milliers de jugements produits par les tribunaux qui ont été appelés à rendre justice dans les litiges qu'elle provoquait et à établir, au fil de cette juridiction, le droit du capitalisme contemporain.

Au tournant du XX<sup>e</sup> siècle, l'une des sources principales de la multiplication des litiges liés à la propriété privée collective se trouvait dans la déréglementation « compétitive » des États américains qui voulaient attirer sur leur territoire les sièges sociaux (et donc, les profits, les emplois, les alliances et le prestige) issus du mouvement de concentration du capital, et cela en relaxant les procédures d'incorporation et en encourageant la créativité financière, même la plus ouvertement destinée à abuser autrui. Amorcé dans le domaine des chemins de fer au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, relancé par la fin de la guerre civile, le mouvement d'acquisition et de fusion d'entreprises a atteint autour de 1900 une ampleur et une vitesse (relativement à la taille de l'économie nationale américaine) jamais même approchées depuis lors. La plupart des sociétés géantes qui ont formé le noyau de l'indice Dow Jones et qui sont encore dans leur prime jeunesse aujourd'hui ont été rassemblées en quelques années alors que des dizaines et des dizaines de milliers d'entrepreneurs, d'inventeurs et de rentiers familiaux de vieille souche étaient intégrés à ce mouvement de collectivisation.

Ce grand bond en avant de la concentration du capital américain avait été rendu possible par des innovations juridiques antérieures de la *common law* (anglaise, notamment à partir des réformes de 1844) et touchant aux procédures d'incorporation et au mode d'attribution de la personnalité juridique aux corporations de droit privé, à la cessibilité et à la liquidité des titres, à la limitation de la responsabilité des actionnaires, à la légalité du *holding*, à la publicité des opérations sur les titres puis, finalement, à la protection des petits investisseurs, à l'autonomie du « management », à la responsabilité sociale des corporations, etc. Couplé à la *race to the bottom* favorisée par le laxisme des États ainsi qu'à des jugements exemplaires de la Cour suprême (Dartmouth College, Santa Clara, etc.), ce mouvement engendra des centaines de poursuites dirigées contre les *robber barons* (ou contre les entrepreneurs-inventeurs) qui pilotaient à leur profit le montage des « entreprises d'affaires » géantes en attirant la vieille richesse patrimoniale aussi bien que la nouvelle « petite épargne flottante »

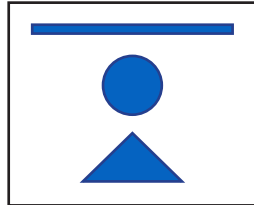
vers les titres miracles dont ils inondaient le marché, litiges qui s'étendirent ensuite à plusieurs variantes du rapport *principal/agent*, comme on le désigne aujourd'hui.

Plusieurs des correctifs proposés par les cours de justice et ensuite par l'État fédéral (en vertu de la compétence constitutionnelle de ses cours en matière de commerce interétatique) visaient à défendre les petits actionnaires contre les manipulations (économiques ou juridiques) des actifs rassemblés dans des corporations faisant appel à l'épargne publique, des manipulations susceptibles d'affecter d'une manière « différentielle » les diverses catégories de détenteurs du passif des entreprises, mais aussi de compromettre l'efficacité du management assuré par les hauts salariés. Dans le cadre d'une réglementation déficiente qui courut pendant longtemps derrière elle, la créativité des inventeurs financiers fut presque admirable : les délits d'initiés, les liquidations intempestives d'éléments d'actifs, les émissions frauduleuses, l'invention de titres sans droits, les diverses formes du schème de Ponzi, les ententes secrètes, les commissions exorbitantes sur des opérations fictives, sans parler de toutes les formes imaginables du « mouillage » des titres et des stocks (selon la vieille technique des éleveurs qui laissaient pendant deux jours les bestiaux au bloc de sel et à l'eau claire avant de les faire passer sur la balance de l'abatteur), la contribution du mensonge à l'ordre nouveau fut systématique, rien n'étant plus facile à abuser que l'appât du gain facile quand il se généralise.

La défense des petits actionnaires par les cours était donc aussi vertueuse que nécessaire à la sauvegarde de ce nouveau capitalisme ; le développement du marché des titres et des bourses, en multipliant les intermédiaires, multipliait les possibilités de mentir à distance à des « investisseurs » toujours plus éloignés de la réalité des affaires. Pour intéresser jusqu'au dernier dollar de l'épargne des salariés à la marche du capital, les cours et les législateurs devaient donc travailler au moins aussi fort à restaurer la confiance que les financiers ne travaillaient à la détruire. Les lois antitrust donnèrent à des juges de la Cour suprême américaine l'occasion de devenir les champions de la petite propriété, du moins en attendant que la grande propriété étende, par l'emploi, par la carrière et par les rentes, le cercle de ses défenseurs. En 1963, Adolf Berle pouvait annoncer que les États-Unis formaient désormais une *république économique démocratique* dont tous les citoyens pouvaient être actionnaires et où le droit des corporations avait désormais une fonction constitutionnelle.

Le système qui est sorti de ce dialogue des inventions privées et des corrections publiques qui les normalisaient fait maintenant partie de la culture commune. Avec des variantes propres aux différentes traditions juridiques, la régulation de la mise en commun de la propriété des capitaux s'est progressivement moulée, selon un mouvement de légitimation par analogie, sur les formes de la démocratie. De là, le schéma de cette structure juridique de base s'est étendu par diffusion à pratiquement toutes les autres associations et il est pratiqué maintenant avec frénésie dans les moindres domaines de l'activité sociale. Les associations caritatives, les sociétés savantes, les confessions religieuses, les façades de la pègre, les partis politiques,

les multinationales (et toutes les combinaisons imaginables entre ces choses) sont passés à la direction tripartite (assemblée générale des ayants droit, conseil d'administration, exécutif) et même des inventions politiques (comme le centralisme démocratique de la gauche, par exemple) ont évolué vers elle (dans les syndicats, notamment). Une illustration graphique, comme on le dit en anglais, nous permettra d'économiser les mots :



Au sommet de cette structure se trouve l'instance *démocratique* à proprement parler, l'assemblée des actionnaires, le pendant du souverain populaire. Instituée dans l'égalité horizontale par la règle « une part, un vote » (qui corrige le suffrage universel « une personne, un vote »), la propriété privée se donne ici une volonté générale fondée sur le vote pondéré des propriétaires (certains pouvant disposer de dizaines de millions de « votes ») et élève la personne morale au-dessus des personnes physiques en lui donnant une existence objective. Le pouvoir de cette assemblée des parts consiste essentiellement à décider de la composition du « législateur » de l'entreprise commune, le conseil d'administration, à se départir pour un an du pouvoir suprême en faveur de ce conseil des « élus » et à contrôler ses résultats lors de la réélection de ses membres.

Sorti des rangs de l'assemblée, ce conseil *oligarchique* de deux douzaines de « chevaliers de la table ronde » (*the board*) fixe les grandes orientations du « bien commun » et décide d'une manière coopérative de la composition de l'exécutif salarié, placé au sommet de la pyramide opérationnelle d'où il dirige le reste des « employés ».

Ce ménagement exécutif, finalement, comme on le disait en vieux français pour désigner la conduite d'un ménage, fonctionne quant à lui selon le principe de l'autorité du chef et de la compétence de ses officiers et il dirige la production effective de l'entreprise. Les résultats du management sont à leur tour, en principe à tout le moins, contrôlés par les élus du conseil.

Dans le domaine de l'économie, l'évolution du contenu réel de cette différenciation tripartite de l'exercice du droit de propriété peut être périodisée selon différents critères qui recensent, plus ou moins finement selon le cas, les orientations du grand capitalisme au XX<sup>e</sup> siècle et les innovations successives qui se sont diffusées à tous les domaines de l'activité. Je me contenterai ici d'évoquer rapidement l'effet des

tensions internes que provoque dans cette structure la séparation juridique entre la propriété des parts par les actionnaires, la propriété des actifs par la personne morale et le droit de disposer de ces actifs, octroyé aux employés choisis pour diriger les opérations.

Comme on le sait, l'évolution du droit bourgeois avait mené à réduire autant que faire se peut la séparation des dimensions de la propriété, réduisant ainsi les risques de conflits entre le principal et son agent : des associations professionnelles reconnues en droit surveillaient l'éthique professionnelle de l'avocat ou du notaire, par exemple, et les pratiques liées au fidéicommiss et au trust étaient institutionnellement encadrées. Or il se trouve que le droit des corporations a favorisé une sorte d'équivocation du droit de propriété en le dynamisant et qu'il a rendu possible en leur sein la formation d'autonomies inédites. Les conflits du principal et de l'agent peuvent y surgir à tous les détours du fonctionnement et la divergence des intérêts peut soulever les uns contre les autres différentes catégories de membres du collectif.

Ce fait peut être illustré par trois des multiples innovations où se sont exprimées (et ont été dépassées) ces divergences au fil du XX<sup>e</sup> siècle américain : 1) le développement du « contrôle interne » dans les 70 premières années du XX<sup>e</sup> siècle, 2) le retour en force du « principal » avec la financiarisation à partir des années 1970 et finalement 3) le dépassement « spectaculaire » de cette opposition avec la résurgence contemporaine de la figure charismatique du fondateur. Il s'agit évidemment là de trois possibilités inhérentes à la structure tripartite et la périodisation ne sert ici qu'à marquer les tendances successivement dominantes. J'évoque à tour de rôle ces trois formes de stabilisation des tensions propres à la direction des organisations.

### **La montée des managers/directeurs**

Alors même que les juges et les législateurs travaillaient encore à raffiner la liturgie de la mécanique tripartite et qu'ils parvenaient à limiter les spoliations les plus criantes, le fonctionnement des corporations géantes avait déjà quitté les sentiers de la nouvelle règle, qui donnait pourtant clairement le premier rôle aux actionnaires. Déjà dans leur livre de 1932, Berle et Means avaient montré que l'essentiel des 200 plus grands agrégats de capitaux américains était tombé au pouvoir des conseils selon une pluralité de techniques de contrôle qui faisaient paraître terriblement théorique la souveraineté démocratique des centaines de milliers de petits « propriétaires absents » qui s'étaient repliés sur la jouissance des redevances qui leur étaient consenties. En effet, comme le chef des managers appartenait *ex officio* au conseil, il était en position de fournir aux élus de ce conseil les moyens de solliciter le transfert vers eux des droits de vote des propriétaires absents et de les habiliter à voter pour eux-mêmes, par les procurations obtenues des absents. Le chef de l'exécutif assurait du même coup sa propre permanence à la tête de l'entreprise ainsi que celle de ses comparses du management qui menaient l'opération de procuration. Si bien qu'à

« l'ère des managers », comme le disait Burnham, ces derniers tenaient les bénéfices versés aux propriétaires des titres de la personne morale pour le prix à payer pour les écarter de la gestion et pour s'autoriser à réinvestir une part substantielle des profits vers l'expansion du domaine d'opération de l'entreprise plutôt que vers la satisfaction à tout prix de l'avidité des parts. C'est-à-dire, donc, vers la croissance de la puissance et du prestige des managers par les moyens propres au management : la domination d'un secteur par l'innovation technologique, les guerres de prix et le contrôle des prix, l'achat des titres d'entreprises accessoires, l'influence sur la vie sociale et sur la culture de l'environnement sociétal, la fidélisation des employés par les salaires et les avantages, et ainsi de suite. Sur le sentier de cette reproduction élargie de leur propre prééminence, les managers avaient donc tendance à distribuer sur une grande variété de *stakeholders* des bénéfices qu'ils ne se croyaient plus tenus de concentrer sur les *stockholders* : ils soignaient correctement leurs clients dans le but de s'en faire de nouveaux ; ils n'abusaient pas de leurs fournisseurs pour qu'ils les fournissent en premier, ils stabilisaient l'emploi de leurs ouvriers pour ne pas avoir à en engager 50 000 nouveaux jeudi prochain (Walmart a un million et demi de salariés) ; et ils se récompensaient eux-mêmes honorablement, mais sans excès, comme doivent l'être les bons soldats. Dans le dessin et la planification des villes de compagnie comme dans les bénéfices sociaux, dans la philanthropie comme dans le financement de la recherche scientifique, ils se montraient de bons citoyens corporatifs. La corporation, prévue pour être l'instrument extractif du capitalisme collectif, tendait ainsi à devenir une machine de puissance dirigée par elle-même, et pour elle-même, grâce à l'alliance (au conseil d'administration) entre quelques gros capitalistes (quand il en restait à l'assemblée) et le management professionnel, une alliance destinée à comprimer le « droit au revenu » des actionnaires. Cela vous donne Piketty, c'est-à-dire un relèvement inédit, pendant soixante ans, de la part du « travail » dans la répartition du produit net, au détriment de celle du capital.

### **Le retour en force du « principal » avec la financiarisation**

Hélas ! a dit le poète, il n'y a pas d'amour heureux. Le capitalisme des managers de la grande industrie engendra et souleva contre lui-même le capitalisme des managers de l'argent. La corporation avait en effet rendu possible la propriété privée collective, mais elle n'en avait pas intégré les différentes instances. Une fois créée l'organisation capitaliste destinée à valoriser à coup sûr le principal, ce dernier devint comme un accessoire de son agent, sinon son parasite. Cet agent managérial parlait en toute autonomie au nom de la croissance économique nationale, de la liberté des consommateurs et du bien-être de ses employés de la classe moyenne, en somme au nom de la société qu'il transformait à son image et qu'il dominait, nullement au nom de la maximisation du rendement des parts. Mais en même temps, ce management de l'activité économique *réelle*, comme on le dit maintenant, créait les instruments et les techniques qui allaient permettre la réorganisation managériale de l'activité

*financière* elle-même et assurer sur cette base la revanche de la propriété des titres. S'ouvrit alors un nouveau chapitre de la créativité financière qui allait rassembler les épargnants et les investisseurs dans des sociétés de placement de toute nature et redonner à la *chrématistique* son autonomie organisationnelle à l'égard des *oikos* corporatifs voués à la production de biens et de services et au prestige des « ingénieurs. » Ce mouvement restaura la capacité de ponction de la finance en faisant d'elle la condition d'existence de l'économie réelle.

Devenus de gigantesques collecteurs de fonds à la faveur de la massification de l'épargne et de la sécurité sociale après la Seconde Guerre mondiale, les fonds de pension, par exemple, ont soumis tout naturellement, et très solidement, leurs agents au principal financier. Dans l'« industrie » financière, en effet, la « production » (dont la direction est confiée au management) est justement la maximisation du rendement financier, ce qui facilite d'office la convergence des vues. De la même manière, les compagnies d'assurance, les mutuelles d'épargne, les fonds de dotation et une pléthore d'« institutions » collectrices ou de sociétés de gestion spécialisées dans la production de rendements financiers étaient désormais en mesure d'entrer dans la capitalisation (et dans le droit de vote) des entreprises en toute connaissance de cause et elles étaient en général assez importantes et assez bien organisées pour obtenir satisfaction en matière de rendement et de valeur actionnariale. Les « parts » de l'assemblée des actionnaires des organisations s'étaient en somme constituées elles-mêmes en organisations.

Sous la pointe de cet iceberg s'est déployé tout un monde de sociétés financières qui s'affairent maintenant à la stricte production d'argent par le moyen de l'argent, le tout créant un « milieu » de communication, de résonance et de normalisation où se propagent de proche en proche, notamment par les sociétés de cotation, des conventions implicites quant aux rendements qui sont attendus des acteurs de l'économie. La dérégulation financière, amorcée sous Reagan, a fini par libérer les banques d'une bonne part de leurs obligations prudentielles ; elle a permis à ces dernières de rejoindre les sociétés de portefeuille, les fonds d'arbitrage et les fiducies de revenu et d'y devenir l'élément central de la circulation du capital qui conditionne le fonctionnement d'ensemble de l'économie. Si bien que la majorité des droits de vote des grandes compagnies est maintenant aux mains de ces organisations financières<sup>4</sup>.

---

4. Dans l'histoire du capitalisme, le secteur financier a pris des formes différentes à chaque fois qu'il est redevenu prééminent. La financiarisation du capitalisme américain dans le dernier tiers du XX<sup>e</sup> siècle, qui est évoquée ici, a commencé à l'intérieur même des corporations industrielles et commerciales. L'unification de l'espace interne de la firme par la planification technique et économique de la production et par l'intégration (verticale ou horizontale) de ses opérations a cédé progressivement la voie à la rationalisation financière à l'intérieur même des entreprises : on identifiait les cœurs de profit, on liquidait les opérations et les filiales déficitaires, on diversifiait vers de nouvelles activités à haut taux de profit, on licenciait des masses d'employés dont on cédait la fonction à des entrepreneurs et on multipliait les aventures spéculatives avec les liquidités temporaires. La firme multinationale, installée à



Certes, le « principal » financier avait ainsi repris le contrôle de son « agent » managérial par le moyen du management et, certes, le grand capitalisme avait développé à son sommet des organisations financières vouées à discipliner les organisations productives et à distribuer les investissements au mérite (le marché des capitaux !) ; le problème fut cependant que cette intégration financière, menée de manière compétitive comme tout le reste, conduisit sur sa lancée à sa propre déconnexion de l'économie réelle. Comme quoi il n'y a pas de triomphe qui n'engendre ses contradictions. La situation mena notamment au déclin de l'industrie américaine, exsangue à force de ponctions et de délocalisations compensatrices, ce qui favorisa la révolution industrielle chinoise et la McDonaldisation de la classe moyenne américaine, dès lors en défaut de paiement. Elle favorisa aussi l'autonomisation d'une catégorie d'organisations financières vouées à produire les titres de dettes (hypothécaires) sans substance (mais à haut rendement) dont les « fonds » faisaient gourmandise ; gagé sur l'augmentation de la valeur des résidences (dont ces prêts hypothécaires étaient eux-mêmes la cause principale), cet endettement supporta un temps le pouvoir d'achat de la classe moyenne pour finalement atterrir dans la crise de 2008. Toute autonomie d'un « sous-système » engendre des cisaillements qui le ramènent au principe de réalité du système.

### **La résurgence de la figure charismatique du fondateur**

Le troisième type de développement où se sont trouvés mis en jeu les rapports du principal et de l'agent peut être évoqué en quelques mots. La micro-informatique, l'économie du numérique, le capitalisme de plateforme, les réseaux sociaux et toutes les innovations liées à l'utilisation massive de la cybernétique (ce qui inclut autant la production de ses composantes matérielles et logicielles que leur utilisation) ont relancé dans le paysage du capitalisme des personnages charismatiques qui jouent simultanément tous les rôles, comme au temps des Rockefeller, Edison, Bell ou Ford. Le « nom propre » de ces innovateurs-fondateurs-propriétaires-administrateurs-managers-salariés fonctionne comme celui du roi dans la monarchie constitutionnelle selon Hegel, c'est-à-dire comme incarnation subjective de l'unité de la firme, comme conciliation des diverses catégories d'intérêts mis en jeu et comme capacité de mettre

---

cheval sur de nombreux secteurs économiques et sur autant d'espaces nationaux, en vint à pratiquer son intégration interne par la gestion financière de ses multiples rendements et se donnait ainsi les ressources nécessaires à une expansion de type congloméral, notamment en tirant profit de l'endettement et de l'effet de levier pour procéder à des restructurations financières ponctuelles.

De la même manière, le « management international » des industries de pointe tourna bientôt autour de la facturation interne et des différentiels de taux qui résultaient des délocalisations : taux de change, taux d'intérêt, taux d'inflation, taux de taxation, taux de chômage, taux de croissance, etc. Les corporations géantes de l'économie « réelle » ouvrirent ainsi de nombreux canaux à la circulation internationale du capital, dont le trafic fut dérégulé à mesure que ces opérations financières passaient au centre de l'intégration d'ensemble de l'économie globale et qu'elles s'objectivaient dans des firmes spécialisées dans la circulation du capital.

les points sur les i de la décision (une capacité dont nous examinerons plus bas la nature). L'économie du savoir, basée sur l'actualisation financière spéculative de la rente attendue de l'innovation technique ou de la *novelty* ainsi que sur l'engouement du public pour le prestige qui vient avec ses produits, semble donc avoir réconcilié, au moins dans le secteur « technologique », toutes les composantes du capitalisme. Peut-être en est-il ainsi parce que le secteur de « l'économie réelle » qui roule sur l'informatique est directement une économie du signe, ce qui rapproche le souci du principal pour *l'argent* (qui est un signe) du souci de *l'agent* pour les produits (qui dans ce secteur sont aussi des signes).

Profondément intriqué à la vie subjective de tous ceux dont il mobilise les affects ou modifie les interactions de proximité, mais aussi à la subjectivité de ceux qui s'identifient à sa puissance démiurgique (c'est-à-dire, bref, à la subjectivité de pratiquement tout le monde), ce capitalisme de l'innovation s'avoue comme une sorte de substitut de la politique quand il se place spontanément sous l'égide d'une *gouvernance morale*. Dire « ne pas faire de mal », comme le clame l'une de ces organisations, c'est trahir la claire conscience de la possibilité d'en faire beaucoup quand on opère sur le domaine de la conscience, et peut-être aussi le pressentiment de la possibilité d'une nouvelle *Gleichschaltung* communicationnelle.

### **Remarques conclusives sur la première partie**

Ce rappel portant sur l'origine historique du modèle organisationnel ouvre sur deux remarques complémentaires qui introduiront la suite.

La première touche au fait que l'*émancipation* de la personne collective privée à l'égard du pouvoir politique (libéralisation du droit à l'incorporation et extension des droits des personnes morales) a institué un nouveau rapport de force entre les États formés à la fin du Moyen Âge (principe d'institution) et les corporations de droit privé qui se sont développées en leur sein à titre de sujets de droit (principe d'organisation). La formation contemporaine, sur ce modèle, d'une myriade de totalités sociétales privées, autonomes et autocéphales, dont la vie et la reproduction sont d'un niveau supérieur à celles de leurs agents humains, généralise les effets de l'action collective sur les rapports sociaux. Ces personnes morales partagent avec les personnes physiques des droits et des privilèges positifs qui ont maintenant été « naturalisés » et élevés au-dessus des États par les chartes ; le simple fait qu'elles tirent de la vie sociale les moyens de leur croissance devient la preuve suffisante, comme le disait Smith à propos des personnes physiques, de la valeur de ce qu'elles apportent à la vie sociale (qu'elles contribuent à transformer).

La liberté individuelle des modernes, progressivement orientée contre la tyrannie du collectif politique, s'est finalement déposée dans le droit des collectivités privées d'agir sur leur « environnement social » et d'en tirer profit ; en matière de doctrine,

la transition postmoderne n'a besoin de rien de plus que du souvenir auréolé de cette liberté individuelle.

Ma seconde remarque touche à quelques-uns des multiples accompagnements théoriques de cette transition. Apparue au XIX<sup>e</sup> siècle comme expression savante d'une sorte d'émerveillement face à la coordination rationnelle à grande échelle de l'activité humaine, la notion d'organisation passa dans le langage courant en même temps que les organisations réelles montaient au centre du capitalisme américain. La sociologie des organisations, formelles et informelles, en vint à former l'ambition légitime d'absorber l'étude de toutes les combinaisons imaginables de fonctions et de rôles, c'est-à-dire toute la sociologie, puisque l'on ne voyait plus dans la société que des coordinations de rôles. La sociologie générale de Luhmann, par exemple, s'est formée au contact de la théorie des organisations de Chester Barnard et elle en a tiré, par généralisation et avec l'aide de Parsons, la notion de société sans hommes : tout comme c'est le cas dans l'organisation, ce sont en effet les rôles, et non les êtres humains, que la communication sociétale coordonne et modifie.

De la même manière, l'économie manchestérienne des prix et des quantités, de l'offre et de la demande, des producteurs et des consommateurs a dû enrichir sa conception de l'*homo œconomicus* et entrer dans la rationalité interne de l'organisation, de la plus-value relative, du *goodwill* et des intangibles, en plus de devoir faire un détour par les coûts de transaction, jusque-là négligés, ainsi que par les anticipations portant sur la marche d'ensemble de l'économie (anticipations exigées et rendues possibles par la planification organisationnelle). La théorie économique et la théorie des jeux de stratégie firent cause commune pour aider les organisations à s'adapter à l'avenir que la composition de leurs programmes de développement jetait vers elles.

La psychologie de l'intro-détermination, c'est-à-dire celle des motivations, des intérêts, des valeurs et des buts, dut se tourner vers les stimuli, les incitatifs, les influences, le conditionnement, la mode et le conformisme, bref vers le behaviorisme et le conditionnement opérant, pour favoriser l'opérationnalisation du travail et pour donner, par la publicité, une valeur identitaire à la consommation ; même l'inconscient freudien fut mis à contribution pour comprendre (et pour améliorer) l'efficacité des opérations publicitaires.

La consommation des miracles technologiques, finalement, suivait au pas de charge, extatique : le cylindre fut remplacé par le disque, qui fut remplacé par le 33 tours, qui fut remplacé par le huit pistes, qui fut remplacé par la cassette, qui fut remplacée par le disque compact, qui fut remplacé par le nuage, le tout de plus en plus rapidement ; au début, une petite machine se fit passer auprès d'un chien pour la voix de son maître et à la fin les robots se glissaient sans complexe dans les pronoms personnels et dans la subjectivité pour diriger poliment l'action d'*autrui* : « Voulez-vous répéter s'il vous plaît, je vous ai mal entendu. » La *supposition de personne*, qui fut d'abord une fraude d'identité, fut ainsi normalisée à tous les niveaux du droit.

## Deuxième partie : vocabulaire de la domination organisationnelle

Sur la base de cette double référence, théorique et historique, à la genèse et au rôle des organisations dans la transition postmoderne, je passe maintenant à l'exploration du vocabulaire de la forme de domination qui s'y joue.

### Organisation

Il convient d'introduire cette discussion du vocabulaire de la domination postmoderne par un tour d'horizon des thèmes qui seront abordés. Une anecdote portant sur la notion d'organisation, justement, épinglera d'entrée de jeu cette discussion sur la pratique.

À l'Université Laval, « la rencontre annuelle des administrateurs » réunissait jadis pendant quelques jours les doyens, les directeurs et les chefs de service, soit aux alentours de 200 personnes. On y entendait des gourous du management international qui parlaient du *Program planning and budgeting system*, de la réingénierie des processus, de la qualité totale ou de l'entrepreneuriat social, on était mis au fait des grands enjeux du monde « moderne » et on participait à des ateliers plus ciblés sur le courrier interne ou sur la journée portes ouvertes. Une année, le recteur ayant conclu ce lac-à-l'épaule par une envolée sur les défis et les opportunités qui s'offraient à notre organisation, je suis allé le trouver pour lui signaler ce qui me semblait une honnête méprise. « Vous parlez fort bellement de notre organisation, et nous avons depuis quelques jours examiné à votre invitation cette organisation sous toutes ses coutures ; le problème c'est que nous relevons ici d'une institution. » Il est remarquable que ce recteur, intrigué, ne voyait entre les deux notions qu'une différence de niveau et admettait pour sa défense avoir parlé du particulier (institution) d'un point de vue général (organisation).

Or, en vertu d'un acte de la législature, comme on le sait, l'université a autorité sur des tiers, une capacité qui est en principe réservée à l'État ; cette capacité (celle de conférer, ou non, les privilèges sociaux d'un diplôme à un individu sur la base d'une performance dont elle est seule juge) lui est octroyée en raison de son adhésion à une *mission* de service public, l'enseignement supérieur et la recherche, et dans les limites de cette mission. Par opposition à cette situation, nulle obligation substantielle ne conditionne la jouissance de leurs droits par les organisations. L'essentiel de leurs capacités leur est venu de l'octroi des droits et libertés de la personne (en commençant par la propriété), des capacités qui n'ont, tout comme celles de la personne, pas d'autres fins qu'elles-mêmes.

C'est précisément cette émancipation à l'égard de toute finalité ou de toute mission imposée de l'extérieur qui est au centre de l'adoption récente de la forme

organisationnelle par pratiquement tous les groupes. Même les ONG, que l'on identifie pourtant aux fins sociales qu'elles poursuivent, sont libres d'orienter leurs programmes vers des cibles déterminées, de procéder sélectivement au choix des cas les plus susceptibles de soulever les passions qu'elles veulent mobiliser et de mener leurs opérations selon les priorités et les programmes les plus à même d'engendrer les ressources qu'elles consacrent à leur cause et qui entretiennent leur fonctionnement.

Témoignage de cette nouveauté de la chose, le mot organisation est le dernier des dérivés du grec *organon* (instrument, de *ergo*, faire, accomplir) à être passé dans les langues occidentales, bien après orgue, organe, organisme, organiser et plusieurs dizaines d'autres, pour ensuite être adopté, massivement et rapidement, par bon nombre des langues du monde.

### **Un nouveau nom pour une utopie paradoxale**

La passion pour ce qui est organique se développa tardivement, au XIX<sup>e</sup> siècle, en même temps que la théorie du vivant remplaçait l'engouement pour la physique (et notamment pour la mécanique) qui avait dominé les siècles précédents. « *L'Organisateur* » de Saint-Simon faisait l'éloge des artisans, des inventeurs et des industriels qui, par opposition aux bourgeois de l'argent, avaient en vue d'organiser rationnellement la production des biens et le perfectionnement des méthodes, tout comme plus tard Spencer opposera l'organisation des sociétés industrielles à la subordination des sociétés militaires et Durkheim la solidarité organique, moderne, à la solidarité mécanique, archaïque. C'est seulement à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle (en anglais) et au début du XX<sup>e</sup> (en français et en allemand, par exemple) que le fait d'être organisé et d'avoir une certaine organisation (au sens de Spencer puis de Marshall) fut finalement transféré par métonymie à des groupements sociaux particuliers ou à des associations, que l'on désigna dès lors comme étant des « organisations » sur la base de l'orientation instrumentale explicite de l'action collective de ces groupes.

Aux États-Unis, on l'a vu, la passion pour l'organisation prit d'abord la forme d'une science du travail au tournant du XX<sup>e</sup> siècle et s'étendit de là à tous les secteurs de l'activité sociale. Veblen déplorait la nuisance que représentaient les brasseurs « d'affaires » pour les industriels et il appela un « soviet » des ingénieurs à prendre la direction d'une économie centrée sur la satisfaction efficace des besoins. Dans les écrits des années 1920 de Mary Parker Follett, on sent encore la fraîcheur utopique des aurores. L'enthousiasme de cette pionnière des sciences de l'organisation à l'endroit de l'amélioration continue des méthodes du management industriel (« je crois profondément au contrôle ») la porta à proposer sur toutes les tribunes (jusqu'à la *Société des Nations*) l'application à tous les « problèmes humains » de l'instrument organisationnel, en commençant par la refondation de la démocratie américaine à

partir d'organisations citoyennes de base, des sortes de soviets sans le nom<sup>5</sup>. La coordination organisationnelle, dit-elle, rend possible la conciliation des intérêts de tous parce que l'autorité s'y exerce sur la base de la fonction, ce qui la rend d'office légitime ; ainsi devrait-il en être dans l'ensemble de la société.

Le fait que les formes de régulation mises au point dans les grandes entreprises industrielles aient été si vite appropriées par la plupart des groupements ayant en vue l'action collective nous oblige à revenir sur l'utopie qui a porté ce mouvement sur les fonds baptismaux et qui se devine encore aujourd'hui dans le blanc-seing dont jouit tout ensemble de pratiques qui s'articule dans les formes d'une organisation. Michel Crozier, un spécialiste de l'action collective qui a fait quelques stages de mise à niveau aux États-Unis, était émerveillé d'y voir surgir toujours la même réponse à pratiquement tous les « problèmes » de la vie sociale auxquels faisaient face ses hôtes américains. À l'université, dans les syndicats, dans les municipalités ou dans les quartiers, on ne butait sur un problème que pour accoucher invariablement de la même solution : « il faut s'organiser ».

L'ubiquité de cette solution abstraite témoigne explicitement d'une tendance à segmenter la solidarité sociale, à faire de l'action collective un instrument privé et à orienter méthodiquement cet instrument contre le reste de la « société » en vue d'y améliorer sa condition. Il est d'ailleurs d'observation courante que les « nous » organisés par la maxime « organisons-nous » font eux-mêmes bon marché de toute solidarité de principe (à cause de leur penchant instrumental) et qu'ils se divisent allègrement en sous-groupes organisés destinés à prévaloir les uns contre les autres. La segmentation récursive des groupements d'utilité fait de la rivalité une disposition si générale qu'elle peut finalement fonctionner en l'absence de tout contenu matériel, comme un pur effet de champ. Il n'y a donc plus que le fantasme selon lequel une menace extérieure pourrait mettre en danger ce modèle sociétal lui-même qui soit en mesure de rallier les citoyens sous le drapeau, idéalement dans une guerre, une situation où ils deviennent alors, par compensation coupable, autant de clones d'une émotion unique (comme on l'a vu à répétition au XX<sup>e</sup> siècle). Les justes basculent dans la solidarité absolue quand l'axe du mal menace de fédérer contre eux une humanité qui les « haït », comme l'a dit Bush, et toute critique est dès lors interdite. Le libéralisme moderne, qui avait légitimé la disposition antisociale de l'individu, a ainsi trouvé sa perfection propre dans cette formule qui donne une expression collective à la disposition « privative » et qui l'oppose, en temps normal, à « l'inclusion obligatoire » dans l'État.

---

5. On voit à nouveau ici que le modèle soviétique ne fut pas exclusif aux Russes, ce qui montre bien que la restructuration organisationnelle américaine et la révolution soviétique ne s'étaient pas encore redéfinies, chacune de son côté, sur la base de leurs différences. L'un des effets de la détestation réciproque est d'accroître *a posteriori* les différences initiales et de mettre les évolutions contingentes de part et d'autre à l'abri de la critique interne.

C'est sur cette base que les organisations en sont venues à représenter au XX<sup>e</sup> siècle l'une des formes principales du dépassement de la différenciation institutionnelle des sociétés modernes et de l'unification des institutions dans l'*imperium* de l'État. Pour illustrer, par anticipation, à quel niveau d'analyse j'aborde ici le phénomène organisationnel, je replace dans le tableau qui suit les organisations à côté des trois autres formes historiques de ce dépassement :

#### Typologie des voies de la transition postmoderne<sup>6</sup>

	Révolutionnaires	Réformistes
Gouvernement	État total	Social-démocratie
Société	Soviets	Organisations

#### La production des conditions d'action comme domination

Étant donné que la libération définitive de la personne morale a permis la transformation du capitalisme d'entrepreneurs et d'entreprises en grand capitalisme d'affaires, le mode d'existence et d'expansion propre à la coopération organisationnelle s'est d'abord appliqué aux dizaines de milliers de salariés des firmes rassemblées par fusions et acquisitions et à leur intégration à titre d'*employés*. La « société civile » s'est ainsi remplie d'organismes collectifs de grande ampleur, relativement autonomes pour cette raison, ayant leur vie propre et formant les uns pour les autres autant de sources d'incertitudes susceptibles de modifier leur efficacité, le tout formant un réseau complexe d'adaptations réciproques dont le devenir répond mieux au concept de l'évolution qu'à celui de l'histoire. Les interventions stratégiques des oligopoles sur les prix embrouillant leur signification courante, la circulation des biens et des services entre les firmes s'orienta bientôt vers des ententes contractuelles à long terme destinées à les rendre prévisibles, puis vers la réduction de ces frais de transaction par la formation de liens organisationnels entre les firmes et les produits : la dynamique des divisions, des succursales et des filiales passa au niveau supérieur avec le holding, la société mère et les diverses formes de relations de parenté voués à remplacer en partie, par des opérations de contrôle, les prix, les contrats, la concurrence et le marché et à accroître ainsi l'efficacité organisationnelle.

Il est certain que le noyau, aussi bien au sens historique que structurel, du phénomène organisationnel se trouve dans « l'économie », le problème étant que cela ne peut se

6. Ce tableau est tiré de divers écrits de Michel Freitag, notamment des textes rassemblés dans *Formes de la société, III : Totalitarismes, op. cit.*

dire qu'en adoptant une conception radicalement nouvelle de ce « secteur ». L'action des organisations qui composent cette nouvelle économie est conditionnée par celle des autres et chacune doit adapter ses opérations aux opérations qui se déploient dans son environnement pour avoir la moindre chance de faire de ses propres produits une condition d'existence de ces opérations et ainsi rendre nécessaire sa propre existence. La différence fondamentale entre une telle situation et la description classique d'une économie marchande c'est que l'orientation générale de ce système adaptatif complexe n'est nullement assujettie à des besoins humains ou à des finalités qui lui seraient extérieurs puisque les conditions auxquelles son fonctionnement d'ensemble doit satisfaire sont pour l'essentiel endogènes à ce fonctionnement lui-même. La production des marchandises nécessaires à la production des marchandises, comme on le disait, inclut (et c'est là le hic) les besoins sociaux engendrés par la production compétitive de nouveaux moyens de satisfaction. En un siècle à peine, tous les besoins de base ont été redéfinis par l'offre de moyens ludiques et efficaces de faire des choses qui permettent d'en faire d'autres (comme lorsqu'il faut un téléphone intelligent pour sécuriser une connexion internet pour obtenir un vaccin afin d'aller travailler chez Monsanto pour payer l'assurance de la voiture qui permet d'aller se détendre au Cineplex dans un demi-mètre cube de maïs transgénique), besoins qui, exactement comme le sont les organisations entre elles, sont d'autant plus impératifs qu'ils sont chacun la condition de satisfaction des autres. Tout besoin (comme tout produit) étant à la base des autres, tout besoin tend à devenir besoin de base.

C'est donc une question empirique pratiquement infinie que celle de décrire les conditionnements réciproques des puissances de l'économie quand c'est la reproduction de la société qui passe en bloc à ce niveau. Déjà que les seules relations formelles de contrôle des satellites par des sociétés mères au sein des groupes, puis des groupes par des banques systémiques, puis des banques les unes par les autres, dessinent de gigantesques réseaux planétaires dont la description est systématiquement en retard sur la réalité, on imagine sans peine quelle extension il faut donner à la notion d'économie quand le système de relais, de connexions et de nœuds hiérarchisés d'une manière non transitive qui forment ce type de réseaux ne fonctionne plus qu'en incluant en bonne place la production de cotations, d'évaluations, de jugements, de réputations, d'anticipations, de marques, de signaux, de sémantiques, de désirs et d'informations opérantes de toutes natures.

Dans le cas où tous les individus appartiendraient, par leur travail et leur consommation, aux organisations de cette « économie », on pourrait penser qu'ils n'en continueraient pas moins à appartenir aussi à la société (en tant que personnes privées et en tant que citoyens) et à jouir alors des diverses formes de l'autonomie protégées par les institutions ; on arriverait ainsi à la conclusion selon laquelle la transformation postmoderne n'a pas affecté la différenciation institutionnelle de la pratique où elle s'est inscrite historiquement et que l'organisation représente simplement une expansion de la sphère économique des sociétés politiques modernes.



Outre que l'on négligerait alors le fait que la plupart des pratiques sociales qui jouissaient d'un encadrement institutionnel spécifique se redéployent sous nos yeux dans les formes de l'organisation (comme on le voit pour des universités, des partis politiques ou des confessions religieuses, pour l'art [cinématographique], pour la recherche scientifique, pour la défense de certains droits par des lobbys, pour les relations affinitaires, pour des agences gouvernementales et pour des sociétés de la Couronne, etc., etc.), on négligerait en plus le fait que les relations entre les organisations et la vie sociale plus large des citoyens sont à sens unique et que la portée des libertés dépend, aussi bien au travail que dans la société politique, des conditions concrètes de leur manifestation.

Comme je le soulignais dans la première partie de cet essai, la vie sociale que l'organisation rencontre hors d'elle, à sa périphérie (la société comme environnement de l'organisation), ne peut être captée par elle qu'à titre d'ensembles de comportements empiriques identifiables, et cela dans l'exacte mesure où elle doit saisir le monde extérieur par des opérations de mesure (et le réduire en informations) pour s'y adapter. Les spécialistes des systèmes ont qualifié cette situation par le couple « fermeture opératoire/couplage structurel. » Cela veut dire, par exemple, que *vous* n'êtes pas membre de l'organisation caritative qui sollicite votre générosité à titre de citoyen, qu'elle n'a pas d'autorité sur vous et que vous ne pouvez pas, de votre côté, agir en elle ; mais en même temps, cela veut dire que votre *réaction* à sa demande (une demande qui est formulée de telle manière, dans tel canal, à tel moment et qui est orientée vers telle cible) est intégrée à ses opérations quand elle l'informe de l'efficacité de son effort d'obtenir des dons et que c'est l'ensemble des réactions ainsi enregistrées qui lui fournit la base comparative lui permettant de reformater sa demande et d'améliorer le couplage avec son environnement. Si bien que s'il n'y avait que des organisations caritatives de ce type, les valeurs philanthropiques auraient forcément leurs *conditions* objectives de manifestation dans le domaine des régulations organisationnelles et contribueraient à l'expansion de ce domaine. Ce serait alors *We Charity* sur toute la ligne : la capacité de tirer du jus des poires relèverait essentiellement du management des opérations de financement alors que la générosité finirait par se réduire à une rectitude morale destinée à l'autosatisfaction des bien-pensants (comme le soutient déjà Becker) ; la générosité se réduirait en somme à ce que le management pose qu'elle est dans son effort de la contrôler. À la fin, chacun n'agirait toujours que sur lui-même, toute la puissance de l'organisation se « limitant », si l'on peut dire, à produire les conditions objectives d'expression de la liberté (!) qui lui fait face. Il en est ainsi parce que les résultats des opérations productives appartiennent aux organisations même après qu'ils aient été intégrés aux pratiques sociales de l'environnement, elles seules pouvant transformer le destin de leurs « produits » en informations utiles à leur propre guidage.

Alors qu'au sein des organisations, comme nous le verrons, les critères et formats qui sont imposés à l'action des subalternes par le management supérieur prescrivent

les *conditions* de tout passage à l'acte, ils soumettent aussi ce qui est extérieur à l'organisation à un *traitement conditionnel* du seul fait du formatage par l'organisation de ce qu'elle capte aux points de contact avec son environnement. Ce traitement informationnel des éléments de l'environnement par l'organisation, un traitement qui ne dépend que d'elle et dont l'extension n'est limitée que par sa puissance, méconnaît la nature de ce qui lui fait face, projette sur les objets qu'elle découpe dans le « monde » la valeur qu'ils ont pour elle et repousse ainsi sa frontière opératoire : le préposé à qui l'on prescrit, si le client est agressif ou récalcitrant, d'appeler le service de sécurité transformera forcément ce qui était peut-être simplement une irritation, une réclamation légitime ou une expressivité emphatique en un problème de sécurité, problème qui sera objectivé en tant que tel par ce traitement lui-même. L'expansion de la logique organisationnelle à la vie sociale qui se déploie hors d'elle, c'est-à-dire la réduction de l'activité à des comportements observables et le *design* d'opérations de contrôle des effets produits sur eux, réduit la portée des médiations symboliques des *rappports* sociaux par les mêmes moyens *communicationnels* qui les ont remplacés au sein des organisations, nous le verrons. Cette expansion *behaviorale*, pour le dire dans sa langue d'origine, refoule la compréhension réciproque vers la sphère des rapports de proximité où elle devient alors d'autant plus instable qu'elle perd sa fonction dans la régulation sociétale, d'une part, et que les grammaires collectives du symbolique sont redéfinies d'une manière infinitésimale par le travail de l'imagination, propre à ces interactions subjectives, de l'autre. La quête de sens du sujet se balade ainsi entre les opérations organisées qui le prennent pour objet à tous les détours de sa vie et dont la nature, au-delà de ce qu'elles lui apportent, lui indiffère, et les miroirs équivoques que lui présente la parole d'autrui dans les circuits courts de l'intimité.

J'examinerai plus bas différentes manifestations de la capacité des organisations de « conditionner » ainsi les rapports sociaux, c'est-à-dire de créer les conditions extérieures où ils doivent s'inscrire et ainsi d'en prescrire la forme ; j'insisterai sur cet aspect du problème parce que la transformation des régulations organisationnelles en une nouvelle forme de régulation sociétale passe maintenant par la destitution silencieuse des pratiques significatives associées à la « volonté politique » de type moderne, et donc aussi par le recul de la critique de l'état de fait par des idéaux qui était le moteur de la volonté politique.

### **Des citoyens corporatifs ? Action sur les normes versus action sur les conditions**

Quand on s'est penché, dans la littérature sociologique, sur le mode d'inscription *dans la société* des formes de domination mises au point *dans l'oikos* organisationnel, il est naturel que l'on se soit d'abord concentré sur l'action des organisations comprises comme acteurs politiques, même si ce fut le plus souvent pour s'en tenir à ce rapport purement extérieur.

Dans un premier temps, il est en effet conforme au sens commun que de se représenter les rapports des organisations à leur environnement sociétal sous la forme de capacités d'agir sur les gouvernements, par exemple, de faire pression sur les élus, de financer des lobbys, de corrompre des fonctionnaires, de soudoyer des fournisseurs de l'État, de mentir sur les produits visés par des réglementations, de faire breveter des connaissances communes, de fomenter des alliances secrètes, d'infléchir la politique extérieure, de favoriser des coups d'État pour protéger des investissements, d'acheter des journaux ou des influenceurs pour saper le soutien à des mesures gouvernementales, de financer des partis ou d'organiser des *love-in* à Montréal, toutes choses qui se pratiquent en masse et qui appartiennent très certainement à la transition postmoderne. De plus, le gigantisme des organisations, en réduisant le nombre d'acteurs concernés par un enjeu politique ou un conflit, favorise d'une manière inédite les ententes implicites et les complots, qui n'ont d'ailleurs même plus besoin d'être formellement fomentés<sup>7</sup> : quand de gros arbitragistes vendent massivement une monnaie nationale, cela devient le signal pour d'autres géants de la finance de s'en départir aussi, quitte à la racheter quand cette coordination silencieuse l'aura mise au sol. Et ainsi de suite. Il est certain qu'une forme de la domination qui s'est déployée d'abord selon sa nature propre dans les pores d'une autre forme de domination ne peut devenir la forme centrale d'unification et de reproduction de la pratique sociale qu'en s'assujettissant de quelque façon cette forme antérieure au fil de la transition. Que les « personnes morales » se fassent entendre des politiciens mieux que les simples personnes, cela ne fait aucun doute, surtout quand les États sont en compétition ouverte pour avoir le bénéfice de les servir.

Mais en mettant en lumière les interventions directement politiques des puissances organisationnelles, on risque encore une fois de négliger un mode d'action beaucoup plus fondamental des organisations sur la société et de réduire ces dernières au statut d'acteurs d'ancien régime, ce qu'elles ne sont pas. Car bien qu'il soit possible d'envisager la plupart des interventions des « citoyens corporatifs » dans l'espace public selon le point de vue de cet ancien régime, cette approche a pour effet de négliger le fait que la puissance organisationnelle s'applique essentiellement à produire les *conditions de l'action*, comme je viens de le souligner, et que seul ce travail sur les conditions, comparable au travail de l'État sur les normes, appartient de plein titre à la nature propre des puissances organisationnelles. Ces dernières n'ont pas tant pour effet d'agir explicitement sur les orientations significatives de l'action (que ces orientations appartiennent au domaine de la culture ou à celui du pouvoir politique), ni sur les conflits sociopolitiques qui prennent les institutions pour enjeux, ni non plus sur les systèmes doctrinaux que ces conflits mobilisent ;

---

7. Le complotisme actuel, qui passe en général pour l'expression d'une maladie mentale de droite, est une interprétation rationnelle abrégée d'une situation où il semble que deux ou trois personnes morales d'envergure planétaire tiennent entre leurs opérations (pour ne pas dire entre leurs mains) la survie de centaines de millions d'êtres humains. Il n'est pas nécessaire de leur prêter de mauvaises intentions pour être convaincu qu'elles font les choses d'une manière qui favorise leur manière de faire les choses.

elles intègrent plutôt les comportements molécule par molécule à leurs opérations et désorganisent à la longue les régulations antérieures de l'action. Nous pouvons donc nous en tenir ici, en première approximation, à l'image de la « colonisation du monde vécu », comme on a pu le dire pour désigner la nature de la transition postmoderne, et insister en priorité sur les formes de la transition qui appartiennent déjà au nouveau régime.

Une dernière remarque sur ce point. On comprend à la lecture de ce qui précède que le concept de *domination*, pour désigner les régulations internes aux organisations puis le mode de leur expansion, se trouve dépouillé dans cet usage de bon nombre de ses connotations usuelles d'oppression ou de répression. Comme ce rapport de domination se déploie d'abord dans un contexte social où l'appartenance des employés à l'organisation présuppose le consentement à ses exigences (dans les limites du droit commun, de la convention collective et de l'indifférence des employés aux ajustements successifs, etc.), le rapport de domination s'y réduit là à l'existence d'une hiérarchie et à la subordination successive des différents plans de l'activité les uns aux autres. Toute décision de niveau inférieur (et tout passage à l'acte) doit s'ordonner mécaniquement selon les critères objectifs que lui impose une décision de niveau supérieur et elle appartient à ce titre au domaine des pratiques dominées. Le fait qu'à l'intérieur de l'organisation le rapport de domination ne soit pas constitutivement lié à l'oppression indique la possibilité de l'indépendance relative de ces deux formes du rapport social : même la démocratie communautaire la plus pure, celle où tous les intéressés participeraient sans oppression à l'édiction de la règle commune, comporterait un rapport de domination, soit pour donner forme à cette participation « législative », soit pour en appliquer les normes aux interactions sociales. L'expansion contemporaine de la domination organisationnelle joue évidemment sur un tel allègement de l'oppression et sur sa compensation par l'accroissement sans douleur de l'aliénation collective. Cela revient à dire que le progrès du consentement n'est pas nécessairement un progrès s'il repose sur la saturation du possible par le réel.

### **Conclusion sur l'organisation**

Quand l'intégration de l'action sociale au domaine des puissances qui s'en disputent l'orientation serait devenue le mode d'existence de la « société », alors les formes totalitaires archaïques de la transition postmoderne, évoquées dans le tableau ci-dessus, auraient bel et bien laissé la place, pour le meilleur ou pour le pire, à la lumière de l'état de fait :

Il ne s'agit plus de raturer, de biffer, de noircir le texte de la vie sociale et symbolique, d'en retrancher les noms, les pronoms, les temps et les lieux avec l'encre opaque de la violence directe et de la

terreur : il s'agit maintenant de le surexposer, jusqu'à blanchiment, à la lumière qu'irradie en toutes directions la puissance d'agir lorsqu'elle s'autonomise dans son procès même d'accroissement, lorsque l'accélération de sa production énergétique devient sa loi immanente et que toute autre loi qui en restreindrait ou encadrerait l'expansion est abolie. Alors il n'est plus nécessaire de faire violence directement aux sujets individuels et collectifs, ni même aux choses, leur ombre s'efface simplement d'elle-même à mesure qu'ils perdent leur consistance et leur place propres, qui tenaient à leur capacité d'exister selon leurs lois et leurs normes propres<sup>8</sup>.

Je termine cette section introductive par un retour sur l'anecdote du début. Les *organisations* sont des totalités sociétales concrètes dont les régulations internes sont orientées vers la reproduction élargie de leur capacité de s'organiser. Leurs principaux avantages sur les *institutions* – le fait qu'elles n'aient pas de pays, qu'elles se dispensent de finalités justificatrices et d'orientations normatives définies *a priori* et qu'elles jouissent, presque sans limites, du droit de discriminer – tendent à se nouer en avantages systématiques et cumulatifs. Elles n'ont pas davantage de responsabilités territoriales que de responsabilités historiques et les personnes physiques qui en sont membres ne le sont que dans les limites de leur rôle, ce qui généralise le principe capitaliste de la responsabilité limitée. Elles ont traversé les boucheries du XX<sup>e</sup> siècle, et en ont profité, sans crise morale pendant que des peuples, des nations, des régimes et des États étaient mis en accusation, à juste titre mais sélectivement, pour avoir mis en œuvre des moyens de destruction inédits (qui étaient le fait des organisations de la chimie et de l'acier). Cela a ouvert la porte aux soupçons qui affectent désormais, en principe, toutes les formes de la vie collective à caractère politique alors même que la vie humaine, en général, est désormais accrochée à des moyens qui se sont libérés de leur mission, qui sont sans maîtres et n'ont plus que des serviteurs. Les organisations sont donc exonérées de la crise écologique, qui se présente à elles comme une occasion d'expansion, alors que le type de miracles techniques qui ont fait le XX<sup>e</sup> siècle semble être le seul à notre disposition pour affronter les problèmes du XXI<sup>e</sup> siècle. Quant à leur capacité – privée – de discriminer, elle leur permet de choisir leurs membres avec une précision maniaque, de recruter par quota préférentiel à des fins publicitaires, de distribuer à des catégories de clients des privilèges qu'elles font financer par d'autres catégories, de favoriser des fournisseurs ou des régions comme on distribue la « petite loterie » des récompenses offertes à la loyauté, ou de financer les idiots utiles de la politique qui militent pour la protection de libertés dont seules les personnes morales peuvent faire usage. L'efficacité est toujours une bonne cause et elle mange à tous les râteliers.

---

8. Michel Freitag, *Formes de la société, III : Totalitarismes*, op. cit., p. 149.

## Décision

Je passe maintenant à l'examen du vocabulaire de la régulation interne de l'organisation, en commençant par le concept de la décision.

Au sens premier, la décision est un acte judiciaire et la notion appartient, encore aujourd'hui et en bonne place, au vocabulaire juridique. Les mots « décision » et « décider » sont venus du latin au XIV<sup>e</sup> siècle pour désigner le fait de trancher un litige, de commander un départage, de surmonter une division.

Dans la tradition judéo-chrétienne, la référence mythique à l'activité du juge qui décide d'un litige se trouve dans l'histoire du roi Salomon qui, placé devant les prétentions opposées de deux femmes qui disaient être la mère du même enfant se déclara incapable de connaître la vérité et qui ordonna, en conséquence, que l'on coupât l'enfant en deux pour en remettre une moitié à chacune. Là-dessus, l'une des femmes s'écria « Donnez-le-lui plutôt », sur quoi le bon roi la reconnut mère véritable et lui remit l'enfant. Un enfant ne pouvant pas venir de deux femmes, il lui fallait en somme *défaire* la *séparation* en deux de la mère, dé-diviser la mère. La justice (au sens judiciaire) se trouve là tout entière : à chaque fois que le juge se trouve devant deux prétentions opposées quant aux faits, quant à la norme qui s'applique aux faits ou quant à l'interprétation adéquate d'une norme de la vie collective, il doit ramener cette dualité à l'unité, faute de quoi il n'y a plus de réalité commune, plus de norme accessible à tous en principe et plus de base ni de règle pour faire justice. Placé à égale distance des « parties » au procès, le juge défait la division du commun et ramène les parties à l'unité, il dé-cide.

Le mot latin désignant la décision judiciaire était formé de *de* (qui désigne la réversion d'une action ou l'arrêt d'un état) et de *ceado* (d'où viennent abattre, couper, séparer, tuer, etc., et leurs composés, ainsi que les déverbaux ciseau, césure, coupe, etc., et les composés incision, excision, etc.). Cette construction qui souligne le fait que la décision judiciaire ne consistait pas tant pour le juge à séparer qu'à dé-séparer. De la même manière que le juge, celui qui était jusque-là sur la bonne voie et qui arrive à une fourche doit dé-cider sa route ; car on ne peut pas davantage avancer sur « la bonne voie » de deux manières différentes en même temps que deux femmes ne peuvent être « la » mère du même enfant (au temps de Salomon, s'entend). La décision dé-partage et indique la route, la norme, le sens, si d'aventure il vient à s'en présenter deux, elle remet ensemble ce qui a été séparé. Le terme allemand pour la décision s'est formé exactement de la même manière (*Entscheidung*, préfixe *ent-*, qui indique ici une annulation et *Scheidung*, divorce, de *scheiden*, couper, trier, séparer), de même que la plupart des termes de la tradition juridique européenne : la dé-cision défait une séparation.

Comme je viens de l'évoquer, il est bien évident que la pratique de la décision judiciaire peut faire face à une grande variété de situations. Les parties peuvent ne pas

s'entendre sur les faits, soit que l'une des deux mente ou soit que les deux croient dire la vérité ; les faits étant admis, elles peuvent ne pas s'entendre sur la norme qui s'applique au cas ; la norme applicable étant admise, elles peuvent encore ne pas s'entendre sur l'interprétation de cette norme à l'égard du cas. Et ainsi de suite pour de nombreuses combinaisons de différents similaires, qui peuvent s'étendre à la procédure. Mais si le procès est authentique (s'il ne s'agit pas d'un SLAP, par exemple, quand il n'y a aucun doute pour personne sur le côté où se trouve le bon droit), tous les cas nous ramènent à la décision : car le juge fait face à deux possibilités « effectives » et crédibles de remettre la justice commune sur ses rails alors qu'il se trouve dans une situation où il n'y a pas, sur l'un ou l'autre des aspects importants du cas, de critère univoque et évident apte à commander sa décision (car alors il n'y aurait pas de procès). Le droit, en effet, s'applique en général de lui-même, par intériorisation des normes qu'il prescrit et sanctionne clairement et pour les situations qu'il définit. Le juge, lui, se trouve devant les cas où tel n'est pas le cas et où il doit décider du bon droit en l'absence d'un critère univoque et consensuel qui commanderait automatiquement sa décision. Il procède alors à partir de son sens de la justice naturelle (et il devient législateur), d'exemples imparfaits qu'il tire de la jurisprudence et qu'il extrapole (et il devient logicien), de son intuition de la vérité des faits (et il devient devin), de son appréciation de la parole des personnes qui sont passées devant lui (et il devient psychologue), de l'effort (pragmatique) de minimiser son erreur, de considérations (sociologiques) quant au bien de la société, de l'examen (kantien) des conséquences de la généralisation éventuelle de la voie qu'il adoptera, et ainsi de suite à l'infini, procédant en général selon une subtile combinaison de ce genre de motifs.

Comme la juridiction a précédé les codifications et que les codifications ont précédé la législation, le développement historique du droit, de ses ramifications, de son raffinement et de sa systématisation a d'abord été le fait de l'accumulation de telles décisions. C'est seulement à la longue, et de manière éminente en common law, que les décisions similaires, pourtant sans critère univoque à l'origine, finissent par creuser une ornière au milieu de nulle part, que les exemples, les déplacements et les précédents se consolident et qu'une décision particulière, d'abord arbitraire, remonte dans la hiérarchie judiciaire à force d'être citée et devient elle-même pour la suite l'équivalent d'un précédent à reproduire, d'une règle, d'une voie royale. L'ensemble du processus tend vers une situation où la Cour cesse d'être sollicitée pour les cas où une décision antérieure fonctionne désormais comme critère « juridique » qui peut être appliqué par anticipation dans la pratique. Ces normalisations successives laissent aux tribunaux supérieurs la tâche de rendre des décisions nouvelles qui ne sont précédées d'aucun critère et elles repoussent vers les tribunaux inférieurs, et ultimement vers la pratique, celle de les appliquer en les utilisant comme critères pour des décisions, dès lors automatiques.

Une telle dynamique de production du juridique à partir du judiciaire ne peut évidemment jamais être parfaitement indépendante d'un pouvoir supérieur qui la

garantisse et qui en édicte les principes ; ou même d'un pouvoir supérieur qui en vient à formuler un principe abstrait pour y assujettir des décisions, et ainsi simplifier le travail des cours. Mais à un moment où, comme le dit Berman en parlant de l'histoire du droit moderne, l'Église, l'Empire, les royaumes, les principautés, les villes, les seigneuries et les associations de marchands rivalisaient d'ingéniosité pour régulariser leur fonctionnement par l'explicitation de leurs règles, la décision judiciaire permit de tracer un chemin contingent au milieu de traditions locales, de systèmes normatifs mal ajustés et de pouvoirs rivaux et d'établir progressivement comme règles générales d'application automatique des décisions arbitraires, issues de cas d'espèce qui étaient indécidables déductivement au moment où elles furent rendues<sup>9</sup>.

Dans ce type d'accumulation historique, la décision représente le moment de la contingence : il n'était pas nécessaire que cela arrivât, mais il est maintenant nécessaire que cela soit arrivé (puisque la réalité actuelle a sa condition d'existence dans cet événement). En termes subjectifs cela revient à dire qu'il n'était pas nécessaire que vos parents se rencontrassent par hasard ce jour-là (et ils auraient pu tout aussi bien ne jamais se rencontrer), mais il est maintenant nécessaire qu'ils se soient rencontrés, puisque vous existez. L'évènement qui résulte d'un passage à l'acte qui n'avait pas lui-même (à titre de possibilité parmi d'autres) de *condition suffisante* (comme c'est le cas pour la décision sans critère), mais qui oriente la suite dont il devient la *condition nécessaire*, voilà qui est proprement contingent. Pris dans sa structure d'ensemble, un devenir contingent n'est donc ni hasard ni nécessité. C'est seulement au second niveau (du point de vue de la thèse d'une finalité immanente à un devenir contingent, par exemple) que la contingence peut être ressaisie en tant que simple apparence de la nécessité (comme ruse de la raison, par exemple) et être abolie au profit de la notion religieuse de l'absolu.

### **Et soudainement... des décideurs partout !**

L'extension au XX<sup>e</sup> siècle du principe de la décision vers pratiquement tous les secteurs de l'activité sociale s'est faite, au terme de ce que Weber a appelé le « procès de rationalisation », avec la réduction finale (explicite et consciente) de la raison à la rationalité instrumentale. L'armée, la bureaucratie, l'industrie, le commerce, la banque, l'administration publique et *tutti quanti* devinrent autant de provinces de la décision et tous les chefs, patrons, présidents, directeurs, managers, administrateurs,

---

9. Dire d'une décision arbitrale qu'elle est arbitraire ce n'est pas dire qu'elle est due au hasard ou qu'elle ne s'explique pas ; c'est dire simplement que les idiosyncrasies du cas, de la personne du juge et du contexte social y sont des facteurs concourants et qu'ultimement, comme le disaient les Romains, l'arbitre fait ce qu'il « veut » (et non pas n'importe quoi). Sur le long terme cependant, sa décision sera elle-même « jugée » par l'aptitude à faire la paix sociale que permet son imitation par les autres juges et elle pourra ainsi s'élever progressivement au statut de ce que Hegel appelait la moralité objective.



gestionnaires et leurs déclinaisons hiérarchiques immédiates furent réunis dans la catégorie sociale des décideurs. On faisait la liste des grands décideurs (par pays ou par secteur) et on étudiait les différents processus de prise de décision maintenant que pratiquement toute activité sociale devenait le résultat de coordinations collectives dont on pouvait librement décider.

La dissolution par le monde moderne de l'appartenance réciproque des moyens et des fins (appartenance qui caractérise l'agir traditionnel) et la libération des moyens (présupposés calculables et relevant de la science) à l'égard des fins (présupposées indécidables et relevant des valeurs), a donc ouvert au début du XX<sup>e</sup> siècle un grand mouvement d'enthousiasme technique. La recherche du meilleur moyen d'atteindre un but, débarrassée des métiers par la révolution industrielle du XIX<sup>e</sup> siècle, offrait alors à la « raison » un terrain propice à son libre déploiement.

Il se trouve cependant que la question du meilleur moyen d'arriver à une fin donnée porte déjà en elle la question secondaire du meilleur moyen de procéder au choix du meilleur moyen et qu'elle repousse ainsi vers le haut l'arbitraire du point de vue devant présider au soi-disant calcul scientifique des moyens. La confiance initiale en la calculabilité de l'efficacité des moyens allait en somme déboucher un demi-siècle plus tard sur la découverte d'une indécidabilité des moyens, symétrique à celle des fins, et subir un démenti comparable à celui subi par l'effort d'axiomatiser les mathématiques introduit par le *Entscheidungsproblem* de Hilbert. Ce qui avait commencé sur les hauts plateaux du règne souverain de la raison calculante sur les moyens se termina dans les basses terres de la « rationalité suffisante » et de divers « optimums d'utilité » en contexte d'incertitudes, autant de techniques dont les conditions d'application, jamais satisfaites dans la réalité, laissaient en plus subsister dans l'ombre les préférences subjectives ou les habitudes en se contentant de les émettre. Les décideurs du sommet décidaient, certes, mais la rationalité d'un choix ne leur était jamais révélée qu'après coup, par le succès éventuel de ce dont ils avaient décidé.

Avant d'examiner plus avant les conséquences de ce rabattement empirique de la doctrine de l'efficacité, il faut revenir brièvement sur la condition historique de cette doctrine, la séparation des moyens et des fins, évoquée à l'instant. Dans l'action traditionnelle, en effet, et cela inclut tout ce qui encore aujourd'hui appartient à ce type, la séparation et l'indépendance des moyens et des fins restent à l'état d'ébauche. Le sacrifice d'un poulet à l'intention des dieux doit se faire par telle personne, avec tel couteau, sur tel autel, dans telle circonstance et il n'est pas question de se demander quelle est la manière la plus efficace d'occire la bête émissaire (ni de s'interroger s'il ne serait pas plus efficace de faire le thé dans la cafetière). De la même manière que dans l'action traditionnelle, on ne se demande pas aujourd'hui quelle est la meilleure manière de jouer du violon, comme si la prothèse mécanique, l'ordinateur, les stéroïdes ou les modifications génétiques étaient envisageables : l'instrumentiste, l'instrument et la composition musicale qui leur est destinée s'appartiennent

récioproquement et forment un tout où ils ont leur nature propre. Chacun comprend que l'on ne peut pas « séparer » la main du violon, la remplacer par un autre « outil » ou remplacer le violon par une autre machine, du moins tant qu'il s'agit de jouer du violon (ou au tennis, etc.). Le violon refait la main de l'instrumentiste autant que la main l'a fait en en jouant et ils ne sont plus séparables. La néophyte qui s'empare d'un violon pendant quelques heures aura bientôt le bout des doigts en souffrance, une tendinite aux poignets, une crampe dans le cou, des engourdissements au bras qui tient l'instrument, elle aura mal dans le dos le lendemain et elle aura provoqué des crises de nerfs dans le voisinage. C'est seulement quand l'outil l'aura refaite que l'on verra que l'outil était fait pour la violoniste et que c'est elle qui le prolonge aussi bien que l'inverse ; tous ses muscles travailleront de concours sans effort et le cerveau aura refait l'unité de son corps autour de la pièce qu'elle interprète ; et l'émotion qui travaillait l'âme qui a composé cette pièce de musique, accueillie maintenant par la violoniste, s'emparera alors sans restes du morceau de bois, exactement comme c'est arrivé quand Dieu a soufflé sur la motte de terre. Et il en va de même pour le plâtrier avec le plâtre, ou encore pour la tricoteuse avec le fil quand elle ne sent plus la différence entre les broches et ses doigts et que ceux-ci observent par eux-mêmes la progression régulière de l'ouvrage sans qu'elle ait besoin de regarder. Pour autant qu'il est question de tricoter, en somme, on ne demande pas si la laine, les broches, le patron culturel qui commande le couvre-chef et l'interprétation singulière qu'en fait la tricoteuse sont le meilleur moyen de garder la tête au chaud l'hiver, car il est certain que tel n'est pas le cas.

Dans les sociétés traditionnelles (et encore aujourd'hui dans la « culture »), les « puissances d'agir » où se manifeste cette appartenance réciproque des moyens et des fins sont projetées sur les divisions statutaires de la société et sont reconnues dans leur autonomie en tant qu'elles relèvent de la nature propre de ceux qui font partie de ces groupes statutaires.

Ceci dit, il est clair que la question de l'efficacité des moyens n'est pas tombée sur le monde moderne du haut des airs et qu'elle travaille en sourdine toute capacité « productive », même lorsqu'elle est ritualisée et projetée sur son *instrumentum* (comme on le dit encore dans le domaine du droit). Mais c'est seulement quand le travail salarié eut finalement donné au « calcul des moyens » le droit de s'emparer du corps d'autrui que la question de l'efficacité du travail a été radicalement débarrassée de la prise en compte de toutes les jouissances accessoires qui se greffent sur l'activité pratique dans le monde et, par le même procédé, débarrassée du sens particulier de chacune des formes concrètes de cette activité. Marx a suffisamment bien établi ce point concernant la force de travail et concernant la transformation par les temps modernes de la force de travail en moyen universel à titre de substance homogène et quantifiable. Et c'est seulement au fil de cette expérience historique que l'on a compris aussi que le choix du meilleur moyen d'atteindre un but n'était possible que dans les limites de choix antérieurs arbitraires qui limitent les options des décisions

inférieures. Weber expliquait à ses étudiants qu'il appartenait à la politique et au débat sur les valeurs de déterminer les buts de la vie collective, mais qu'il revenait à la neutralité axiologique de la science d'établir les meilleurs moyens de les atteindre. Ayant ainsi confié à la science, à titre de servante des buts, l'usage des moyens, l'utopie allait bientôt découvrir que le seul juge de l'efficacité des décisions est le marché qui accueille, ou non, ce qu'elles lui proposent. Les décisions sont à l'égard de la raison comme le calviniste est à l'égard de Dieu quand il n'y a plus que son succès dans le monde pour lui servir de preuve de son élection.

### **Actualité du taylorisme**

Le management scientifique du travail, à l'origine orienté vers ce que nous appelons aujourd'hui l'ergonomie, procéda d'abord à l'émiettement rationnel et systématique des métiers manuels en descendant jusque dans le détail microscopique de la gestuelle productive en vue d'en éliminer les scories et de recomposer par des décisions impératives l'ensemble du processus productif à une échelle supérieure par la combinaison d'*opérations* élémentaires, plus simples, moins pénibles et plus efficaces. Le processus d'expropriation des métiers et de mise en exploitation rationnelle de la force de travail devint aux États-Unis un contrat explicite, amical et payant : « Laissez le management s'occuper de l'organisation du travail, disait Taylor (non sans rappeler aux ouvriers qu'il avait lui-même d'abord été l'un des leurs), et nous rendrons votre travail plus facile et plus payant. » Comme les ouvriers avaient déjà perdu dans la manufacture l'essentiel de l'autonomie matérielle de l'artisan, abandonner cette autonomie à nouveau, mais contractuellement et en échange de la liberté du consommateur (« Car ils sont aussi des consommateurs », expliquait Taylor à ses disciples) était sans doute pour eux le moins mauvais pari.

Les méthodes managériales élaborées au tournant du XX<sup>e</sup> siècle américain contenaient en germe l'essentiel du déploiement ultérieur de la puissance productive postmoderne. Au-delà de leurs dimensions sociales et politiques, qui transformaient la lutte des classes en une irritation périphérique en intégrant les vendeurs de la force de travail à l'organisation à titre d'employés permanents, ces méthodes consistaient en l'application récursive des mêmes outils de décomposition/recomposition de l'activité à tous les niveaux de l'entreprise. À la faveur d'une structure de classe plus fluide et plus labile (mobilité sociale et immigration de masse), les organisations capitalistes américaines allaient réussir à appliquer au « travail » de la bourgeoisie elle-même les méthodes de la division du travail d'abord appliquées par la bourgeoisie aux artisans.

Car, avec le « moment Taylor », c'est surtout vers en haut que la révision scientifique du travail va s'orienter. Certes, le management scientifique a fait de la division du travail une science exacte en commençant par réinventer la manière de tenir une pelle, de poser une brique sur l'autre, d'insérer les billes dans un roulement ou

d'attacher les 20 000 fils de trame d'une machine à tisser. Mais, aussitôt que l'on fût engagé dans ce sens il fallut aussi inventer un responsable des pelles chargé de voir à ce que les employés qui sortaient les gueuses de fonte des moules de sable aient à leur disposition une pelle qui convenait exactement à leur gabarit, et il fallut déterminer aussi quels paramètres ces responsables allaient devoir prendre en considération pour s'assurer d'un résultat optimal. Bientôt, il n'y eut pas un chef d'atelier, pas un superviseur, pas un ingénieur, pas un directeur de section, pas un comptable, pas un gérant, pas un avocat, pas un vendeur, pas un dessinateur, pas un concepteur, pas un travailleur intellectuel, pas un vice-président, pas un financier, pas un organisateur et pas un décideur à l'activité desquels on n'ait appliqué les méthodes de la décomposition analytique et de la recombinaison rationnelle de la tâche. En somme, c'est le management qui prit alors le contrôle du management, en ajoutant chaque fois des régulations supérieures et des étages (organisationnels aussi bien qu'architecturaux) à l'entreprise, et c'est le management qui a transformé le management inférieur en application mécanique de séquences d'opérations qui ne pouvaient pas davantage manquer leur coup pour ce qui est de formater le travail des autres que ne le peut le serrage précis d'un boulon avec une clé dynamométrique.

En faisant de la gestion « bourgeoise » de l'activité d'autrui une extension du droit de propriété, le monde moderne avait certes clarifié pratiquement la distinction entre le travail simple (du prolétaire) et le travail complexe (de son maître), mais c'est là un processus qui a ensuite trouvé sa véritable nature dans la simplification massive de ce même travail complexe. À mesure que le travail toujours plus complexe de simplification du travail d'autrui est lui-même décomposé et dégradé en opérations dont l'exécution est régie par l'application de critères, les décisions qui prescrivent ces critères au déroulement du travail de gestion se standardisent elles-mêmes toujours davantage : on imposera d'office aux décideurs subalternes, dûment formés dans l'une ou l'autre des sciences administratives ou appliquées, qu'ils utilisent des chartes, des tables, des calculs ou des procédures déterminés dans le design des opérations qui relèvent d'eux, c'est-à-dire dans la détermination des critères devant être appliqués par les décisions que prennent leurs propres subalternes.

Il est remarquable que les théories de « la » décision aient examiné sa « rationalité » sous toutes ses coutures, mais sans établir d'abord que le management tendait à réduire au maximum la marge d'arbitraire des décisions inférieures, en commençant par celles de l'ouvrier (car il décide lui aussi). Dire : « Quand vous voyez que la pression atteint A, faites B », c'est décider du critère de la décision d'autrui et rendre explicitement conditionnel son passage à l'acte. La décision managériale, en somme, tend à réduire la décision à son minimum en l'assujettissant à des règles d'application mécanique, le tout selon un processus d'ensemble qui transforme à un bout l'action humaine en simple rouage d'une opération (qui a le mérite de produire à coup sûr ses effets) et qui accumule vers le sommet les décisions sans critères, mais d'autant plus déterminantes pour la vie sociale qu'elles atteignent effectivement les résultats

dont elles sont grosses, quels que soient ces résultats, et qu'elles font de ces effets de nouvelles conditions de vie pour ceux qu'ils affectent. L'organisation devient ainsi un complexe d'opérations qui peuvent faire le voyage aller-retour vers la Lune, mais dont l'*intelligence générale* s'est objectivée dans la structure opératoire, c'est-à-dire au-delà de la ligne d'horizon de chacun des spécialistes. C'est là une formidable métaphore réelle de ce qu'est la puissance sociale en général, mais dans une forme où elle devient capable de n'importe quoi. Dans la pratique juridique, une décision sans critère pouvait être confirmée à la longue et mener à la formation d'une nouvelle norme ; dans l'organisation, le succès d'une décision sans raison produit directement une nouvelle réalité sociale.

On peut dès lors se représenter la *hiérarchie* décisionnelle-opérationnelle de l'organisation selon une alternative conceptuelle dont les termes sont relativement équivalents, soit que l'on considère surtout les choses du point de vue de la pyramide des *décisions* qui mène à l'opérationnalisation des activités productives de base, soit qu'on les considère essentiellement du point de vue de la tendance à réduire à l'opération les décisions qui structurent en cascade l'ensemble du fonctionnement :

- 1) Réduction de l'activité productive de base au statut d'opération par les décisions hiérarchisées qui structurent l'organisation :

$$D' \rightarrow D'' \rightarrow D''' \rightarrow D'''' \rightarrow \mathbf{O}$$

- 2) Opérationnalisation des décisions subordonnées par l'arbitraire décisionnel supérieur :

$$\mathbf{D} \rightarrow O' \rightarrow O'' \rightarrow O''' \rightarrow O''''$$

On peut finalement intégrer ces deux représentations en réunissant les deux limites symétriques de la régulation organisationnelle en tant que cette dernière objective socialement et sépare les moments de tout passage à l'acte : la saisie de ce qui est en puissance dans une situation donnée (décision) et l'actualisation effective de cette puissance (opération). Dans l'organisation, l'*action* tend à être sans raison en tant que décision et sans épaisseur existentielle en tant qu'opération :

- 3) **Décision** ←— **Régulation organisationnelle** —→ **Opération**

Cette troisième représentation a pour but de faire ressortir le fait que la domination organisationnelle a la même structure que la domination politique selon Michel Freitag, elle-même comprise comme différenciation et comme objectivation sociale séparée de la contrainte (à la place de la décision) et du consentement (à la place de l'opération).

$$\mathbf{Contrainte} \leftarrow \mathbf{Domination} \rightarrow \mathbf{Consentement}$$

Alors que ces dimensions de l'action sont encore indistinctes dans la normativité culturelle (où la personne fait ce qu'elle *doit* faire, de la manière dont cela doit être fait, parce que c'est là ce qu'elle *veut* faire dans les circonstances où elle se trouve subjectivement), la domination politique amorce la séparation objective entre la contrainte (judiciaire puis législative) qui impose une norme et les pratiques dominées qui consentent à ces normes. La régulation organisationnelle pousse à la limite cette séparation propre au rapport de domination en dispensant la décision de toute justification à l'égard des opérations. Mais dans les deux cas, et c'est ce que je veux faire ressortir ici, le rapport de domination (politique ou organisationnel) distingue et sépare objectivement les dimensions inhérentes à tout passage à l'acte d'une puissance d'agir. Par opposition à une telle séparation, les dimensions du passage à l'acte restent liées tant que la puissance d'agir est reconnue et existe en tant que telle dans la société, comme on le voit encore dans la vie quotidienne ; par exemple : je me décide constamment à faire une chose plutôt qu'une autre, mais qui n'est pas n'importe quoi, n'importe comment, une chose qui a un sens et qui forme un tout sédimenté dans la pratique. Je constrains et je consens, si l'on veut, je décide et j'opère, si l'on veut : je vais aller prendre une marche. Mais « en moi », la décision a justement en vue l'opération (qui n'est donc nullement le simple moyen de la décision) et, en moi toujours, la contrainte est d'office assurée du consentement (qui n'a rien de l'obéissance).

### **Opération**

J'examine maintenant pour elle-même cette autre face des régulations décisionnelles-opérationnelles ; la notion charrie elle aussi des souvenirs qui permettront d'illustrer plus avant la nature de la domination organisationnelle (ce qui montre bien la persévérance des concepts de la pratique).

Le mot est venu, dit-on, à la fin du XIII<sup>e</sup> siècle, du domaine religieux et de celui du droit formulaire qui lui était associé. Prenons d'abord les choses sous cet angle. Dans le droit formulaire de l'Antiquité romaine, certains types de contrats, de legs, de dotations, de requêtes, d'instaurations ou même de réparations ne valaient et n'avaient force de loi que si les bonnes personnes récitaient les bonnes « formules », dans le bon ordre, au bon moment, un peu à la manière de ce qui doit arriver lors d'un mariage, lors de l'attribution d'un doctorat, lors d'une cérémonie d'ouverture ou lors de tout engagement subjectif (dites « je le jure »), autant d'exemples de situations contemporaines où le droit formulaire s'est conservé. L'action réussit et porte effet du seul fait que ce qu'il faut dire soit dit dans les circonstances prescrites : « je déclare la session ouverte. »

Repris de la magie et du chamanisme, le « rituel » religieux, qui était à l'origine de ce caractère formulaire du droit, était semblablement réputé produire à coup sûr ses effets (opérer) et mener au contentement des dieux sur la seule base du respect

rigoureux des formules et des actes stylisés consacrés par la liturgie (du grec *leitōs* et *ergon*). La liturgie, qui désigne elle-même l'*ergon* particulier (l'énergie, la puissance, la force) que les prêtres mettent au service du public (*leitōs*), est un ensemble de procédures dont l'opération (l'effet sur l'invisible) est contenue dans le déroulement de la procédure elle-même. Le mot opération a conservé cette acception procédurière dans ses emplois modernes les plus importants. Le développement des liturgies a correspondu à ce que Weber appelait la routinisation d'un charisme ; ce sont les liturgies qui ont permis, par exemple, aux centaines de milliers d'apprentis magiciens du monde chrétien, pourtant sans talents particuliers, d'opérer ce tour de force assez extraordinaire consistant à faire entrer un dieu dans un bout de pain : les bons gestes, les bonnes paroles, le bon moment et un célébrant dûment « ordonné » (c'est-à-dire « intégré à un ordre ») font ensemble le travail à coup sûr, encore aujourd'hui.

Dans l'autre sens, la tradition chrétienne a représenté de la même manière l'action de la divinité sur les hommes. La « grâce opérante » de Dieu ou l'opération du Saint-Esprit produisaient leurs effets par elles-mêmes, sans le concours de l'action humaine. Saint Paul n'a pas eu besoin de collaborer avec Dieu pour être jeté en bas de son cheval sur le chemin de Damas et être converti, la Vierge n'a rien fait qui eût pu mener à sa grossesse, pas plus d'ailleurs que les disciples qui furent baptisés à la Pentecôte quand l'Esprit prit possession d'eux.

Cette notion d'une magie opératoire se manifeste d'une manière particulièrement spectaculaire dans l'opération mathématique, comprise au sens pratique de la petite école. La séquence des signes de la quantité que l'on distribue sur un bout de papier pour extraire la racine carrée d'un grand nombre, par exemple, porte dès le début en elle le nombre auquel elle arrivera, un nombre qui ne fait d'ailleurs absolument rien pour attirer l'opérateur vers lui, qui n'est ni cible extérieure déjà visible qu'il pourrait viser, ni norme subjective à laquelle il ferait l'effort de conformer son action. Il doit se contenter d'aligner les bons signes selon les formats prescrits et de distribuer les résultats intermédiaires dans une trame quelconque, mais convenue par la procédure particulière qu'il applique. L'opérateur est aveugle ; il est l'exécutant d'une procédure qui porte en elle son propre effet, conforme à sa nature, et qui rend par elle-même cet effet manifeste (effectif). La procédure est l'équivalent matériel de l'énoncé performatif, qui accomplit strictement ce qu'il dit qu'il accomplit (« je promets »), un accomplissement que l'énoncé produit par lui-même et qui n'existe pas hors de lui. Au sens propre l'opérateur n'agit pas, ne produit rien ; il est simplement l'instrument de quelque chose qui « se » produit.

Cette objectivation de la structure propre de l'opération dans son effet se voit dans les curiosités mathématiques que l'on invente à profusion (la suite de Conway !!) et qui montrent que toute application récursive d'une opération sur des entités formelles produit une « réalité » dont on peut énoncer les lois ou explorer les propriétés, et cela alors même que le « monde » ainsi créé n'a aucun être propre en dehors des opérations

dont il résulte. L'opération atteint son sens pur avec les systèmes formalisés où toutes les « choses » que l'on peut y identifier sont les produits des opérations qui définissent le système et où ces choses ont en conséquence leur nature, hors d'elles-mêmes : les nombres pairs sont des multiples de deux et il n'y a pas d'autres manières de désigner leur « être » que par des opérations, constitutives de leur « existence. » Comme les opérations d'un système formalisé sont définies sur une l'abstraction initiale et que l'abstraction ne fonctionne pas à l'envers et n'engendre pas le réel, les produits de toutes les opérations ont la nature de l'abstraction initiale.

L'une des opérations les plus typiques des organigrammes de la première cybernétique était le « *if* » logique, où se « décidait » l'orientation du programme (vers telle instruction ou vers telle autre) sur la base d'une « condition » : les relais, de la forme « si... alors... » et appelés *décisions*, aiguillaient la marche des opérations entre les différents groupes d'instructions sur la base de la valeur d'une variable de contrôle au moment de la décision. On atteint ici le degré zéro de la différence entre la décision et l'opération, une sorte d'idéal organisationnel où les décisions qui pilotent une séquence d'opérations sont elles-mêmes de pures opérations (comparer deux nombres, par exemple), c'est-à-dire la stricte application d'une condition calculable.

Il est certes malheureux pour la rationalité instrumentale que ce strict rabattement de la décision sur l'opération ne puisse être atteint que dans une machine, c'est-à-dire en l'absence de toute action. Car c'est seulement dans une machine que le moment de l'arbitraire décisionnel peut être repoussé en dehors de la séquence d'opérations et refoulé dans le devis du programme, par exemple, dans la description fonctionnelle de ce qu'il devrait faire, dans le choix du type de données qu'il devra pouvoir traiter, du langage qu'il devra utiliser, de sa facilité d'utilisation, etc., un arbitraire décisionnel initial auquel les nombreuses solutions informatiques possibles seront alors « indifférentes ».

Lorsqu'elle sert plutôt à désigner une activité concrète, l'opération qui rend « effectif » l'« effet » qu'elle porte, son résultat, actualise à la perfection le « quelconque » qui était en puissance dans la décision ; il faut simplement pour que cela arrive, que la séquence de décisions déjà prises qui composent la procédure se déroule effectivement dans le réel (comme quand nous suivons une recette) et que les décisions, déjà prises en droit, soient prises en fait : « quand ça bout, retirez du feu. » Dans chaque cas où l'on peut faire ou ne pas faire quelque chose (chauffer encore ou cesser de chauffer), il faut appliquer le critère (jusqu'à ébullition) pour en décider. La décision est déjà prise, mais l'opérateur doit la prendre à son tour, au moment prescrit, de la manière prescrite, pour que la magie opère. On peut faire de la mayonnaise sans en avoir la connaissance, sans y avoir d'intérêt ou sans en avoir le goût.

Quand les chirurgiens s'engagent dans une opération cardiaque d'envergure, ils ont devant eux un plan de « contingence » qui prévoit comment ils devront réagir dans



chacune des circonstances qui pourraient se présenter. Les procédures opératoires, mises au point de longue main, se présentent comme une arborescence de « si... alors » qui anticipent tous les détours que l'on pourrait être amené à prendre et tous les embranchements qu'il faudra choisir pour arriver au succès, ce dernier étant le résultat unique contenu dans toutes les séquences possibles de choix impératifs prescrits au fil des aléas : à la fin, on remet le cœur à sa place, on referme le patient et on le réveille. Dans l'opération, on est toujours déjà prêt à faire face à tout aléa parce qu'ils sont déjà tous (idéalement) absorbés dans la procédure qui va maintenir l'intervention sur la bonne voie : s'il arrive une chose, on prendra tel embranchement et on reviendra sur la bonne route à partir de tel autre embranchement. L'effet de l'opération est immanent à son déroulement et le monde extérieur se réduit pour elle à chaque moment aux occurrences déterminées d'embranchements que l'on a déjà décidés.

Il en va évidemment de même dans l'opération policière ou dans l'opération militaire, des choses où l'on tient à réussir à tel point que l'on ne s'y engage pas sans avoir déjà décidé de toutes les décisions qu'il faudra prendre face aux éventualités qui pourraient empêcher la séquence d'activités de produire ses effets.

Bref, dans son principe l'opération engendre, crée, produit « son » effet, inmanquablement, en tant qu'actualisation de décisions déjà prises et cela que cet effet soit celui visé par la décision qui a mis en place cette opération, ou non. Le malheur du décideur en dernière instance est qu'il n'a pas, lui, le bonheur de pouvoir s'en remettre à une procédure pour choisir sa voie parmi les possibilités ; il est comme le juge et c'est seulement lorsque la séquence d'opérations qu'il aura instaurée sera couronnée de succès que sa décision deviendra, après coup, la bonne. Pour se rassurer, il pourrait évidemment se rabattre sur l'une ou l'autre maxime de sagesse et s'en faire un critère ultime : *In dubio, pro reo*, maximise les profits, pense aux générations futures, garde-toi une porte de sortie, maximise la croissance, dans le doute abstiens-toi, ne cède pas sur ton désir, etc., mais encore faudrait-il qu'il décide de sa maxime et qu'il prenne parti dans « l'inexpiable guerre des dieux » quant aux valeurs (mais on ne voit pas pour le moment sur quelle base il pourrait le faire !).

Puisque la loi unique de la décision est de disposer des moyens d'une manière qui accroisse sa faculté d'en disposer, il faut maintenant examiner de quelle manière il est possible, concrètement, de se conformer, inmanquablement si possible, à une loi d'une telle abstraction.

## **Contrôle**

Le *modus operandi* de la découverte de ce qui est efficace dans la vie sociale partage avec le mode d'action sur soi des organisations un vocabulaire commun, centré sur la notion de contrôle.

La notion de contrôle est venue de l'armée, notamment, où elle désignait le fait de vérifier le registre officiel des soldats appartenant à une compagnie, le rôle. La notion de rôle, qui vient de *rotulus* en latin (un rouleau de parchemin) et qui désignait d'abord toute une série de listes administratives officielles (comme on dit encore aujourd'hui « rôle d'évaluation », « rôle des causes dans un tribunal », « rôle des membres d'un équipage »), a été étendue au XVI<sup>e</sup> siècle, par métonymie, au texte des acteurs de théâtre et généralisée de là pour désigner les fonctions sociales, comme si l'on parlait à leur propos des rôles des acteurs dans une pièce.

Une fois les soldats enrôlés et arrivés sur le terrain, le capitaine vérifiait l'exactitude du rôle établi par l'état-major en appelant les membres de sa compagnie à la revue pour dresser le *contre-rôle* des soldats effectivement présents sous ses ordres. La notion de contrôle s'est ramifiée selon ce modèle en une pléiade de nuances où se conserve cette idée de la comparaison d'un effet et d'un but, d'un retour à la cause, d'une forme de réflexivité. Avoir le contrôle de soi (*self-control*, orienter ses réactions émotives dans le sens où l'on désire qu'elles aillent), se faire contrôler dans un *checkpoint* (où l'on vérifie l'accord entre l'intention de passer et le droit de passer), contrôler les comptes d'une entreprise (s'assurer de leur conformité à une réglementation), et même les formes intransitives de la notion, du type « avoir le contrôle », tous ces emplois préservent l'idée d'une *comparaison entre une situation de fait et une visée* et supposent l'existence d'une capacité d'orienter l'activité sur la base de cette comparaison.

Ramification décisive, la notion de contrôle a finalement été mobilisée par la cybernétique, discipline dont elle est devenue le concept fondamental et dont elle a ensuite tiré l'essentiel de ses connotations contemporaines. La rétroaction de l'effet sur la cause (le *feedback*) et les boucles de rétroaction d'effets sur les boucles elles-mêmes sont au cœur de tous les dispositifs « automatiques » qui gouvernent des homéostasies, qui pilotent la variation conjointe de variables jusqu'à un équilibre donné ou qui contrôlent l'atteinte d'une cible mobile en modifiant en cours de route l'opération qui y tend. La cybernétique a fait voir que pratiquement tous les processus de la nature, notamment dans les êtres vivants et dans les relations des espèces dans un milieu, pouvaient être pensés à partir de boucles de *feedback* et que bon nombre des techniques productives existantes ainsi que les dispositifs sur lesquels elles reposent incorporaient de tels mécanismes et faisaient donc depuis longtemps de la prose cybernétique sans le savoir.

Dans les organisations, c'est-à-dire bien avant la cybernétique, ce sont les pratiques qui « informent » les décisions (quant à l'effet des conditions qu'elles imposent aux opérations inférieures) qui ont propulsé le développement vertical du management, de même que ses accompagnements académiques, les sciences de la gestion. Les tests de qualité, les indicateurs de performance, les études de marché, les projets pilotes, les laboratoires de recherche, les études comparatives de la R&D, les sondages d'opinion, l'étude des *trends* de la consommation, l'espionnage industriel jusqu'à l'espionnage des employés sont autant de pratiques du contrôle

qui ont été inventées ou réinventées sur le tas. Par définition, une entreprise géante ne « sait » pas ce qu'elle fait si l'on ne s'y occupe pas activement de le constater et la décision d'aujourd'hui serait pratiquement toujours mauvaise si elle ne prenait pas en compte les résultats réels des opérations qu'elle a mises en place hier. C'est ce retour des informations (qui est lui-même le produit d'une opération) qui réforme progressivement les décisions et leur permet de prescrire plus efficacement les critères destinés à orienter l'action d'autrui. Le contrôle, en somme, est ce qui repousse et concentre progressivement l'arbitraire au sommet de l'organisation, là où la décision tend à devenir une *détermination* absolue, la manifestation de l'indifférence de l'organisation à l'égard des contenus engendrés par ses opérations : quelle que soit la décision suprême initiale, elle finira à coup sûr par produire des opérations efficaces pour peu qu'elle soit rectifiée par les contrôles successifs qui l'orientent vers la production d'effets confirmés par le succès. Interrogé sur la manière dont il élaborait le plan des grandes batailles qui faisaient sa gloire, Napoléon répondit simplement : « On s'engage... et puis on voit. » On comprend que ce résumé de l'origine militaire du contrôle par l'information ait fait l'objet de spéculations lumineuses dans le domaine des sciences de l'organisation.

Le type de contrôle qui dans les organisations a fini par unifier tous les contrôles fut évidemment la comptabilité. La segmentation des comptes de l'organisation (par région, par produit, par division, par département, par projet, par usine, par filiale, par succursale, etc., toutes méthodes de segmentation qui peuvent évidemment être combinées) a transformé la comptabilité en un gigantesque appareil de *feedback* et elle a été développée et utilisée à cette fin. Elle est donc devenue un des moyens de l'organisation pour se révéler à elle-même en même temps que, dans l'autre sens, l'agrégation de ses comptes dans les états financiers devenait le moyen pour elle de cacher certains aspects de sa réalité à ses actionnaires, à ses créanciers, à ses concurrents ou à l'État. Un instrument de contrôle interne et de conscience de soi peut aussi servir à offusquer la vue d'autrui et il peut d'autant mieux remplir ce second rôle qu'il remplit efficacement le premier.

À mesure que la rétroaction des effets vers les décisions se raffinait en raffinant les informations opérantes du *feedback*, les organisations devenaient des machines qui étaient toujours en train de s'organiser, des machines qui s'organisaient en fonctionnant et, inversement, qui ne fonctionnaient bien qu'en se réorganisant, produisant elles-mêmes le vent qui empêche l'eau des étangs de croupir. Cette autopoïèse, basée d'un côté sur les flux d'informations qui remontaient de l'effet vers la cause, exigeait en contrepartie une intense activité de communication pour procéder aux réorganisations exigées par l'amélioration des opérations courantes ou pour en lancer de nouvelles. Réfléchissant à cette situation générale lors d'une conférence de 1937 destinée à faire le bilan conceptuel de l'expérience historique des grandes organisations, Chester Barnard arriva à la conclusion que la tâche du manager, quel qu'il soit, était une tâche de communication. Parce que la coopération de dizaines de milliers de personnes à une

entreprise commune n'est possible que si l'on prend soin de l'organiser et parce que l'on ne peut organiser et réorganiser cette coopération sans communiquer, la communication était devenue la condition d'existence de l'organisation et « communiquer » constituait la tâche essentielle de ceux qui produisaient et transformaient au quotidien les grandes puissances industrielles. Bien avant que la chose ne déborde sur toute la société, les organisations se représentaient donc elles-mêmes comme des totalités informationnelles-communicationnelles qui rendaient possible, par leur efficacité, l'indifférence de leurs opérateurs subordonnés au contenu des opérations. Car, disait aussi Barnard, pour que de si nombreuses « directives » de réorganisation puissent avoir l'autorité de modifier chaque jour les comportements de tant de gens, il faut que les modifications prescrites restent, dans toute la mesure du possible, dans la zone « d'indifférence » des subalternes et que ces modifications ne changent rien à la difficulté, à la pénibilité, à l'intérêt ou aux revenus qui sont inhérents à leur tâche et n'affectent pas leur consentement à celle-ci<sup>10</sup>.

On voit donc ici que le contrôle organisationnel, qui se présente d'abord dans la dialectique décision/opération comme capacité de généraliser la division du travail et d'améliorer constamment la prescription des conditions de l'action d'autrui, quelle qu'elle soit, repose d'une manière immédiate sur la capacité de modifier ces prescriptions sur la base de la transformation de leurs effets réels en information. Ainsi, le fait d'« avoir le contrôle », au sens premier de la capacité de diriger et d'orienter la force de travail que l'on achète, ne peut lui-même être efficace que s'il est appuyé sur des comparaisons qui rapportent les effets empiriques produits par les schèmes conditionnels mis en place aux « effets visés » par les décisions qui les mettent en place, comparaisons qui informent, dans un deuxième temps, la rectification itérative des conditions imposées à l'action. Ce second moment du contrôle (cette fois au sens cybernétique de l'ajustement par *feedback*) est lui-même la condition de possibilité du troisième moment (réflexif) du contrôle, c'est-à-dire le moment de la révision des effets *visés* par les directives initiales au profit des effets empiriques effectivement *obtenus*.

En effet, comme l'organisation est aussi libre de ses buts qu'elle l'est de ses moyens, la comparaison rendue possible par le *contre-rôle* travaille toujours simultanément dans deux directions à la fois. La découverte du fait qu'une séquence donnée d'opérations a, b, c... conduit à coup sûr au résultat z est une découverte précieuse, même si c'est un tout autre résultat qui était initialement visé par cette

---

10. Commentant le procès d'Adolf Eichmann en 1963, Hannah Arendt a nommé « banalité du mal » cette sorte d'indifférence et de suspension du jugement à l'égard des orientations de l'organisation dont on est membre, une indifférence au contenu pratique qui peut très bien se coupler, par compensation, avec une participation abstraite à l'identité de l'organisation, une identification délirante à ce que Durkheim appelait la « puissance du collectif » en parlant de l'objet de la religion. Bien qu'indifférent aux critères qui règlent le serrage du boulon auquel il est préposé, Charlot peut en venir à dire « Nous chez Ford Motor... » ou, aujourd'hui, à afficher sur sa voiture la « pomme » dont la puissance et le prestige fonctionnent pour lui comme référence identitaire.

séquence. La mise en récit de la science du management ne manque d'ailleurs jamais une occasion d'attirer l'attention sur ce troisième moment, celui de l'alignement *a posteriori* de la visée sur des effets d'abord obtenus inopinément, pour ainsi dire par accident (*serendipity*); comme le Coca-Cola, qui était d'abord censé être un tonifiant du système immunitaire, fut adopté par le public pour son goût, l'entreprise qui le fabriquait modifia, dans le sens de ce plaisir imprévu, la mise en marché et la fabrication du produit, qui devint plus sucré : *Enjoy Coca-Cola* ; l'entreprise qui inventa le Viagra cherchait en fait un médicament pour le cœur (comme quoi tout se tient !) et réorienta son produit vers les dysfonctions érectiles après avoir constaté un effet dans ce sens lors des tests de phase 1 du médicament ; une entreprise qui produit des centrales thermiques et qui développe une expertise financière liée à son obligation de gérer des emprunts et des liquidités gigantesques peut se saisir de cette expertise accessoire pour se transformer en intermédiaire financier ; etc. L'organisation doit toujours être prête à faire d'un résultat accidentel, mais rentable et reproductible sur une base élargie, l'effet qu'elle visera désormais : l'expansion de la capacité d'organiser, et donc la reproduction de ce rapport de domination dans la société, dépend profondément de cette indifférence à son contenu.

Bref, on arrive plus souvent à des résultats qui renforcent la capacité de les atteindre : a) si l'on décompose l'activité qui vise une fin donnée en séquences de schèmes conditionnels simplifiés (division du travail), b) si l'on ajuste les schèmes conditionnels d'une manière itérative, en temps réel, sur la base de la différence entre les résultats obtenus et les résultats visés (*feedback*), et c) si on est libre, en cours de route, d'adopter un résultat empirique inopiné à titre de nouvelle finalité (inversion instrumentale et détermination des fins par les moyens). Ce degré de liberté supplémentaire a introduit une disposition révolutionnaire dans la pratique économique en entraînant la « rationalité en finalité » des modernes dans un véritable saut quantique. Que faire ? demandait-on hier. « N'importe quoi qui accroisse la capacité de le faire », répond maintenant la raison postmoderne, transformant ainsi le profit capitaliste en simple condition de la reproduction élargie d'une puissance ordonnatrice et élevant l'accroissement de cette puissance au rang d'une téléonomie concrète explicite. Il s'agit là d'une situation anticipée par Marx quand il disait que le mode de production capitaliste menait en fait à l'accroissement de la puissance productive de l'humanité (grâce à la concurrence) et que la recherche subjective du profit (et donc de l'efficacité) par la bourgeoisie faisait de cette classe la simple servante inconsciente du mouvement réel de l'histoire. Marx se réjouissait, en dépit de l'exploitation des ouvriers, de ce mouvement réel (qu'il appelait « passage au communisme ») parce qu'il était convaincu que l'accroissement de la puissance productive, qui comblait les « besoins » en combattant la « rareté », était forcément une bonne chose pour l'humanité. Nous avons maintenant toutes les raisons de douter d'une puissance productive qui a trouvé dans le fait de produire à répétition des nouveaux besoins (et d'en distribuer la satisfaction inégale sur une échelle de « niveaux de vie ») le moteur de sa croissance, la différence de pression qui la pousse en avant.

## **L'extension des contrôles**

À mesure que les contrôles ont étendu et raffiné la division du travail, les organisations ont étendu aussi leur domaine opératoire, d'abord par intégration directe, comme on l'a vu : échelle de la production, diversification des produits, intégration des concurrents, des fournisseurs ou des clients par fusions et acquisitions, conquête de parts de marché par une politique de prix, etc. Elles se trouvaient de ce fait à complexifier leur environnement au rythme de leur propre croissance. L'intégration de fournisseurs, par exemple, réduit les incertitudes du marché et abaisse les coûts de transaction, mais elle accroît aussi la surface de contact avec le monde extérieur, tout comme le fait l'expansion géographique, l'allongement de la gamme de produits, la diversification des secteurs d'intervention, la recherche appliquée, la création de nouveaux produits, etc. L'organisation, comme on le dit dans les écoles de gestion, doit réduire son incertitude et la complexité de son « environnement » (qui croît avec son expansion !), en accroissant sa propre complexité, c'est-à-dire en étirant sa hiérarchie décisionnelle interne pour ouvrir son angle de vision.

Elle tend donc à repousser sa limite opératoire, soit qu'elle intègre des éléments du monde extérieur aux formes de ses propres opérations, soit qu'elle modifie et intègre structurellement une dimension de la pratique sociale à son domaine (comme lorsque le marché du travail devient gestion du personnel), soit que des innovations techniques engendrent des rapports sociaux qui font d'office partie de son fonctionnement (comme avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication). Bien que tout tende aujourd'hui à se ramener à ce troisième cas, il reste possible d'en distinguer, pour des raisons tant historiques que conceptuelles, les deux premiers.

## **Statistiques**

La prévision des tendances, qui doit produire les informations à la source de la planification et de la programmation des opérations, fait partie des efforts d'adaptation à la complexité de l'environnement et elle ne fonctionne jamais si bien que lorsqu'elle fonctionne comme prophétie autoréalisatrice. Si l'on « prévoit » que la demande pour un nouveau bien poursuivra une croissance « observée » et que l'on accroît l'offre de ce bien en conséquence, l'expansion observée se poursuivra ; la prévision d'une mode crée en effet les conditions de propagation de cette mode-là plutôt que de cette autre. Les choix du consommateur, aussi intimes et mystérieux qu'ils puissent être en eux-mêmes, appartiendront alors au domaine opératoire de l'offre de l'entreprise puisqu'ils confirmeront, corrigeront, renforceront ou falsifieront en cours de route les décisions qui auront justement rendu ces choix possibles pour les consommateurs. Même l'échec de la prévision appartient à la prévision.

La publicité, l'opération type de l'ère des organisations, produit le même résultat. Si l'on n'arrive pas à fabriquer industriellement du pain qui serait conforme à l'idée

que les gens s'en font, on peut toujours entreprendre de « produire » une nouvelle image du pain afin que les gens s'accommodent de celui qu'on leur offre. Une campagne de publicité est une opération productive comme une autre, que l'on peut évaluer et rectifier au fil des renforcements opérants qui dictent à ceux qui dirigent l'opération publicitaire l'orientation qu'ils doivent lui donner. Le fonctionnement des organisations décompose la vie des gens et le monde vécu en identifiant la zone d'indifférence des acteurs en chair et en os et en intégrant, à titre d'information, les réponses aux stimulations. Ce qui reste une « action significative » pour le sujet se présente ainsi pour l'organisation comme un simple comportement, une donnée statistiquement agrégable et associable à des facteurs, une donnée dont la prise en compte est susceptible d'améliorer l'effet du message.

Toute amélioration des techniques de l'information ne peut que renforcer ces dispositifs. Une fois que l'enregistrement des ventes est informatisé, un achat devient une opération sur l'inventaire, d'un côté, alors que de l'autre côté la carte de paiement révèle l'identité de l'acheteur ; on lui offrira donc des avantages pour le fidéliser, ce qui revient à proposer un critère à son indifférence pour la déterminer. L'organisation intègre les comportements à ses propres boucles en les rendant avantageux pour ceux qui les adoptent et elle oriente les choix des utilisateurs de ses services vers l'efficacité par le moyen de toute une gamme de « surplus du consommateur » attaché aux produits : prévisibilité, prestige, sécurité, identité, suivi personnalisé, avantages accessoires, etc. Les approvisionnements d'un ménage finissent ainsi par être de même nature que ceux d'une entreprise, comme l'ont établi quelques « Prix Nobel » d'économie, travaillés eux aussi par le calcul des alternatives et des coûts d'opportunité. C'est donc aussi molécule par molécule que les motivations deviennent le produit de l'organisation et que leur nature se rapproche de la sienne. Le consommateur est certes un organisateur insignifiant, mais on obtient des résultats statistiquement significatifs en le traitant en tant que tel. Même la banque centrale s'imagine qu'elle peut contrôler les ménages et les jeter dans la dépense si cela lui convient, simplement en baissant le taux d'escompte d'un quart de point, et elle n'a pas entièrement tort.

Les organisations, en somme, se représentent chacune leur environnement propre dans les formes d'une matrice de données. Elles se gouvernent sur cette base et elles obligent ceux qui appartiennent à ces environnements (que nous nommons encore « société ») à tenir compte des traitements conditionnels qui les attendent.

La statistique moderne a été inventée le jour où William Petty a été mandaté pour estimer la valeur foncière de l'Irlande récemment conquise (et que l'on s'appropriait à distribuer aux soldats de Cromwell à titre de butin). Depuis lors, nous sommes devenus, et à juste raison, tolérants et compréhensifs à l'égard des nobles motivations contemporaines de cette science de l'État (*status, estate, Statt, State*) et nous acceptons de bonne grâce qu'une république s'occupe de savoir où sont les citoyens, et en quelle quantité, quand elle doit offrir des services postaux ou entretenir les routes. Mais maintenant que la plupart des organisations d'envergure mondiale

sont plus grosses que la plupart des États (par la liste des personnes sous leur autorité directe, par leurs revenus ou par le nombre de leurs usagers), la science du « gouvernement par les nombres » a changé de niveau en se libérant de toute *mission* et elle atteint maintenant sa perfection propre en devenant une science privée. Sans surprise, de nombreux États s'en remettent maintenant à des organisations pour le traitement de leurs propres « statistiques », tout comme ils sont devenus les plus gros consommateurs des produits et des procédés de ce que l'on appelait jadis la mécanographie, qui sont pourtant de leur invention. Légataires véritables de la science moderne, les organisations construisent la représentation qu'elles se font des préférences d'origine géographique, ethnique, linguistique, générationnelle, sexuelle, économique ou culturelle qui président à l'adhésion à leurs « marques », à leurs services ou à leurs croyances. Elles connaissent les frontières sociales qui séparent le sobre du clinquant, le sucré du salé, le nécessaire du gaspillage, le haut de gamme de la camelote ou le mouton du cochon. Toute préférence statistiquement identifiable est une information qui contribue à corriger ou à renforcer les décisions qui visent à en intégrer les manifestations. Passant indifféremment du comportement de leurs employés à celui de leurs clients ou de leurs fournisseurs, ce sont toujours par les mêmes méthodes qu'elles assurent la transformation du monde en flux d'informations et en flux de manipulations itératives des conditions d'action. Elles traitent les choses et les personnes selon la forme où elles les captent, une forme qui devient progressivement la condition d'existence de ces choses et de ces personnes. On se demande d'ailleurs, à voir le nombre de personnes qui passent leur vie à laisser des « *like* » dans des algorithmes, si le fait d'avoir été transformé en « information » n'aurait pas déjà été largement accepté subjectivement : « Je veux dire au monde qui je suis et je crois que cinq cents clics me feront connaître à lui. » L'insignifiance du vote déposé dans une urne, qui en recevait des millions d'autres, était jadis acceptée au nom du devoir citoyen de voter ; le *like* est maintenant un privilège accordé à l'expression subjective du consommateur numérisé, et il s'en prévaut avec gourmandise, exempt du scepticisme de bon aloi qui travaillait l'électeur devant la boîte de scrutin. Les organisations désagrègent les individus en agissant sur les comportements à partir d'agrégats statistiques et il est pathétique de voir des usagers s'entêter à déposer dans les machines extractives des centaines de traces d'eux-mêmes comme si elles allaient s'y recomposer par synthèse en une sorte d'avatar spirituel d'eux-mêmes.

### Structures

Cette captation à la pièce de l'agir individuel par la forme qui lui est imposée s'inscrit dans le cadre plus général de l'appropriation de pans entiers de la vie sociale qui ont été déportés en bloc de l'espace public vers le périmètre opératoire d'organisations privées, mais en laissant flotter dans la subjectivité individuelle leur sens à titre d'institutions de la société civile.



« L'échange monétaire », par exemple, est un cas patent, tant et si bien que l'on ne peut plus parler des interactions sociales médiatisées par « l'argent » qu'en employant ce mot avec des pincettes. Dans les sociétés modernes, les échanges économiques étaient rendus possibles par plusieurs institutions publiques, dont l'une, la monnaie, était un instrument libérateur garanti par l'État, un instrument mis à la disposition des différents agents d'une manière en grande partie immanente au fonctionnement de l'échange marchand lui-même. Or, les monnaies de carte contemporaines ont sorti la circulation monétaire de cette institution publique et l'ont intégrée, par le détour de la propriété privée des ordinateurs qui opèrent sur les comptes, au domaine des organisations financières.

L'État ne servant plus qu'à imposer, au service des organisations financières, le « cours légal » formel d'un véhicule monétaire (dont la « valeur » dépend désormais de la fluctuation des taux de change sur le marché des devises), les individus deviennent des utilisateurs *indirects* de la monnaie d'État et ils perdent, par cet éloignement à l'égard de l'institution, le droit à la non-discrimination quant à son utilisation. Le coût d'usage des monnaies numériques privées est transformé par les organisations qui en sont propriétaires en autant de prix qu'il y a de catégories d'utilisateurs. Comme tous les comportements d'achat-vente-emprunt-remboursement sont maintenant enregistrés et combinés dans le « profil » de la carte qu'un utilisateur présente, c'est ce profil qui déclenche automatiquement les privilèges, les restrictions et les limites qui lui sont administrés par les organisations qui fabriquent et distribuent le pouvoir d'achat et le crédit. En somme, c'est sur la base de l'intégration de la circulation monétaire au domaine des organisations que l'agrégation des comportements individuels dans un profil identifiable est désormais possible et que le prix de l'argent pour un profil donné (le taux d'intérêt des emprunts) peut varier selon le degré d'adéquation des comportements individuels concernés aux conditions de sécurité des avances consenties. Les monnaies de carte, en somme, absorbent dans les opérations organisationnelles les contenus de l'institution publique qu'elles désorganisent et les réorganisent dans des dispositifs techniques que les organisations contrôlent. Ces dernières ont ainsi normalisé une situation où le prix d'une marchandise, l'argent en l'occurrence, est d'autant plus grand que l'utilisateur est plus pauvre.

Bon nombre des marchés spécialisés dont se compose « le » marché, jadis compris comme institution, ont été appropriés de la même manière, un processus qui encore une fois déménage l'agir des agents économiques de l'espace public vers l'espace des algorithmes. Le marché des résidences, ceux des voitures d'occasion, des destinations voyage, des locations de toutes sortes et même celui rencontres matrimoniales ont été absorbés par les firmes qui sont propriétaires des catalogues et des logiciels, qui fixent les commissions ou qui vendent leurs listes à des publicitaires, etc. Sur cette lancée, des entreprises commerciales de conséquence se sont approprié une bonne part du commerce de détail en ligne et ne sont plus tant des intermédiaires sur des marchés que des régulateurs des comportements économiques qui viennent se déployer en leur sein

et à leurs conditions. Les « transactions » y deviennent l'équivalent du passage d'une automobile d'un poste à l'autre de la chaîne de montage, une opération contrôlable.

Parmi les pratiques institutionnalisées qui ont migré en bloc dans le champ organisationnel, la recherche universitaire représente sans doute l'un des cas les plus dramatiques. Progressivement, après la Seconde Guerre mondiale, les États des pays développés se sont mis à financer la recherche universitaire innovante, soi-disant dans le but d'assurer la compétitivité de leur économie nationale en matière de science fondamentale. Cette dernière, rebaptisée *The Endless Frontier* par le rapport de Vannevar Bush, fut élevée au statut de ressource stratégique et placée sous le haut patronage de l'État. À partir des années 1970, cependant (puis avec la loi américaine Bayh-Dole), les comités mis en place par les États pour choisir les programmes de recherche prometteurs s'avisèrent de concert du fait que c'étaient les chercheurs universitaires dont les résultats intéressaient déjà les grandes organisations qui offraient les meilleures perspectives d'innovations et de brevets et ils exigèrent en conséquence que les professeurs s'associent à de tels « partenaires » pour bénéficier des fonds publics. C'est par ce canal que la recherche scientifique universitaire, qui cherche à comprendre le monde, a finalement été assujettie à la technoscience organisationnelle, qui cherche à le produire, et cela avec des effets qui sont de plus en plus dangereux. Comme les organisations ne vivent que d'accroître leurs capacités d'organiser, la mainmise organisationnelle sur la recherche se trouve à la libérer de toute finalité substantielle et à l'orienter simplement vers l'actualisation compétitive du *possible*. On se rappelle à ce sujet que la décision américaine de lancer la fabrication de la bombe atomique a été précipitée par la découverte du fait qu'il était maintenant possible de fabriquer une telle bombe et, donc, par le désir d'éviter que l'adversaire ne la fabrique en premier. La domination organisationnelle de la technoscience se trouve à généraliser cette logique en libérant la recherche de son ancienne morale du progrès. Pour rester à la pointe de l'innovation, une organisation doit être disposée à « réaliser » tout ce qu'elle a en sa puissance de réaliser (et à changer par ce moyen le monde social en sa faveur), faute de quoi elle risque de perdre l'avantage de cette puissance. C'est de cette manière que des chercheurs universitaires travaillent à la conception de réseaux sociaux adaptés aux élèves de l'école élémentaire et à la production de nouveaux virus pour accroître la capacité des firmes de dominer la lutte contre les virus.

## **Innovation**

Les réseaux d'échange et de partage « horizontaux » illustrent de la manière la plus nette le cas où de nouvelles pratiques sociales de base sont captées, *ab initio*, par la forme organisationnelle ou, pire, lui appartiennent constitutivement.

Alors que les sites d'échange en ligne ont été lancés sous la bannière utopique (démocratique et horizontale) de l'élimination des intermédiaires parasites

(« *skip the capitalist intermediaries* », « *smash the state* », « encyclopédie populaire », « échanges pair à pair », etc.), ils ont effectivement réalisé ce dessein, mais le plus souvent en démenageant la rencontre des agents au sein du système propriétaire de l'organisateur et en transformant cet intermédiaire en une sorte de maison de rendez-vous des échangistes. En bouclant les comportements les uns sur les autres par le moyen de palmarès de la réputation, de l'influence, de la fiabilité ou de la notoriété, ils ont favorisé la formation de rapports sociaux directement sur la toile et mis au clair une nouvelle grammaire des conditions de la *confiance* entre étrangers. Ils ont découpé dans le tissu de l'anonymat numérique des myriades de « communautés » sympathiques (*foodies, gays, gamers, teckies, trekkers, hackers, fan clubs, blogs, help clubs*, etc.) et ils ont donné une épaisseur ontologique aux notions de « présence » et de « personnalité » numériques. Ils ont même arraché au passage la notion de « marque » au marketing pour lui ajouter des connotations identitaires et généraliser la gestion de l'image (le *branding*).

À mesure que le virtuel s'humanisait et que la libre mobilisation des fantasmes entourait cette « réalité augmentée » d'une sorte de halo mystique, les commanditaires et les *sponsors* avançaient aux « sites » les plus populaires les moyens financiers d'accroître leur fréquentation, donnant ainsi une valeur marchande à ces plateformes. Un engouement collectif viral qui se déploie dans un enclos numérique quelconque se trouve à faire d'un ensemble de comportements identifiables une cible pour l'application d'incitatifs et de renforcements. Tous les attroupements numériques furent en conséquence repensés comme clientèles, une chose qui soulève à coup sûr la marée des espérances de gain et qui attire à elle des investissements.

Il en est ainsi parce qu'il n'est pas nécessaire que le potentiel commercial d'une innovation quelconque soit avéré pour qu'une nouvelle pratique attire des investissements spéculatifs ; il suffit que la croissance du nombre des usagers (ou le potentiel de rendement de l'innovation) ait quelque chose d'exponentiel. Ce sont alors les bénéfices éventuels que cette croissance exponentielle permet d'entrevoir qui sont actualisés par la spéculation boursière lors de l'offre publique des « parts » de cette entreprise aux investisseurs, une opération qui attire vers elle les montagnes de capital de risque qui lui permettront ensuite de « réaliser » à coup sûr les rêves de la spéculation. Comme l'a remarqué Galbraith, il suffit qu'un nombre croissant de prophètes prophétisent la même chose pour que le capital se charge de financer la réalisation de la prophétie. La prophétie autoréalisatrice devient ainsi l'opération par excellence, le modèle de toutes les autres. En termes publicitaires, elle accomplit la *précession du désirable sur le désiré*, comme on le voit à la bourse où l'annonce d'un engouement pour un titre contribue à démultiplier cet engouement. Le principe général, spéculatif, du capitalisme se trouve ainsi à fonctionner comme l'indispensable serviteur de l'expansion de la capacité d'organiser quoi que ce soit.

Le cas particulier des réseaux sociaux illustre de quelle manière les contrôles organisationnels peuvent s'étendre aux conditions de possibilité d'interactions

humaines qui n'ont pas, en elles-mêmes, un caractère économique. Cette absorption d'une grande partie des interactions communicationnelles dans des dispositifs financés par la publicité a en effet quelque chose d'extraordinaire. De l'internet aux transmissions cellulaires en passant par l'intelligence artificielle, les technologies de la communication exigent des infrastructures physiques si coûteuses (satellites, *backbone* optique, réseaux filaires, tours, etc.) et des capacités organisationnelles si étendues qu'il est surprenant que l'on ait pu obtenir, et sur toute la terre, de tels résultats en si peu de temps. Les réseaux de communication, qui ont été au début du XX<sup>e</sup> siècle la condition d'intégration de l'espace interne de la firme après avoir été la grande affaire des armées en campagne, forment maintenant le milieu où se déploie toute activité sociale et toute participation à la vie de l'esprit objectif.

Or, cette participation à la communication exige des usagers qu'ils s'abandonnent résolument aux conditions imposées par les véhicules publicitaires qui financent ce nouvel espace public. L'indifférence souveraine des usagers à l'égard des traces comportementales que leur activité produit dans les systèmes a donc la valeur d'un consentement. Elle indique le prix qu'ils sont prêts à payer, et on peut le comprendre, pour ne pas être exclus du nouvel espace public virtuel qui roule sur les serveurs. Leur indifférence (anticipée de longue date par la tolérance du public à l'endroit des messages publicitaires dans les journaux et à la télévision) se voit notamment au fait qu'ils signent sans les lire et sans la moindre hésitation des dizaines de contrats d'adhésion qui définissent longuement et avec précision le mode d'intégration de leurs communications dans les machines spécialisées dans l'*extraction d'informations* et dans le *mining* des données. Sans compter que les utilisateurs s'engagent en plus à consentir une part importante de leurs modestes revenus à une faune de fournisseurs d'appareils, d'accès, de branchements et d'affiliations, tous aussi prompts à pousser leurs produits à la fine pointe de l'art qu'ils le sont à les rendre obsolètes.

En parfaite symbiose avec les opérations publicitaires qui couvrent une bonne partie des frais de fonctionnement de ces machines, et donc renforcés par elles, les opinions et les penchants que les usagers jettent à l'envi dans cette baratte médiatique sont agglomérés à la vitesse de l'éclair en consensus partiels réconfortants ou en clivages identificatoires et les lubies instantanées libérées par toute cette énergie y deviennent immédiatement opérantes. L'espace communicationnel se remplit ainsi de campagnes de rééducation à la chinoise en compétition les unes avec les autres, chacun y trouvant l'occasion de participer à la puissance du collectif et de s'identifier à cette puissance d'une manière délirante. Des millions d'internautes hors sol déposent leur *like* dans des logiciels, chacun s'identifiant ainsi à la goutte d'eau qui, avec toutes les autres, deviendra le tsunami de leur oukase collectif. C'est l'ère du « branchement uniforme » segmenté et du communautarisme compétitif.

Chaque jour devient ainsi le jour J du grand bond en avant des lumières et de l'émancipation alors que cette révolution culturelle/populaire saute, comme sur des pierres chaudes, d'un impératif moral à l'autre. « À la fin de la journée », comme

on le dit dans la langue de Shakespeare 2.0, les dispositifs publicitaires privés qui hébergent cet espace public virtuel engrangent des cotisations somptuaires par milliards ainsi que des montagnes de données commercialisables, alors que de leur côté les mobilisations vertueuses s'annulent les unes les autres. À défaut d'une orientation substantielle commune, toutes les mobilisations se rencontrent dans l'auberge espagnole de la négativité et prononcent toutes ensemble la condamnation du passé : « Haro sur l'État. » La dernière fonction de l'État-nation, ce baudet d'ancien régime, sera donc de faire l'unanimité contre lui.

Mais vu que le remplacement des lois (qui étaient discutables et qui devaient fournir des justifications) par les conditionnements organisationnels ne peut pas mobiliser d'arguments positifs en sa faveur (car il faudrait pour cela faire du conditionnement opérant un nouvel idéal de liberté, ce qui n'est pas évident même quand il produit de bons effets), le nouveau progressisme antimoderne se contente de préparer en toute innocence le terrain pour des puissances privées dont l'orientation d'ensemble se passe de justification.

#### **Coda : mutation organisationnelle de l'État**

Il faut dire que l'État qui fait l'objet des critiques donne tous les signes de ne plus savoir de quelle « raison » il relève. Héritier des problèmes sociaux engendrés par le transfert de la liberté individuelle à la propriété privée collective, il a été obligé pour faire face à ces problèmes d'abandonner les principes au profit d'expédients qui rendaient durable l'expropriation privée en atténuant ses effets. Prenant la suite de l'impérialisme des États nationaux, jadis réputé donner aux prolétaires du centre du travail et un motif de fierté, la social-démocratie du XX<sup>e</sup> siècle a étendu la participation politique à tous les citoyens, mais en engageant du même mouvement l'État dans des programmes compensateurs qui ont segmenté les clientèles ainsi que les besoins pris en charge et normalisé la stratification de la société en « niveaux de vie », une notion qui résulte du blanchiment scientifique de l'inégalité. L'autonomisation des mesures prises par les ministères, la multiplication des organismes centraux autonomes et des agences ainsi que la création de programmes d'incitations *ad hoc* destinées à la résolution de problèmes ont progressivement transformé l'État en un consortium d'organisations assujetties à des indicateurs de performance et à des mesures d'efficacité indépendantes les unes des autres. Les manipulations réglementaires, fiscales ou publicitaires sont devenues le moyen de donner chaque jour aux citoyens des occasions de réjouissance (moins d'accidents de la route, plus de signalements à la DPJ, moins de suicides, plus d'exportations, moins de faillites personnelles, plus d'entreprises d'économie sociale, moins de redoublement à l'école, plus de maisons de transition, moins de chômage, plus de touristes internationaux, moins d'assistés sociaux, plus de services en ligne, moins de smog, plus d'investissements étrangers, moins d'avortements chez les adolescentes, plus d'autos électriques, etc.), mais sans que l'on sache toujours si la variation des

quantités produites par ces méthodes représente un progrès. Faut-il se féliciter d'un programme gouvernemental qui encourage la dénonciation publique des torts et fait augmenter le nombre officiel des victimes éligibles à des compensations ou s'inquiéter de l'efficacité des opérations qui ont modifié la réalité objective conformément à la demande des milieux concernés ? Faut-il se féliciter de la baisse du décrochage scolaire à l'université ou s'inquiéter de l'efficacité de la nouvelle définition du décrochage qui a produit cette baisse ? Faut-il se féliciter d'une philanthropie à grande échelle qui choisit ses problèmes sociaux et ses porte-parole sur la base de leur popularité dans les sondages, ou s'inquiéter de son financement par des congés fiscaux qui transfèrent l'argent des citoyens, et le choix des causes, à des organisations privées ?

À la vue de ce déplacement de l'efficacité de l'État vers la forme organisationnelle, on comprend que la théorie politique ait adopté une définition de la souveraineté issue d'un auteur antimoderne (Carl Schmitt). La souveraineté politique n'est donc plus définie par la capacité d'instaurer le droit mais par la capacité de le suspendre (l'état d'exception), une conception qui entend « déconstruire » le pouvoir politique et qui mobilise les droits subjectifs pour défaire les législations, posées désormais comme liberticides. Sur la base de cette découverte récente de la « véritable » essence historique de l'État de droit, ce dernier se fait indiquer la route du musée des horreurs, une déchéance anticipée qui autorise à mettre en garde à vue les communautés politiques qui y projettent encore leur existence collective. Il s'agit là de l'ultime doctrine politique du libéralisme moderne, une doctrine de sortie du politique par le moyen du politique. Si les circonstances devaient continuer à être favorables à ce mouvement, les collectifs privés se retrouveraient bientôt seuls en ligne, toute la question devenant alors de savoir dans quel sens les entraînerait l'adaptation les unes aux autres des puissances qui s'y accumulent.

### **Conclusion sur le contrôle**

L'intégration de tous les aspects existentiels de la subjectivité à la logique des contrôles pourrait transformer la vie sociale en une gigantesque boîte de Skinner qui, comme le vaisseau des Argonautes, serait entretenue de l'intérieur. L'activité se déploierait au sein de dispositifs qu'elle confirmerait parce que l'individu y aurait ses conditions d'existence et qu'il y verrait la possibilité de réaliser ses aspirations, elles-mêmes libérées de leur fonction sociétale et abandonnées à l'imagination. Parce que le fonctionnement de la boîte ne s'en trouverait nullement affecté, le droit de rêver s'y trouverait en conséquence universellement garanti.

Nous sommes évidemment bien loin d'une telle perfection, principalement parce que le soupçon d'être sur la pente glissante qui y mène nous habite. De cela témoignent plusieurs formes de l'art dystopique depuis plus d'un siècle. Il n'en reste pas moins que la situation actuelle laisse peu de prise au principe selon lequel ce qui peut être amélioré mérite d'être préservé.

## Systeme

Dans le vocabulaire des notions dont j'ai exploré les connexions, je peux maintenant résumer ce qui précède de la manière suivante : les organisations sont des totalités sociales concrètes qui assurent leur unité interne et leur intégration les unes aux autres par des pratiques de domination qui coordonnent l'activité de leurs membres au sein d'opérations hiérarchisées par des décisions ultimement indifférentes à leur contenu. Grâce à cette indifférence, et pour toute organisation donnée, la reproduction de ses capacités organisationnelles dans le temps repose : a) sur les contrôles qui assurent en continu son adaptation à des opérations et à des pratiques qui se déploient dans son environnement (moment de l'accommodation), et b) sur l'intégration sélective des résultats de ces pratiques externes à son propre fonctionnement à titre de moyens (moment de l'assimilation).

Comme on le voit dans ce résumé, où j'ai introduit à dessein les concepts banalisés de la *construction du réel* chez l'enfant, on peut redire la même chose en langage vernaculaire : c'est en accommodant les pratiques sociales qui leur sont extérieures que les produits d'une organisation deviennent la condition d'existence de ces pratiques et c'est en assimilant en retour les produits de ces pratiques extérieures que l'organisation assure le renouvellement des moyens dont elle dispose.

Dans ce mouvement d'ensemble, la notion de construction du réel ne désigne évidemment pas la construction des schèmes de la connaissance par des ajustements successifs réalisés sous la gouverne d'une réalité donnée, mais directement la construction de la réalité sociale. Le système des organisations tend en effet à donner à la « production sociale de la société » (d'abord imaginée par les modernes comme conscience de soi de l'action politique et comme promesse de justice) la forme d'un processus automatique décentralisé et non réflexif, un processus dont le déploiement n'est pas moins aporétique que l'utopie rationaliste qui l'a précédé (du moins si l'on en juge par la direction vers où il nous emporte).

En devenant la condition universelle de la reproduction de la capacité d'organiser, l'adaptation à « l'environnement social » élève en effet au statut de réalité transcendante un *état de fait* mouvant et dynamique dont chaque organisation ne peut satisfaire durablement les exigences qu'en transformant cet état de fait en sa faveur et en y accroissant sa propre puissance d'action. L'efficacité opérationnelle trouve ainsi sa régulation d'ensemble dans l'expansion compétitive des puissances, un processus dont rien ne garantit qu'il reproduise ses conditions endogènes de fonctionnement ou qu'il se maintienne à l'intérieur de ses conditions naturelles d'existence : la crise devient la forme normale de correction des cisaillements structurels résultant du développement non proportionnel des puissances opératoires, d'une part, alors que la croissance des capacités productives du système dans son ensemble, qui rétablit constamment son intégration et son acceptabilité sociale, réduit la capacité portante des milieux naturels dont dépend cette croissance, de l'autre.

Sur le plan symbolique, l'efficacité devient la condition d'existence de toute pratique, une orientation normative qui tend à absorber toutes les autres et à propager l'indifférence au contenu dans tous les domaines. En somme, jamais une forme de la puissance n'a donné si peu de raisons de son existence que celle des organisations. La disposition à faire ce qu'il faut faire pour préserver et accroître la capacité de le faire nous met en présence d'un système où l'autoconservation compétitive de ses agents (héritée de l'individualisme abstrait) risque de se renverser en autodestruction collective : sans finalité, sans instance d'action sur soi, sans moment de synthèse et sans même de direction évolutive prévisible, le système des puissances qui produisent le monde qui les dirige est un âne guidé par une carotte attachée au bout de son nez.

## Épilogue

Lorsque l'on a voulu en cybernétique se donner une définition précise de l'organisation comprise abstraitement comme « qualité de ce qui est organisé », on s'est d'abord dit que si une telle « qualité » existait, il devait en exister quelque part une certaine quantité. Conformément au principe mathématique de l'esprit moderne, il paraît en effet naturel de soutenir (Kant nonobstant) que la grandeur est une détermination inhérente à la réalité et que ce qui s'est montré fertile pour l'étude de la nature, la quantification, pouvait être étendu aux œuvres de l'homme. De la même manière que l'on avait pu maîtriser techniquement la notion d'information en se dotant d'une unité de mesure de la « quantité d'information d'une source », le bit, on allait pouvoir s'entendre sur ce que signifie pour un système le fait d'être « organisé » si l'on commençait par s'entendre sur une mesure de la « quantité d'organisation d'un système ».

En informatique, la mesure qui semblait la plus apte à opérationnaliser la notion intuitive d'organisation revenait simplement à compter dans un programme le nombre d'instructions conditionnelles (par exemple : si, au temps X, la condition *a* est satisfaite, alors exécuter telle autre instruction du programme) ou à compter, dans un système naturel cette fois, le nombre de composantes du système dont l'état est fonction de plusieurs variables (comme on le voit dans les cas d'homéostasie, où les corrections appropriées dépendent d'interactions complexes entre plusieurs facteurs et entre plusieurs organes, ou encore dans l'écologie d'une pluralité d'espèces). Bref, le nombre de fonctions de variables multiples fut posé comme mesure adéquate de la quantité d'organisation d'un système, ce qui, en version opératoire, revenait à faire du dénombrement des embranchements conditionnels d'une séquence d'opérations (« son arbre de décisions ») la mesure du degré d'organisation.

Nous vivons dans un monde hautement organisé où nous devons constamment nous adapter, le plus souvent avec ravissement, à des conditions et à des dispositifs qui orientent nos pas, nos choix et nos jouissances et qui règlent la vie sociale en la transformant. Nous avons fait de cette adaptation une vertu subjective et nous enseignons qu'il faut accepter, pour rester libre, de changer au fil de sa vie de métier,



de pays, d'amis, de conjoint, de genre, d'habitudes, de loyautés, de valeurs, de savoirs, de réseaux ou de carrière et qu'il faut, en somme, accepter d'être recyclé comme un déchet pour éviter d'en devenir un. Le néolibéralisme de Chicago, qui fut aussi un mouvement culturel de grande envergure, définit les individus comme des entrepreneurs qui doivent chacun faire un usage judicieux des ressources à leur disposition pour maximiser la satisfaction de leurs désirs, tout en ayant soin de désirer les choses qu'ils pourront le plus efficacement obtenir dans l'environnement social actuel. C'est la liberté au second degré, celle de s'inventer soi-même, la réalisation de la liberté en tant que virtualité d'un système où elle est indifférente, l'émancipation des engagements subjectifs, enfin sans conséquence pour l'ordre social.

Tout cela est en harmonie avec le fait que nous vivons dans un monde d'organisations géantes, ce qui n'est pas exactement une nouvelle. Dans ce système de royaumes combattants, la puissance de chaque organisation, son efficacité propre, se mesure à sa capacité de transformer à son profit les conditions extérieures auxquelles ses opérations doivent s'adapter pour produire des résultats susceptibles de conditionner les opérations qui se déroulent dans son environnement. Chaque organisation tendant ainsi à imposer des conditions sans en subir, mais sans qu'aucune ne puisse y arriver vraiment, l'intégration hiérarchique des puissances est assurée par la transformation toujours plus rapide du monde dont dépend l'existence humaine. La « destruction créatrice » résume adéquatement ce processus de totalisation dynamique : la création de l'être humain par la destruction de sa nature, celle qui l'a précédé s'entend, un processus qui tend à mettre la condition humaine en face de son ultime condition.

## Bibliographie

Aitken, Thomas, *The Multinational man : The Role of the manager abroad*, Londres, George Allen & Unwin, 1973.

Aldrich, Howard E., *Organizations and environments*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1979.

Allison, Graham T., *Essence of decision : Explaining the Cuban missile crisis*, Boston, Little Brown and Company, 1971.

Armentano, Dominick T., *Antitrust and monopoly : Anatomy of a policy failure*, New York, John Wiley & Sons, 1982.

Ashby, Ross, « Principles of the self-organizing system », dans Walter F. Buckley (dir.), *Modern systems research for the behavioral scientist*, Chicago, Aldine Publishing Company, 1968, p. 108-118.

Axelrod, Robert et Michael D. Cohen, *Harnessing complexity : Organizational implications of a scientific frontier*, New York, The Free Press, 1999.

Ballé, Catherine, *Sociologie des organisations*, Paris, PUF, 2001.

Barnard, Chester I., *The Functions of the executive*, Cambridge, HUP, 1966 [1938].

Barnet, Richard R. et John Cavanagh, *Global dreams : Imperial corporations and the new world order*, New York, Simon & Schuster, 1994.

Beach, Lee Roy, *Making the right decision*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1993.

Berle, Adolf A., « The corporation in a democratic society », dans Melvin Anshen et George Leland Bach (dir.), *Management and corporations 1985*, New York, McGraw Hill Book Company, 1960, p. 63-98.

Berle, Adolf A. et Gardiner C. Means, *The Modern corporation and private property*, New York, Harcourt, Brace & World, 1968 [1932].

Berman, Harold J., *Law and revolution : The Formation of the western legal tradition*, vol. 1, Cambridge, Harvard University Press, 1983.

Bhagwati, Jagdish, « The case for free trade », *Scientific American*, vol. 269, n° 5, p. 42-49.

Birnbaum, Robert, *Management fads in higher education : Where they come from, what they do, why they fail*, San Francisco, Jossey-Bass, 2000.

Blau, Peter M. et W. Richard Scott, *Formal organizations : A comparative approach*, Redwood City, SUP, 2003 [1962].

- Boucher, Maxime, *Lobbying et démocratie : le développement de l'action politique organisée aux XX<sup>e</sup> et XXI<sup>e</sup> siècles*, Mémoire de maîtrise, Département de sociologie, UL, Québec, 2010.
- Boulding, Kenneth, *The Organizational revolution*, New York, Harper, 1953.
- Bowman, Scott R., *The Modern corporation and american political thought : Law, power and ideology*, University Park, PSUP, 1996.
- Burnham, James, *L'ère des organisateurs*, Paris, Calmann-Levy, 1947 [1941].
- Caplow, Theodore, *Principles of organization*, New York, Harcourt, Brace & World, 1964.
- Chandler, Alfred D., *La main visible des managers. Une analyse historique*, Paris, Économica, 1988 [1977].
- Chandler, Alfred D., *Scale and scope : The Dynamics of industrial capitalism*, Cambridge et Londres, HUP, 1990.
- Charih, Mohamed et Arthur Daniels (dir.), *New public management and public administration in Canada*, Toronto, The Institute of public administration of Canada, 1997.
- Chéneaux de Leyritz, Marc, *Gestion financière des entreprises multinationales*, Paris, PUF, 1996.
- Chesnais, François, *La mondialisation du capital*, Paris, Syros, 1997.
- Coase, Ronald, « The nature of the firm », dans Oliver E. Williamson et Sidney G. Winter (dir.), *The nature of the firm : Origins, evolution, and development*, New York et Oxford, OUP, 1993, p. 18-74.
- Commons, John R., *Industrial goodwill*, New York, McGraw-Hill, 1919.
- Coutinet, Nathalie et Dominique Sagot-Duvaurox, *Économie des fusions et acquisitions*, Paris, La Découverte, 2003.
- Crozier, Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963.
- Crozier, Michel, *Le mal américain*, Montréal, Presses Sélect, 1980.
- Cyert, Richard Michael et James G. March, *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963.
- Dagenais, Daniel, « La matrice de la théorie sociologique contemporaine », *Cahiers Société*, n° 3, 2021, p. 219-261
- Dagenais, Daniel (dir.), *La liberté à l'épreuve de l'histoire. La critique du libéralisme chez Michel Freitag*, Montréal, Liber, 2017.

- Daly, Herman E., « The perils of free trade », *Scientific American*, vol. 269, n° 5, 1993, p. 50-57.
- Dan-Cohen, Meir, *Rights, persons, and organizations : A legal theory for bureaucratic society*, Berkeley, UCP, 1986.
- De Jouvenel, Bertrand, *La crise du capitalisme américain*, Paris, Gallimard, 1933.
- Djilas, Milovan, *La nouvelle classe dirigeante*, Paris, Plon, 1957.
- Dorner, Dietrich, *The logic of failure : Recognizing and avoiding error in complex situations*, New York, Basic Books, 1997.
- Drucker, Peter, *The future of industrial man*, New York, The John Day Company, 1942.
- Drucker, Peter, *The practice of management*, New York, Harper & Row, 1954.
- Ellili, Nejla Ould Daoud, « La propriété managériale, les caractéristiques du conseil d'administration et la richesse des actionnaires », *La Revue des sciences de gestion*, vol. 224-225, n° 2-3, 2007, p. 143-154.
- Etzioni, Amitai, *Modern organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1964.
- Ewen, Stuart, *Consciences sous influence. Publicité et genèse de la société de consommation*, Paris, Aubier-Montaigne, 1983.
- Fayol, Henri, *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1999 [1918].
- Fecteau, Jean-Marie, « Les “petites républiques” : les compagnies et la mise en place du droit corporatif moderne au Québec au milieu du 19<sup>e</sup> siècle », *Histoire sociale/ Social History*, vol. 25, n° 49, 1992, p. 35-56.
- Fligstein, Neil, *The transformation of corporate control*, Cambridge, Harvard University Press, 1990.
- Foerster, Heinz von, « On self-organizing systems and their environments », dans Marshall C. Yovits et Scott Cameron (dir.), *The Self-Organizing system*, Oxford, Pergamon Press, 1960, p. 31-48.
- Freitag, Michel, *L'oubli de la société. Pour une théorie critique de la postmodernité*, Québec/Rennes, PUL/PUR, 2002.
- Freitag, Michel, *Dialectique et société, vol. 1 : La connaissance sociologique*, Montréal, Liber, 2011.
- Freitag, Michel, *Dialectique et société, vol. 2 : Introduction à une théorie générale du symbolique*, Montréal, Liber, 2011.

- Freitag, Michel, *Dialectique et société, vol. 3 : Culture, pouvoir, contrôle. Les modes de reproduction formels de la société*, Montréal, Liber, 2013.
- Freitag, Michel, *Formes de la société, III : Totalitarismes*, Montréal, Liber, 2020.
- Freitag, Michel et Éric Pineault, *Le monde enchaîné. Perspectives sur l'AMI et le capitalisme globalisé*, Montréal, Nota Bene, 1999.
- Froud, Julie, Sukhdev Johal, Adam Leaver et Karel Williams, *General Electric : The Conditions of success*, CRESC Working Paper, UM, 2005.
- Gagné, Gilles, « L'État commercial ouvert », *Conjonctures et politique*, n° 7, 1985, p. 51-81.
- Gagné, Gilles, « Les transformations du droit dans la problématique de la transition à la postmodernité », *Les Cahiers du droit*, vol. 33, n° 3, 1992, p. 701-733.
- Gagné, Gilles, « Gauchet, la France et le rêve américain », *Société*, n° 12-13, *Postmodernité de l'Amérique*, 1994, p. 157-191.
- Gagné, Gilles, « À propos d'un barbarisme (la financiarisation) et de son personnage (l'investisseur) », dans Michel Freitag et Éric Pineault (dir.), *Le monde enchaîné. Perspectives sur l'AMI et le capitalisme globalisé*, Québec, Nota Bene, 1999, p. 151-176.
- Gagné, Gilles, « La restructuration de l'Université : son programme, ses accessoires », *Société*, n° 24-25, *Penser l'aporie post-moderne*, 2005, p. 14-36.
- Galbraith, John K., *Le nouvel État industriel. Essai sur le système économique américain*, Paris, Gallimard, 1968.
- Galbraith, John K., *Brève histoire de l'euphorie financière*, Paris, Seuil, 1992.
- Gauchet, Marcel, *La condition politique*, Paris, Gallimard, 2005.
- Gaughan, Patrick A., « History of mergers », dans Patrick A. Gaughan (dir.), *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructuring*, New York, John Wiley & Sons, 2002.
- Gélinas, Jacques B., *Le néolibre-échange. L'hypercollusion business-politique*, Montréal, Écosociété, 2015.
- Gibbons, Michael, Camille Limoges, Helga Nowotny, Simon Schwartzman, Peter Scott et Martin Trow, *The New production of knowledge : The Dynamics of science and research in contemporary societies*, Londres, Sage Publications, 1994.
- Giedion, Sigfried, *La mécanisation au pouvoir. Contribution à l'histoire anonyme*, Paris, Centre Georges Pompidou, 1980 [1948].
- Golbe, Devra L. et Lawrence J. White, « Mergers and acquisitions in the U.S. economy: An aggregate and historical overview », dans Alan J. Auerbach (dir.), *Mergers and Acquisitions*, Chicago et Londres, UCP, 1988.

- Hamel, Gary, *Leading the revolution*, Boston, HBSP, 2000.
- Hamel, Gary et C. K. Prahalad, *La conquête du Futur. Construire l'avenir de son entreprise plutôt que de le subir*, Paris, Dunod, 1999.
- Hannah, L. et J. A. Kay, « The contribution of mergers to concentration growth : A reply to professor Hart », *The Journal of Industrial Economics*, vol. 29, n° 3, 1981, p. 305-313.
- Hayek, Friedrich A., « The corporation in a democratic society », dans Melvin Anshen et George Leland Bach (dir.), *Management and Corporations 1985*, New York, McGraw Hill Book Company, 1960, p. 99-118.
- Horwitz, Morton J., *The Transformation of american law, 1780-1860*, Cambridge et New York, HUP, 1992 [1977].
- Horwitz, Morton J., « Santa Clara revisited : The Development of corporate theory », dans Warren J. Samuels et Arthur S. Miller (dir.), *Corporations and Society : Power and Responsibility*, New York, Greenwood Press, 1987, p. 13-63.
- Hurst, James Willard, *The Legitimacy of the business corporation in the United States, 1780-1970*, Charlottesville, UVP, 1970.
- Jones, Geoffrey, *Multinationals and global capitalism : From the nineteenth to the twenty-first century*, Oxford, OUP, 2005.
- Jönhill, Jan Inge, « Communications with decisions as medium and form : Some notes on Niklas Luhmann's theory of organization », dans Tore Bakken et Tor Hernes (dir.), *Autopoietic organization theory : Drawing on Niklas Luhmann's social systems perspective*, Oslo, CBS Press, 2003, p. 23-30.
- Kickert, W. J. M., « Autopoiesis and the science of public administration : Essence, sense and non-sense », *Organization Studies*, vol. 14, n° 2, 1993, p. 261-278.
- Klein, Naomi, *No Logo. La tyrannie des marques*, Québec/Paris, Leméac/Actes Sud, 2001.
- Koontz, Harold et Cyril O'Donnell, *Les principes du management*, Verviers, Marabout, 1973 [1955].
- L'Italien, François, *Béhémot Capital. Genèse développement et financiarisation de la grande corporation*, Montréal, Nota Bene, 2016.
- L'Italien, François, « Phénoménologie de l'esprit pétrifié. Marx, critique de l'organisation capitaliste », *Cahiers Société*, n° 2, 2020, p. 131-149.
- Lafontaine, Céline, *L'empire cybernétique. Des machines à penser à la pensée machine*, Paris, Seuil, 2004.

Lanchester, John, « The global ID », *LRB*, vol. 28, n° 2, 2006, p. 3-6.

Lanchester, John, « The price of pickles », *LRB*, vol. 28, n° 12, 2006, p. 3-6.

Lefebvre-Teillard, Anne, *La société anonyme au XIX<sup>e</sup> siècle. Du Code du Commerce à la loi de 1867, histoire d'un instrument juridique du développement capitaliste*, Paris, PUF, 1985.

Lenain, Patrick, *Le FMI*, Paris, La Découverte, 1993.

Liefmann, Robert, *Cartels et trusts. Évolution de l'organisation économique*, Paris, M. Giard et É. Brière Libraires-éditeurs, 1914 [1905].

Luhmann, Niklas, « Interaction, organization, society », dans *The Differentiation of society*, New York, CUP, 1982 [1975], p. 69-89.

Luhmann, Niklas, *Essays on self-reference*, New York, CUP, 1990.

Luhmann, Niklas, « Die Gesellschaft und ihre Organisationen », dans Hans-Ulrich Derlien, Uta Gerhardt et Fritz W. Scharpf (dir.), *Systemrationalität und Partialinteresse. Festschrift für Renate Mayntz*, Baden-Baden, Nomos, 1994, p. 189-201.

Luhmann, Niklas, « Globalization or world society : How to conceive of modern society ? », *International Review of Sociology*, vol. 7, n° 1, 1997, p. 67-79.

Luhmann, Niklas, « Why does society describe itself as postmodern? », dans William Rasch et Cary Wolfe (dir.), *Observing complexity : Systems theory and postmodernity*, Minneapolis, UMP, 2000, p. 35-50.

Luhmann, Niklas, « Organization », dans Tore Bakken et Tor Hernes (dir.), *Autopoietic organization theory : Drawing on Niklas Luhmann's social systems perspective*, Oslo, CBS Press, 2003, p. 31-52.

Maier, Pauline, « The revolutionary origins of the American corporation », *The William and Mary Quarterly*, vol. 50, n° 1, 1993, p. 51-84.

March, James G., *Decisions and organizations*, Oxford, Basil Blackwell, 1988.

March, James G. et Herbert A. Simon, *Organizations*, New York, J. Wiley & Sons, 1958.

Marchildon, Gregory, « The first Canadian merger wave in international perspective. Appendix », dans *Profits and politics : Beaverbrook and the gilded age of canadian finance*, Toronto, UTP, 1996.

Martin, Éric et Maxime Ouellet, *Université inc. Des mythes sur la hausse des frais de scolarité et l'économie du savoir*, Montréal, Lux, 2011.

Mascotto, Jacques, « De la souveraineté de l'État à l'a priori des organisations : généalogie de l'AMI ou nécrologie du capitalisme politique », dans Michel Freitag

- et Éric Pineault (dir.), *Le monde enchaîné. Perspectives sur l'AMI et le capitalisme globalisé*, Québec, Nota Bene, 1999, p. 177-230.
- Massenet, Michel, *La nouvelle gestion publique. Pour un État sans bureaucratie*, Suresnes, Éditions Hommes et techniques, 1975.
- Maturana, H. R. et Francisco J. Varela, *Autopoiesis and cognition : The Realization of the living*, Dordrecht, D. Reidel Publishing Company, 1980.
- Mayo, Elton, *The Human problems of an industrial civilization*, New York, Viking Press, 1960 [1933].
- McLean, Janet, « The transnational corporation in history: Lessons for today ? », *Indiana Law Journal*, vol. 79, n° 2, p. 363-377.
- Mintz, Morton et Jerry S. Cohen, *America, inc. : Who owns and operates the United States*, New York, Dial Press, 1971.
- Mintzberg, Henry, *The Nature of managerial work*, New York, Harper & Row, 1973.
- Mintzberg, Henry, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 1982.
- Montceau, Marc, *L'Organisation internationale du travail : B.I.T. et O.I.T.*, Paris, PUF, 1964.
- Morgan, Gareth, *Images of organization*, Beverly Hills, Sage Publications, 1986.
- Morin, François, *Le nouveau mur de l'argent. Essai sur la finance globalisée*, Paris, Seuil, 2006.
- Morin, François, *L'hydre mondiale. L'oligopole bancaire*, Montréal, Lux, 2015.
- Nelson, Daniel, *Frederick W. Taylor and the rise of scientific management*, Madison, UWP, 1980.
- Noble, David F., *America by design : Science, technology and the rise of corporate capitalism*, New York, Knopf, 1979.
- Ordonneau, Pascal, *Les multinationales contre les États*, Paris, Éditions ouvrières, 1975.
- Ouellet, Maxime, *La révolution culturelle du capital. Le capitalisme cybernétique dans la société globale de l'information*, Montréal, Écosociété, 2016.
- Parker Follett, Mary, *The New state : Group organization. The Solution of popular government*, New York, Longmans, Green & Co., 1918.



Parker Follett, Mary, *The Early sociology of management and organizations. Volume III. Dynamic administration. The Collected papers of Mary Parker Follet*, Londres, Routledge, 2004.

Parsons, Talcott, « Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations - I », *Administrative Science Quarterly*, vol. 1, n° 1, 1956, p. 63-85.

Parsons, Talcott, « Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations - II », *Administrative Science Quarterly*, vol. 1, n° 2, 1956, p. 225-239.

Perrow, Charles, *Complex organizations : A critical essay*, New York, Random House, 1986.

Perrow, Charles, *Organizing america : Wealth, power, and the origins of corporate capitalism*, Princeton, PUP, 2002.

Piaget, Jean, *La construction du réel chez l'enfant*, 6<sup>e</sup> éd., Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, 1977.

Piketty, Thomas, *Capital in the twenty-first century*, Cambridge, The BPHUP, 2014.

Pinard, Rolande, « La fin du travail : qu'est-ce à dire ? », *Société*, n° 18-19, 1998, p. 199-222.

Pinard, Rolande, *La révolution du travail. De l'artisan au manager*, Montréal/Rennes, Liber /PUR, 2000.

Pineault, Éric, « Corporation, propriété et capitalisme. Le procès d'institutionnalisation politique et économique de la corporation », texte inédit, 2000 ; en ligne : <[http://classiques.uqac.ca/contemporains/pineault\\_eric/corporation\\_propriete\\_capitalisme/corporation\\_propriete\\_capitalisme.html](http://classiques.uqac.ca/contemporains/pineault_eric/corporation_propriete_capitalisme/corporation_propriete_capitalisme.html)>.

Presthus, Robert, *The Organizational society*, New York, St. Martin's Press, 1978 [1962].

Rainelli, Michel, *Le GATT*, Paris, La Découverte, 1993.

Ramunni, Jérôme, *La physique du calcul. Histoire de l'ordinateur*, Paris, Hachette, 1989.

Rappin, Baptiste, « Aux prises avec la question du management », *Cahiers Société*, n° 3, 2021, p. 29-62

Roe, Mark J., *Strong managers, weak owners : The Political roots of american corporate finance*, Princeton, PUP, 1996 [1994].

Roethlisberger, F. J. et William J. Dickson, *Management and the worker*, Cambridge, HUP, 1939.

- Roy, William G., *Socializing capital : The Rise of the large industrial corporation in America*, Princeton, PUP, 1997.
- Saracchi, Richard, *La sociologie de l'organisation : critique des thèmes fondateurs*, Mémoire de maîtrise, Département de sociologie, UL, Québec, 1997.
- Savard-Tremblay, Simon-Pierre, *L'État succursale. La démission politique du Québec*, Montréal, VLB, 2016.
- Savard-Tremblay, Simon-Pierre, *L'industrie de la concurrence. Étude des mesures de la compétitivité des États*, Thèse de doctorat en socio-économie du développement, EHESS, Paris, 2018.
- Schmitt, Carl, *Théologie politique*, Paris, Gallimard, 1969 [1922].
- Selznick, Philip, « Foundations of the theory of organization », *American sociological review*, vol. 13, n° 1, 1948, p. 25-35.
- Sfez, Lucien, *Critique de la décision*, Paris, Librairie Armand Colin, 1973.
- Simon, Herbert A., *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, 1983 [1945].
- Simon, Herbert A., *The New science of management decision*, New York, Harper & Row, 1960.
- Simon, Herbert A., *The Sciences of the artificial*, Cambridge, MIT Press, 1982 [1969].
- Simon, Herbert A., *Administrative behavior*, New York, Free Press, 1976.
- Simon, Herbert A., « Organizations and markets », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 5, n° 2, 1991, p. 25-44.
- Simonart, Valérie, *La personnalité morale en droit privé comparé*, Bruxelles, Bruylant, 1995.
- Stourdzé, Yves, *Organisation anti-organisation*, Paris, Maison Mame, 1973.
- Taylor, Frederick Winslow, *The Principles of scientific management*, New York, Harper & Brothers, 1911.
- Varela, Francisco J., « L'auto-organisation : de l'apparence au mécanisme », dans Paul Dumouchel et Jean-Pierre Dupuy (dir.), *L'auto-organisation. De la physique au politique*, Paris, Seuil, 1983, p. 147-165.
- Veblen, Thorstein, *The Theory of business enterprise*, New York et Londres, Mentor Books, 1932 [1904].
- Veblen, Thorstein, *Les ingénieurs et le capitalisme*, Paris, Publications Gramma, Gordon et Breach, 1971 [1908].

Veblen, Thorstein, *Absentee ownership and business enterprise in recent times*, New York, Viking Press, 1954 [1923].

Vernon, Raymond, *Les conséquences économiques et politiques des entreprises multinationales*, Paris, Robert Laffont, 1974 [1972].

Vickers, Geoffrey, *The Art of judgement : A study of policy making*, Londres, Chapman and Hall, 1965.

Weber, Max, *Economy and society*, Guenther Roth et Claus Wittich (dir.), Berkeley, UCP, 1978.

Whyte, William H. Jr., *L'homme de l'organisation*, Paris, Plon, 1959 [1956].

Williamson, Oliver E., « Organizational innovation : The Transaction-cost approach », dans Joshua Ronen (dir.), *Entrepreneurship*, Lexington et Toronto, Lexington Books, 1983, p. 101-133.

Windolf, Paul, « Qu'est-ce que le capitalisme financier ? », *Trivium, Revue franco-allemande de sciences humaines et sociales/Deutsch-französische Zeitschrift für Geistes-und Sozialwissenschaften*, n° 28, 2018.

En ligne : <<http://journals.openedition.org/trivium/5727>>.