

Un modèle organisationnel en "domination-soumission"?

Yvon Pesqueux

▶ **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. Un modèle organisationnel en "domination-soumission"?. Doctorat. France. 2020. halshs-02528013

HAL Id: halshs-02528013
https://shs.hal.science/halshs-02528013

Submitted on 1 Apr 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Yvon PESQUEUX
Hesam Université
Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »
292 rue Saint Martin
75 141 Paris Cédex 03
France
Téléphone ++ 33 (0)1 40 27 21 63
FAX ++ 33 (0)1 40 27 26 55
E-mail yvon.pesqueux@lecnam.net / yvon.pesqueux@gmail.com
Site web eesd.cnam.fr

Un modèle organisationnel en « domination – soumission » ?

Résumé

Ce texte est organisé de la manière suivante. D'abord, une introduction rappelle les attendus de la notion de modèle en sciences de gestion puis la contextualisation des attendus de la « domination – soumission ». Il se poursuit par douze focus consacrés à : l'autorité ; la règle dans les organisations (dont l'usage de la règle, le rôle des outils et des dispositifs de gestion) ; les outils de gestion ; la dimension politique de la volonté et la question du totalitarisme à partir d'Hannah Arendt et de Francis Fukuyama ; une approche du concept de volonté à partir de *L'histoire de la sexualité* de M. Foucault ; la faiblesse de la volonté (les différences de représentation, la notion de « soumission librement consentie » comme apport de la psychologie sociale) ; le concept d'autonomie ; l'autonomie et le travail (l'autonomie, aptitude innée ou construit culturel ?, l'autonomie vue par l'analyse stratégique de M. Crozier & E. Friedberg et par la théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud) ; le dialogue entre les théories des mouvements sociaux et les théories des organisations ; l'initiative ; la responsabilité. Il s'achève par une conclusion sur la « domination – soumission » et la servitude volontaire, une argumentation sur aliénation, domination et consentement puis sur la loyauté.

Introduction

La notion de « modèle » permet de se confronter à la difficulté ressentie de parler d'un « objet » comme l'organisation sans une position épistémologique quant à la modélisation par référence à un modèle[1]. Un modèle se caractérise par trois aspects : son fondement théorique, sa capacité explicative et sa capacité prédictive. La modélisation va conduire à arbitrer entre des « objets » qui posent la question de la manière d'en parler, des « notions » qui sont supposées indiquer les « objets » dont il est question et les

[1] A.-C. Martinet & Y. Pesqueux, *Epistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, collection « fnege », Paris, 2013

« concepts » qui servent le plus souvent de médiateurs entre les « objets » et les « notions ». La modélisation, quand elle débouche sur un modèle, conduit au projet de la réplication (justement parce que c'est un modèle), le modèle saisi en tant que tel induisant le projet de la répétition. Avec le modèle, il est aussi question de mettre de l'ordre. La première caractéristique d'un modèle est la réduction, réduction allant de pair avec une simplification et la seconde en est l'aspect normatif. De plus, un modèle est à la fois fondement (comme traduction d'une conception) et signal (de la représentation que fonde le modèle). C'est ce double processus qui est qualifié de modélisation. En ce sens, il est possible de modéliser à l'infini et rien ne vient limiter la production de modèles. Mais ce qui compte avec l'organisation, c'est aussi la justification du modèle. C'est ce processus de justification qui limite la production de modèles, qui conduit à en « user » les uns, en susciter d'autres dans la mesure où modéliser est aussi problématiser. Il est donc essentiel de s'interroger sur les conditions de production des modèles et de savoir pourquoi certains d'entre eux émergent à un moment donné alors que d'autres disparaissent. Modélisation est reliée à modèle, mais ce sont deux histoires différentes dans la mesure où le modèle possède une dimension performative d'autoréalisation qui vient alors distinguer son histoire de celle de la modélisation. L'institutionnalisation du modèle débouche sur la croyance en sa légitimité.

Les modèles sont parfois « synchronisés » sur la base d'« étapes » (par exemple en invoquant le passage d'une configuration à l'autre, d'un modèle taylorien à un modèle « post taylorien », etc.). Mais le modèle organisationnel se situe dans un temps « long » et sans véritable contingence sectorielle (cf. le modèle « taylorien »).

En conformité avec les représentations qui fondent la modélisation, il est possible de construire ce modèle de l'organisation en « domination – soumission ». Le fondement ontologique de ce modèles (dans la double dimension de la simplification et de la normativité inhérentes à la notion de modèle) est la réponse à la question « comment fait-on pour travailler ? »

La mise en avant du concept d'autonomie dans les organisations et dans la société du « moment libéral »[2] (au nom de la primauté accordée à l'exercice de la liberté individuelle) conduit à poser la question de l'existence d'un modèle de l'organisation en « domination – soumission ». Comme le signale C. Castoriadis, « *l'autonomie, ce serait la domination du conscient sur l'inconscient (…) C'est ma loi, opposée à la régulation par l'inconscient qui est une loi autre, la loi d'un autre que moi* »[3]. Mais l'autonomie indique l'hétéronomie qui indique la référence à une autorité « supérieure ».

Parler de domination indique aussi le fait de parler de soumission. Si l'on retourne au vocabulaire de l'éthologie, comme l'indique le *Dictionnaire du Darwinisme et de l'évolution*[4], ce couple de termes désigne « *toute différenciation stable des attitudes interindividuelles entre deux représentants d'une même espèce, et issue d'un affrontement, parfois réduit à ses phases initiales. L'un des protagonistes montre, lors des rencontres ultérieures, une attitude dite dominante évoquant parfois les gestes initiaux d'une agression. L'autre effectue des gestes évoquant une fuite ritualisée ou un*

[2] Y. Pesqueux, *Gouvernance et privation*, PUF, collection « la couleur des idées », Paris, 2008
[3] C. Castoriadis, *L'institution imaginaire de la société*, Seuil, collection « points – essais », n° 383, Paris, 1999, p. 151
[4] *Dictionnaire du Darwinisme de l'évolution*, sous la Direction de P. Tort, PUF, Paris 1996, pp.1276-1277

témoignage de « respect » ». Mentionner cette perspective conduit à inscrire le couple « domination – soumission » dans une forme de naturalisme, rappelant ainsi les perspectives naturalistes si souvent appliquées à l'organisation. L'article souligne l'existence d'une échelle ou d'une hiérarchie de dominance, où la détention d'un rang s'accompagne souvent d'avantages divers, mais dans les catégories d'une société d'attribution, avantages attribués en fonction du rang et non obtenus par d'échange. La « domination – soumission » est décrite de façon très anthropomorphique en éthologie, ce qui montre combien elle peut être considérée comme un fait social pertinent et combien elle fascine les auteurs en quête des facteurs explicatifs du « groupe naturel ». Une organisation comporte aussi des liens d'affiliation « *exprimant au contraire un resserrement des liens interindividuels et une coopération* ». La socialité trouve donc une forme importante dans la dualité « domination – soumission » et amène à se poser la question de savoir en quoi la coopération, la concurrence ou encore une combinaison des deux peuvent en constituer le socle. Comme le souligne toujours cet article, « *quels que soient leur intérêt spéculatif et leur éminente capacité de réitération historique, ces discours, figés dans la structure de leur opposition, n'ont pas encore trouvé de véritable légitimation hors des idéologies qui les soutiennent et les organisent. En fait, la relation dite de dominance peut être interprétée, au niveau collectif, comme un processus régulateur permettant à des relations interindividuelles d'ordonner l'utilisation des ressources par le groupe, et, au niveau individuel, comme un compromis entre deux tendances opposées, qui constitue un mode de réponse exclusivement lié à l'existence d'une stimulation sociale, aux sollicitations du milieu* ». C'est cet éclairage qui mérite d'être accordé, aussi bien aux analyses organisationnelles qu'à celles qui sont consacrées aux outils de gestion dans leur vocation à créer de la « domination – soumission », c'est-à-dire les conditions technologiques d'un gouvernement des âmes. On pourrait ainsi dire que la domination comme mode d'exercice du pouvoir est consubstantiel à la bureaucratie car il ne s'agit pas d'un mode d'exploitation de l'Autre mais, comme le souligne G. Lapassade[5], d'un pouvoir qui consiste à faire travailler, à diriger, à orienter, à utiliser des informations, à prendre des décisions, à planifier, ce qui suppose qu'il soit accepté comme tel. C'est pourquoi la domination va de pair avec le fait de montrer ses bonnes intentions, ses compétences, etc.

Les deux grands traits de la domination contemporaine regroupent les contraintes systémiques (« on ne peut pas faire autrement ! ») et, en dualité, la série de compromis que cela implique, par différence avec les deux aspects soulignés par E. de la Boétie[6] : la contrainte et la tromperie. Les questions associées à la « domination –soumission » sont celles de la contrainte et, en dualité, celle du consentement.

D. Martucelli [7] met en avant les inscriptions subjectives de la domination avec l'assujettissement (aux autres et à soi – dans le champ de la discipline) et la responsabilisation (comme expérience généraliste et indéterminée).

Le modèle de D. Martucelli :

	Consentement	Contrainte

[5] G. Lapassade, *Groupes, organisations, institutions*, Economica, Paris, 2006

[6] E. de la Boétie, *Discours de la servitude volontaire*, Garnier-Flammarion, Paris n°394 (Ed. originale : 1548)

[7] D. Martucelli, « Figures de la domination », *Revue française de sociologie*, n° 45-3, juillet-septembre 2004, pp. 469-497

Assujettissement	Inculcation	Implosion
Responsabilisation	Injonction	Dévolution

Inculcation : passage en force.
Implosion : transformation en un problème psychologique.
Injonction : à l'autonomie, à l'indépendance (libéralisme libertaire), à la participation (masque de la coopération), à l'authenticité (psychologisation).
Dévolution : de la mise en oeuvre d'un référentiel figuré comme légitime (normes).

Soulignons les antonymes de la domination que sont la rébellion et la révolte.

Pour ce qui concerne l'existence d'un modèle organisationnel en « domination – soumission », rappelons l'importance première à accorder à la notion de volonté à défaut de laquelle il est difficile de fonder un tel modèle, la « domination – soumission » étant une modalité politique de l'exercice du pouvoir. En effet, qu'il s'agisse de s'exprimer dans la volonté de dominer (une velléité de maîtrise de l'Autre alors) ou qu'il s'agisse d'accepter le jeu de la volonté de l'Autre (par faiblesse ou par fausse volonté, par influence), il semble difficile de pouvoir parler d'un modèle organisationnel de la « domination – soumission » sans passer par la médiation de la notion de volonté. Elle fonde la référence à une instance de délibération par rapport à soi comme par rapport aux autres dont il ressortira la domination ou la soumission. La volonté sera le lieu d'exercice d'un rapport politique aux Autres. Même si la dimension psychologique est importante, pour parler d'un modèle organisationnel de la « domination – soumission », il est nécessaire de le sortir de l'ornière des rapports inter-individuels.

Avec la domination, il faut souligner la différence entre l'astreinte, une contrainte stricte impossible à contourner, contrainte qui force à agir avec ou contre sa volonté, par exercice allant de la pression morale à la pression physique et, plus largement, celle des règles en usage dans le milieu.

Il faut la distinguer du champ lexical du pouvoir, de la puissance, de la force, de l'autorité et de la violence. « *Le pouvoir est par essence un principe d'organisation des Hommes entre eux qui ne doit être ni instrumentalisé ni dévoyé. La violence, elle, peut détruire le pouvoir, mais elle se montre incapable de le créer* »[8].

Avec la domination, il est question d'obéissance[9] qui est soumission (être sujet – dans la relation aux autres), passivité (non-résistance comme attitude à l'égard du monde extérieur) et aussi endurance (capacité à supporter), humilité (ne pas vouloir – rapport à soi).

Pour ce qui est du modèle en « domination – soumission », il est question de managérialisme et de contrôlisme ainsi qu'un « effacement » du pouvoir[10].

Focus sur l'autorité

[8] L. Adler, *Dans les pas de Hannah Arendt*, Gallimard, Paris, 2005, p. 529
[9] M. Foucault, *Du gouvernement des vivants*, collection « Hautes Etudes », EHESS – Gallimard – Seuil, Paris, 2012
[10] V Carayol, *Communication organisationnelle : une perspective allagmatique*, L'Harmattan, collection « Communication des organisations », Paris, 2004, p. 124

Avec un modèle de l'organisation en « domination – soumission », il n'est pas question de *leadership* ni d'autorité dont on rappellera les deux modèles canoniques :

- Une régulation formalisée par référence à des règles explicites, un lien vertical, hiérarchique, induisant obéissance, soumission à la loi. La subjectivité n'y a pas de place.
- Une régulation autonome, où interviennent des compétences interactives de socialisation, de l'informel, du lien horizontal, où l'importance du sujet est majeure avec attention conjointe et intention partagée.

L'autorité est ici considérée comme du « pouvoir légitime »

C. McMahon[11] propose le modèle suivant de l'autorité, modèle qui distingue entre :

- L'*E-authority* (autorité des experts) avec référence avec un référentiel externe ;
- La *P-authority* (autorité « pratique » de la soumission volontaire) mais en relative indépendance des raisons d'agir ;
- La *C-authority* (celle qui facilite la coopération mutuellement avantageuse) et qui repose sur une rationalité individuelle mais non opportuniste (car c'est de l'autorité).

Focus sur la règle

Il est possible de représenter l'organisation comme un ensemble de règles et d'une maitrise des agents par les règles. Il y a spécificité d'une règle organisationnelle par rapport à une règle sociale du fait des différences d'orientation d'une règle organisationnelle : invitation à la « coordination – collaboration », à la participation, et évolutivité des règles.

Il y existe donc des règles génératives et transformationnelles, les règles faisant également partie des connaissances organisationnelles, des modes d'exercice de l'initiative, des métarègles (exemple : les métarègles en gestion de projet), des liens « règles – méthodes ».

L'organisation, c'est la conception des règles ET la concrétisation des règles. Rappelons également la trilogie des règles définie par H. Kelsen[12] avec les règles de validité, les règles habilitantes et les règles d'observance.

La question du pouvoir est un des descripteurs majeurs l'organisation au point que l'organisation peut être considérée comme une mise en configuration des relations de pouvoir, position que l'on retrouve à la fois en sociologie et dans les théories des organisations.

Un des « impensés » de la question du pouvoir dans l'organisation est l'obéissance qui est considérée comme pouvant être obtenue par réflexe et en miroir, par convention et de façon structurelle : par réflexe (face à des contraintes institutionnalisées et marquées par leur permanence) car, dans les organisations, l'obéissance (ou l'exercice du pouvoir)

[11] C. McMahon, *Authority and Democracy: A General Theory of Government and Management*, Princeton University Press, 1994

[12] H. Kelsen, *Pure Theory of Law*, Stanford Encyclopedia of Philosophy, 1960

serait de nature ontologique, par convention donc par référence à une situation et de façon structurelle, la hiérarchie étant le mode d'exercice du pouvoir.

Rappelons que l'obéissance possède aussi un caractère formel, ce formalisme reposant sur un lien de subordination (la hiérarchie pour ce qui nous concerne ici) et qu'elle se réfère à la discipline comme principe de comportement, dont nous ne devons pas oublier le *continuum* entre son aspect formel et sa dimension morale. Les représentations du pouvoir en organisation partent de l'obéissance (raisonnement structurel) qui recouvre le projet de « soumission – domination », le plus souvent « impensé ».

Rappelons qu'il ne s'agit pas ici de se consacrer à un raccourci qui ferait de l'organisation un nouveau lieu du totalitarisme. La situation est plus subtile qu'il n'y paraît et on pourrait la formuler comme étant celle du « totalitarisme à visage humain » ou celle du totalitarisme « éclaté », c'est-à-dire un univers où le contrôle, la contrainte et la « domination – soumission » sont en quelque sorte « volontaires » et donc aussi fragiles.

De l'usage de la règle[13]

« Connaître ou punir » comme contradiction réelle de la règle formalisée

Les négociations qui se nouent autour des règles organisationnelles ont un caractère socio-politique. Une règle peut être vue comme le résultat d'un processus de négociation entre le contrôle, qui cherche à rendre l'obéissance explicite et à sanctionner les déviances, et l'autonomie, qui n'a pas toujours intérêt à dévoiler les pratiques locales. Dès lors, la négociation se situe dans un rapport ambigu entre volonté de connaître et nécessité de sanctionner. A. Giddens[14] caractérise cette ambiguïté des règles en en décrivant deux dimensions essentielles inter reliées : une dimension de constitution de sens d'un côté, et une dimension de sanction des modes de conduites sociales de l'autre. Une règle est utile pour contribuer à l'efficacité organisationnelle. Elle est simultanément une prescription qui attribue un rôle à respecter, un cadre d'action dans lequel s'inscrire, et implique des sanctions et des remises en cause du fait de l'évolutions des conditions de fonctionnement.

Cette ambivalence des règles est discutée par les travaux sur la bureaucratie. Comme le met en évidence Max Weber[15] à propos des règles bureaucratiques, elles semblent regarder de deux côtés en même temps (A. W. Gouldner[16]). D'un côté, elle est basée sur l'expertise et le savoir, de l'autre, elle est basée sur la discipline. Cela rejoint les analyses de M. Foucault[17], pour qui tout savoir possède une dimension de pouvoir. Les règles sont alors à la fois des éléments informationnels et des véhicules de structures de pouvoir et de domination. Dans cette tradition sociologique et philosophique, les dispositifs formalisés qui portent les règles sont donc à la fois des outils rationnellement efficaces et des instruments de domination hiérarchique. Les individus sont en constante négociation avec l'ambivalence du dispositif. D'un côté, ils apprécient la capacité de la règle

[13] R. Martineau, « Connaître ou punir ? Adapter les dispositifs de gestion pour gérer la contradiction autour des règles », © ARIMHE, 2018
[14] A. Giddens, *La constitution de la société : Eléments d'une théorie de la structuration*, Paris, Presses Universitaires de France, 1987.
[15] M. Weber, *Economie et Société*, Plon, Paris, 1971 (Ed. originale : 1921)
[16] A. W. Gouldner, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, New-York, Free Press, 1954.
[17] M. Foucault, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 1975.

formalisée à les protéger de l'arbitraire, pour la sécurité et le salaire régulier qu'elle procure et pour la rationalité qu'elle apporte à l'activité organisée efficace. D'un autre côté, les individus se trouvent dans un cadre hiérarchique rigide qui exige des sacrifices en termes d'autonomie, et un consentement à la sanction.

K. Marx[18], inspiré par la dialectique hégélienne, a conceptualisé cette ambivalence au travers du concept de « contradiction réelle », repris par P. S. Adler[19]. Alors qu'une contradiction logique est une incompatibilité entre des propositions théoriques et abstraites, une contradiction réelle est une contradiction dans l'expérience concrète. C'est une relation dans laquelle deux pôles se présupposent et s'opposent. Par exemple, le mécanisme de contradiction réelle est celui qui est vécu par les individus lorsque, en situation, ils font face à un indicateur qui est à la fois perçu comme une information utile à la réalisation d'une activité et un instrument d'évaluation et de sanction en cas de déviance. Les forces de socialisation font pression pour construire un « travailleur collectif ». Elles poussent à la transformation de pratiques locales et autonomes en règles formelles codifiées. Par différence, les forces de valorisation se réfèrent à l'impératif de coût et de profit, c'est-à-dire à la nécessité pour une organisation de rentabiliser les capitaux investis et poussent les agents organisationnels à rentrer en conflit et en négociation avec les règles formelles. Les recherches de P. S. Adler montrent qu'il n'existe pas d'organisation sans ces deux forces.

Le rôle des outils et des dispositifs de gestion

Si cette contradiction est considérée comme indépassable, elle est gérable à défaut de quoi il n'y aurait pas d'organisation. Si l'on admet que les outils et dispositifs de gestion ne sont pas neutres et exercent une forme de performativité (J.-C. Moisdon[20]), la manière de gérer la contradiction dépend de la manière dont ils sont conçus.

P. S. Adler & B. Borys proposent des principes de conception et de mise en oeuvre permettant de gérer cette contradiction en faveur des forces de production et de connaître plutôt que punir au moyen :
- D'un processus participatif de conception et de mise en oeuvre ;
- Une flexibilité autorisant les individus à modifier le système ;
- Une transparence - permettant de cerner le fonctionnement organisationnel et hiérarchique de l'outil.

Ces principes sont éloignés d'un mode de fonctionnement de type « *top – down* » qui renforcerait la dimension punitive. Ils visent à favoriser le sentiment que l'outil qui porte la règle est avant tout orienté vers l'efficacité, et qu'il n'est pas destiné à punir les agents organisationnels.

---

[18] K. Marx K. (1965), *Le Capital*, Livre I, Paris, Gallimard, collection « La Pléiade », 1975 (Ed. originale : 1867)

[19] P. S. Adler, « The Evolving Object of Software Development », *Organization*, n° 12, 2005, pp. 401-435 - « The Future of Critical Management Studies: A Paleo-Marxist Critique of Labour Process Theory, *Organization Studies*, n° 28, 2005, pp. 1313-1345 – « The Sociological Ambivalence of Bureaucracy: from Weber via Gouldner to Marx », *Organization Science*, n° 23, 2012, pp. 244-266 – P. S. Adler P.S. & B. Borys, « Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 1, 1996, pp. 61-89.

[20] J.-C. Moisdon, *Du mode d'existence des outils de gestion: les instruments de gestion à l'épreuve des organisations*, Paris, Editions Seli Arslan, 1997

Focus sur les outils de gestion

Un des traits distinctifs d'une perspective française en théorie des organisations, est celle des outils de gestion. Nous ferons ici de la notion d'outil une notion enveloppe en soulignant la diversité de contenus. En tout état de cause, la référence à un outil acte son artificialité et la convocation de la technique en tant que telle, pour ce qui concerne sa matérialité et celle de la socialisation de la technique pour ce qui concerne son usage, d'où la validité de la référence à des modèles propres à constituer le « stable » dans la formalisation stylisée de l'outil tout comme dans son usage. En effet, l'artificiel ne peut être le social (et réciproquement). L'artificialité de l'outil conduit à le configurer en instrumentation conduisant alors à une machinerie (voire des automatismes) de l'organisation. Se référer à un outil, c'est lui conférer une sorte d'autonomisation tout comme la technique possède une forme d'autonomie par rapport à la science. Le recours au terme de technologie indiquera que l'accent est mis tout autant sur le caractère artificiel venant fonder l'autonomisation de l'outil que sur la socialisation des techniques associées. L'outil est toujours plus ou moins fonction d'un contexte et il vient constituer une solution retenue pour répondre à un problème, la réponse apportée par l'outil recouvrant la réflexion sur le problème. La technologie est alors ce qui permet de faire le pont entre l'outil, métonymie de l'organisation considérée comme un « objet » et sa socialisation, métonymie de l'organisation considérée comme un processus.

Plusieurs termes adjacents sont utilisés en la matière : instrument, outil, technique, méthode, démarche quand on vise l'archétype « déraciné » du contexte (comme dans la thématique de l'« alignement des systèmes d'information » où ce qui compte, ce sont les capacités, le rythme) au regard de notions comme le dispositif, la mise en œuvre, le moment, l'usage, la pratique, l'implantation (comme dans la thématique de l'ajustement où ce qui compte, ce sont la synchronisation et l'apprentissage). Ils sont aussi souvent utilisés comme métaphore du changement, l'introduction d'un nouvel outil étant finalement la manière de penser le changement. L'instrumentation peut donc, à ce titre être considérée comme une théorisation organisationnelle fonctionnaliste sans être obligé de le dire, théorisation allant dans le sens de la standardisation du projet inhérent aux perspectives du management scientifique. Ils sont ainsi porteurs d'une véritable doctrine d'action. P. Rabardel[21] considère l'instrument comme une entité incluant deux aspects : l'objet technique, matériel ou symbolique et les registres d'utilisation associés, construits par le sujet compte tenu de son environnement social, la relation aux instruments ayant été étudiée à partir de l'école russe de psychologie des années 20 (le rôle des objets dans l'activité humaine avec L. Vygotski[22] et l'analyse de l'activité).

Les caractéristiques des instruments de gestion peuvent être synthétisés de la manière suivante :
- Chaque instrument possède sa logique et son histoire avant de parvenir à une forme stabilisée ;

[21] P. Rabardel, *Les Hommes et les technologies – Approche cognitive des instruments contemporains*, Armand Colin, Paris, 1995
[22] L. Vygotsky, P*ensée et langage* (1933) (trad. F. Sève, avant-propos de L. Sève), suivi de « Commentaires sur les remarques critiques de Vygotski » de J. Piaget, Collection « Terrains », Éditions Sociales, Paris, 1985, Rééditions : La Dispute, Paris, 1997

- Les instruments ne font pas système (problème de la vue d'ensemble) ; la complexité de leur combinaison entraîne perte de sens ;
- C'est en même temps un processus de simplification du réel ;
- L'usager perd avec une partie de son pouvoir direct ;
- Il existe une concurrence possible entre les outils au regard d'un problème ;
- Ils tendent à privilégier les catégories comptables et les raisonnements en mesure de coût et de prix (trace de la vulgate de la micro-économie classique et de la figure de l'*homo economicus*) ;
- Ils construisent une dépendance de sentier et un décalage entre les lieux d'action, d'où problèmes de coordination, de cohérence et de cohésion dans l'usage des outils.

L'outil est donc à la fois inductif de ses usages et déductif de ses utilisations, les deux mouvements étant constitutifs d'une communauté au regard des usages qui rendent indissociables « objet » et « sujet » du fait de cette influence réciproque. Une troisième dimension, celle du symbolique, doit également être introduite pour construire les pistes permettant de se confronter à la notion.

Au-delà de la notion d'instrument se situe celle d'artefact qui, toujours selon P. Rabardel[23] désigne « *toute chose ayant subi une transformation, même minime, d'origine humaine* », d'où son extension possible aux système symboliques. Il peut être considéré à partir d'une logique de fonctionnement (l'ostensible de B. Latour[24]), d'une logique de transformation (le performatif de B. Latour) et d'une logique de l'activité (son projet institutionnalisant ou sa participation à une logique d'institutionnalisation). C'est à la fois le lieu de l'ambiguïté de l'*enactment* technocratique et celui des usages.

Soulignons l'importance accordée aux protocoles en sciences de gestion, protocoles qui sont également qualifiés de méthodologie, terme utilisé à tort le plus souvent au lieu de celui de méthode, mais dont l'usage recouvre le projet de se référer à des méthodes non contingentes à une organisation et/ou une situation donnée. On peut également en parler au travers de la notion de démarche. Ces perspectives sont redevables de la logique ingéniérique du « cahier des charges ».

Un des aspects très souvent mis en avant est celui de « méthode systématique » : décomposition du processus organisationnel en phases, chacune de ces phases étant caractérisée par la précédente avec des tâches à entreprendre et des résultats à atteindre au nom de la décomposition des objectifs généraux en sous-objectifs spécifiques compte tenu de leur ordonnancement. On associe à cet usage des méthodes systématiques des notions telles que celle de *design*, de *task*. Avec les outils de gestion, il s'agit de prélever du stable sur de l'instable en figeant certaines séquences au regard d'un problème à résoudre, mais dans une perspective suffisamment générale pour s'appliquer au plus grand nombre de cas possibles.

Soulignons ensuite l'importance accordée aux outils dont il est également question de parler en termes d'instrument. La représentation que propose l'usage de ces deux termes vise à réduire le champ de ce dont il est question à un « objet organisationnel simple » et déraciné de ses conditions de possibilité (un tableau de bord, par exemple). S'il est

[23] P. Rabardel, *op. cit.*, p. 59
[24] B. Latour, *Science in Action, How to Follow Scientists and Engineers through Society*, Harvard University Press, 1987, (traduction : *La science en action*, Gallimard, collection « folio – essais », n° 267, Paris, 1995)

question d'en parler au nom d'une vision plus large tenant compte de la filiation de l'outil ou du dispositif, on en parlera en termes de « technique », ou de « dispositif ». Quand il s'agit de prendre en compte les circonstances, on en parlera en termes de « situation »[25] ou de « moment », afin de rendre compte de leur aspect socialement situé là où le terme de « phénomène » est à vocation plus générale.

La filiation des outils les uns avec les autres en « outillage », filiation opérable au regard de leur usage social, conduit à fonder l'idée que, malgré leur artificialité, les outils dont ont pour objet d'atteindre des résultats au travers d'autres personnes, la matérialité de l'outil se trouvant alors doublée d'une dimension d'influence ou de pouvoir. Mais cette filiation est aussi facteur d'hybridation des outils (et donc des techniques) au sein d'une technologie (organisationnelle ici). C'est d'ailleurs ce qui permet de parler de « système d'organisation ». H. Fayol[26] emploie le terme d'« outillage administratif », représentatif d'une doctrine administrative donc une doctrine d'ordre normatif. J.-L. Peaucelle[27] souligne la conception de sa doctrine administrative à partir de cinq outils considérés de manière récurrente par H. Fayol : les programmes d'action, les tableaux d'organisation, les conférences des chefs de service, la transmission des documents, les rapports (annuels, mensuels, hebdomadaires, dont la comptabilité). Cet outillage garantit en quelque sorte une « bonne » organisation indépendamment des personnes qui les utilisent. Une telle focalisation sur l'outillage fonde la logique technicienne des sciences de gestion qui conçoit alors les organisations sur la base d'une croyance dans la possibilité d'un fonctionnement organisationnel indépendamment des agents qui ne sont alors considérés que comme de simples activateurs des outils. Pour reprendre la métaphore et aussi la thèse de M. Berry[28], ils en viennent à constituer une « technologie invisible ».

Mais l'outil de gestion *in abstracto* n'a de signification qu'*in concreto*, c'est-à-dire dans un contexte organisationnel (microsocial) donné et c'est tout l'intérêt de la référence. C'est d'ailleurs cette mise en organisation des outils par les agents qui conduit à la thématique de l'adoption, c'est-à-dire de l'implantation, de l'usage et de l'intégration qui autorise la commande à distance. L'outil de gestion pose la question du rapport à l'outil et la recherche en ce domaine celle du rapport à l'outil de gestion.

La référence prescriptive à l'outil de gestion repose le plus souvent sur une conception « représentationniste »[29] selon laquelle son efficacité dépend de son aptitude à reproduire la réalité et à agir sur elle. L'outil de gestion se définit alors par ses propriétés. C'est la fonction qui prime sur les conditions effectives d'usage. Et pourtant, comme tous les objets techniques, il est important d'en souligner la dimension symbolique (cf. L. Sfez[30]).

Il est donc nécessaire de se focaliser aussi sur la notion d'usage. Le mot vient du latin *usus* pour prendre au XII° siècle le sens d'appliquer, de faire agir un objet pour obtenir un effet, que cet objet subsiste (utilisation) ou qu'il disparaisse (consommation) ou se

[25] J. Girin, *Les situations de gestion*, Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique, Paris, 1983
[26] H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, 1999 (Ed. originale : 1916)
[27] J.-L. Peaucelle *et al.*, *Henri Fayol, inventeur des outils de gestion*, Economica, Paris, 2003
[28] M. Berry, *Une technologie invisible ?*, Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique, Paris, 1983
[29] P. Lorino, « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliqués aux instruments de gestion », *Working paper ESSEC*, DR-02015, 2002
[30] L. Sfez, *Technique et idéologie – Un enjeu de pouvoir*, Seuil, collection « la couleur des idées », Paris, 2002

modifie en se dégradant (usure). C'est plus généralement l'emploi d'un procédé ou d'une technique par un groupe social. L'usager indique non seulement les us et coutumes mais également l'usager. C'est en ce sens que la notion d'usager devient relativement synonyme de celle d'utilisateur. C'est cet aspect qui conduit à faire de l'usage un terme générique venant recouvrir un ensemble de pratiques sociales. La notion est souvent associée, voire confondue avec celles d'appropriation (mais il s'agit alors de maîtrise cognitive et technique minimale de l'objet, d'une intégration sociale significative et de la maîtrise des effets de l'usage), d'utilisation (référent fonctionnel) et de pratique (circonstances de la mise en œuvre). Il est donc possible de parler de généalogie des usages. La référence à l'usage est aussi ce qui construit une forme de *continuum* entre les outils de gestion, une socialisation et une idéologie de leur socialisation. Soulignons d'abord le risque de fascination provoqué par les usages, fascination qui éloigne de l'« objet » étudié, même si le recours à la notion d'« usage » ouvre le champ d'une double interprétation, par l'usager et par celui qui l'observe. La notion d'usage est fondamentalement liée à celle des pratiques sous le double registre de l'utilisable et de l'utilisation, la figure de l'utilisateur (marqué par la dépendance construite au regard de l'« objet ») venant alors s'ajouter à celle de l'usager (qualifié par son expérience de proximité, sa familiarité avec l'« objet » de l'usage). Dans une perspective foucaldienne, la référence à l'usage se réfère à un ordre des usages marqué par la double dimension de l'expérience et de l'emprise : il est alors question d'une politique des usages. Avec l'usage, il s'agit d'apprendre, de réfléchir et de mettre à l'épreuve. Comme le signale M. Potte-Bonneville[31] : « *1/ La notion d'usage, d'abord, définit une position particulière, que les sujets entendent faire valoir et à partir de laquelle ils articulent leur opinion et leurs revendications. L'usage caractérise ainsi un certain type de subjectivité : usagers de drogues ou de médicaments, de l'aide sociale ou des transports, des nouvelles technologies ou de l'espace urbain. 2/ La notion d'usage vient d'autre part caractériser un mode d'intervention dans le champ politique – usages politiques des réseaux sociaux, des médias ou du droit, par exemple* ».

C'est à ce titre que l'ustensile doit être distingué de l'outil. Comme le signalent H. Colas *et al.*[32], l'ustensile correspond à ce qui peut servir à quelque chose, de façon plus précise que l'outil. La dimension pragmatique y est plus claire et le maniement, c'est-à-dire le rapport étroit de l'utilisateur avec l'ustensile est important. Si l'outil est donné à tous, il n'en va pas de même de l'ustensile. Avec l'ustensile, on est donc beaucoup plus proche de la pratique qu'avec l'outil : il vaut au regard de condition de possibilité et de son ergonomie. Là où l'outil vaut dans le contexte de l'action, l'ustensile vaut avec l'interaction qui opère avec le sujet qui l'utilise et la convergence entre les buts du sujet et ceux de l'ustensile.

Pour sortir de ces dilemmes, il est également possible de considérer l'organisation à partir de la technologie vue comme un ensemble d'outils de gestion. Dans une première définition apportée par J.-C. Moisdon[33] et reprise par A. David[34], on peut considérer

[31] M. Potte-Bonneville, « Foucault : de l'usage à l'usager » *in* H. Oulc'hen (Ed.), *Usages de Foucault*, PUF, collection « Pratiques théoriques », Paris, 2014

[32] H. Colas & A. Laguercir & M.-L. Massue, *Unexpected Utilizations of Information Technology: off Interactions between Users ans EDI,* Cahier de Recherche CEREBEM, Reims Management School, 2009, n° 135-09

[33] J.-C. Moisdon, *Du mode d'existence des objets techniques*, SeliArlan, Paris, 1997

[34] A. David, « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, septembre - octobre 1998

l'outil de gestion comme « *toute formalisation de l'activité organisée, (…), tout schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destiné à instruire les divers actes de la gestion* ». Il y a donc, comme le souligne l'auteur, l'idée d'amplification des activités humaines. A. David propose d'ailleurs de distinguer les outils habilitants, des outils « orientés connaissances ». Comme les outils de gestion, les organisations reposent sur le postulat implicite de répondre à des « besoins ». En ce sens, l'organisation, tout comme l'outil de gestion sont construits à partir de théories et de modèles propres qui pourraient alors être considérés comme un substrat technique, une « philosophie » de l'action gestionnaire et une vision simplifiée des relations.

Il est alors possible de reprendre la typologie des rôles des outils de gestion de A. Hatchuel & B. Weil[35] pour les appliquer aux organisations :
- C'est une instrumentalisation qui a pour but de stabiliser le fonctionnement en limitant les biais cognitifs et en normalisant les comportements des agents ;
- C'est un mode d'investigation des déterminants essentiels de l'activité dans la mesure où l'outil (ou l'organisation) ne capture pas la « réalité », mais constitue un cadre de référence. Il représente, de façon plus ou moins éloignée, les processus de coordination, la segmentation et des procédures d'évaluation et joue un rôle de révélateur des représentations considérées comme déterminantes de l'activité organisée ;
- C'est un accompagnement du changement car le maintien de l'ancien outil (ou de l'ancienne organisation) permet de révéler l'incohérence de la structure organisationnelle et la nécessité d'adopter de nouveaux outils (ou une nouvelle organisation) qui peuvent être le support d'une dynamique collective. Il peut être le support d'une construction collective à travers le phénomène d'apprentissage qu'il permet. Avec le changement induit par l'implantation et l'articulation des agents organisationnels autour de l'outil (ou de l'organisation), on se retrouve au-delà des règles du jeu initial pour produire de nouveaux savoirs facteurs de la métamorphose des agents et de l'organisation ;
- C'est un élément de renouveau car l'outil peut conduire à transformer des savoirs techniques de base propres à l'organisation. Les agents recomposent leurs comportements pour effectuer les activités à partir des outils qui peuvent donc intervenir pour permettre la construction d'une représentation collective des enjeux et problèmes ;
- L'outil peut enfin, être le lieu de mise en commun des différents savoirs avec des boucles de rétroaction entre les résultats et pratiques pour permettre le fonctionnement organisationnel.

Mais les outils ont aussi leur vie conceptuelle propre : dans un contexte, l'organisation ici, l'outil a tendance à créer d'autres outils affiliés tandis que la sortie d'un contexte conduit l'outil à contribuer à la genèse de principes pouvant eux-mêmes servir à créer d'autres outils, mais de filiation plus éloignée alors. Il s'agit ici d'une production non finalisée parce que résultant de multiples compromis venant faire « dérive »[36] ou encore de « machines de gestion »[37].

[35] A. Hatchuel & B. Weil, *L'expert et le système*, Economica, Paris, 1992
[36] Y. Pesqueux & B. Triboulois, *La « dérive » organisationnelle*, L'Harmattan, Paris, 2004
[37] J. Girin, « Les règlements de sécurité », *Annales des Mines*, n° 7/8, juillet/août 1981, pp. 66-82

Rappelons qu'à la suite des travaux de M. Foucault[38], M. de Certeau[39] reprend la différence entre « appareil » et « dispositif ». La dénomination d'« appareil » désigne des « institutions localisables, expansionnistes, répressives et légales » et celle de « dispositif » tout ce qui vit des institutions et qui permet que se « *réorganise en sous-main le fonctionnement du pouvoir : des procédures techniques minuscules jouant sur et avec des détails* ». Les appareils rendent comptent d'un « système général de domination » et les « dispositifs » des formes de relations de pouvoir qui agissent, non pas directement sur les destinataires, mais sur les actions qu'ils entreprendraient de toutes façons.

Au regard des outils de gestion dont il est question avec l'organisation, on peut affirmer qu'il s'agit de technologie s'inscrivant dans une perspective ingéniérique de l'organisation sur la base d'une filiation « sciences – sciences de l'ingénieur – techniques de l'ingénieur – outils & instruments d'« organisation et de gestion » » pouvant alors conduire à remonter vers des méthodes d'organisation voire une méthodologie.

Pour E. Chiapello *et al.*[40], il est question d'effets « *vertueux et pervers*» des outils de gestion sur l'organisation, en particulier au regard de leur cohabitation, de leur concurrence et de leur interaction avec la question de savoir si et en quoi ils sont susceptibles de produire un « système technique » (B. Gille[41]), notion qui met l'accent l'interaction et une « chaîne opératoire » (R. Cresswell[42]) qui met en avant l'idée d'un processus qui ne vaut que par l'usage qui en est fait.

Comme l'indique le titre, dans la revue critique de Franco-Santos *et al.*[43], il est question d'effets sur les individus (effets sur la cognition des agents organisationnels quant à l'organisation dans laquelle ils agissent, effets sur leur psychisme – motivation et satisfaction, effets sur le comportement - coopération, coordination, implication, les comportements au-delà des exigences et pratiques du management., effets sur la santé au travail, effets sur l'identité professionnelle), d'effets multiples (performance, pratiques organisationnelles) et d'effets systémiques.

Ne dispose-t-on pas, avec ces éléments et leur élargissement vers la perspective des outils de gestion, de la « matrice » d'un « savoir actionnable »[44] ? Il est donc question, avec le « savoir actionnable » vu comme technologie, de lier un objet (l'organisation), rendu visible au travers de ses manifestations technico-économiques avec un concept (la technologie) visible au travers d'objets techniques et débouchant sur la production d'un discours au sens foucaldien du terme venant ouvrir le champ des concrétisations allant

[38] M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, collection « nrf », Paris, 1975
[39] M. de Certeau, *L'invention du quotidien*, *Arts de faire* (tome I), Gallimard, Paris, 1990
[40] E. Chiapello & P. Gilbert & C. Grall & B. Eyraud, *Sociologie des outils de* gestion, La découverte, Paris, 2013
[41] B. Gille, « La notion de « Système technique ». Essai d'épistémologie technique », *Technique & Culture I*, 1979, pp. 8-18.
[42] R. Cresswell, « Techniques et culture: les bases d'un programme de travail », *Techniques & Culture*, n° 54-55, 2010, pp. 23-45.
[43] M. Franco-Santos & L. Lucianetti & M. Bourne, « Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of their Consequences and Framework for Research », *Management Accounting Research*, 2012, pp. 79-119.
[44] C. Argyris & D. A. Schön, *Apprentissage organisationnel – Théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, Bruxelles, Paris, 1996 (Ed. originale :*Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison Westley, Readings, 1978)

dans le sens de ce discours par le recours à des métaphores créatives telles qu'innovation, entrepreneur, etc.

E. Chiapello & P. Gibert[45] vont dresser un panorama de ce qu'ils qualifient d'« approche critique » des outils de gestion en dix thèses elles-mêmes regroupées en trois grandes familles d'approches :
- La critique des outils de gestion comme porteurs de violence et de domination avec :
- Thèse 1 : l'outil pris dans les rapports de domination (comme éléments d'un système socio-économique, comme élément de justification des hiérarchies sociales, comme levier d'exploitation, comme résultat de rapports de force et comme ressource dans une lutte) ;
- Thèse 2 : l'outil comme technique de discipline et de gouvernement (les outils de gestion comme dispositifs de « savoir – pouvoirs », comme technique disciplinaire, comme technique de gouvernement, comme techniques de soi) ;
- Thèse 3 : l'outil aliène, déshumanise avec des approches cliniques, une critique du projet manipulatoire, une critique du technicisme et de l'évacuation de la subjectivité.
- Le rôle des institutions dans la formation et le développement des outils de gestion avec :
- Thèse 4 : la perspective de l'outil influencé par les jeux institutionnels avec la tension « similitude – variété », la question de la distinction entre légitimité et efficience et le découplage des pratiques réelles, l'importance du contexte de pouvoir, de conflits et d'institutions, la question de la transnationalisation et de la normalisation internationale,
- Thèse 5 : l'outil comme investissement de forme avec l'approche conventionnaliste, la sociologie de la quantification et des classifications ;
- Thèse 6 : l'outil qui habilite et contraint avec la théorie de la structuration, la place des outils de gestion dans la dualité du structurel.
- L'interaction entre outils de gestion et agents organisationnels avec :
- Thèse 7 : l'outil est un agencement humains et non humains au regard d'un réseau comme processus de traduction, des objets en tant qu'agencements « humains – non humains » compte tenu de leur dimension performative, donc les catégories de l'« acteur-réseau » (*actor-network theory*) ;
- Thèse 8 : l'outil n'est rien hors d'un système d'activité avec le passage de l'outil à l'instrument, l'activité individuelle médiatisée, l'activité et le travail collectif par interrelation « instrument – sujet – objet – règles – communauté – division du travail – production » ;
- Thèse 9 : l'outil comme être de langage où l'écrit est considéré comme constitutif de l'outil, l'outil de gestion considéré comme support du *sensemaking*, comme un texte ;
- Thèse 10 : les effets de l'outil sont conditionnés par le jeu des acteurs avec la relativisation du système formel, la question du changement plutôt que celle du fonctionnement et la question de savoir s'il s'agit d'outils et / ou de règles.

La question des outils de gestion oscille entre une acception disciplinaire et une acception managériale, en lien avec la gouvernance considérée comme « *l'ensemble des dispositifs qui ont pour fonction de délimiter le pouvoir de ceux qui se voient déléguer des droits de décision* » (H. Bouquin & C. Kuszla[46]). A ce titre, H. Bouquin[47] distingue « gouvernance

[45] E. Chiapello & P. Gibert, *Sociologie des outils de gestion*, La Découverte, collection « Grands repères », Paris, 2013
[46] H. Bouquin & C. Kuszla, *Le contrôle de gestion*, PUF, Paris, 2014, ISBN 978-2-13- 060952-0
[47] H. Bouquin, *La comptabilité de gestion*, PUF, Paris, 2003, ISBN 9782130536154

externe » de « gouvernance interne ». L'utilité des outils de gestion est donc fonction de ces deux types de gouvernance : servir une préoccupation originellement actionnariale, externe à l'organisation et servir une préoccupation managériale en interne que A. P. Sloan[48] nommait *major control* et *executive control*. Le contrôle de gestion, un outillage, est « *un ensemble de dispositifs utilisant les systèmes d'information et qui vise à assurer la cohérence des actions des managers* » donc prioritairement au centre des relations entre dirigeants et managers. Né dans les années 20 chez *General Motors*, la logique actionnariale imprègne les outils de contrôle. Dans une perspective large de la gouvernance externe incluant l'ensemble des parties prenantes, les outils de contrôle ne vont pas seulement servir à renseigner les actionnaires, mais aussi les fournisseurs, clients, salariés, concurrents, Etats, etc. Pour reprendre les termes d'H. Bouquin, le contrôle de gestion peut être un vecteur de la gouvernance externe mais aussi une technologie de la gouvernance interne, sa compétence outillée. Pour les « outils comptables » (conception plus large englobant aussi les outils de la comptabilité financière), il en est question au regard d'opérateurs tels que la quantification, la comensuration, la performativité, l'expertise, l'action à distance.

Les actions structurantes du contrôle sur l'organisation peuvent se réaliser de quatre façons : *via* son potentiel de diagnostic qui en fait parfois un instrument inhibiteur ou au contraire révélateur d'un besoin de changement, *via* un détournement de l'outil pour induire un changement, *via* son potentiel à porter le changement en stimulant, mais aussi en encadrant les initiatives individuelles et collectives, *via* son potentiel de contrôle des comportements et processus par rapport à une norme préétablie[49]. Il est alors possible d'évoquer le détournement des outils de gestion dans la mesure où ils sont déterminés par trois types d'intention : une intention d'influence (membres dominants), une intention stratégique (membres dominants) et une intention manipulatrice (utilisateurs). Comme le rappellent D. Bessire *et al.*[50], plusieurs courants théoriques alimentent ce changement de perspective tels que la sociologie de la traduction (B. Latour[51]), la théorie de la régulation conjointe (J.-D. Reynaud [52]) ou encore les approches structurationistes (W. J. Orlikowski[53]). L'ensemble de ces théories met en avant la dimension interactive du contrôle. D'autres travaux de R. Simons [54] évoquent la notion d'« incertitudes stratégiques » et de « systèmes de contrôle interactif ». Les systèmes de contrôle interactif focaliseraient l'attention organisationnelle sur des potentielles opportunités ou menaces, et participeraient de la sorte au processus d'émergence stratégique. Il considère ainsi le contrôle comme un tout organisé autour de quatre piliers : les valeurs, les règles, les systèmes interactifs et les systèmes cybernétiques. Il explique que ce ne sont pas les caractéristiques des outils qui en font des systèmes interactifs ou diagnostiques, mais plutôt l'usage qui en est fait par les dirigeants.

---

[48] A. P. Sloan, *My Years with General Motors*, Doubleday, New York, 1964

[49] L. Touchais, « Le contrôle de gestion dans une dynamique de changement : Définition d'un cadre d'analyse », *Comptabilité Contrôle Audit et Institution(s)*, *Congrès de l'AFC*, Tunisie, 2006

[50] D. Bessire *et al.*, « Introduction », Management & Avenir, n° 54, 2012, pp. 53-60

[51] B. Latour, *Science in Action, How to Follow Scientists and Engineers through Society*, Harvard University Press, 1987 (traduction *La science en action*, Gallimard, collection « folio – essais », n° 267, Paris, 1995).

[52] J.-D. Reynaud, *Les règles du jeu*, Armand Colin, Paris, 1997

[53] W. J. Orlikowski, « The Duality of Technology : Rethinking the Concept of Technology in Organizations », *Organization Science*, vol. 3, n° 3, 1992.

[54] R. Simons, « The Role of MCS in Creating Competitive Advantage : New Perspectives », 1990, *Accounting, Organizations and Society*, n° 15, 1990, pp. 127-143

Focus : La dimension politique de la volonté et la question du totalitarisme à partir d'Hannah Arendt et de Francis Fukuyama

« *Contrairement à Raymond Aron, pour qui le totalitarisme s'appuie sur un parti qui lui-même s'appuie sur une idéologie, Hannah Arendt affirme le caractère nouveau de ce monstre froid qu'est le totalitarisme, par essence mouvement dynamique, perpétuel, jamais fixé ni fiable, alimenté par la propagande elle-même relayée par les masses* »[55]. « *Le totalitarisme, par essence, diffère de la tyrannie et de la dictature. Il brise la tradition, la justice, la morale, le sens commun (…) Les masses remplacent les classes (…) le règne de la terreur devient souverain lorsque plus personne ne s'y oppose. Essence de la domination totalitaire, la terreur dispose de son propre tribunal où ne sont plus jugés des coupables ou des innocents, mais des exécutants ou des opposants à la loi historique ou naturelle (…) La terreur annihile l'espace entre les Hommes, garant de la diversité, et construit une cage de fer où, littéralement, les Hommes sont écrasés les uns contre les autres. Tous les Hommes ne deviennent qu'Un, objet du totalitarisme, possiblement et successivement victime et/ou bourreau. Hitler et Staline ont utilisé les idéologies du nazisme et du communisme pour justifier leurs politiques, expliquer le présent et dessiner l'avenir en s'affranchissant de toute idée de réalité au profit d'une « réalité plus vraie » qui se dissimulerait derrière toute chose* ». (*op. cit.*, p. 360).

C'est F. Brousse qui signe l'article « totalitarisme » de *l'Encyclopedia Universalis* en signalant que « *le terme « totalitaire » commença à être employé dès la fin des années trente pour désigner les régimes et mouvements autoritaires nés au cours de la décennie précédente* ». L'Etat totalitaire ne peut être réformé, il ne peut que se perpétuer (ou être détruit). Le terme de totalitarisme est aussi associé, voire relativement confondu avec celui d'autoritarisme et s'applique aujourd'hui aussi bien à des Etats qu'à des partis et des idéologies. Le concept est donc appliqué de façon normative à une situation politique.

H. Arendt développe, dans plusieurs de ses ouvrages, mais en particulier dans *Les origines du totalitarisme*[56] la thèse que ce totalitarisme est lié à une position de dénégation de la vie, c'est-à-dire une situation qui se formule comme si des vies humaines étaient superflues. A ses yeux, le totalitarisme se développe sur le déclin de l'Etat nation et par exacerbation du nationalisme. Le déclin de l'Etat nation reste un thème d'actualité du « moment libéral »[57], mais l'exacerbation du nationalisme laisse place à l'exacerbation des catégories économiques de l'organisation.

L'Etat nation constitue une forme politique de l'Etat (lieu de la concentration des pouvoirs) autour d'une figure de la communauté de citoyens considérés comme égaux sur la base du critère de la nationalité. La France constitue le cas de l'Etat nation par excellence. C'est cette idée-là qui conduisit à créer des Etats nations après la Première Guerre Mondiale, là où les conditions d'une telle identité communautaire n'existaient pas. C'est de ce fait là que naissent des nationalismes « mystiques » d'Etats nations confrontés au problème des apatrides (minorités ou immigrants) traités purement et

[55] L. Adler, *Dans les pas de Hannah Arendt*, Gallimard, Paris, 2005, p. 326
[56] H. Arendt, *Les origines du totalitarisme*, 3 tomes, Seuil, Collection Points, Paris, n° 307, 356, 360 (Ed. originale : 1951)
[57] Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2007

simplement comme des Hommes « objets » privés de toute parole politique. On assiste en fait à un dévoiement du principe d'une forme politique où les Hommes « libres et égaux » se substituent à une hiérarchie où l'Homme était, au regard des codes antérieurs, dans une situation injuste, mais où les cadres protecteurs ont disparu. Et ce sont alors, avec le thème de la race, les différences naturelles qui apparaissent au premier rang. L'universalisme du principe d'Hommes « libres et égaux » en droit laisse en fait un vide pour certaines catégories d'entre eux en les laissant sans la protection de l'espace de la loi puisque ce ne sont pas des « nationaux ». Le totalitarisme se caractérise en effet par l'affaissement de la loi. C'est aussi ce trait que nous retrouvons aujourd'hui dans un « moment libéral » où la norme tend à se substituer à la loi.

Face à la disparition des pays du bloc communiste, les pays démocratiques exposant la lecture de la démocratie aux principes du libéralisme économique et donc à la lumière des catégories du marché, confient la construction d'un référentiel normatif aux entreprises représentatives du secteur de l'expertise au-delà du processus législatif habituel. Libérées de toutes contraintes et face aux opportunités ouvertes par la nécessité, pour les entreprises et les organisations en général, de répondre à ces normes, on assiste à la prolifération de normes aux origines hétérogènes (comptable, de qualité, environnementales, de sécurité, informatique, éthique, etc.[58]) non nécessairement compatibles puisque le référentiel de leur genèse est de l'ordre de la primauté de l'expertise. Les acteurs des sources normatives en viennent à compliquer les normes à l'excès pour garantir la sécurité de leurs interventions dans les processus d'audit … mais aussi pour garantir leurs débouchés. Forts de la légitimité politique qu'ils détiennent implicitement, on assiste alors à l'émergence d'une sorte de « libéral-bureaucratie » (dont la nature politique ne peut être perçue, *in fine*, comme étant aussi fondamentalement différente de celle qui avait été mise en place dans les pays du bloc communiste, un des lieux de concrétisation du totalitarisme). Cette « libéral-bureaucratie » se caractérise par des acteurs qui émettent des règles dont la gestion conduit à consommer des ressources pour les gérer sans véritable création de quelque chose en retour, mais que le regard relatif porté sur ces règles au nom du libéralisme économique fait assimiler à des garanties de création de valeur économique au nom de l'efficience économique et non à des entités de type politique.

Du fait des privatisations de services publics, ces normes débordent aujourd'hui du champ des entreprises et ont vocation à s'appliquer à toutes les organisations, dont celles qui relèvent du secteur public, d'autant que les services qui restent publics se doivent de fonctionner suivant ces normes. Les municipalités, les écoles, les hôpitaux ... doivent « rendre des comptes » sous des formes comptables normalisées au nom des principes de l'*accountability* et de la transparence pour obtenir des subventions, voire pour emprunter. Le respect des normes, par le potentiel de structuration qu'il comporte en termes de fonctionnement institutionnel, est aujourd'hui considéré comme un gage de « bon » gouvernement. En effet, non seulement les entreprises ont été obligées de confier la certification de leurs normes à des cabinets d'audit, mais des gouvernements, des entités internationales telles que l'Union Européenne, la Banque Mondiale, etc. ont aussi confié des missions de vérification de leurs politiques de quotas et de subventions à ces cabinets. Ces derniers ont ainsi été en mesure de conseiller la mise en oeuvre des cadres législatifs *ad hoc* pour ouvrir le champ à la réalisation d'affaires dans des zones libérées des

[58] H. Savall & V. Zardet, *Tétranormalisation, défis et dynamiques*, Economica, Paris, 2005

réglementations restrictives. L'histoire ne se répète donc pas dans les conditions de l'après Première guerre mondiale, mais elle y ressemble à certains égards.

Cette abolition de la loi s'effectue par destruction d'un espace de discussion, celui qui existe entre des individus isolés et, en conséquence, le pouvoir exercé par les corps intermédiaires dans un contexte de rationalisation de la violence. Et c'est bien ce que nous constatons à nouveau aujourd'hui dans l'univers de la communication de masse qui tend à faire disparaître les corps intermédiaires. Ceux qui apparaissent le font sur des bases communautaires plus restreintes (organisations non gouvernementales à défaut des services publics, associations activistes de défense catégorielle même si, par ailleurs, ce qu'elles défendent peut être considéré comme « noble » si l'on se réfère, par exemple, au thème de la défense de la nature).

Pour H. Arendt en effet, agir en commun se réalise toujours dans le cadre de structures institutionnelles qui offrent ainsi les conditions nécessaires à la pérennité de cet agir. Pour sa part, le totalitarisme indique l'existence d'un projet de création d'un Homme nouveau. Or l'institution est fondamentale. En effet, on ne peut créer un Homme à partir de rien dans la mesure où sa trajectoire s'inscrit toujours dans une histoire. Elle fonde ainsi une thèse divergente de celle de F. Fukuyama[59] qui, prenant acte du contexte historique du « moment libéral », plaide pour la fin de l'histoire et un repli sur soi fondé sur la manière de paraître aux autres dont la figure du client est une des manifestations privilégiées. Il décrit les perspectives libérales d'une société démocratique centrée sur le bien-être et le désir de reconnaissance. Il va développer la thèse que la démocratie libérale serait susceptible de constituer un point final de l'évolution idéologique de l'humanité et une forme finale de tout gouvernement humain. Il va donc argumenter son point de vue à partir d'une théorie de l'Histoire d'où sa référence à Hegel et à Marx, dans la mesure où le processus historique est vu comme ni aléatoire, ni inintelligible avec l'idée d'achèvement. Il lui faut une théorie de l'Homme qu'il emprunte également à Hegel et qui va lui servir à construire une éthique. Il s'agit en effet de considérer que seul l'Homme est capable de dépasser ses instincts purement animaux, en particulier dans le sens du désir de reconnaissance (qu'il va qualifier de *thymos* par référence à Platon). Le *thymos* est défini comme le désir de reconnaissance et les émotions qui l'accompagnent - colère, honte et fierté. C'est cette conception de l'Homme qui aurait conduit au renversement des sociétés construites sur la logique du maître et de l'esclave pour une société construite autour d'un État qui reconnaît certains droits à chacun. Il se différencie ainsi de la tradition anglo-américaine de la quête de l'intérêt personnel. Ce désir de reconnaissance fournit le maillon manquant entre l'économie et la politique libérale. C'est aussi ce maillon-là qui vient fonder la figure du client – roi dans l'univers d'un totalitarisme que nous qualifions « à visage humain ».

Il oppose ainsi l'optimisme du XIX° siècle, inhérent à un siècle de paix, à la croyance au progrès technique comme venant effacer maladie et pauvreté et au développement de la démocratie au XX° siècle, pessimiste, du fait des deux guerres mondiales, effroyables boucheries ayant remis en cause la confiance de l'Europe en elle-même, prolongée par les autres guerres et la remise en question du progrès fondé sur la science et la technologie du fait de leur apport majeur dans ces conflits (donc pas dans le sens d'une amélioration des conditions de vie de l'Homme).

[59] F. Fukuyama, *La fin de l'histoire et le dernier Homme*, Flammarion, Paris 1992

La chute de ces deux types d'autoritarisme (communisme et dictatures) n'a laissé que la démocratie libérale, avec une doctrine de la liberté individuelle et de la souveraineté populaire. Il retient ainsi la définition suivante de la démocratie[60] : « *Un pays sera dit « démocratique » s'il accorde au peuple le droit de choisir son propre gouvernement par le moyen d'élections périodiques, multipartites et à bulletin secret, sur la base du suffrage universel et égalitaire* », définition donc purement instrumentale. Cette définition est en adéquation avec le principe du libéralisme économique qui se caractérise par la reconnaissance du droit à la liberté des activités et des échanges économiques, fondée sur la propriété privée et les lois du marché. Il met ainsi en évidence la victoire non seulement effective du libéralisme mais surtout celle de l'idée qu'il représente que nous qualifions ici de totalitarisme.

En fait, cette proposition va dans le sens de la réalisation d'une histoire universelle, concept lié à la tradition occidentale chrétienne qui apparaît quand la science s'est appuyée sur une méthode susceptible de gérer la capitalisation des connaissances (R. Descartes, F. Bacon) d'où l'idée de progrès technique et de supériorité des Modernes sur les Anciens. La première grande idée d'histoire universelle remonte à E. Kant[61] qui admet l'idée d'une fin et d'une explication abstraite et globalisante qui rendrait compréhensible toute l'histoire. Ce projet a été repris par Hegel. Pour le désir, par exemple, Hegel va mettre en évidence la relativité du désir à la période et à la culture. L'auteur souligne[62] : « *Car la nature de l'Homme n'est pas d'avoir une nature ni d'être quelque chose, mais de devenir autre que ce qu'elle était avant* ». D'où la justification de l'existence d'une fin de l'histoire sur la base de la légitimation des principes de la démocratie dans le sens de la généralisation d'une société libérale qui réaliserait ainsi cette conception d'une société basée sur la réalisation des désirs.

Tant que la possession de la connaissance scientifique n'a pas été cumulable et transmissible, la maîtrise d'un tel aspect par une société faisait qu'elle la modelait de façon différente d'une autre qui possédait autre chose. C'est la méthode scientifique qui bouleverse cet aspect[63] : « *La découverte de la méthode scientifique engendra une division fondamentale et non cyclique des temps historiques en périodes « avant » et « après ». Une fois la découverte faite, le développement progressif et continu de la physique moderne a fourni un mécanisme d'orientation qui explique bien des aspects du développement historique consécutif* ». La science physique confère une supériorité militaire à celui qui la maîtrise et l'éventualité des guerres pousse à la rationalisation et à l'adoption des technologies des rivaux. Ce serait donc l'hostilité qui pousserait d'abord les Hommes à vivre en société. Mais c'est aussi la réexpression de la thèse du déterminisme technologique qui fonde d'autant les perspectives de la « domination – soumission ». Néanmoins, pour l'auteur[64], « *l'industrialisation n'est pas simplement l'application de la technologie aux processus de fabrication et à la création de nouvelles machines ; elle équivaut aussi à appliquer la raison humaine au problème de l'organisation sociale et à l'établissement de la division rationnelle du travail* (…). *Les bureaucraties modernes institutionnalisent l'organisation rationnelle du travail en fixant*

[60] F. Fukuyama, *op. cit.*, p. 68
[61] E. Kant, *Vers la paix perpétuelle*, Hatier poche, collection « philosophie », Paris 2007 (Ed. originale : 1795)
[62] F. Fukuyama, *op. cit.*, p. 90
[63] F. Fukuyama, *op. cit.*, p. 99
[64] F. Fukuyama, *op. cit.*, pp. 103-104

des objectifs complexes et en les répartissant selon une structure hiérarchique d'objectifs plus simples, dont beaucoup peuvent être réalisés grâce à une sorte de routine. L'organisation bureaucratique rationnelle est vraisemblablement destinée à infiltrer tous les aspects de la société dans un pays industrialisé, quelle que soit la forme que prenne cette organisation : agence gouvernementale, syndicat, corporation, parti politique, presse, association caritative, université ou association professionnelle ». C'est une formulation du projet totalitaire dont nous poursuivons l'analyse ici.

Le bonheur de l'Homme serait donc fonction du degré de satisfaction de ses besoins, mais ces besoins sont liés à des désirs continuellement renouvelés du fait de l'autoréférentialité de leur genèse. Si le socialisme et l'autoritarisme ont marqué des points dans le contexte de la gestion du décollage économique, l'auteur souligne que le capitalisme s'est révélé beaucoup plus efficace pour l'intégration de la technologie à l'économie. En particulier, la sophistication des connaissances entraîne une tertiarisation de l'économie, condition nécessaire pour le passage à l'économie postindustrielle. Il souligne ainsi la corrélation entre la modernisation socio-économique et l'apparition de nouvelles démocraties (en Europe du Sud, en Asie faisant de la forme politique une conséquence de l'économique). Les démocraties généreraient, en outre, les contre-pouvoirs nécessaires au délire technocratique lié au développement de ces technologies, ce qui serait en plus, toujours aux yeux de l'auteur, salutaire au renouvellement de ces mêmes technologies. Une variante de cet argument repose sur le fait que la recherche scientifique nécessaire ne peut se faire que dans un climat de liberté. Mais il reconnaît que la démocratie n'est pas forcément le meilleur système de résolution des conflits quand les intérêts en présence divergent trop profondément (par exemple du fait de l'existence de groupes ethniques). On remarque ici la distance qui s'établit avec l'argumentation d'H. Arendt**.** L'auteur remarque aussi qu'en matière de consommation, le capitalisme s'est révélé plus égalitaire que le socialisme. Mais il souligne que son projet d'histoire universelle, même s'il se fonde sur les avancées de la physique moderne, doit prendre en compte les origines du désir, en particulier celui du modèle de l'*homo economicus* qui triomphe aujourd'hui au travers de la figure du client en y ajoutant le désir de reconnaissance.

Il remarque le passage du héros de l'Antiquité et de la féodalité au bourgeois de J. Locke et de D. Hume, mais qui est dépourvu de sentiment de la communauté, sa morale étant la recherche de son bien-être matériel, d'où son égoïsme. A cela, il oppose la société libérale de Hegel fondée sur la partie non égoïste de la personnalité humaine. Il se réfère ainsi au premier Homme de Hegel[65] : « *Le « premier Homme » de Hegel partage avec les animaux certains besoins naturels fondamentaux, tels que les envies de nourriture, de sommeil, d'abri et, par dessus tout, l'instinct de conservation de sa propre existence. En tant que tel, il fait partie du monde naturel ou physique. Mais le « premier Homme » d'Hegel est radicalement différent des animaux en ceci qu'il désire non seulement des objets réels et « positifs » (un morceau de viande pour se nourrir ou un habit de fourrure pour avoir chaud ou un abri pour vivre), mais aussi des objets qui sont entièrement non matériels. Par dessus tout, il désire le désir des autres Hommes, c'est-à-dire d'être reconnu par ceux-ci* ». C'est donc ici que s'exprime la sophistique de la naturalité. L'Homme se caractérise par sa capacité à faire un choix moral libre et c'est ce qui le distingue des animaux. C'est cette volonté d'être reconnu qui va structurer les premières sociétés autour de la lutte à mort comme pur prestige et de la dialectique du maître et de l'esclave, car ceux qui se battent sont aussi ceux qui défendent la communauté qui leur

[65] F. Fukuyama, *op. cit.*, p. 176

confie ainsi la défense de leur sécurité existentielle. La différence « Hobbes – Hegel » prend donc un tour fondamental car ce dernier met en exergue le désir de reconnaissance et l'acceptation ou la peur de la mort violente.

Le *thymos* est ainsi défini comme[66] « *un support émotionnel tout-puissant au processus de valorisation et d'évaluation qui permet aux êtres humains de triompher de leurs instincts naturels les plus forts pour l'amour de ce qu'ils croient droit ou juste ». Thymos* diffère donc de désir *stricto sensu*, ce qui permet à F. Fukuyama d'affirmer que cette conception de l'Homme dépasse la logique de l'*homo economicus*[67] : « *L'Homme du désir, homo economicus, le vrai « bourgeois », fera toujours une « analyse des coûts et des profits » qui le conduira immanquablement à une bonne raison de travailler « dans le cadre du système ». Seul l'Homme « thymotique », l'Homme de colère qui est jaloux de sa propre dignité et de la dignité de ses concitoyens, l'Homme qui comprend que sa valeur est constituée de quelque chose de plus que de l'ensemble de désirs complexes qui font son existence physique - sera volontaire pour se dresser contre un char ou affronter une ligne de soldats »*. Mais la différence individuelle est préservée du fait de désaccords, controverses, colères qui subsistent ce qui permet à l'auteur de distinguer le « megalothymia » qui consiste à chercher à être supérieur aux autres de « l'isothymia » qui est le désir d'être égal aux autres. Le christianisme a d'ailleurs joué un rôle important dans la genèse de l'humanisation de l'esclave par sa vision de la liberté humaine et de la reconnaissance de tous (« l'isothymia » et non le « mégalothymia »). Son travail a été le procès de sa libération qui ne pouvait être achevée (cf. Hegel) que par une laïcisation du christianisme. Cette laïcisation du christianisme par la mise en avant d'une société libre et égalitaire a été le fait de la Révolution Française portée dans toute l'Europe par l'armée de Napoléon. Elle a poussé à la légitimation d'un État rationnel d'où son aspect universel (s'appliquer à tous) et homogène (remise en question de la différence maître - esclave) qui constitue le signe de la fin de l'histoire. Le développement économique possède un aspect niveleur qui résulte de son besoin d'éducation universelle.

La légitimité générale des démocraties libérales s'affirme aujourd'hui, aux yeux de l'auteur, comme forme la plus rationnelle de gouvernement. Il critique ainsi sévèrement la variante anglo-américaine de la démocratie libérale comme froid calcul rationnel aux dépens des objectifs moraux et culturels mais ce n'est pas en se fondant sur l'*homo economicus* qu'il peut administrer une preuve convaincante.

L'auteur se livre à une critique du nationalisme qui serait remis en cause par la poussée vers l'égalitarisme liée à la technologie moderne et à ses conséquences en matière d'éducation. D'où la naissance d'un nationalisme moderne bâti sur la tradition et non le « mégalothymia » du fait de la pression vers la tolérance. Il va également attirer l'attention sur le fait que les conflits de puissance disparaissent dans les pays qu'il qualifie de « post historique » par rapport à ceux qui seront en voie d'industrialisation donc traversés par des politiques de puissance pouvant déboucher sur des conflits mais régionaux par nature. Par contre, les pays « post historiques » lancés vers le pacifisme seront confrontés au problème de l'immigration du fait de l'ambiguïté de leur politique de tolérance vis-à-vis des étrangers et leur attrait économique.

[66] F. Fukuyama, *op. cit.*, p. 203
[67] F. Fukuyama, *op. cit.*, p. 213

C'est ainsi que les démocraties libérales, soucieuses du bien-être de leurs citoyens entament, contrairement à la caricature du capitalisme, des politiques d'élimination conventionnelle des sources d'inégalité du fait de la primauté accordée au niveau d'éducation et non à des privilèges. On est donc bien là dans un procès d'incorporation du politique à l'économique. Les oppositions politiques seront le fait de revendications catégorielles déjà entamées (racisme, sexisme, etc.) et la mise en avant du principe de la dignité humaine (« isothymia ») en permettra l'expression et la résolution même si ces sources seront constamment renouvelées. La tendance à la particularisation des droits catégoriels repose sur le principe de leur universalisation intégrale. La contestation de gauche sera donc profondément remise en cause. C'est donc en cela que F. Fukuyama invalide les fondements de la critique sociale. Ce programme idéologique s'accompagne de risques comme celui d'un excès de « mégalothymia » ou « d'isothymia ». Dans les démocraties libérales actuelles, le premier exutoire à ces deux risques repose sur l'esprit d'entreprise et la vie économique dans ce qu'elle constitue une arène des luttes thymotiques. D'autres exutoires existent comme l'entrée en politique (les politiques qui ne peuvent d'ailleurs donner libre cours à leur *thymos* du fait de la légitimité électorale à constamment renouveler – et on est encore là face à l'incorporation des catégories du politique dans celles de l'économique à partir du concept de concurrence), le sport et les activités à risque pour sortir les individus de leur routine bourgeoise. Là encore, l'auteur s'inscrit dans une version néo libérale du « souci de soi » et cette anthropologie explique la représentation dominante de la figure du client aujourd'hui.

On est ici loin des conceptions d'H. Arendt pour qui le pouvoir politique est ce qui fait tenir ensemble avec une durée qui dépasse celle des Hommes mortels. Elle distingue ainsi le pouvoir (qui est la manifestation du vouloir vivre ensemble, mais qui est périssable) de l'autorité qui en constitue en quelque sorte la forme déléguée. En s'intéressant aux conceptions du politique de l'Antiquité, elle met en évidence que si le pouvoir est dans le peuple, l'autorité réside chez les « anciens », comme dans la figure du Sénat, modèle romain du politique tel qu'il avait été pensé par les Grecs. On ne peut créer de l'autorité simplement par l'existence d'une assemblée dans la mesure où l'autorité est toujours héritière d'une autre autorité (d'où l'échec de la « Terreur » qui avait cru au pouvoir d'assemblée) et la distance avec la position néo libérale exprimée par F. Fukuyama.

Une autre des conceptions politiques d'H. Arendt qui nous intéresse ici est celle de la dualité « paria – parvenu », quand elle s'intéresse à la situation des Juifs en Europe face à la montée de l'antisémitisme. La figure du paria recouvre celle d'un Homme assimilé qui est perçu comme toujours différent et qui est donc toujours rejeté dans un contexte où l'émancipation des juifs a en fait reconduit la condition de paria sur de nouvelles modalités. Le paria se situe en quelque sorte dans le « vide » du point de vue social et politique et c'est cette situation là que nous retrouvons lorsque nous nous intéressons aujourd'hui à la dimension politique du client qui va conduire à raisonner en « inclusion – exclusion » dans une relation avec le fournisseur ou une catégorie d'achats. En dualité du paria, H. Arendt analyse la position de parvenu. Elle se réfère ainsi à la position philanthropique des Juifs aisés faisant œuvre de charité vis-à-vis des Juifs les plus pauvres. De même que la dualité « paria – parvenu » fait système, en termes de pression de la situation de l'un par rapport à celle de l'autre (le paria ayant pour objectif de devenir parvenu et le parvenu la crainte de redevenir paria). Et afin de poursuivre le sens de la dualité au regard de la figure du client et du fournisseur, et toujours en cotant le vide social de la situation, nous retrouvons ici celle de l'appartenance à une « partie prenante »

qui justifie ainsi l'exclusion (volontaire) des autres. Le paria n'occupe pas de position de résistance. Il est soumis aux parvenus en leur déléguant sa responsabilité politique et le parvenu en déléguant la sienne aux dirigeants locaux, d'où la soumission qui va caractériser leur attitude. Cette soumission récursive est à l'œuvre dans les hiérarchies organisationnelles sous couvert des catégories de la bureaucratie mécaniste même invalidée discursivement. Cette bureaucratie mécaniste sert de motif à la mutation des passions dans les catégories de la Raison utilitaire, comme par exemple avec l'envie qui sert à devenir « chef », à monter dans la hiérarchie, d'où la soumission généralisée dans un tel contexte.

H. Arendt va mettre en évidence comment, à ses yeux, la philosophie politique est en fait une fuite devant la politique avec le concept de gouvernement qui tend à concevoir le rapport de pouvoir comme domination avec la distinction entre ceux qui commandent et ceux qui obéissent et au pouvoir « sur », elle va tenter de proposer le projet d'un pouvoir « dans », un pouvoir « avec » dans le but de proposer une alternative à la façon dont la domination recouvre le vivre « ensemble ». Là où le politique va de pair avec la responsabilité, le totalitarisme tend vers la déresponsabilisation comme l'évoque la figure du client dans un contexte d'adhésion, d'obéissance à l'injonction de consommer du fait de l'atomisation de l'individu qu'elle recouvre. C'est ainsi que la forme sociale du post-taylorisme est celle de la tribalisation en dehors de tout corps constitué.

On peut considérer ici la thèse d'H. Arendt quant à ce qu'elle permet de fonder l'analyse de la soumission.

La société moderne est plus que jamais une communauté de producteurs qui s'adresse à la foule, au-delà des classes et du peuple. « *Les tenants du pessimisme historique comprenaient l'irresponsabilité fondamentale de cette nouvelle couche sociale et ils avaient également raison de prévoir l'éventualité que la démocratie se transforme en un despotisme dont les tyrans sortiraient de la foule et s'appuieraient sur elle* »[68]. La foule est vue comme un sous-produit de la bourgeoisie et, en ce sens, c'est bien la figure du client qui vient « masquer » la foule. Le Léviathan de Hobbes propose une théorie politique selon laquelle l'Etat ne se fonderait pas sur une loi constitutive (divine, naturelle ou contrat social) venant déterminer les droits et les interdits de l'intérêt individuel au regard des affaires publiques mais sur les intérêts individuels eux-mêmes dans une confusion « intérêts individuels – intérêt public ».

Le Léviathan comme corps politique est alors en quelque sorte conçu au profit de la nouvelle société bourgeoise qui apparaît alors tandis que la figure du client aujourd'hui clôt en quelque sorte la logique, puisque ce corps politique n'est plus nécessaire dans un contexte de régulation libérale qui masque l'existence même de cette classe bourgeoise. L'Etat utile et efficient laisse la place à un monde d'entreprises utiles et efficientes dont la dimension service amène à pouvoir se passer des services d'un Etat. H. Arendt mentionne ainsi que « *Hobbes apporte le meilleur fondement théorique possible à ces idéologies naturalistes qui maintiennent les nations à l'état de tribus (…), inconscientes de la solidarité humaine et n'ayant en commun que l'instinct de conservation que l'Homme partage avec le monde animal* »[69]. Elle remarque l'existence de deux moyens

[68] H. Arendt, *Les origines du totalitarisme – L'impérialisme*, Seuil, Essais, collection Points n° 356, pp. 62-63
[69] H. Arendt, *op. cit.*, p. 66

d'imposer la domination dans le contexte impérialiste : la race (issue de la pensée tribale) et la bureaucratie. L'organisation devient ainsi le lieu d'exercice du pouvoir politique de la bourgeoisie, laissant la race à sa dimension politique et couvrant discursivement l'existence de la bureaucratie. C'est aussi le déracinement qui va caractériser toutes les organisations de race : déracinement dans le pays, déracinement dans l'organisation pourrait-on dire aussi. Même si la logique de la division du travail et la marchandise sont apparemment différents d'une organisation de race, le déracinement comme opérateur y est également à l'œuvre. Le financier tire en effet le profit, non de la production, de l'exploitation pure et simple des ressources, mais des commissions sur des activités déracinées qui marquent le caractère irréel que l'on retrouve plus généralement dans le service.

L'idéologie du déracinement est incarnée, nous dit H. Arendt, de façon particulièrement significative, par R. Kipling. « *Le détachement devint l'attitude de tous les membres de l'administration britannique ; c'était une forme de gouvernement plus dangereuse que le despotisme et l'arbitraire parce qu'elle ne tolérait pas même cet ultime lien entre un despote et ses sujets, fait de pillages et de présents. L'intégrité même de l'administration britannique rendait son gouvernement despotique plus inhumain et plus inaccessible à ses sujets que ne l'avaient jamais été les chefs asiatiques ni les cruels conquérants. Intégrité et détachement furent les symboles d'une division absolue des intérêts au point que ceux-ci ne sauraient même plus s'opposer* »[70]. Il est difficile de ne pas effectuer la transposition de cette remarque à la figure du dirigeant et également à la dimension politique de la bureaucratie mécaniste et de la rationalité procédurale, en particulier au regard du thème du service, même si tout un faisceau d'efforts idéologiques tend à vouloir faire penser que l'organisation d'aujourd'hui ne se reconnaît plus discursivement au travers des catégories de la bureaucratie mécaniste. C'est dans ce contexte que les dualités classiques de la tyrannie (« exploitant – exploité », « oppresseur – oppressé », « corrupteur – corrompu ») disparaissent elles aussi discursivement. H. Arendt parle d'alliance du bureaucrate et de l'agent secret en construisant de longs développements à partir de la figure de l'agent secret. C'est moins cette figure-là qui est valide pour ce qui concerne notre démonstration que ce qui permet de justifier les extraordinaires efforts d'investissement de temps, d'argent et d'énergie dans les instruments d'investigation (études de marché, comptabilité de gestion).

Elle va aussi préciser les caractères de l'impérialisme continental (celui d'Europe Centrale et d'Europe de l'Est) dont les caractéristiques sont largement applicables à l'idéologie d'entreprise. L'hostilité à l'Etat nation conduit à la mise en avant d'un nationalisme tribal introverti, mystique, chauviniste sur la base de la figure d'un peuple unique dans un monde d'ennemis : d'où les formes spécifiques de l'annexionnisme et de l'antisémitisme. D'où l'actualité discursive du thème de la guerre économique dans le « moment libéral ». L'incorporation de l'Etat à la nation conduit à une justification de l'illégalité dans une société où l'administration vient se substituer à la loi. Non seulement il est possible d'en proposer une transposition aux grandes organisations mais aussi au thème de la substitution de l'économique au politique comme de la norme à la loi dans le contexte du « moment libéral ». L'aspect « totalité » du totalitarisme, du global dirions-nous en reprenant l'actualité du terme, s'exprime dans le fait de gérer par rapport aux normes et les perspectives idéologiques tendent à servir de principe d'organisation (bolchévisme, nazisme, …, « globalisationnisme »). Dans le « totalitarisme éclaté », il

[70] H. Arendt, *op. cit.*, p. 154

n'y a pas de différence entre gouvernement et organisation(s), comme nous l'indique le thème de la gouvernance. A l'antiparlementarisme de l'impérialisme continental correspondent les attaques des institutions de l'Etat providence du « moment libéral » dans un projet qui est finalement celui de l'incorporation de la société dans l'Etat – dans l'organisation dirions-nous aujourd'hui, dans le sens d'un anti-parlementarisme renouvelé.

Ce qu'H. Arendt a aussi à nous dire, c'est d'où nous venons. Après 1914, l'inflation a eu comme effet l'irrémédiable destruction d'une grande partie des petits possédants, le chômage civil généralisé et les migrations avec l'apparition des minorités dans les nations et de peuples sans Etat. C'est ainsi qu'apparaît la figure de l'apatride que recouvre aujourd'hui le thème de la mondialisation. La politique étrangère qui apparaît ainsi devient celle de la police qui s'exprime au regard du thème des droits de l'Homme. Il s'agit alors de pointer le champ laissé libre aux « forces pragmatiques » face aux abstractions universelles des droits de l'Homme. C'est ce qui ouvre la porte aux droits qui viennent du « cœur » de la nation, la primauté du local.

La montée des masses qui se substituent aux classes ouvre aussi le champ à l'analyse actuelle qui opère en termes de catégories. Les masses prennent ainsi aujourd'hui un statut économique dans la question de trouver des choses en commun. La masse est une entité aux forces compétitives limitées mais aussi un univers de solitude individuelle.

H. Arendt commente : « *Les mouvements totalitaires sont des organisations massives d'individus atomisés et isolés. Par rapport à tous les autres partis et mouvements, leur caractéristique la plus apparente est leur exigence d'une loyauté illimitée, inconditionnelle et inaltérable de la part du militant individuel (...) base psychologique de la domination totale. On ne peut attendre une telle loyauté que de l'être humain complètement isolé qui, sans autres liens sociaux avec familles, amis, camarades ou simples connaissances, ne tire le sentiment de son utilité que de son appartenance à un mouvement, à un parti* »[71]. Là encore, la transposition au thème de l'organisation, du client, du service et de la « domination – soumission » opère de la même manière. Le marketing relationnel héritier de la stratification statistique conduit à concevoir la fidélité vidée de tout contenu, comme principe général. La fidélité à la marchandise devient en fait le produit idéologique de la représentation de ce rapport socio – politique du client avec le fournisseur et, *in fine*, avec la société.

« *La philosophie politique de la bourgeoisie avait toujours été « totalitaire » ; elle avait toujours cru à une identité de la politique, de l'économie et de la société, au sein de laquelle les institutions politiques n'étaient que la façade des intérêts privés* »[72]. La validité de cette remarque reste totale, surtout si l'on mentionne le lien qu'il est possible d'établir entre la publicité et la propagande totalitaire. Il est aussi possible de souligner combien la propagande conduit à souligner la nature « scientifique » de ses assertions dans la manière dont les techniques publicitaires s'adressent aux masses. Le caractère « scientifique » de la publicité est ce qui permet de prouver, à l'aide des faits, des chiffres et d'un « service de recherche » que son produit et son service est le « meilleur du mondes » et que la somme de ces messages-là conduisent au « meilleur des mondes ». «

[71] H. Arendt, *Les origines du totalitarisme – Le système totalitaire*, Seuil, Essais, collection Points n° 307, p. 47
[72] H. Arendt, *op. cit.*, p. 83

Il est non moins vrai qu'il y a un certain élément de violence dans les débordements d'imagination des publicistes : derrière l'affirmation que les femmes qui n'utilisent pas cette marque particulière de savon resteront à vie boutonneuses et célibataires, se cache le rêve fou du monopole, le rêve qu'un jour le fabricant du seul savon qui empêche l'acné aura le pouvoir de priver de mari toutes les femmes qui n'utilisent pas son savon. Dans le cas de la publicité comme de la propagande, la science n'est qu'un produit de remplacement de la puissance. Les mouvements totalitaires cessent d'être obsédés par les preuves « scientifiques » dès qu'ils sont au pouvoir »[73]. C'est la même technique prophétique qui est à l'œuvre pour ce qui concerne la fête organisée autour des valeurs boursières dont l'anachronisme consiste à délier du présent. Toute l'ambiguïté du motif utilitaire au regard du projet de la « domination – soumission » se trouve ici au détour de la fuite proposée aux masses devant leur atomisation. Comme H. Arendt nous l'indique, « *l'objectif véritable de la propagande totalitaire n'est pas la persuasion mais l'organisation, l'accumulation du pouvoir sans la possession des moyens de la violence* »[74]. Il s'agit bien ici de créer des organisations de façade au travers du thème du service dans le projet idéologique du totalitarisme libéral. Le dirigeant devient irremplaçable parce que les structures compliquées mises en œuvre perdraient leur raison d'être sans lui. Il lui revient d'agir comme un défenseur magique de l'organisation contre le monde extérieur. La responsabilité de toutes les actions lui est ainsi attribuée. Il nomme les autres cadres, ce qui lui confère le monopole de la responsabilité et aussi celui de la création du sens au regard de l'extérieur. Le pouvoir de l'organisation est ainsi en mesure de détruire le pouvoir de la réalité. Dans un monde devenu fictif, les échecs deviennent invisibles et n'ont pas à être enregistrés ni débattus. C'est aussi par-là que, dans le « moment libéral », la différence entre le gouvernement officiel, celui des institutions publiques déclassées et le gouvernement effectif, celui des dirigeants des entreprises multinationales dans le contexte d'un projet politique émergent apparaît. C'est aussi ce qui vient justifier la place centrale accordée à l'informel qui tend alors à se faire virtuel dans l'organisation. Il s'agit de balayer les frontières légales et géographiques définies par rapport à l'Etat. Plus les organes de gouvernement de l'Etat sont visibles (par l'application radicale du principe de « transparence ») et moins le pouvoir qu'ils détiennent est important et inversement pour ce qui est des organisations. Le pouvoir est alors vu comme la force produite par l'organisation. C'est aussi ce qui opère la métamorphose du critique en ennemi de l'organisation et ce qui vient guider les logiques des promotions. « *L'humiliation de devoir sa place à l'élimination injuste de son prédécesseur a le même effet démoralisant que celle des Juifs sur les professions en Allemagne : il fait de chaque détenteur d'un emploi un complice conscient des crimes commis par le gouvernement et leur bénéficiaire, qu'il s'en félicite ou non avec ce résultat que l'individu humilié défendra le service avec d'autant plus d'acharnement* »[75], formule transposable pour ce qui concerne l'organisation. La gouvernance qui en ressort est celle du déploiement de la logique du chef, garant du principe de loyauté. Tout agent de quelque importance doit son existence à l'intérêt politique du système. Comme le souligne H. Arendt, ce mode d'avancement ne valait auparavant que pour le rebut de la société. Il conduit à la conspiration du monde totalitaire contre celui qui ne l'est pas, sur la base actuelle, au nom de la mondialisation, d'une prétention à la domination planétaire. Cette domination totalitaire conduit à l'organisation de la pluralité des humains comme s'ils ne constituaient qu'un seul individu. « *Le problème est de fabriquer quelque chose*

[73] H. Arendt, *op. cit.*, p. 71
[74] H. Arendt, *op. cit.*, p. 88
[75] H. Arendt, *op. cit.*, p. 165

qui n'existe pas : à savoir une sorte d'espèce humaine qui ressemble aux autres espèces animales et dont la seule « liberté » consisterait à conserver l'espèce »[76] comme on le voit dans les contours du totalitarisme libéral où prévaut un souci de soi aux contours animalisés (attention primordiale accordée à la santé, à la durée de la vie, libération des contraintes du genre, de l'appartenance à une espèce, dissociation de la sexualité et de la reproduction). Le projet de domination englobe tous les aspects de la vie comme nous l'indique la figure du client roi. Elle couronne ainsi la tentative totalitaire de rendre les Hommes superflus par création d'un « sur – sens » au nom duquel va se produire l'effacement de la dignité humaine. La légitimité totalitaire débouche sur un univers de normes sans référence au bien ou au mal au nom d'une expertise technicienne qui tienne lieu de justice en en faisant de la norme. La stabilité des lois venant garantir la préexistence d'un monde commun vole en éclats. Il s'agit de faire briser ces lois-là par un Homme unique, le client, aux dimensions gigantesques. Ce n'est plus un espace de liberté mais un espace de soumission qui laisse encore de la place aux actions à condition qu'elles soient conformes aux normes en les privant donc de la liberté de se mouvoir dans tout autre espace.

Revenons, pour clore cette démonstration, à la question de l'idéologie. Comme l'indique H. Arendt, « *les idéologies sont connues pour leur caractère scientifique : elles allient approche scientifique et résultats d'ordre philosophique (…). L'idéologue traite l'enchaînement des événements comme s'il obéissait à la même « loi » que l'exposition de son « idée » (…). Elles sont historiquement occupées du devenir ou du disparaître, de l'ascension ou de la chute des cultures, même si elles essaient d'expliquer l'histoire par quelque loi « naturelle »* »[77]. L'idéologie devient ainsi un instrument d'explication où l'histoire peut faire l'objet d'un calcul et en anéantit ainsi le mouvement dialectique en permettant de recouvrir les contradictions des faits comme s'il s'agissait d'un mouvement unique.

Deux thèmes que l'on retrouve dans les commentaires du totalitarisme libéral se trouvent aujourd'hui largement commentés : celui de fascisme libéral et celui d'impérialisme.

Le terme de fascisme libéral a été employé et commenté par le Sous-commandant Marcos[78], dans un article du Monde Diplomatique d'août 2000 dans lequel il commence par commenter le fait de la mondialisation au travers du terme de « mondialisation fragmentée » malgré l'aspect globalisant du terme même de mondialisation. « *La mondialisation a été rendue possible par deux révolutions : technologique et informatique. Elle est dirigée par le pouvoir financier. Main dans la main, technologie et informatique (plus le capital financier) ont balayé les distances, brisé les frontières. Il est désormais possible d'avoir une information sur une quelconque partie du monde à tout moment. L'argent a maintenant le don d'ubiquité ; il va et vient de manière vertigineuse, comme s'il était partout à la fois. Et donne un nouvel aspect au monde, celui d'un marché, d'un méga marché* ». Et de poursuivre sur les tendances contradictoires entre l'unification du monde par la technologie et l'informatique et sa fragmentation par le pouvoir financier qui tend à concentrer les richesses. Il adresse son questionnement aux intellectuels pour le travail analytique et critique de l'évidence, de l'ambiguïté dans la mesure où ce travail tend, à ses yeux, à être remis en cause

[76] H. Arendt, *op. cit.*, p. 173
[77] H. Arendt, *op. cit.*, p. 216
[78] Sous-commandant Marcos, Le fascisme libéral, *le Monde Diplomatique*, Août 2000

aujourd'hui. « *L'intellectuel progressiste devient un objet et un objectif pour le pouvoir dominant, objet à acheter, objectif à détruire* ». La récupération de ce travail s'effectue alors sous la dénomination de pensée unique avec ses attributs de modernisation, de réalisme, de responsabilité … Le sous-commandant Marcos qualifie alors ces intellectuels de pragmatiques. Il cite ainsi R. Debray [79] au regard d'une citation qui concerne une de ces références de l'idéologie libérale : « *La technologie du faire croire (…). Le pouvoir de l'information… In-former : donner forme, formater con-former donner conformité. Trans-former : modifier une situation. Le fascisme libéral est celui de la globalisation de la culture façonnée par les médias ne laissant aucune place à la réflexion critique. La démission de l'intellectuel est que sa participation à l'univers « virtuel » des médias lui évite la légitimation classiquement demandée aux intellectuels par les dirigeants des systèmes totalitaires. Si, dans l'hypermarché de la mondialisation, l'Etat-nation se définit comme une entreprise, les gouvernants comme gérants de société, les militaires et les policiers comme gardiens de la surveillance, le domaine des relations publiques revient, de droit, à la droite intellectuelle* ». Le fascisme libéral est aussi réécriture de l'histoire pour une société où il y aurait toujours eu des entreprises. En se référant à U. Ecco[80], il rappelle les caractéristiques du fascisme comme forme de totalitarisme diffus avec « *refus de la progression du savoir, irrationalisme, méfiance à l'égard de la culture, peur de la différence, racisme, frustration individuelle ou sociale, xénophobie, élitisme aristocratique, machisme, sacrifice individuel au bénéfice de la cause, populisme qualitatif diffusé par la télévision, « noolangue » (lexique pauvre et syntaxe élémentaire)* ». D'où la référence à un autoritarisme persuasif à destination des citoyens devenus clients et consommateurs d'un système. Il se réfère aussi au film d'I. Bergman, *L'œuf du serpent*, qui décrit le nazisme en gestation pour qualifier ce fascisme libéral.

Au-delà de ces propos, qui des mots mêmes de l'auteur, sont destinés à susciter le débat, l'autre thématique d'H. Arendt, aujourd'hui présente dans le débat est celle d'impérialisme.

Dans un article du Monde Diplomatique, R. Laudani[81] rappelle comment H. Marcuse[82] annonçait l'avènement d'un nouvel ordre autoritaire qui avait trouvé aux Etats-Unis sa forme la plus évoluée, un « *système capable d'utiliser savamment soit « les formes traditionnelles de la répression politique exercées par les forces de l'ordre » - comme la violence, les sanctions économiques et la discrimination - ; soit « un appareil d'endoctrinement technique et idéologique en constant perfectionnement » - comme les médias, l'école…* ». Il s'agit ici de mentionner les éléments d'une hypostasie des lieux du contrôle social. La fin de la séparation « sphère publique – sphère privée » se trouve prendre une nouvelle actualité avec le « moment libéral » avec les *GAFAM* (*Google, Apple, Facebook, Amazon, Licrosoft*) qui conduit à la suppression de la sphère privée (celle de la place du citoyen) par constitution d'une masse. R. Laudani mentionne les éléments du totalitarisme libéral avec des termes tels que compétitivité, efficacité, sécurité. L'affaissement de la sphère publique s'est fait à l'avantage des marchés. Ce sont aussi M. Hardt & T. Negri[83] qui nous invitent à la compréhension du concept d'Empire,

[79] R. Debray, *Croire, voir, faire*, Odile Jacob, Paris, 1999
[80] U. Ecco, *Cinq questions de morale*, Grasset, Paris, 2000
[81] R. Laudani, Au cœur du débat sur le totalitarisme, *Le Monde Diplomatique*, Octobre 2000
[82] H. Marcuse, *One-dimensional Man*, Beacon Press, New York, 1964
[83] M. Hardt & T. Negri, *L'Empire*, Exils, Paris, 2000

comme stade suprême de l'impérialisme. L'histoire du tressage entre le concept d'Empire et celui de commerce est ancienne. F. Braudel[84] nous invite à l'examen des conséquences de la constitution de l'Empire Ottoman sur la rupture des routes commerciales (celle de la soie, celle des épices) qui conduisit aux tentatives de contournement et à la construction des empires coloniaux et des grandes compagnies. L'Empire n'est pas seulement un paradigme macro-économique, mais aussi un ordre juridique, que les auteurs de l'Empire cotent comme étant l'ordre juridique du marché global. L'impérialisme vu comme l'expansion de l'Etat-nation au-delà de ses frontières prend ici de nouvelles dimensions. Cet impérialisme déclasse donc le concept d'Etat-nation, mais au nom d'intérêts spécifiques qui permettent aux dirigeants des entreprises les plus puissantes d'agir « masqués » derrière le paravent du concept de marché. M. Hardt & T. Negri [85] réinterprètent ainsi le sens de la démocratie américaine : « *La fameuse « fin de l'histoire » consiste précisément en cet équilibre des fonctions royale, aristocratique et démocratique, fixé par une constitution américaine élargie de manière impériale au marché mondial (…). Le pouvoir « monarchique » de la présidence américaine subit l'influence du pouvoir « aristocratique » des grandes entreprises multinationales, financières et productives, tout comme il doit tenir compte de la pression des nations pauvres et de la fonction tribunicienne des organisations de travailleurs, bref du pouvoir « démocratique des représentants des exploités et des exclus* ».

L'autre dimension du pouvoir de l'Empire est l'investissement par ses catégories de tous les aspects de la vie (social, intellectuel, affectif). Il y a à la fois une reconstruction des modes d'organisation (transformation des formes d'exploitation et de valorisation), déterritorialisation de la conception et de la production avec incitation à la mobilité et à la flexibilité et en même temps centralisation pyramidale du pouvoir, triomphe en quelque sorte de la bureaucratie mécaniste qui était née (et / ou en était corrélative pour le moins) avec les précédents totalitarismes (colonial et continental) et s'y était montrée si efficace. Le capitalisme comme ordre politique présente à la fois des constantes (celle de la forme bureaucratique) et des capacités de récupération de la critique dans un univers de formes politiques totalitaires induites.

Focus sur une approche du concept de volonté autour de *L'histoire de la sexualité* de M. Foucault

A. Lalande[86] nous propose la définition suivante de la volonté : « *forme de l'activité personnelle qui comporte, sous sa forme complète, la représentation de l'acte à produire, un arrêt provisoire de la tendance à cet acte, la conception des raisons pour l'accomplir, le sentiment de la valeur de ces raisons, la décision d'agir comme elles l'indiquent et l'aboutissement à l'exécution ou à l'abstention définitive* ». A ce titre, la volonté en tant que telle se révèle de façon privilégiée dans l'univers du conflit sur les fins de l'action. Dans « un monde fait d'organisations »[87] où les discours de leurs dirigeants invitent à l'exclusion maximale du conflit par censure plus ou moins explicite, pas étonnant alors d'aboutir à un contexte d'anéantissement des situations de révélation de la volonté et

[84] F. Braudel, *Civilisation matérielle, Economie et capitalisme XV°-XVIII° siècles*, Armand Colin, Paris, 1988
[85] M. Hardt & T. Negri, L'Empire, stade suprême de l'impérialisme, *Le Monde Diplomatique,* janvier 2001
[86] A. Lalande, *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, PUF, Paris, 1991, pp. 1217-1218
[87] H. Mintzberg, *Voyage au centre des organisations,* Editions d'Organisation, Paris, 1999

d'hériter du même coup de l'obéissance et de son résultat, la « domination – soumission », mais aussi de la faiblesse de la volonté et des risques qui y sont associés comme les situations de corruption et la méconnaissance de signes pourtant vitaux pour la survie même de l'organisation. C'est le cas, par exemple, de l'univocité de la tension vers le profit qui conduit à la généralisation des externalisations dont celle du transport maritime pour les compagnies pétrolières, par exemple et aux catastrophes écologiques aux coûts exorbitants avec ses conséquences pourtant déstructurantes sur l'organisation elle-même (sans parler de la société). L'idée de volonté indique aussi celle d'effort et la volonté est alors réflexion sur l'activité elle-même, la faiblesse de la volonté étant alors absence d'effort et absence de réflexion.

C'est P. Ricoeur qui signe l'article « volonté » de l'*Encyclopedia Universalis* en soulignant que « *le concept de volonté présente les aspects psychologiques d'un problème dont la dimension philosophique est exprimée par le concept de liberté. L'analyse du concept de volonté doit donc commencer par un parcours des contextes philosophiques successifs dans lesquels ce concept a été inséré, afin d'expliciter et d'isoler le noyau de la description psychologique* ». Il va mentionner la conception éthique de la volonté telle que la positionne Aristote avec la distinction entre la sphère des actes que nous faisons de « plein gré » (sphère de la délibération véritable), celle de l'expression des préférences (qui va donc de la raison au désir) et celle des actes que nous faisons « contre notre gré » (c'est-à-dire prescrits). Le bon usage de la volonté, c'est la sagesse pratique, qualifiée par Aristote de *phronesis*. Chez Aristote, la volonté naît de ce qui se fait de plein gré. C'est surtout chez les Stoïciens que la notion de volonté est centrale, mais il s'agit d'une volonté autolimitée qui ne concerne que lui. Puis il va mentionner le contexte théologique tel que le positionne Saint Augustin qui fonde une méditation sur le mal, ou péché, comme approfondissement de la psychologie de la volonté où la métaphysique aristotélicienne de l'action finie s'enrichit d'une métaphysique du désir de Dieu. Il mentionne ensuite le contexte épistémologique de Descartes parfois en conjonction avec la spéculation précédente, mais par une réflexion sur l'erreur. « *L'enquête sur la volonté est un moment dans l'entreprise de fondation radicale de la connaissance vraie dont la science exacte est le modèle. La théorie du jugement est le cadre de cette nouvelle investigation* ». La volonté apparaît ainsi comme mode de jugement. Il va ensuite analyser le contexte critique à partir de Kant avec l'idée de la valeur absolue de la bonne volonté, qui ne fait entrer aucune utilité en ligne de compte et contient un concept de volonté qui doit rester pratique et ne peut jamais être converti en un savoir. Les idées de volonté et de devoir sont strictement corrélatives, la volonté libre étant la raison d'être de la loi morale et la loi morale la raison de connaître la volonté libre. P. Ricoeur va alors mentionner le contexte dialectique de Hegel avec la constitution dialectique de la volonté qui contient un moment d'indétermination, qui est le pouvoir de prendre distance à l'égard de tout désir, « moment de l'universalité vide » et, en même temps, la capacité de se déterminer par un projet limité, « *moment de la particularité, où la volonté devient quelque chose de déterminé* ». Se référer à Nietzsche et à son concept de « volonté de puissance » mérite par contre beaucoup de précautions. La volonté de puissance ne laisse en effet aucune place à la soumission. Il ne s'agit ni d'un désir, ni d'une volonté de pouvoir dans ma mesure où c'est la maîtrise (des « maîtres » qui s'oppose à la servitude des « esclaves ») et non d'une domination qui trouverait la soumission comme dualité. Sa dernière référence sera celle de la phénoménologie où la volonté comme effectuation peut être rendue dans les termes de la volition : saisie perceptive d'une situation, imagination de certains buts à atteindre, projection de certains désirs à satisfaire, estimations éthiques (et

autres), appréciation des obstacles et des voies praticables, calcul raisonné des moyens et des fins, jugement de probabilité sur les chances de réussir, etc.

Mais, dans ce parcours, il est également intéressant de se référer à la « volonté de savoir » chez M. Foucault[88], « volonté de savoir » qu'il positionne à partir du « souci de soi » qui garantit le contrôle de soi qui permet ainsi de « penser » en quelque sorte le contrôle des autres. Ce souci de soi ne doit pas être interprété en termes égoïstes ou individualistes car il exprime non la préoccupation de se constituer en tant qu'individu unique, mais aussi celle de la recherche de la vérité universelle présente en chacun de nous. Cette idée de réalisation de soi par un travail sur soi est une idée que M. Foucault a particulièrement mise en valeur et cette dimension est intéressante pour se confronter au thème de la « domination – soumission » pour en analyser les implications à la fois sur les autres (se soumettre pourrait ainsi être vu comme soumettre les autres) et sur soi dans la mesure où se soumettre à soi est aussi se soumettre aux autres. Cette « gouvernementalité » comme il la nomme, « pénètre les âmes ». Ce *continuum* entre la manière de se conduire et la conduite des autres dont il lit les éléments à partir des textes de l'Antiquité au travers de leur remise à jour aux XVI et XVII° siècle à l'usage des Princes met en avant l'efficacité de la surveillance de la conduite, surveillance qui soit aussi bien celle de sa conduite que celle de la conduite des autres. La maîtrise de soi obtenue par dressage fait qu'il s'agit, en quelque sorte, d'une question de moeurs. « *Norme sociale, exigence éthique, impératif politique, le précepte de maîtrise de soi accompagne nécessairement l'exercice du gouvernement de soi comme des autres* »[89].

Sur le plan éthique, la volonté est une disposition à vouloir telle ou telle chose, la bonne volonté indiquant ainsi la disposition à faire le bien et la mauvaise volonté la disposition à aller vers le mal. La volonté est définie par Kant[90] comme « *une faculté de se déterminer soi-même à agir conformément à la représentation de certaines lois* ». Elle est, à ce titre, toujours chez Kant, du même ordre que le désir. Elle est donc pouvoir de se déterminer soi-même à réaliser ces lois-là, qui sont conçues comme à la fois générales et en même temps intériorisées, d'où le fait de les situer sur le plan de la morale et non celui de la politique. Il s'agit donc d'un principe déterminant de l'action.

Cette conception de la volonté conduit à remarquer le passage qui s'opère entre motif, motivation et soumission où sens et signification sont confondus. Le motif est ce qui génère la motivation et donc l'activation de la volonté. Le motif est externe là où la motivation est interne. La focalisation de la motivation vers le motif est donc ce qui va permettre de fonder la « domination – soumission », dans un processus d'ordre psychologique d'internalisation de l'externe, comme on l'a déjà souligné. La « domination – soumission » sera masquée par le lien de subordination induit par les structures de l'économie à laquelle personne ne peut rien car elles sont le plus souvent justifiées comme étant soit d'ordre « naturel », soit d'ordre technique. La « domination – soumission » sera alors vécue comme légitime puisque motivée.

C'est J.-J. Rousseau qui introduit le principe de la légitimité de la volonté, volonté qui est à l'origine de l'Etat au travers du concept de volonté générale. Chez Kant, il va s'agir de volonté réglée. Elle relève de la morale dans un contexte où la loi est pensée comme

[88] M. Foucault, *Histoire de la sexualité*, Gallimard, collection « nrf », Paris 1993
[89] C. Haroche, *Le magazine littéraire*, n° 325, octobre 1994
[90] E. Kant, *Fondements de la métaphysique des moeurs*, La Pléiade, Paris 1961

loi de la propre volonté du sujet (par intériorisation). Chez Nietzsche, la volonté s'exerce sur une autre volonté. C'est toujours une affirmation contre mais aussi en même temps une volonté créatrice. La volonté de puissance est source de la critique des valeurs. Elle exprime la différence radicale du surhomme sans aucune dépendance par rapport à un système de valeurs. J. Habermas propose une conception discursive et non contrainte de la volonté politique. Il faut enfin souligner les contradictions propres à la volonté démocratique. Comme le souligne N. Tenzer[91], « *l'histoire vécue de la démocratie est la pratique de l'expression de la volonté suivie de son immédiate négation (…). La volonté crée le droit qui aussi l'enferme (…). Lorsque le « désir » démocratique devient obligation sanctionnée – le droit créance -, la volonté apparaît avant de disparaître à nouveau – se montrant pour ce qu'elle est, polémique, en tant qu'interdiction que d'autres désirs se réalisent et accèdent au statut de volonté* ». D'où le réancrage anthropologique de la volonté par les libéraux communautariens mais, comme leur nom l'indique, dans les contours de la figure de la communauté.

Mais arrêtons-nous un instant sur le commentaire que M. Foucault effectue sur cette hypothèse répressive. Le début de l'âge de la répression va de pair avec une codification de l'incitation au discours et à celle de la métaphore et des formes du discours sur la sexualité. M. Foucault en trouve des traces dans la religion et le rapport au sexe dans la confession (discrétion demandée et accent mis sur les insinuations de la chair). En même temps apparaît une littérature « scandaleuse » : Sade, *My Secret Life* (anonyme), L. von Sacher-Masoch. M. Foucault revient, au travers de ces aspects-là, sur les rapports entre savoir et pouvoir et sur l'epistémé du XIX°. Il va ainsi discuter les positions des populationnistes et des « malthusiens ». « *On passe de la désolation rituelle sur la débauche sans fruit des riches, des célibataires et des libertins, à un discours où la conduite sexuelle de la population est prise à la fois pour objet d'analyse et cible d'intervention ; on va des thèses massivement populationnistes de l'époque mercantiliste à des tentatives de régulation plus fines et mieux calculées qui oscillent selon les objectifs et les urgences dans une direction nataliste ou antinataliste. A travers l'économie politique de la population se forme toute une grille d'observation sur le sexe. Naît l'analyse des conduites sexuelles, de leur détermination et de leurs effets, à la limite du biologique et de l'économique. Apparaissent aussi ces campagnes systématiques qui, au-delà des moyens traditionnels - exhortations morales et religieuses, mesures fiscales - essaient de faire du comportement sexuel des couples, une conduite économique et politique concertée* »[92]. C'est en fait la sophistication du biopolitique qui l'intéresse et nous aussi dans la mesure où l'organisation émerge de cette sophistication pour constituer, comme nous le postulons ici, un des lieux du politique, voire le lieu devenu essentiel pour le politique aujourd'hui.

M. Foucault va ensuite traiter de l'annexion de l'irrégularité sexuelle à la maladie mentale sous la dénomination d'« implantation perverse » : « *De l'enfance à la vieillesse, on a défini une norme du développement sexuel et caractérisé avec soin toutes les déviances possibles (…) ; n'est-ce pas autant de moyens mis en oeuvre pour résorber, au profit d'une sexualité génitalement centrée, tant de plaisir sans fruit ?* »[93]. Cette chasse aux sexualités « périphériques » a conduit en même temps à une spécification nouvelle des individus.

[91] N. Tenzer, *Dictionnaire de philosophie politique*, PUF, Paris 1996, pp. 732-742
[92] M. Foucault, *op. cit*, p. 37
[93] M. Foucault, *op. cit*, p. 37

M. Foucault analyse ainsi les modes d'exercice du pouvoir sur la sexualité à partir de quatre opérateurs :
- La technique du dressage qui s'ajoute à celle des interdits, par la démultiplication des lignes de pénétration du pouvoir par le savoir qui s'opère en même temps par l'analyse des effets du dressage et des situations où le sujet est pris en défaut. Et c'est ce dressage qui nous intéresse aussi au travers du thème de la « domination – soumission » à l'œuvre dans l'organisation au regard de sa dimension behaviorale. Le dressage y jouit en effet d'un statut particulier, ayant été à l'origine des techniques de gestion de la motivation ;
- L'incorporation des perversions conduit à une spécification nouvelle des individus. « *La mécanique du pouvoir qui pourchasse tout ce disparate ne prétend le supprimer qu'en lui donnant une réalité analytique, visible et permanente : elle l'enfonce dans les corps, elle le glisse sous les conduites, elle le constitue comme raison d'être et ordre naturel du désordre* »[94] tout comme cela vaut pour l'harmonie obligatoire « de « et « dans » l'organisation efficiente du « moment libéral » ;
- Le plaisir qui diffuse sur le pouvoir qui le traque. « *L'examen médical, l'investigation psychiatrique, le rapport pédagogique, les contrôles familiaux peuvent bien avoir pour objectif global et apparent de dire non à toutes les sexualités errantes ou improductives ; de fait ils fonctionnent comme des mécanismes à double impulsion : plaisir et pouvoir. Plaisir d'exercer un pouvoir qui questionne, surveille, guette, épie, fouille, palpe, met au jour ; et de l'autre côté, plaisir qui s'allume d'avoir à échapper à ce pouvoir, à le fuir, à le tromper ou à le travestir. Pouvoir qui se laisse envahir par le plaisir qu'il pourchasse ; et en face de lui, pouvoir s'affirmant dans le plaisir de se montrer, de scandaliser ou de résister* »[95]. C'est ce qui nous conduit à analyser les rapports du plaisir et du pouvoir dans les termes du sadomasochisme ;
- Une distribution du jeu des pouvoirs et des plaisirs s'opère ainsi, mais il s'agit d'un pouvoir qui n'a ni la forme de la loi, ni les effets de l'interdit, d'un pouvoir diffus qui ne demande qu'à s'achever dans les formes de la domination – soumission du totalitarisme néo libéral.

M. Foucault va qualifier la société moderne de réellement et directement perverse, ce qui est aussi notre hypothèse de travail. Il est en effet tout à fait possible de qualifier cette « domination – soumission » de perverse, ce qui en montre à la fois la fragilité par sa contingence, mais aussi la force et la pérennité car fondée sur le plaisir et le désir sortis de leur parcage sexuel.

L'auteur souligne ensuite que, tout au long du XIX° siècle, le sexe s'inscrit sur deux registres de savoir : la biologie de la reproduction et une médecine du sexe. Il va ainsi mettre en évidence l'inexistence d'un *ars erotica* en Occident (à lé différence de l'Orient). Notre société va par contre développer une *scienta sexualis* et ceci depuis le Moyen Age à partir du concept de l'aveu (en particulier dans la confession). Ceci conduit, dans les termes de M. Foucault, à une formalisation scientifique de l'aveu. Ce sera le cas par le développement d'une codification clinique du « faire - parler » (combinaison de la confession et de l'examen), par la mise en avant d'un postulat d'une causalité générale et diffuse (qui légitime le pouvoir d'interroger sur tout et qui débouche sur la construction de causalités sexuelles), par le principe de latence intrinsèque à la sexualité (il faut arracher l'aveu puisque ce qu'il vise se cache), par la méthode de l'interprétation

[94] M. Foucault, *op. cit*, p. 60
[95] M. Foucault, *op. cit*, p. 62

(nécessaire à la scientificité de la relation), par la médicalisation des effets de l'aveu. « *Il faut être soi-même bien piégé par cette ruse interne de l'aveu, pour prêter à la censure, à l'interdiction de dire et de penser un rôle fondamental ; il faut se faire une représentation bien inversée du pouvoir pour croire que nous parlent de liberté toutes ces voix qui, depuis tant de temps, dans notre civilisation, ressassent la formidable injonction d'avoir à dire ce qu'on est, ce qu'on a fait, ce dont on se souvient et ce qu'on a oublié, ce qu'on cache et ce qui se cache, ce à quoi on ne pense pas et ce qu'on pense ne pas penser* »[96]. Ce que nous indique ici M. Foucault, c'est aussi une des dualités des sciences de l'organisation entre les approches organiques et les approches cliniques. Des instruments de gestion tels que la comptabilité, peuvent être interprétés dans leur vocation rationalisatrice à l'exercice du pouvoir, comme des instruments du biopouvoir à l'oeuvre aujourd'hui dans les organisations.

Mais il lui faut s'affranchir de certaines représentations du pouvoir. La différence entre « l'analytique du pouvoir » et l'approche « juridico-politique » repose sur la lecture qui sera donnée de la répression des instincts et de la loi du désir, de la manière de concevoir la nature et la dynamique des pulsions. Il propose les traits principaux de l'approche « juridico-politique » pour mieux s'en défier ensuite : la relation négative entre pouvoir et sexe (le pouvoir s'exerce en termes de limites), l'instance de la règle (le sexe se trouve placé sous la logique binaire du licite - illicite), le cycle de l'interdit, la logique de la censure, l'unité du dispositif (quelle que soit l'instance ou la personne qui l'exerce). M. Foucault pense ainsi mener son investigation des rapports entre pouvoir et discours sur le sexe indépendamment de l'analyse de la répression ou de la loi mais au regard de ce qu'il entend par pouvoir c'est-à-dire non pas les règles et institutions mais « *la multiplicité des rapports de force qui sont immanents au domaine où ils s'exercent, et sont constitutifs de leur organisation* »[97]. En ce sens, pouvoir et domination - soumission sont indubitablement proches.

Il fait alors des propositions pour ce qui concerne le pouvoir :

« *- que le pouvoir n'est pas quelque chose qui s'acquiert, s'arrache ou se partage, quelque chose qu'on garde ou qu'on laisse échapper ; le pouvoir s'exerce à partir de points innombrables, et dans le jeu de relations inégalitaires et mobiles ;*

- que les relations de pouvoir ne sont pas en position d'extériorité à l'égard d'autres types de rapports (processus économiques, apports de connaissance, relations sexuelles), mais qu'elles leur sont immanentes (...),

- que le pouvoir vient d'en bas ; c'est-à-dire qu'il n'y a pas, au principe des relations de pouvoir, et comme matrice générale, une opposition binaire et globale entre les dominateurs et les dominés, cette dualité se répercutant de haut en bas, et sur des groupes de plus en plus restreints jusque dans les profondeurs du corps social (...), ce qui nous intéresse particulièrement ici au travers du thème de la servitude volontaire,

- que les relations de pouvoir sont à la fois intentionnelles et non subjectives (cynisme du pouvoir local et perspective émergente) (...),

- que là où il y a pouvoir, il y a résistance »[98].

L'ensemble de ces propositions recouvre notre position pour ce qui concerne l'anthropologie de l'agent organisationnel que nous proposons ici en relation avec le thème de la « domination – soumission ».

[96] M. Foucault, *op. cit*, p. 81
[97] M. Foucault, *op. cit*, p. 121-122
[98] M. Foucault, *op. cit*, p. 123 à 126

Il n'y a pas de reconnaissance d'un domaine qu'il n'y aurait pas à connaître. La sexualité (et l'organisation) comme domaine à connaître s'est constituée à partir des relations de pouvoir. Il n'y a pas d'extériorité entre techniques de savoir et stratégies de pouvoir. Ce sont les foyers locaux de « pouvoir – savoir » qui comptent. Il ne s'agit donc pas de chercher qui a le pouvoir, mais plutôt de chercher le schéma des modifications que les rapports de force impliquent dans la mesure où il y a continuité des foyers locaux à une stratégie d'ensemble et inversement, et c'est ce qui vient constituer la règle du double conditionnement qui forme système en quelque sorte au travers du thème de la « domination – soumission ».

Au travers des trois époques du politique en Occident, M. Foucault fait correspondre les éléments suivants en termes de figures du pouvoir[99] :
- Territorialité féodale et Etat de justice ;
- Territoire contenu dans des frontières et Etat administratif ;
- Age moderne et Etat de gouvernement qui recueille les savoirs et les techniques, du fait des enjeux de la gestion d'une population (biopouvoir) avec rationalisation économique comme s'il s'agissait de la gestion d'un organisme vivant.
C'est aussi ce qui nous intéresse dans l'image organique asexuée de l'organisation.

Soulignons toutefois que « *quelles que soient les époques de sa pensée, cette dernière est toujours demeurée étrangère aux problématiques du totalitarisme, aux différentes interprétations du lien paradoxal entre d'éventuels excès de rationalité politique et une hypertrophie de la violence du pouvoir. Indifférent à la distinction qu'opérait Hannah Arendt par exemple entre le pouvoir comme domination et le pouvoir comme modalité de l'agir en commun, (...), tout à la fois « individualisant et totalisant », l'Etat moderne a remplacé le contrat par le consensus et renforcé son allure providentielle par le fait qu'il relie la division sociale et le conflit des intérêts à des formes de transactions qui donnent l'idée d'une solidarité objective* »[100]. On est, dans la description proposée à la fin de cette citation, face à une définition que ne renierait les sciences de gestion. Nous dirions ici, au nom du thème de la « domination – soumission » que nous tâchons d'explorer, qu'il ne s'agit pas d'un totalitarisme au sens strict du terme mais d'un « totalitarisme à visage humain » confronté aux contradictions de ce visage humain, c'est-à-dire en quelque sorte à son extrême fragilité derrière la façade de sa puissance dont la durée est liée à un faisceau de circonstances et à une légitimité idéologique. D'où le fait que la soumission passe par la « domination – soumission » volontaire et le dressage qui s'opère au travers des modes de gestion du savoir « sur » et « dans » l'organisation.

Toujours dans le même numéro, C. Haroche[101] nous invite à l'examen du gouvernement des conduites. « *Certains des travaux de Foucault sur la gouvernementalité (...) - au sens de gouvernement des conduites tant privées que publiques - invitent à relire les traités de civilité (...) : ils comportent précisément des préceptes psychologiques et éthiques de maîtrise de soi s'appliquant aux conduites en société* ». Cette gouvernementalité doit « pénétrer les âmes », « déchiffrer les coeurs ». Elle offre une manière de se comporter, elle joue le rôle d'une idéologie ou, dans un sens plus restreint, celui d'une culture. Ce *continuum* entre la manière de se conduire et la conduite des autres dont il lit les éléments

[99] P. Bouretz, « La question du pouvoir », *Le Magazine Littéraire*, n° 325, octobre 1994, pp. 30-31
[100] P. Bouretz, *op. cit.*
[101] C. Haroche, Le gouvernement des conduites, *op. cit.*, pp. 40-45

à partir des textes de l'Antiquité au travers de leur remise à jour aux XVI et XVII° siècle à l'usage des Princes possède aussi quelque chose de l'efficacité manipulatoire contemporaine. D'où l'efficacité de la surveillance de la conduite, surveillance qui soit aussi bien celle de sa conduite que celle de la conduite des autres. S'agit-il de volonté ou de recherche de faiblesse de la volonté de l'autre ? L'hypothèse que nous évoquons ici est qu'il s'agirait bien de la recherche d'une faiblesse de la volonté des autres par dressage. On reboucle ici avec le projet behavioriste des plusieurs théories des organisations ... et de ses pratiques par référence au cadre structurel qu'elles prescrivent à l'organisation et aux modes d'intégration des individus qu'elles préconisent. Ces individus-là y seront motivés à la fois de façon matérielle par des attributs de rémunération et immatérielle, par tout ce qui va venir entourer leur présence. L'organisation qui en résulte sera certes à la fois singulière (comme construction spécifique par des acteurs donnés à un moment donné et à un lieu donné) mais aussi générale dans sa singularité et, en tous les cas, elle sera manoeuvrable (ou, en d'autres termes, manipulable).

La maîtrise de soi obtenue par dressage fait qu'il s'agit, en quelque sorte, d'une question de moeurs. « *Norme sociale, exigence éthique, impératif politique, le précepte de maîtrise de soi accompagne nécessairement l'exercice du gouvernement de soi comme des autres* »[102]. Le projet du totalitarisme à visage humain du « moment libéral » serait en quelque sorte d'introduire, à partir du gouvernement de soi, non seulement un complément à la règle (à la loi donc), mais même un substitut par maîtrise du comportement de soi des autres légitimé par les attributs « naturalistes » hérités des catégories du marché.

Cette thématique est particulièrement claire en contrôle. D'abord les théories du contrôle tout comme les pratiques vont ignorer la dimension politique de leur appareil et de leurs modes. Au nom de la rationalité procédurale, la version opératoire du contrôle - le contrôle de gestion - tout comme sa dimension plus « large » - la stratégie - de même que l'environnement général de la thématique, le management, se pensent sans les catégories du pouvoir (ou, si c'est le cas, de façon circonstancielle). C'est pourquoi il semble difficile de poursuivre de tels développements sans s'arrêter un moment sur la genèse du management dans sa dimension politique.

Rappelons ce que M. Foucault souligne quand il mentionne l'apparition du thème de la gouvernementalité au XVI° siècle. A la différence de Machiavel, il met en avant non pas une problématique de l'ordre mais une problématique du conditionnement. Cette naissance de la gouvernementalité se situe au XV° et au XVI° siècle : « *Or les XVème et XVIème siècles voient s'ouvrir et se développer une crise générale du pastorat. Pas seulement et pas tellement comme un rejet de l'institution pastorale, mais sous une forme beaucoup plus complexe : recherche d'autres modalités (et pas forcément moins strictes) de direction spirituelle et de nouveaux types de rapports entre pasteur et troupeau ; mais aussi recherches sur la façon de « gouverner » les enfants, une famille, un domaine, une principauté. La mise en question généralisée de la manière de gouverner et de se gouverner, de conduire et de se conduire, accompagne, à la fin de la féodalité, la naissance de nouvelles formes de rapports économiques et sociaux et les nouvelles structurations politiques* ». Et M. Foucault de poursuivre en définissant la gouvernementalité comme « *la manière dont la conduite d'un ensemble d'individus s'est*

[102] C. Haroche, *op. cit.*

trouvée impliquée, de façon de plus en plus marquée, dans l'exercice du pouvoir souverain »[103].

Avant de reprendre et de commenter cela, soulignons, dans la logique de ce texte, que c'est à la lumière d'une telle conception que l'on commente ici l'émergence de la thématique du contrôle et ses conséquences politiques en termes de gouvernementalité et de souci de soi comme actualité de la « domination – soumission ».

Cette gouvernementalité devait donc composer avec les catégories de la souveraineté de l'époque, de forme plus juridique. C'est ce qui produisit, par exemple, le mercantilisme accompagné d'une réglementation / sur-réglementation de l'activité économique dans le sens de la Raison d'Etat pensée comme une maison de commerce, c'est-à-dire conformément aux lieux de concentration de la richesse à cette époque, et aussi comme une sorte de regret du pastorat comme lieu de genèse de la richesse. Mais l'Etat, confronté aux menaces externes, aux dissensions internes et aux structures mentales de l'époque ne pouvait se permettre de « raffiner ». En d'autres termes, l'émergence de la socialité dans ce contexte était bornée par le problème de la souveraineté vue dans le sens d'une continuité ascendante et descendante entre le roi, la famille et l'Etat. Le pivot économique de cette construction en était le « gouvernement de la maison ». On assiste donc, en ce sens, à une émergence d'une représentation de la socialité plus large que celle du pastorat.

C'est cet état de fait qui conduit aux éléments suivants, qui marquent toujours profondément la représentation de la socialité :
- La gestion des affaires publiques est conçue comme un élargissement de l'*oïkos* pour des raisons économiques, mais aussi par référence aux fondements de la philosophie politique. L'économie incorpore le public dans le privé. Elle conçoit l'espace public comme incorporé au modèle de la maison et donc, réciproquement, l'espace naturel de la famille comme incorporé à l'espace public. La société « s'économise » et, en s'économisant, elle se « naturalise » (cf. les lois « naturelles » de l'économie). C'est aussi ce qui vient légitimer l'impensé politique des organisations héritées de l'*oïkos* puisqu'elles viennent de la « maison » ;
- L'Etat administratif succède à l'économie « pastorale » héritée du Moyen-Orient (le roi, « berger » du royaume). La gouvernementalité serait, à ce titre, est une extension de la gestion des affaires de la maison, du ménage – d'où la genèse étymologique du terme de management vu comme l'extension de la gestion des affaires domestiques, mais en rupture avec l'acception autarcique de l'idéal du domaine, lui-même hérité des représentations autarciques là aussi regrettées de la cité Grecque.

La nécessité de l'Etat se fait, chez Aristote, au nom de la vision téléologique (rapport instrumental « moyens – fins ») du rapport « *poièsis – praxis* ». Rappelons ici la distinction faite par les Grecs entre les différents types d'action avec la *poièsis* (production), qui trouve sa fin dans son résultat et la *praxis* (action) dont la valeur et la fin résident en elle-même. La *praxis* (vue comme activité créatrice) ne peut donc se réduire à la *poièsis* (production), d'où le refus d'une conception de l'action décrite de manière purement technique. Pour qu'il y ait sens dans le faire, il faut supposer une identité, quelque part, entre moyen et fin et non une fin qui soit moyen de quelque chose.

[103] M. Foucault, *Dits et Ecrits* TIII, NRF Gallimard, Paris, 1994, p.720

La politique peut alors être pensée comme l'accomplissement d'actes instrumentaux des catégories de l'économique dans la mesure où l'Etat rend possible l'aspect sensé de l'économique à la lumière de la « vie bonne ». Le politique se situe face à la famille et lui donne sens. L'Occident pense l'Etat dans une téléologie vue comme familiale.

La Raison d'Etat est ce qui bloquerait le développement de la société vue comme une extension de la famille et c'est la croissance de la population qui lève le blocage de ce développement de la société avec la nécessité de mettre en œuvre un biopouvoir, ce qui, en termes foucaldiens, signifie la mise en place des institutions destinées à construire la « vie bonne ». La conception de l'économie doit ainsi évoluer pour échapper à l'étroitesse de sa conception « familiale » et la population en devient l'objet. Pour M. Foucault, c'est ce qui libère la gouvernementalité de ses limites pastorales. La pensée de la rareté trouve une nouvelle actualité et la population devient l'objet privilégié de la biopolitique. Ce déplacement de la famille à l'instrumental est capital dans la légitimité croissante accordée aux organisations.

Le libéralisme libertaire de M. Foucault va s'inscrire comme une pratique critique de la gouvernementalité sur la base de la contestation de la règle, mais aussi sur la reconnaissance du fait politique en dehors des institutions du politique. C'est le concept de gouvernementalité qui autorise ainsi à penser le *continuum* « individu - famille – société ». Si le souci de soi relève d'un exercice de liberté, il se pose le problème de son existence dans le contexte de la société et, plus largement, le problème de l'articulation du singulier et du général dans le cadre des institutions. Et celles qui sont visées ici ne sont donc pas seulement les institutions du politique.

Chez Aristote, l'économie de la valeur d'usage n'est pas fondée sur la rareté, mais sur la question de l'organisation : les choses sont telles que la nature les donne, mais ce don de la nature diffère de la manière dont on les utilise. Le problème économique n'est pas celui du calcul, mais de l'organisation. C'est donc ici que l'on trouve les fondements biopolitiques de l'organisation. C'est la prise en compte de la rareté qui conduit à la logique de l'accumulation : la valeur d'échange apparaît. Avec elle, un autre élément apparaît aussi, celui des anticipations qui libère l'économie de ses limites : le désir crée de la rareté donc les anticipations sont elles aussi créatrices de rareté.

Voilà fondée (à partir du désir, des anticipations, de l'accumulation et de la valeur d'échange) la question de l'autoréférencialité dans le libéralisme qui, pour qu'elle ait un sens, conduit à devoir dire ce qui a un sens en politique et en économie. M. Foucault fonde alors l'intuition qu'il y a quelque chose à penser avec l'organisation pour le politique dans les termes du souci de soi.

La question de la gouvernementalité pose donc celle de la différence avec se gouverner soi-même, si ce sont les institutions du biopolitique qui viennent créer le Bien commun. Mais il y a de la confusion des genres dans le biopolitique comme il le montre dans l'examen de la sexualité du XIX° siècle en lecture parallèle avec le développement du libéralisme économique. Ceci montre, à ses yeux, la poursuite infinie dans l'histoire de certaines procédures inscrites depuis longtemps, quelles que soient les institutions en cause.

Ce détour par M. Foucault montre la difficulté de fonder l'organisation dans des termes autres que ceux de la règle et du pouvoir et que, même s'il appelle de ses vœux une contestation de la règle, le libéralisme vu au sens large (dans son acception économique aussi bien que politique) se heurte à des difficultés dans sa vocation à fonder l'organisation et la socialité à laquelle elle sert de cadre dans un univers qui échappe à la thématique de la « domination – soumission ».

Le terme d'action pose le problème de son extrême généralité. Comme le souligne R. Ogien [104] , « *l'examen du problème de l'action amène à discuter de questions conceptuelles, ontologiques, épistémologiques* ». Les questions conceptuelles conduisent à rechercher ce qui permet de distinguer les actions immanentes (comme croire, entendre, connaître, etc.) des actions transitives (faire changer d'état à quelque chose). Il s'agit aussi plus largement d'identifier ce qu'est une action dans l'ensemble des mouvements. Les questions ontologiques portent sur l'analyse des entités que sont les actions (avec les hiérarchies « personnes – objets »). Les questions épistémologiques portent sur la nature de l'explication de l'action (Quelles en sont les raisons ? Ces raisons existent-elles vraiment ?, etc.). Aristote constitue ici une première référence avec la distinction « *poiêsis – praxis* », la *poiêsis* étant un agir purement instrumental visant un résultat et la *praxis* un agir sans fin clairement exprimée (dont la *theoria*, activité purement théorique et contemplative, constitue une modalité spécifique). Aristote a également proposé un critère d'identification des actions humaines, celles dont l'Homme est le principe et dont il dépend de lui qu'elles se produisent ou pas. Il ne pourrait pas y avoir action s'il n'y a pas désir, cette notion venant constituer la volonté. Mais D. Hume[105] ajoute l'idée que désirs et préférences sont à l'origine de l'action, la raison n'intervenant qu'ensuite (comme calcul des moyens), d'où la théorie de l'action instrumentale puisque seuls les moyens peuvent faire l'objet d'une évaluation rationnelle. C'est alors seulement au niveau des moyens que volonté et absence de volonté peuvent jouer. La légitimité actuelle accordée à l'action instrumentale, en centrant l'origine de l'action sur les désirs et les préférences (la centralité accordée au client dans le discours managérial en est un signe) permet d'impenser la volonté et la dimension politique de la situation de ce qui est demandé à l'agent organisationnel dans la mesure où il ne saurait y avoir d'autre choix que de satisfaire ce client. Cette perspective s'exprime dans les termes de la soumission puisqu'il ne saurait y avoir faiblesse de la volonté dans la mesure où il n'y a pas volonté à avoir, ni donc obéissance et soumission, car cela irait de soi. Les désirs et les préférences des clients héritent ontologiquement de la « naturalité » sans autre forme de procès. Types d'action (l'achat effectué par le client pour ce qui nous concerne ici) et les actions singulières qui sont effectuées dans l'organisation et ce qui conduit à la préparation de cea actes sont ainsi confondus. La dimension de ce processus est postulée comme étant apolitique et conduit à penser sa singularité dans les termes de la généricité.

L'intentionnalité de l'action n'est pas un problème plus simple à traiter. D'après R. Ogien[106], « *l'adverbe intentionnellement induit une sorte d'opacité référentielle. Aussitôt que cet adverbe est introduit dans la description, on risque d'en modifier la valeur de vérité (...) Autrement dit, l'intentionnalité entendue en ce sens large de propriétés conceptuelles ou logico-linguistiques d'attitudes propositionnelles telles que croire et*

[104] R. Ogien, *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, Paris 1996, pp. 4-14
[105] D. Hume, *Traîté de la nature humaine*, Aubier, Paris 1946
[106] R. Ogien, *op. cit.*

désirer est un élément essentiel dans la procédure d'identification de l'action. Ce serait le critère de l'intentionnalité qui nous permettrait de distinguer ce que nous faisons de ce qui nous arrive ». L'intention prime sur le processus. La volonté naît de l'ajustement entre les croyances, les désirs et les résultats obtenus, les croyances morales ayant, par exemple, un pouvoir de justification autonome et la faiblesse de la volonté traduisant un état quasi pathologique d'incapacité à réaliser cet ajustement, cette incapacité pouvant être ponctuelle ou plus durable.

Mais la théorie de l'intentionnalité pose aussi le problème de l'agent qui lui sert de support. Peut-on aussi facilement que cela affirmer que l'action puisse être mise au compte de l'agent ? On ne peut non plus tout aussi facilement exclure la possibilité que la maîtrise de certaines parties du processus puisse lui échapper. Comme le souligne R. Ogien[107], « *l'assimilation du concept d'intentionnalité à celui de causalité par les désirs et les croyances ne tient plus. En fait, on passe d'une version réaliste à une version interprétationniste de l'intentionnalité, car si l'agent peut décider qu'une action est la sienne en fonction de considérations qui ne sont pas liées à ce qui s'est produit effectivement dans la chaîne des événements, rien n'interdit à un observateur - interprète de le faire à sa place conformément à certaines considérations morales, sociales ou juridiques* ». On retrouvera ce problème lors de l'examen des situations de faiblesse de la volonté, c'est-à-dire des situations où les actions menées sont disjonctives de l'intention de l'agent, comme dans le cas des escroqueries. Mentionner l'agent, c'est aussi devoir se poser la question de savoir s'il faut vouloir sa volonté pour que l'action soit vraiment volontaire. La question de la faiblesse de la volonté n'est donc pas aussi simple qu'il y paraît dès lors que l'on veut échapper à une conception psychologique de la volonté, dont on voit la réduction qu'elle opère, en ne permettant pas de penser les autres dimensions de la volonté.

Pour revenir à la volonté, l'Homme n'étant pas purement raisonnable, sa volonté peut être entraînée à suivre des inclinations sensibles. C'est chez Kant que le commandement de la loi est associé avec la volonté véritable. Elle est absolue et ne dépend de rien d'autre (d'où l'autonomie de la volonté). En ce sens, volonté et raison sont confondues, mais le monde n'est pas pour autant le produit de la volonté. La volonté s'exprime bien comme supérieure à l'être, mais pas aux choses.

La volonté, dans un sens plus général, possède aussi une dimension politique qui nous intéresse largement ici. Durable et raisonnée, elle est également réaliste. Et de quel titulaire de la volonté s'agit-il (le citoyen, le prince, le peuple, la nation, un groupe d'individus, etc.) ? Et si l'on parle de faiblesse de la volonté, la question du titulaire se repose de la même manière. La volonté va venir constituer un concept utile en politique dont l'usage recouvre des termes tels que ceux de détermination, de tradition, d'ordre, de loi, etc. La volonté vient alors constituer une « évidence » servant à critiquer d'autres concepts. Comme le souligne N. Tenzer[108], « *le concept de volonté permet de rendre compte de la réalité de la politique démocratique, à la fois dans sa genèse historique et dans son actualité (...) Mais aussi, nulle légitimité ne doit s'attacher à la volonté ; elle n'a pas de valeur ce qui, par ailleurs, rend vains et dérisoires les efforts formels de définition d'une volonté raisonnable* ».

[107] R. Ogien, *op. cit.*
[108] N. Tenzer, *Dictionnaire de philosophie politique*, PUF, Paris 1996, pp. 732-742

Par contre, pour ce qui concerne directement notre propos, les catégories qui servent de référence à l'action économique conduisent à occulter la volonté dans sa dimension politique ou à lui donner une dimension psychologique au travers du thème de la motivation. Cette perspective va ouvrir la notion au champ des sensations, qu'il s'agisse de perceptions, d'impression, d'émotions ou de sentiments. D'ailleurs le XX° siècle va donner une acception psychologique au terme de volonté. C'est à ce parcours-là que nous invite d'ailleurs C. M. Prévost[109] dans le *Que sais-je ?* consacré à la volonté, ouvrage qu'il re-rédige, en ayant pris la succession de la version de P. Foulquié. Il va ainsi souligner les apports de la vision psychologique en soulignant que le thème de la volonté change d'appréciation dans les développements de la pensée contemporaine, dans le sens de l'idée « *d'organiser la vie en un projet cohérent, donc volontaire et que le sujet personnel se pose comme assumant cette tâche* »[110]. Cette perspective psychologique de la volonté va fonder l'idée d'une « volonté de faire les choses ».

La notion de volonté en tant que telle voit aujourd'hui son importance s'amenuiser. Il va ainsi commencer par souligner l'importance du schéma de W. James (et son *Précis de psychologie* de 1870) qui situe la volonté dans l'univers positiviste et la tradition procédurale en distinguant quatre temps dans l'acte volontaire : la conception de la situation, avec l'analyse des situations possibles, la délibération où, s'organisant à partir de ces situations, on pèse le pour et le contre en vertu des systèmes de valeurs dont on dispose, la décision (que cela soit fait), l'exécution (dont la description la plus populaire est effectuée par la mise en exergue du thème de l'action). Les descriptions du contenu de l'acte volontaire vont ainsi mettre en avant : la ténacité et sa dimension temporelle, la maîtrise de soi et l'aspect effort, l'esprit de décision, l'esprit d'initiative comme acte créatif donc personnel, d'où l'importance des contextes inhérents à l'acte volontaire avec des structures neurologiques, des structures psychiques inconscientes, des structures et déterminants sociologiques.

J.-M. Charcot inaugure une approche « clinique » de la volonté et P. Janet propose une proposition de définition de l'acte volontaire comme « *l'acte qui se constitue dans le présent de l'histoire de la vie et qui fait la synthèse dynamique de l'archéologie de l'organisme et de ses capacités réfléchies (il est donc complexe, et, de ce fait singulier et personnel) pour agir dans une réalité présentement rationnelle et pour poser des initiatives au-delà de cette raison même* »[111]. Une telle approche de la volonté pose le problème de l'expérimentation sur les choix et celui de la dimension du jugement. La question de la volonté se positionne ainsi par rapport à la conscience et au fonctionnement du cerveau. Selon la problématique neurobiologique, volontaire diffère de conscient, mais y est également lié. L'organo-dynamisme d'H. Ey part d'une négation banale de la conscience et de la volonté et met l'accent sur le rapport du cerveau et de la volonté. Le matérialisme biologique de J.-P. Changeux[112] pose le problème du rapport entre volonté et liberté de choix (en particulier du fait des impacts de la technique), celui de la crise de la raison, à partir du thème de l'Homme neuronal. La psychanalyse indique aussi les rapports qui s'établissent entre la volonté et le moi, là où la sociologie met en avant l'importance des déterminants sociaux de la volonté qui apparaissent dans l'étude des « décideurs » d'où la dialectique du pouvoir et du vouloir dans les jeux de pouvoir.

[109] C. M. Prévost, *La volonté*, PUF, collection « Que sais-je ? », Paris n° 353
[110] C. M. Prévost, *op. cit.*, p. 6
[111] C. M. Prévost, *op. cit.*, p. 29
[112] J.-P. Changeux, *L'Homme neuronal*, Fayard, Paris, 1983

La volonté peut ainsi être vue comme mobilisation et / ou, en même temps, maîtrise de l'affectivité venant s'inscrire à la fois dans la durée et dans la finitude, ce qui conduit à voir la volonté comme cheminement, mais aussi comme un concept qui se trouve avoir à nous dire quelque chose dans un modèle organisationnel de la « domination – soumission ». C'est dans l'analyse de la dimension politique de l'autonomie qu'il est possible de trouver une issue d'autant plus intéressante et que ce thème de l'autonomie est une des caractéristiques de l'idéologie du « moment libéral » Mais pour entrer dans les figures de la « domination – soumission » par le psychologique, il est important de faire un détour par la thématique de la faiblesse de la volonté.

Focus sur la faiblesse de la volonté[113]

Au sens politique du terme, la faiblesse de la volonté se caractérise par la soumission volontaire et l'obéissance ce qui, dans l'organisation, se caractérise par le passage indistinct d'un pouvoir de gouvernement vers un pouvoir de direction. La figure de l'Homme d'Etat cède la place à celle de dirigeant. La « domination – soumission » par violence peut être *a priori* considérée comme étant en dehors du champ mobilisé ici dans la mesure où la violence utilisée écrase toute possibilité de résistance, et donc finalement toute expression possible de la volonté. Il est ici question de « domination – soumission » obtenue sans violence, d'une soumission « librement consentie » par oblitération de la volonté libre.

Les différences de représentation

Alors qu'aux frontières de la « domination – soumission », par le recours au terme d'obéissance, on obtient la « domination – soumission » par violence, par oppression et par contrainte, donc par l'exclusion des oppositions, voire leur anéantissement comme dans la figure de l'esclavage, rien de tout cela n'est présent ici. L'ordre, dans la « domination – soumission » se matérialise par la coopération obtenue. La domination s'obtient par le contrôle anticipateur de l'exercice de la liberté. Un tel contrôle provient formellement de l'usage d'outils représentés comme incontournables (un outil de gestion, par exemple). Son usage est construit pour obtenir une forme de garantie des comportements du fait, par exemple, de leur vocation à contribuer à la réalisation de l'objectif d'efficience. Le monde des organisations nous invite à la confusion de la « domination – soumission » et du pouvoir. Il s'agit de parler de la « domination – soumission » dans les termes d'un pouvoir exercé en raison. Le contexte de la rationalité procédurale lié à l'objectif d'efficience met en avant la figure de l'expert et invite à exercer le pouvoir au nom d'une autorité issue de l'expertise et de pouvoir soumettre à ce titre les agents organisationnels. Cette expertise va alors se référer à un savoir-faire aux caractères « objectifs » mais aussi à une longue pratique de la « domination – soumission » qui avance ainsi d'autant plus masquée. Il faut en effet avoir été longtemps soumis avant d'être capable de soumettre.

[113] cf. A. Anquetil, « Dilemmes éthiques en entreprise : Le rôle de la faiblesse de la volonté dans la décision des cadres », Thèse de Doctorat en Sciences cognitives, Ecole Polytechnique, Paris, 2003

Mais la « domination – soumission », c'est aussi poser le problème de la faiblesse de la volonté. Etre faible de volonté signifie agir intentionnellement contre son meilleur jugement. D. Davidson en donne une définition[114] en proposant que l'action d'un individu puisse être considérée comme la manifestation d'une faiblesse de la volonté s'il la fait intentionnellement alors qu'il existe une autre action à sa portée et s'il juge que, tout bien considéré, il serait meilleur de faire une autre chose plutôt que celle qu'il fait. Il s'agit donc d'une forme de primauté accordée à une acception « psychologisante » de la volonté. A première vue, même si agir contre son meilleur jugement ou contre sa préférence relève d'une conduite discutable, il est possible qu'une personne agisse ainsi. Pour D. Davidson, une personne peut être faible de volonté sans que cette faiblesse ne soit due à une « sorte d'oubli » ou à un désir « irrépressible », une force qu'elle serait incapable de dominer. En réalité, l'agent faible de volonté ne prendrait pas volontairement en compte, au moment de l'action, tous les éléments dont il dispose pour agir. Cette occultation de la volonté est ainsi aussi occultation de la liberté, réduction du champ de l'autonomie par choix « contraint » d'une représentation venant lier initiative et indépendance. Cette attitude trouve son origine dans une sorte de division de l'esprit de l'agent : une partie de son esprit penserait qu'une première action est meilleure, l'autre pencherait pour une seconde. Les deux territoires de l'appréciation se chevauchent pour permettre à l'agent, d'une part d'émettre le jugement comparatif que tout agent devrait faire et, d'autre part, de reconnaître sa propre faiblesse de volonté. Mais ce que la faiblesse de la volonté a de particulier, c'est que l'agent ne parvient pas à se comprendre lui-même. Il reconnaît dans son comportement intentionnel quelque chose d'essentiellement sourd aux comparaisons à la norme.

Mais il est également possible d'évoquer le fait que la faiblesse de la volonté ainsi conçue puisse être une invention de l'observateur et que, quant à l'agent lui-même, cela ne se passe pas du tout comme cela. Pour étudier ce fait, D. Davidson se place du point de vue de la personne qui agit. Ainsi une personne peut croire qu'elle agit conformément à sa volonté alors que, pour un observateur, sa conduite semblera contraire à celle-ci. Si la faiblesse de la volonté se définit comme le fait d'aller contre l'action qui est réputée la meilleure, elle devient une notion relative qui reflète plutôt le point de vue particulier d'un observateur. Une personne peut alors agir conformément à sa propre volonté mais pas du point de vue de celui qui l'observe, pour autant que ce dernier juge qu'elle n'a pas agi comme lui-même aurait agi. Mais cette vision met en avant une conception d'ordre essentiellement psychologique, ignorant en quelque sorte les autres dimensions (l'aspect moral et politique entre autres).

Deux psychologues, E. Shafir & A. Tversky[115] ont étudié ce phénomène dans le cadre d'un jeu entre deux adversaires où chacun est censé rechercher la maximisation de ses gains. Chaque joueur peut accomplir deux actions seulement : coopérer avec l'autre ou le trahir. Compte tenu des gains, connus à l'avance, que les joueurs peuvent espérer obtenir, la stratégie la meilleure est, dans tous les cas, de trahir. L'expérience menée a montré que lorsque le second joueur connaît le choix du premier, et que ce choix est de coopérer, il coopère dans 16% des cas (3% des cas quand le choix du premier est de ne

[114] D. Davidson, *Comment la faiblesse de la volonté est-elle possible ?, Actions et événements*, PUF, Paris 1993, pp. 37-66

[115] E. Shafir & A. Tversky, *Penser dans l'incertain : raisonner et penser de façon non conséquentialiste* in J.-P. Dupuy & P. Livert (Eds), *Les limites de la rationalité (tome 1)*, Colloque de Cerisy, Editions La Découverte, Paris 1997, pp. 118-150

pas coopérer). En revanche, quand il ne connaît pas le choix du premier, il coopère dans 37 % des cas. Selon les auteurs, ce résultat infirme l'hypothèse selon laquelle le second joueur coopère pour des raisons éthiques puisque, dans ce cas, il aurait coopéré plus souvent quand il savait que le premier avait coopéré. Les auteurs avancent l'hypothèse que lorsque le second connaît le choix du premier, il est seul maître du jeu et son intérêt égoïste est alors de trahir. En revanche, dans l'ignorance du choix du premier, il peut situer son choix dans un cadre collectif auquel il apporterait sa part. L'incertitude favorise la coopération, mais elle ne provient pas d'un simple désir de coopérer : elle résulte du désir du second que le premier agisse d'une manière donnée, c'est-à-dire dans le sens de la coopération. Il prend en quelque sorte ses désirs pour des réalités puisque son choix n'a aucune influence sur le choix de l'autre. Là encore, la logique de l'*homo economicus* pose problème.

Cette interprétation impute au second un comportement irrationnel dans la mesure où « prendre ses désirs pour des réalités » est une forme d'irrationalité. Mais il n'est pas nécessairement faible de volonté car il peut préférer coopérer même si son intérêt est de trahir. Il est *homo economicus* et irrationnel.

Le résultat de l'expérience de E. Shafir & A. Tversky pose la question de savoir quel observateur invoque la faiblesse de la volonté pour expliquer le comportement d'un acteur et à quelle stratégie dominante cet observateur se réfère. Si la faiblesse de la volonté se définit comme le fait d'aller contre l'action qui est réputée la meilleure, elle devient une notion relative qui reflète plutôt le point de vue particulier d'un observateur. Une personne peut alors agir conformément à sa propre volonté, mais pas du point de vue de celui qui l'observe, pour autant que ce dernier juge qu'elle n'a pas agi comme lui-même aurait agi. Pour l'observateur qui considère que tout individu agit en pur égoïste, le second acteur est irrationnel quand il choisit de coopérer. Mais pour cet acteur lui-même ou pour un observateur altruiste, l'action de coopérer, même si elle n'est pas la moins avantageuse, n'a rien de contre-évident.

Mais cette vision de la coopération met en avant une conception d'ordre essentiellement psychologique, ignorant en quelque sorte les autres dimension (l'aspect moral et politique entre autres) de la notion. C'est avec R. Axelrod[116] que nous pouvons mettre l'accent sur ces autres dimensions, mais dans une perspective libérale. C'est en partant d'une contre évidence que R. Axelrod illustre l'apparition de phénomènes de coopération en mentionnant ce qui se passait dans les tranchées de la Première guerre mondiale avec le système du « vivre et du laisser vivre ». Il l'interprète d'abord par référence au dilemme du prisonnier, mais il souligne aussi l'émergence de l'éthique et du rituel dans la construction de situations de confiance. « *Les échanges coopératifs de retenue mutuelle modifièrent effectivement la nature de l'interaction. Ils amenèrent les deux camps à se soucier du bien-être de l'autre. Ce changement peut être interprété en termes de dilemme du prisonnier : l'expérience en soi de la coopération mutuelle continue modifia les gains des joueurs, donnant ainsi beaucoup plus de valeur qu'avant à la coopération mutuelle. L'inverse était également vrai. Lorsque le schéma de coopération mutuelle se détériora à cause des raids obligatoires, une puissance éthique de vengeance fut évoquée (…). Il fallait faire ce qui semblait moral et convenable pour remplir ses obligations à l'égard d'un camarade tombé au combat. Et la vengeance appelait la vengeance (…). En termes abstraits, l'important était que les préférences influaient sur le comportement et les*

[116] R. Axelrod, *Donnant, donnant, théorie du comportement coopératif*, Odile Jacob, Paris, 1992

résultats et réciproquement »[117]. Il s'agit aussi de démontrer que la coopération n'apparaît pas seulement dans un contexte d'amitié, mais aussi entre positions antagonistes, ce qui vient étayer la thèse de la « domination – soumission » (volontaire).

Pour étudier la viabilité de la coopération en l'absence de pouvoir central, R. Axelrod s'est posé trois questions :
- Comment une stratégie potentiellement coopérative peut-elle émerger dans un environnement composé principalement de non-coopérants ?
- Quel type de stratégie peut-il prospérer dans un environnement hétérogène et complexe avec une grande diversités de stratégies ?
- Comment une telle stratégie peut-elle résister à l'invasion d'une stratégie moins coopérative ?

Il propose un modèle de la coopération en trois phases :
- La coopération peut émerger même dans un monde où tout le monde fait cavalier seul, à condition que les individus puissent se rencontrer. Des éléments de morale comme l'honnêteté, la générosité ou le civisme ne sont pas nécessaires s'il existe des intérêts personnels pouvant se développer grâce au phénomène de réciprocité ;
- La stratégie fondée sur la réciprocité peut prospérer dans un monde où il existe de nombreuses stratégies différentes ;
- Une fois établie, la coopération peut résister contre d'autres stratégies moins coopératives.

Il souligne la référence à quatre composantes individuelles pouvant favoriser la coopération : ne pas être jaloux de la réussite de l'autre, ne pas être le premier à faire cavalier seul, pratiquer la réciprocité dans tous les cas, ne pas être trop malin.

Puis il fait quelques suggestions pour créer un environnement favorable à la coopération :
- Augmenter l'ombre portée par l'avenir sur le présent ; plus la conséquence de l'action prise maintenant aura des répercussions sur le futur, et plus la coopération sera efficace ;
- Modifier les gains de façon à rendre la coopération plus bénéfique ;
- Enseigner aux personnes de se soucier les unes des autres ;
- Enseigner la réciprocité ;
- Améliorer les capacités de reconnaissance (de la stratégie de l'autre, savoir reconnaître la coopération et la réciprocité).

Une structure sociale est alors nécessaire à l'établissement de la coopération car il ne faut pas d'isolement et il examine quatre facteurs intéressants pouvant engendrer de telles structures sociales :
- L'étiquette d'une personne (ensemble repérable de ses caractéristiques immuables, comme le sexe) qui aide à présupposer un comportement et oriente donc le choix initial de coopérer ou non. L'inconvénient est que cela entraîne des stéréotypes qui peuvent d'une part conduire à des erreurs, et d'autre part induire des comportements en conformité avec ces stéréotypes. En ce sens, les forts deviennent plus forts, et les faibles plus faibles, les hiérarchies peuvent ainsi se créer et se renforcer dans la durée.
- La réputation que l'on se crée qui sert de force de dissuasion, car elle rend la menace plus ou moins crédible.

[117] R. Axelrod, *op. cit.*, p. 90

- La réglementation qui se doit d'être suffisamment sévère pour être utile, mais pas trop pour emporter la participation des administrés et éviter des conflits systématiques qui coûtent cher.
- Le principe de territorialité qui fait que l'on entraîne plus facilement son voisin à imiter un type de comportement, qu'un inconnu.

L'auteur termine son étude en reprenant le principe de réciprocité, et en mesurant sa robustesse, c'est-à-dire sa capacité à résister à l'invasion d'autres stratégies. Il en conclut que ce principe est une ouverture vers un monde meilleur, par reconnaissance d'une valeur commune, et stable car dans l'intérêt de tous.

Ses postulats sont libéraux car, pour que la coopération se développe dans un monde d'égoïstes (postulat 1 qui est aussi celui de la figure de l'agent calculant ses intérêts), le jeu doit être à somme non nulle (postulat 2 qui est le plus souvent ce qui est mis comme critère distinctif de l'économie des autres activités humaine, l'économie étant vue comme créatrice de valeurs). C'est d'ailleurs le dilemme du prisonnier qui lui sert de référence avec le postulat de préférence pour le présent (postulat 3). C'est bien dans un tel contexte que l'on obtient de fait domination – soumission aussi bien vis à vis du système que vis à vis des autres joueurs.

La notion de « soumission librement consentie » comme apport de la psychologie sociale

De nombreuses expériences de psychologie sociale ont montré qu'une personne peut, sous certaines conditions, agir contre ses préférences. Une soumission librement consentie peut être obtenue par la procédure de l'« amorçage ». Il s'agit, par exemple, de cacher au sujet le coût réel de la décision qu'il devra prendre ou par la stratégie du « pied dans la porte » qui consiste à demander une petite concession pour en réclamer de plus importantes ensuite[118]. L'influence du groupe sur le conformisme et les comportements de soumission ont été étudiés notamment par S. E. Asch[119]. Dans son expérience de 1951, les sujets doivent donner un jugement public sur un test de discrimination visuelle. Ils se trouvent face à un dilemme dans la mesure où l'opinion du groupe diffère des données de leur perception, mais ils n'ont d'autre choix que d'émettre un jugement. L'expérience montre que le tiers des sujets se conforme à la majorité alors que, à l'autre extrême, le quart d'entre eux reste indépendant de la majorité. Dans une variante où la majorité n'est pas unanime, l'effet Asch descend à 10 %. Dans l'expérience de S. Milgram[120], une forte majorité de sujets obéit à l'autorité qui leur demande d'administrer à la victime des chocs électriques (aucune décharge n'étant administrée dans la réalité, et la soi-disant victime étant en fait un compère de l'expérimentateur). Pendant l'expérience, certains sujets protestent et demandent parfois à s'arrêter, mais l'autorité, représentée par

[118] R.-V. Joule & J.-L. Beauvois, *La soumission librement consentie : comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ?*, PUF, Paris, 1998

[119] S. E. Asch, *Influence interpersonnelle : les effets de la pression de groupe sur la modification et la distortion des jugements*, traduction de *Groups, leadership and men*, Carnegie Press, Pittsburgh, 1951, pp. 177-190, in, *Psychologie sociale théorique et expérimentale : recueil de textes choisis et présentés*, C. Faucheux & S. Moscovici (Eds), Ecole Pratique des hautes Etudes & Mouton and Co., 1971, pp. 235-246

[120] S. Milgram, *Pression de groupe et action contre un individu*, (Traduction de « Group Pressure and Action against a Person », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol 25, pp. 115-129), in C. Faucheux & S. Moscovici (Eds), *op. cit.*, pp. 301-312

l'expérimentateur qui leur demande de poursuivre prévaut. Lorsque le sujet a un contact direct avec la victime, le taux de soumission descend à 30 %.

C'est dans son *Traité de la servitude libérale*[121] que J.-L. Beauvois tente de « pousser » les conclusions de ce thème de la soumission librement consentie dans la dimension politique du « moment libéral ». Il part du postulat suivant : « *Bien que libres en tant qu'individus, nous n'avons pas inventé ces rapports fondamentaux dans lesquels nous devons nous inscrire et par lesquels s'exerce le pouvoir : 1. les uns ont autorité pour induire les conduites des autres et, corollairement, 2. ont autorité pour juger de l'utilité des conduites des autres* »[122]. Dans une première partie intitulée « Regards sur la psychologie ordinaire », l'auteur pose en quoi il s'agit de distinguer la détermination de nos comportements de la signification que l'on a appris à attribuer à ces comportements. La liberté individuelle étant au cœur des représentations de la démocratie comme de l'idéologie du « moment libéral », il met en avant la tendance à négliger ou minimiser les causes situationnelles des comportements pour accentuer la causalité qui trouve son origine dans les personnes. Il existe une norme sociale de jugement qui conduit à attribuer de la valeur aux explications qui accentuent le poids causal de l'agent et tout donne à penser que cette norme sociale d'internalité est associée aux pratiques démocratiques libérales d'exercice du pouvoir. Les idéaux psychologiques du libéralisme conduisent à voir en soi-même et dans sa personnalité d'origine ce que l'on fait et ce qui nous arrive. Dans une deuxième partie intitulée « Regards sur la liberté ordinaire », il nous invite à porter un regard sur la soumission forcée. Il souligne la tendance à rationaliser au regard des catégories de la dissonance cognitive où, dans certaines conditions, les sujets modifient leurs attitudes ou leurs motivations préalables de façon à les rendre plus conformes à l'acte qu'ils ont accepté de réaliser dans des conditions qui ne dépendent pas d'eux, mais où l'on va mettre en avant la déclaration paradoxale de la liberté qui conduit à former un sujet « engagé » dans cette réalisation. En effet, l'engagement ne caractérise pas la personne mais la relation qu'elle entretient avec un comportement ou un cours d'action. La déclaration de liberté conduit ainsi à atteindre la soumission librement consentie. L'hypothèse d'auto-perception peut être formulée quand des sujets déclarés libres et ayant accepté de réaliser un acte problématique rationalisent leur comportement en adoptant de nouvelles attitudes ou en modifiant les motivations de leurs motivations de façon à rendre leurs savoirs et évaluations privés plus susceptibles d'avoir généré le comportement qu'ils viennent d'accepter. Il y a donc une forme de parallélisme entre l'engagement de l'acte et l'engagement dans la soumission.

C'est l'état « agentique » qui changerait les données du comportement. En psychologie, il faut rappeler la différence entre les perspectives situationnistes et les perspectives personnalistes qui font, elles, dépendre les comportements des éléments de conscience qui lui sont propres. Cette vision met bien en avant la perspective situationniste sur la perspective personnaliste. Le behavisme qui consiste à penser pouvoir induire le comportement d'un agent par référence à des éléments qui lui sont externes privilégie la forme légitime de cet aspect-là. Or, ce behavisme-là est aussi une référence privilégiée dans plusieurs théories des organisations. La soumission forcée prend d'ailleurs les caractères de la relation disciplinaire. Il y aurait alors, selon cet auteur, un mode de

[121] J.-L. Beauvois, *Traité de la servitude libérale*, Dunod, Paris, 1996
[122] J.-L. Beauvois, *op. cit.*, p. 14

comportement assimilable à un script (gestion du comportement) avec une rationalisation qui peut affecter le registre des valeurs.

Dans une troisième partie, il nous invite à des regards sur l'exercice ordinaire du pouvoir dans le contexte du libéralisme et de la démocratie. Le pouvoir est vu comme l'antécédent causal de tout ce que l'on obtient volontairement d'autrui. « *L'exercice du pouvoir se dilue alors dans les processus d'influence, de persuasion et de propagande, quand il ne s'agit pas de séduction ou de manipulation* »[123]. Le pouvoir est conçu comme un fait des structures au sein desquelles les agents entrent en relation (asymétrie « dominant – dominé »), d'où le pouvoir qui y est en même temps qu'il se délègue. Il s'agit donc d'autre chose que de l'influence. D'autres attributs du pouvoir sont constitués par les sanctions (élément motivationnel ayant un impact sur la soumission). Les éléments motivationnels mènent à induire des comportements dont les agents se seraient passés, d'où le caractère psychologiquement arbitraire de l'utilité associée à ce que l'on attend des comportements ainsi demandés qui est l'utilité de la soumission. L'aspect prescriptif des positions de pouvoir correspond à ce que l'on appelle le commandement. Mais à l'aspect prescriptif correspond aussi un aspect évaluatif (pour apprécier les conduites désirées des autres). Aux aspects prescriptif et évaluatif de l'exercice du pouvoir correspond enfin l'arbitraire psychologique des conduites prescrites.

L'auteur distingue ainsi trois modes d'exercice du pouvoir :
- Affirmation du pouvoir par voie dictatoriale (légitimation par la puissance) par référence au vouloir (comme dans le cas de la figure du dirigeant d'entreprise) ;
- Appel aux grandes causes par voie totalitaire (légitimation par les valeurs) ;
- Appel à la nature humaine par voie libérale pure (légitimation par l'accomplissement individuel).

Le totalitarisme du « moment libéral » est en fait un *mix* de ces trois aspects, d'où les types de légitimation des évaluations et des prescriptions à partir de deux dimensions de la légitimation : la dimension idéologique que l'on retrouve aussi bien dans la dictature, le totalitarisme et le libéralisme pur et la dimension partenariale (les conduites dans le commandement) qui vont de l'autocratie à la permissivité.

L'auteur propose alors les éléments d'analyse suivants pour ce qui concerne les organisations :
- La fidélité des comportements professionnels qui justifie, car on ne sait jamais quelles sont les défaillances possibles, la supervision « taylorienne » vue comme la mise en place de « routines » de contrôle dépersonnalisées aussi bien que les discours d'aujourd'hui sur la compétence qui, eux aussi, visent *in fine* la mise en place d'une logique de routines ;
- L'attachement des motivations, au-delà des motivations matérielles, avec des formes telles que le paternalisme, les relations humaines ;
- Le projet où les prescriptions spécifiques se réfèrent à des normes plus générales ;
- L'esprit de performance comme valeur avec la référence à un manager efficace et libéral.

Il existe donc des « pré-requis » au démocratisme : une connaissance par les agents soumis des utilités attendues par l'agent qui exerce le pouvoir (clause de connaissance), la nécessité de maintenir le contrat qui les lie au système de pouvoir (clause de dépendance), une clause de délégation de l'évaluation (auto-évaluation, autocontrôle) et

[123] J.-L. Beauvois, *op. cit.*, p. 155

une clause de renversement de l'évaluation. Se soumettre au pouvoir de quelqu'un, c'est accepter l'aspect prescriptif et évaluatif de la relation. Or, la déclaration préalable de liberté n'aura pas pour autant modifié le champ de l'exercice du pouvoir. Et pourtant elle engage et s'avère nécessaire à la rationalisation *ex post*. L'auteur souligne l'impact des récompenses dans l'effet d'apprentissage avec deux aspects théoriques : celui du lien positif et celui de la dissonance cognitive. Or les pratiques du libéralisme facilitent la généralisation des comportements modifiés dans la mesure où la déclaration du principe de liberté conduit à une évocation de la nature psychologique individuelle qui implique une évocation de l'image de soi ou de la conscience de soi dans la vocation à attribuer nécessairement une signification à un acte dont la détermination nous échappe. Il faut donc ici souligner la force des prescriptions démocratiques libérales et leur renforcement dans l'évaluation libérale. Se trouve-t-on alors dans l'univers de la morale ou dans celui du totalitarisme libéral ? Selon l'auteur, en effet, « *Toute idéologie peut virer au totalitarisme lorsqu'elle devient officielle, l'idéologie libérale comme les autres, et ceci d'autant plus que l'idéologie libérale est indissociable de la promotion d'une certaine psychologie* »[124].

J.-L. Beauvois se positionne alors par rapport à ce que les auteurs post-modernes considèrent comme la fin de la modernité avec la crise de la raison comme crise d'un credo irrationnel qu'une rationalité excessive a soustrait à l'examen argumenté et à la critique et qui est que toutes les activités (y compris la maternité, la culture et le loisir) sont justiciables d'une évaluation économique et peuvent être régulées par l'argent. Il note d'ailleurs, avec A. Gorz[125] : « *Le principal objet de cet essai est de déterminer les limites - existentielles, culturelles, ontologiques - que la rationalité économique ne peut franchir sans se renverser en son contraire et miner de non-sens pervers le contexte socio-culturel qui la porte* ». La raison économique est en train de provoquer le divorce « travail – vie », « production – besoins », économie et société et beaucoup d'activités ne peuvent être transformées en travail rémunéré et en emploi sans être dénaturées. Il va ainsi contester le point de vue des post-modernes en n'adhérant pas à leur vision de la fin de la modernité, mais à la thèse de la crise des contenus irrationnels de l'industrialisme. Il postule ainsi l'existence d'une limite à la sphère de ce qui est rationalisable. Le modèle implicite est celui d'une économie qui ne cesse d'englober de nouveaux champs d'activité à mesure que le travail est libéré des champs qu'il occupait jusqu'alors. « *La crise est, de fait, autrement fondamentale qu'une crise économique et de société. C'est l'utopie sur laquelle les sociétés industrielles vivaient depuis deux siècles qui s'effondre* »[126] et c'est aussi cela que nous interrogeons ici.

Focus sur le concept d'autonomie

L'autonomie comme expression de la volonté (et donc aussi faiblesse de la volonté) peut aussi être assimilée, dans un retournement de l'éthique vers la psychologie, comme un élément de caractère du sujet.

L'autonomie considérée comme le champ d'expression de la volonté (tout comme de la faiblesse de la volonté) indique « en creux » le thème de la « domination – soumission »,

[124] J.-L. Beauvois, *op. cit.*, pp. 229-234
[125] A. Gorz, *Métamorphoses du travail, quête du sens*, Editions Galilée, Paris 1988, 4° de couverture
[126] A. Gorz, *op. cit.*, p. 22

suivant le sens qui sera celui dans lequel va s'exercer le jeu de l'autonomie. C'est ainsi que J.-J. Rousseau[127] nous invite à envisager la liberté comme l'obéissance à la loi prescrite, ce qui conduit l'individu à soumettre sa volonté particulière à la volonté générale qui exprime les intérêts de la communauté. C'est, toujours aux yeux de J.-J. Rousseau, ce qui conduit de l'état de nature (le règne de l'appétit et de la force) à l'état civil (celui du règne des lois). Chez Kant, l'intériorisation de la liberté se transforme en autonomie de la volonté par obéissance aux lois considérées comme des commandements de la raison. C'est F. Bourricaud qui signe l'article « autonomie » de l'*Encyclopedia Universalis* en soulignant que « *la notion d'autonomie ne peut être adéquatement saisie que si ses différents sens sont précisés à la fois dans leurs contextes historiques, dans leurs valeurs synonymiques et antithétiques, enfin dans les domaines et les activités auxquels ils s'appliquent (…). Mais il faut noter qu'une façon de se donner ses propres lois (autonomie), c'est d'exercer sur les autres un pouvoir absolu (autarchie). Ainsi se trouve évoquée une première série de difficultés : à quelles conditions une collectivité peut-elle être la source des lois qui la régissent* ».

L'autarcie, figure utopique de l'autonomie, indique l'indépendance économique, notion à laquelle Aristote ajoute une dimension morale débouchant sur une définition ambiguë de l'autonomie dans la mesure ou le Bien se suffit à lui-même. Dans la perspective stoïcienne, l'autonomie est vue comme l'indépendance de toute contrainte venant de l'extérieur compte tenu de la distinction entre les choses qui sont « en notre pouvoir », et celles « qui n'en dépendent pas », la manifestation de l'autonomie concernant les premières au travers de l'indépendance liée à l'usage que nous pouvons faire de notre capacité de juger. Il s'agit alors de liberté vue comme l'obéissance à la Raison et/ou à la Nature. Mais c'est cette obéissance qui, conduisant à la suffisance, conduit Pascal[128] à qualifier cette attitude de blasphème. L'attitude de « respect » par rapport à la loi morale exprime, chez Kant, la transcendance de la règle, et l'indignité du sujet dans la mesure où le sujet n'accède à l'autonomie qu'à la condition d'être premièrement respectueux de la loi. L'autonomie est d'abord ici obéissance, mais la réflexion sur cette loi qui nous ordonne de nous affranchir de toutes les déterminations « pathologiques » nous indique que la loi et la liberté sont une seule et même chose. L'autonomie n'est alors plus seulement la capacité d'agir selon la loi, mais de se donner à soi-même sa propre loi dans les catégories de la « volonté générale ». Il ressort de ce parcours l'ambiguïté qui marque le concept d'autonomie.

Mais être autonome est-il la même chose qu'être indépendant ? Ceci conduit à examiner la dimension politique de l'autonomie et à entrer dans la figure des institutions politiques. Dans les systèmes fédéraux, il existe une reconnaissance de la distinction entre un domaine commun et un domaine propre aux unités constitutives. Mais, pour ce qui est commun, les unités constitutives ont voix au chapitre selon les modalités fixées par la Constitution. L'autonomie peut alors être vue comme un compromis effectué entre l'abandon d'un certain nombre de domaines en contrepartie de la liberté d'action dans d'autres. Dans le cas de la décentralisation, l'État délègue un certain nombre de compétences sur lesquelles il continue à exercer son contrôle. La demande d'autonomie peut provenir de groupes soumis à la souveraineté des États et peut prendre la forme d'une demande de garanties statutaires, d'avantages et de protections, mais aussi se prolonger dans la prétention à participer à la définition de la politique.

[127] J.-J. Rousseau, *Du contrat social*, Pléiade, Paris 1964
[128] B. Pascal, *Pensées sur la religion et quelques autres sujets*, Ed. originale : 1669

Tout comme la volonté, l'autonomie est aujourd'hui vue de façon personnelle, comme un droit, un idéal moral ou une capacité psychologique que possèdent les adultes réfléchis[129] ou comme un concept d'ordre sociologique. C'est aussi ce personnalisme qui caractérise la conception de l'autonomie du « moment libéral ». L'autonomie se caractérise donc par le fait d'entreprendre et pas étonnant alors que s'établisse un continuum qui va d'entreprendre à entreprise.

G. de Terssac & B. Maggi[130] distinguent différentes voies de recherche pour aborder l'autonomie : évaluer les possibilités d'intervention des opérateurs dans les situations de travail, mesurer l'influence de l'opérationnel sur les normes et les méthodes de travail, apprécier l'indépendance des opérateurs au travers de la construction de leurs propres normes.

Ils proposent une typologie des approches en distinguant :
- Celles qui mettent l'accent sur la motivation (l'autonomie devient un déterminant de la satisfaction au travail et ces études s'apparentent à une approche psychosociologique) ;
- Celles qui mettent en avant un point de vue gestionnaire centré sur l'efficacité organisationnelle (où l'autonomie est vue soit comme un mode subjectif de perception des situations, soit comme un mode objectif d'intervention sur la structure du poste de travail, soit comme étant synonyme de « polyvalence ») ;
- Celles qui voient l'autonomie comme un des éléments du processus d'action (les faits renvoient à l'existence de marges de manœuvre ou de degrés de liberté dans le travail et l'approche est alors d'ordre sociologique).

G. de Terssac & B. Maggi proposent alors deux définitions pour aborder l'autonomie : la possibilité de reconquérir la responsabilité et l'initiative qui considère l'autonomie comme influence sur les normes et les méthodes de travail, ainsi que l'indépendance à l'égard des méthodes de travail, c'est-à-dire ce qui est pratiqué pour aboutir à un résultat dans le cadre d'une référence. G. de Terssac & B. Maggi s'inscrivent dans la première direction dans la lignée de G. Friedmann[131] pour qui l'autonomie est vue comme une tentative de rompre avec le schéma de la division du travail et comme une reconquête de l'initiative et de l'indépendance. Les deux auteurs proposent de définir l'autonomie dans une approche d'ordre sociologique comme « *la capacité de produire et de choisir ses propres règles (...), la capacité de gérer ses propres processus d'action. L'autonomie signifie élaborer ses propres règles d'action ou bien maîtriser les règles qui ont été posées au préalable* ». Ils précisent leur définition en distinguant la notion d'autonomie de la notion de « discrétion » ou « d'espace discrétionnaire », ces concepts donnant un contenu prescrit et organisé à l'autonomie. A l'inverse, ils soulignent que « *l'autonomie désigne la capacité à régler soi-même ses propres actions et comporte de l'indépendance. L'autonomie concerne l'espace de liberté de décision que le sujet collectif cherche à construire et à affirmer* ». Mais la dimension sociologique de cette approche tend à ignorer la dimension politique de la notion, dimension qui avait été soulignée plus haut.

[129] H. E. Allison, *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, Paris 1996, pp. 115-123
[130] G. de Terssac & B. Maggi, « Autonomie et conception », in *Coopération et conception*, G. de Terssac & E. Friedberg (Eds), Octarès Editions, Toulouse 1996, pp. 243-266
[131] Georges Friedmann, *Où va le travail humain*, Gallimard, collection « Idées », Paris, 1963

Sous l'angle de la régulation, J. D. Reynaud[132] met en avant l'importance des procédures (les règles en quelque sorte) qu'il replace au regard d'un projet sans lequel elles ne peuvent avoir ni force obligatoire ni légitimité, projet qui ne vaut que par rapport à une communauté. Il propose également une typologie des règles en distinguant les règles d'efficacité (opérations prescrites pour arriver à un but), les règles de coopération et d'autorité, les règles de hiérarchie et les règles de division du travail et d'organisation. La règle comporte chez lui une dimension cognitive et une dimension normative. La régulation est un processus dynamique d'intégration et de production de la règle, un processus d'apprentissage (aussi bien individuel que collectif) qui vaut comme contrôle social (fondé au regard de l'autonomie du sujet) tout comme en anomie (à la limite). C'est à ce titre qu'à la régulation autonome (inhérente au système) et à la régulation de contrôle (inhérente à la place de l'élément dans une structure), s'ajoute l'idée de régulation conjointe (émergente en quelque sorte). Cette régulation émergente tient compte de l'interaction entre l'agent social avec les règles, procédures et artefacts. De façon évolutive dans le temps, elle matérialise l'arbitrage opéré entre les deux pôles précédents compte tenu de logiques de conflits et de négociation. Il y a en quelque sorte, comme le signale R. Albano[133] une sorte de confrontation entre les régulations hétéronomes et autonomes chez J.-D. Reynaud.

Le thème de l'autonomie pose, comme le souligne F. Alexandre Bailly[134] son existence comme leurre ou comme panacée. Elle nous invite à la compréhension du concept d'autonomie à partir de ses aspects politiques et métaphysiques. Le terme combine l'idée de soi et celui de loi – suivre ses propres lois - par opposition au concept d'hétéronomie qui est celui de suivre la loi des autres. Elle déroule alors un raisonnement qui lui fait parcourir le thème de l'autonomie comme processus rationnel et moral propre à l'Homme, comme action régulatrice, comme consubstantielle à l'humanité même. Elle débouche alors sur la question de l'autonomie dans l'organisation qu'elle va distinguer de la coopération qui nécessite une finalisation commune, c'est-à-dire une hétéronomie. Elle distingue ensuite l'autonomie de la coordination qui relève d'une logique de régulation (qui tient donc aussi de l'hétéronomie). L'autonomie, au sens politico-gestionnaire, est aussi une sorte de « détournement – récupération » de l'autogestion. Elle pose le problème de sa genèse qui peut être aussi bien vue de façon négative (l'autonomie volée du fait de règles et de prescriptions) et de façon positive (l'autonomie déléguée). Elle propose la définition suivante [135]: « *L'autonomie des individus dans l'entreprise consiste en leur intervention dans la définition (qu'elle soit officielle ou non) de deux types de règles : celles qui concernent les procédures de travail, et celles qui concernent la gestion des personnes, des équipes, voire de l'entreprise dans son ensemble. Elle est toujours relative, fluctuante et atteint des niveaux différents selon les personnes et les activités. Elle peut être reconnue officiellement et valorisée, ou simplement tolérée, voire combattue* ». Cette définition explique la corrélation entre le concept d'autonomie et le « moment libéral ». L'autonomie ouvre le champ des possibles au calcul individuel dans le travail et dans la hiérarchie, configurant ainsi les conditions de possibilité d'expansion du libéralisme à l'intérieur de l'entreprise. C'est cette configuration qui conduit au thème

[132] J.-D. Reynaud, *Les règles du jeu*, Armand Colin, Paris, 1997
[133] R. Albano, « La socialisation dans la famille », *in* B. Maggi (Ed.), *Interpréter l'agir : un défi théorique*, PUF, collection « le travail humain », Paris, 2011
[134] F. Alexandre-Bailly, *L'autonomie des individus dans l'entreprise : essai de conceptualisation et regard sur les pratiques*, Thèse Groupe HEC, 2001
[135] F. Alexandre-Bailly, *op. cit.*, p 41

de l'autonomie prescrite. Cet univers de l'injonction à l'autonomie est assimilable à une injonction paradoxale assimilable à de la « domination – soumission », injonction qui « *enferme la personne dans un paradoxe paralysant, qui l'empêche de réagir librement et la conduit à une situation insidieuse, dans laquelle le discours officiel d'autonomie est comme confirmé par un comportement conforme* »[136]. On est alors dans le contexte de la manipulation où l'octroi d'autonomie proviendrait d'une synthèse entre « culture » et marché. Ce contexte est donc celui des effets pervers, des sorties cyniques, d'une individualisation du rapport au travail et de l'anomie.

L'analyse de l'autonomie conduit alors à mettre en regard l'autonomie indépendante et l'autonomie d'engagement. L'autonomie indépendante relève du projet d'individualisation du sujet libre propre à la Philosophie des Lumières. L'autonomie d'engagement apparaît corrélativement au « moment libéral », du fait de la nécessité de gérer collectivement les aléas dans un contexte où l'on associe dorénavant autonomie et efficacité. Comme le souligne F. Alexandre-Bailly[137] : « *Cette autonomie n'a plus rien à voir avec le fait de se donner ses propres lois, mais en même temps elle comprend bien cette notion, dans la mesure où l'individu s'engage entièrement dans la gestion des évènements, défend son point de vue et apprend à vivre la complexité de la multiplication de ceux des autres* ».

S'intéressant au champ de l'organisation, elle nous propose une classification des représentations au regard de la place de l'autonomie avec :

- L'autonomie volée négative qui regroupe des conceptions telles que la rationalisation du travail vue comme rejet de l'autonomie (bureaucratie weberienne, organisation scientifique du travail) ;
- La redécouverte de l'autonomie (avec l'« école des relations humaines » et celle des « ressources humaines » qui reconnaît l'importance de la norme de groupe et de l'élargissement des tâches) ;
- L'autonomie déléguée ou la discrétion rendue possible par une conception contingente de la relation « Homme – organisation » qui voit l'organisation comme une pyramide de décisions et d'objectifs où la reconnaissance de la rationalité limitée du sujet conduit au renoncement à l'optimisation individuelle. C'est aussi le cas des représentations qui associent contingence structurelle et autonomie contingente en ne voyant pas forcément l'opportunisme des agents comme un risque à condition qu'ils soient acteurs de marché où ils pourront stimuler à l'infini leur « Raison calculante ». C'est aussi ce qui va conduire à la mise en exergue des « bons » professionnels ;
- L'autonomie volée positive inscrite dans une représentation constructiviste des comportements qui n'associe pas exercice du pouvoir et obéissance, mais où est associée la volonté de participer. Il s'agit de figurer un acteur dont la liberté est fondée sur la « raison sociale » avec des zones d'incertitude (d'expertise, d'information, de maîtrise des relations, de limites des règles) qui ouvrent le champ de l'autonomie dans une construction continue ;
- L'autonomie volée efficace qui reconnaît l'autonomie comme source d'identité ; il s'agit de réguler soi-même son action.

L'impasse de cette classification dans sa vocation à laisser échapper de l'autonomie va la conduire à se référer à une autonomie sans illusion, une autonomie déléguée. Cette

[136] F. Alexandre-Bailly, *op. cit.*, p 60
[137] F. Alexandre-Bailly, *op. cit.*, p 76

approche possède d'intéressantes implications qui tournent autour des liaisons établies avec les notions de discrétion, d'initiative et de responsabilité.

La notion de discrétion est ici d'ordre politique. L'organisation comme lieu principal de la conception de l'autonomie déléguée pose en effet problème. S'agit-il de la concevoir comme simple autonomie de moyens ou s'agit-il d'aller au-delà ? C'est dans cette logique qu'il est question de substituer le concept de discrétion à celui de liberté, comme nous y invite B. Maggi[138] pour qui, au sens managérial, la discrétion « *indique des espaces d'action dans un processus réglé de l'extérieur où le sujet agissant est obligé de décider et de choisir dans un cadre de dépendance* ». Ne parle-t-on pas de pouvoir discrétionnaire ? Ce pouvoir discrétionnaire expose l'autonomie à son contenu politique et au thème de la « domination – soumission ». L'espace micro politique de la discrétion ne serait-il pas le signe de la fragmentation de la liberté dans les contenus d'un micro pouvoir contraint, celui de l'*homo liberalis*, réduit au « vivre avec », sous-entendu avec les Autres ?

L'implication de l'existence d'un espace micro politique est double :

- Celle d'un programme de « destruction des structures collectives » et de promotion d'un nouvel ordre fondé sur le culte de « l'individu seul mais libre ». D.-R. Dufour[139] propose cette analyse en posant la question de savoir si cette ruine des instances collectives construites de longue date (les syndicats, par exemple) ne comporterait pas en germe le projet de réduction de l'« individu – sujet » à un objet, enjeu de la « domination – soumission » du totalitarisme du « moment libéral » Les contours du « souci de soi » sont donc aussi en question. Il souligne la racine latine de « sujet – *subjectus* » qui désigne l'état de celui qui est soumis. Il nous invite ainsi à un parcours historique de la soumission : la *physis* dans le monde Grec, Dieu dans les monothéismes, le roi dans la monarchie, le peuple dans la République, la race dans le nazisme, le prolétariat dans le communisme. La post modernité affirme la multiplicité des représentations de l'Autre. Or, aucune figure de l'Autre, si ce n'est comme soi-même ne figure dans la perspective du « moment libéral ». L'autoréférentialité règne alors en maîtresse. L'absence de référence(s) externe(s) conduit à une socialité se référant au marché comme anarchie organisée. Il s'établit ici une confusion entre auto-organisation et anarchie organisée où la liberté est singulièrement absente. Faire sans les autres est impossible et faire avec se heurte à l'impensé de la hiérarchie. « *Avec la post modernité, la distance vis-à-vis de l'Autre est devenue distance de soi à soi (…). Tout sujet se trouve ainsi aux prises avec son auto-fondation, il peut certes réussir mais non sans se trouver constamment confronté à des ratés, plus ou moins graves (…). C'est vers une condition subjective définie par un état limite entre névrose et psychose que se définit désormais le sujet post-moderne, de plus en plus pris entre mélancolie latente, impossibilité de parler à la première personne, illusion de toute puissance et fuite en avant dans les faux soi, dans des personnalités d'emprunt, voire multiples, offertes à profusion par le marché* ». « Le tribunal permanent » joue donc aussi vis-à-vis de soi. L'auto-construction de soi est un point tout aussi aveugle que l'auto-organisation des autres. C'est la raison qui conduit D.-

[138] B. Maggi, « Coopération et coordination : enjeux pour l'ergonomie », in *L'ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain*, *in* J. C. Sperandio (Eds.), Octarès, Toulouse, 1996, pp. 11-26

[139] P. Bourdieu, « L'essence du néo libéralisme », *Le Monde Diplomatique*, mars 1998
D.-R. Dufour, « Les désarrois de l'individu sujet », *Le Monde Diplomatique*, février 2001

R. Dufour à parler d'individus plutôt abandonnés que libres, d'où l'intérêt des références à la bande, au gang, à la mafia, à la secte, organisations temporaires, placebo d'identification. C'est aussi le motif de la re-légitimation du déterminisme technologique comme processus d'identification au travers aussi bien des technologies de l'information et de la communication (s'affranchir virtuellement du « ici et maintenant »), des tentations génétiques (fécondité artificielle, fécondité *post mortem*, libération du genre, transgénétique par mixage des espèces avec les xénogreffes) ;

- Celle d'un anéantissement des limites de la légalité et de la légitimité. La légalité étant d'abord le caractère de conformité à la loi, l'affaissement de la loi conduit à l'affaissement de la légitimité. La légalité hérite en effet des catégories du « vivre dans ». Elle focalise l'attention sur la genèse, l'édition et l'application de la loi, la figure du sage (traditionnel, charismatique, démocratique) s'estompe et celle du juge, garant de l'application des lois avec lui. Là où la structure juridique de la société est créatrice d'obligations, la dissolution du cadre légal ouvre le champ à la « domination – soumission » des uns sur les autres et à l'intermédiation de la norme.

Cette dissolution s'apprécie à la mesure de la défiance appliquée à la règle dans la perspective du « moment libéral » qui fait de la contestation de la règle un critère de légitimité. C'est donc la valeur de la régularité formelle qui est en cause mais aussi, en dualité, la valeur même du principe de légitimité sans lequel la légalité s'effondre. L'autorité des gouvernants est en cause, laissant ainsi l'« individu – sujet » isolé face aux autres – entre autres les plus puissants – offrant ainsi un nouvel espace à l'expression d'une « domination – soumission ». La légitimité n'est pas en effet immanente à l'exercice du pouvoir. Elle s'évalue par rapport à une norme et procède donc d'une comparaison entre l'exercice formel du pouvoir et les contours d'un principe normatif fondé sur des valeurs nécessairement contingentes à des agents, à un lieu et à un moment donné. Ceci est d'ailleurs qualifié de gouvernance. Ces valeurs, de caractère impératif elles aussi, tout comme les lois d'ailleurs, s'inscrivent dans un procès d'enfouissement dans des valeurs individuelles. Malgré les contenus d'une idéologie du « moment libéral » tendant à affirmer l'affranchissement du sujet de l'histoire et du groupe, cet enfouissement subsiste dans le cadre de hiérarchies économiques et conduisent à la au projet de « domination – soumission » des agents dominants de ces entités. En effet, l'accession à ces positions n'est pas le fait du hasard (c'est-à-dire résultant du calcul économique de ces agents, donc jeu d'une égalité d'accès à l'inégalité) mais surtout le fruit d'un jeu social. Il existe, par exemple, un déterminisme social au bénéfice du capital-risque comme le prouve l'existence des institutions de l'épargne solidaire qui sont apparues pour s'adresser aux plus pauvres qui étaient en fait exclus du capital-risque. A défaut du principe de légalité qui vienne border le jeu du principe de cette légitimité, la légitimité seule subsiste, c'est-à-dire la non-légitimité, ou plutôt celle des agents en position de dominer les autres. Les structures sociales se construisent alors autour de pyramides de relations de « domination – soumission » dont la figure du client, par exemple, ne constitue qu'une sortie « discursive » et sociale. Cet agglomérat de pyramides aujourd'hui qualifié de « capital social » « tient » du fait que la soumission des uns se récupère dans une posture de domination des autres, mais la position relative dans les structures sociales est alors déterminante. Certains « dominent – soumettent » plus que d'autres. C'est la domination rationnelle weberienne[140] qui à la fois fonctionne en l'état et vole en éclats du fait de déterminismes sociaux. La norme est une forme de

[140] Max Weber, *Economie et Société*, Plon, Paris, 1971 (Ed. originale : 1921)

négation de la liberté car la loi indique l'espace de liberté et permet d'y résister. Vouloir le modifier est expression de liberté. L'autoréférence fait perdre son épaisseur politique à cet espace. C'est ainsi que face à l'école laïque et obligatoire (fruit de la loi), les écoles confessionnelles dites « libres » ont pu se structurer. Il n'en va pas de même si l'on compare enseignement public et privé pour ce qui concerne, par exemple, les *business schools*, car le critère qui servira de référence ne sera plus le rapport aux principes mais le rapport à l'efficacité dans la construction d'un capital social.

Autorité et pouvoir fusionnent dans le relativisme construit de la « domination – soumission ». Il n'y a plus non plus, dans le principe de légitimité, de volonté de l'un ou de volonté générale qui puisse être clairement désignée. Dans un « moment libéral » qui fusionne liberté individuelle et volonté individuelle dans le concept d'autonomie, il n'existe plus en fait ni liberté, ni volonté, mais émergence d'une dualité « pouvoir – autorité » qui fonctionne en faveur des plus forts. Là où le principe de légalité vient limiter l'indépendance en fixant un cadre à l'exercice de la liberté, le « moment libéral » le supprime en lui substituant l'autonomie et la norme. Il n'y a plus ni Créon, ni Antigone mais seulement des philistins comme le montre la substitution de la jurisprudence à la loi « injuste », puisqu'il n'y a plus de loi mais seulement le privilège quotidien de l'Homme ordinaire. Il n'y a donc plus non plus ni Socrate, ni ciguë, mais un seul océan de ciguë délayée auquel l'agent ne peut échapper sans pour autant en mourir. Il s'agit bien plutôt de le condamner à vivre dans un espace, celui de la « domination – soumission » dont il ne peut que « jouir ». C'est aussi la disparition de l'Etat de droit pour un Etat de faits. Ce n'est plus non plus un Etat de police, mais un agglomérat d'Etats policés, résultant de la conduite civile des comportements des « individus – sujets ». Il n'y a donc plus ni Administration, ni actions administratives qui doivent être évaluées à l'aune du principe de légalité, mais des actes économiques qui le sont à l'aune du principe d'efficience. Il n'y a donc plus de règles administratives ordonnancées juridiquement, mais des actes marchands dont la preuve nous est fournie par la substitution du client à l'usager. L'enjeu de la critique n'est donc plus celui de la passivité de l'administration, mais celui de son efficience. Il en va de même des compétences administratives qui laissent place aux compétences professionnelles. La fluidité adaptative supposée du marché tient lieu de projet de réforme. Le pouvoir discrétionnaire de l'administration qui était lié aux fonctionnaires qui l'exercent conduit à la discrétion de l'agent et au pouvoir discrétionnaire de ceux qui « dominent – soumettent » dans le contexte des structures économiques. Les autorités compétentes ont laissé place à la compétence de l'expert, efficience dont la traduction des actes s'évalue à l'aune des critères économiques. A défaut du cadre juridique légal, la fantaisie et l'imaginaire de l'acte discrétionnaire a abandonné le terrain de l'administratif pour celui de l'économique qui donc, en retour, suscite la figure qui lui convient, celle du client en lieu et place de celle de l'« administré – usager ». C'est donc à une mutation de l'univers de la « domination – soumission » que nous convie le totalitarisme du « moment libéral ». L'acte discrétionnaire administratif limité par la référence au Bien public laisse place à l'acte discrétionnaire économique illimité au nom des catégories du bien privé (l'économie n'autorise-t-elle pas l'accumulation sans limite ?). La sanction par le juge de l'acte administratif discrétionnaire pour détournement de pouvoir conduit à la manipulation du juge dans l'univers de l'acte économique discrétionnaire dans la perspective sans bord de la jurisprudence. L'indépendance du juge se voit ainsi détournée de sa logique d'arbitre pour entrer dans la logique de l'arbitraire. Là où la légalité atteint ses limites du fait de circonstances exceptionnelles venant, au nom de la Raison d'Etat, infléchir les contours

de l'exercice de la règle, il n'existe plus que des circonstances ordinaires qui ouvrent donc le champ, non plus à un raisonnement de « pouvoir – résistance » mais à une logique de « domination – soumission ».

Focus sur l'autonomie et le travail

« Autonomie » vient du grec *auto* qui signifie « soi-même », et *nomos*, qui signifie « loi, règle ». Étymologiquement, elle désigne donc la capacité d'un individu à se gérer selon ses propres lois, c'est-à-dire à déterminer lui-même les règles d'action auxquelles il se soumet. Proche de la notion d'auto-détermination, elle désigne l'aptitude d'un être humain rationnel à exercer un certain contrôle sur le cours de son existence, ainsi que sa capacité à gérer des situations complexes. Elle s'oppose à l'hétéronomie, du grec *hetero*, qui signifie « autre », et qui renvoie à l'asservissement total à des contraintes extérieures.

L'autonomie n'implique cependant pas absence de contraintes. C'est dans l'enchevêtrement entre la prise en compte de l'environnement et la rétroaction du système organisationnel sur celui-ci que se situe l'autonomie. L'autonomie est une capacité à faire des choix qui tiennent compte d'autrui, de l'environnement social et des règles de vie collective que s'est fixé un groupe. Elle est une aptitude à prendre en compte les contraintes, à les évaluer, à envisager les différentes actions possibles et à agir en conséquence, en fonction de ses lois intérieures et de ses valeurs. Elle permet aussi de contourner ces contraintes et de rétroagir sur l'environnement pour les modifier. Elle suppose prise de recul, réflexion et intelligence.

L'autonomie est souvent confondue avec l'indépendance qui désigne une situation où un individu parvient à vivre en s'extrayant du corps social et de toute forme de dépendance. L'indépendance, proche de la notion d'autarcie, est impossible car les êtres humains se construisent par le collectif, pensent et agissent en interaction avec leurs pairs : ils sont interdépendants. L'appartenance au collectif permet à l'individu de développer son intelligence, de construire son identité et ainsi d'exercer pleinement son autonomie. L'autonomie désigne non pas une aptitude à ne dépendre de personne, mais à gérer ses interdépendances. Elle est une capacité d'autodétermination non pas dans l'isolement, mais dans la complémentarité.

L'autonomie est souvent considérée comme incompatible avec la coopération. Là aussi, c'est parce qu'elle est assimilée à l'indépendance qui implique un certain isolement par rapport à la société. Or, l'autonomie s'exerce dans un réseau d'interdépendances multiples et la coopération désigne l'activité par laquelle les individus gèrent collectivement ces interdépendances. Les liens entre autonomie et coopération sont particulièrement prégnants dans la sphère du travail. La coopération renvoie alors aux processus de délibération collective, aux débats *via* lesquels les individus décident ensemble du cadre et des modalités d'exécution des tâches. Elle se distingue de la coordination qui désigne l'organisation du travail par un individu en situation de supériorité formelle (supérieur hiérarchique, chef de projet, etc.) ou informelle (*leader* charismatique). La coopération favorise aussi l'appropriation collective du travail, ainsi que la construction de l'identité professionnelle du groupe. D'une part, la coopération permet à chacun d'exercer au mieux son autonomie individuelle grâce au collectif, en prenant en compte ses pairs et les règles de l'organisation ; d'autre part, elle permet au groupe d'exercer une autonomie collective.

L'autonomie, aptitude innée ou construit culturel ?
L'autonomie semble être un attribut universel, constitutif de l'essence humaine. Elle augmenterait ou diminuerait selon les contraintes de l'environnement et l'intelligence du sujet, mais il n'existerait pas de situation de non-autonomie, c'est-à-dire d'hétéronomie totale : un sujet conserverait toujours une infime part d'autonomie, constitutive de son humanité, sans laquelle il ne pourrait pas survivre. C'est ce que semblent montrer les situations les plus extrêmes : certains prisonniers des camps de concentration auraient survécu parce qu'ils parvenaient à conquérir d'infimes marges de manœuvre dans leur activités quotidiennes, résistant ainsi à l'entreprise d'assujettissement.

D'autres auteurs considèrent que l'autonomie est un concept construit au siècle des Lumières (XVIII° siècle). Face au déterminisme social qui caractérise la société de droit divin, les philosophes de l'époque affirmèrent la capacité d'autodétermination des êtres humains. Ce n'est que depuis leurs écrits que la notion d'autonomie a du sens. De ce point de vue, l'autonomie, comme la liberté, est avant tout un construit culturel et historique caractéristique de la pensée libérale.

L'autonomie vue par l'analyse stratégique[141] et la théorie de la régulation sociale[142]
Selon l'analyse stratégique et la théorie de la régulation sociale (TRS), il n'y a pas de système social *a priori* qui préexiste aux individus et encadre leur comportement. Le système social n'est pas à l'origine des comportements, il en est le résultat. Par conséquent, pour comprendre le monde social, il faut partir non pas de l'analyse du système social, mais de l'analyse des agents, de leurs comportements, de leurs interactions. En se plaçant du point de vue de l'acteur, l'analyse stratégique et la TRS font le postulat de l'autonomie des individus qui ne sont pas déterminés par le système social, mais le produisent et en modifient les règles.

Les individus ont des intérêts, des préférences, des rationalités, des valeurs, multiples et changeants. Or, ils sont si divers et si contradictoires qu'il ne peut en résulter un système social unifié et cohérent. Postuler l'autonomie des individus, c'est s'inscrire dans une posture non déterministe car l'autonomie, c'est pouvoir prendre des décisions par soi-même, décisions qui ne peuvent être entièrement déterminées par des facteurs extérieurs. L'autonomie implique une certaine imprévisibilité des actions des individus et donc, au niveau global, l'indétermination du système social.

L'autonomie dans l'analyse stratégique de M. Crozier & E. Friedberg
L'analyse stratégique provient de l'idée que les actions humaines sont motivées par des considérations stratégiques portées les individus qui mobilisent leurs ressources pour protéger ou améliorer leur situation. La manifestation de l'autonomie des individus se caractérise par les actions qu'ils effectuent compte-tenu la marge de manœuvre dont ils disposent à l'intérieur des contraintes que leur impose le système. Elle se manifeste dans les interactions entre les individus, à travers le « jeu social », notion au coeur de l'action organisée. Elle concilie liberté et contrainte car le joueur doit en respecter les règles.

Autonomie et pouvoir sont deux notions associées dans l'analyse stratégique. Tous les individus disposent d'autonomie et de pouvoir, même s'il est asymétrique et inégal d'un

[141] M. Crozier & E Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977
[142] J.-D. Reynaud, *Les règles du jeu*, Armand Colin, Paris, 1997

individu à l'autre. L'autonomie est toujours mobilisée, mais dans le contexte d'une rationalité limitée. Il se contente donc de décisions qui lui semblent satisfaisantes.

Une organisation est la formalisation provisoire de règles du jeu, un état d'équilibre entre des stratégies de pouvoir. Cette perspective peut, aux yeux de ces deux auteurs, être élargie au fonctionnement de la société entière *via* la notion de « systèmes d'action », ensembles structurés qui maintiennent le déroulement et la stabilité des jeux dans la société. Les règles sont aussi l'objet de jeux. Le monde social est donc constitué par une interdépendance de systèmes d'action et de jeux. Puisque le pouvoir est diffus, puisqu'il n'existe pas de pouvoir dominant et centralisateur, aucun système d'action n'étant plus important que les autres. Il n'y a donc pas d'idéologie dominante surplombant l'ordre social, mais de multiples systèmes d'action et jeux qui opèrent au niveau local.

Limites et critiques[143]

Une première critique porte sur le postulat que l'action humaine est orientée par des considérations stratégiques et que les acteurs essaient toujours d'exercer un pouvoir sur autrui, vision réductrice de l'être humain qui ne chercherait qu'à servir son intérêt personnel et à augmenter son pouvoir dans l'organisation. L'altruisme, les valeurs, la coopération sont considérés comme des cadres de pensée qui orientent la décision de l'individu dans la mise en œuvre de sa stratégie personnelle.

Une seconde critique porte sur sa vision du pouvoir, considéré comme diffus et omniprésent. Il n'existe pas de système d'action dominant, conception critiquable du fait de la non prise en compte d'acteurs importants ayant une influence sur l'ensemble des systèmes d'action (des dominations sociales). L'analyse stratégique manque d'une vision critique des facteurs qui rendent possible de telles asymétries. Elle ignore l'influence idéologique du néolibéralisme et ne dit rien sur la capacité de révolte des groupes sociaux, capacité de révolte qui donnera lieu aux recherches sur les mouvements sociaux.

L'autonomie dans la théorie de la régulation sociale (TRS)

La TRS puise ses origines dans la sociologie du travail. Elle part du constat que les organisations sont le produit des régulations qui stabilisent provisoirement les relations entre des groupes aux intérêts divergents, notamment les employés et la direction. Elle définit l'organisation comme un ensemble de règles, fruit de négociations constantes entre les agents. Comme l'analyse stratégique, la TRS est une théorie systémique dont l'ambition est de proposer une théorie englobante du monde social. Pour cela, J.-D. Reynaud généralise ce qu'il observe au sein des organisations à la société : les négociations constituent le « fait social majeur », car elles conduisent à la formulation de règles plus ou moins temporaires et explicites qui structurent le système social et orientent les comportements individuels. La négociation est le moment de la modification des termes de l'échange, moment où les agents remettent en cause les règles et leurs relations. La négociation n'efface pas le conflit, mais elle consiste à trouver des compromis, des arrangements provisoires.

Dans la TRS, l'autonomie renvoie à la capacité de l'individu à participer à la formulation

[143] D. Martin, « L'analyse stratégique en perspective – Retour sur la sociologie des organisations de Michel Crozier », *Revue Européenne des Sciences Sociales*, vol. 50, n° 2, 2012, pp. 93-114, https://doi.org/10.4000/ress.2255

des règles sociales qui, en retour, encadrent son comportement. Les contraintes sont construites et reconstruites en permanence à travers l'action. L'autonomie y constitue une notion centrale *via* le concept de régulation autonome.

La régulation de contrôle désigne le processus de négociation par lequel des individus tentent d'imposer leurs règles, formelles ou informelles, à d'autres, position offensive de l'expression du pouvoir.

La régulation autonome désigne le processus par lequel des individus tentent de résister aux règles et de les redéfinir pour qu'elles leur soient plus avantageuses, position défensive expression d'un contre-pouvoir. Les acteurs cherchent à protéger leur autonomie face à la régulation de contrôle.

La régulation conjointe est issue de la rencontre entre la régulation de contrôle et la régulation autonome et implique une négociation entre ceux qui ont du pouvoir et ceux qui ont en moins dans le but de trouver un compromis acceptable. Elle prend en compte les préoccupations et les intérêts de chacune des parties. Le système social est constitué de multiples conventions conjointes qui stabilisent provisoirement les rapports de force entre les parties. Le système social qui en résulte est imparfait, constitué d'accords et de contrats plus ou moins stables, formels et temporaires, susceptibles d'être remis en cause.

La TRS s'intéresse aux processus d'interaction entre les individus plutôt qu'au résultat.

Comme l'analyse stratégique, la TRS ne questionne pas l'origine des rapports de pouvoir asymétriques qui structurent les interactions entre les individus et s'intéresse seulement à la façon dont les conflits qui en dérivent sont gérés à travers le processus de négociation. Or, la négociation ne diminue pas l'asymétrie des pouvoirs car permet de trouver des arrangements provisoires quant à l'interaction entre des agents aux intérêts divergents. Comme avec l'analyse stratégique, la TRS n'explique pas la permanence de structures de domination et ne s'interroge pas sur la manière dont les dominés peuvent remettre en cause le rapport de force (C'est ce que font les apports de la théorie des mouvements sociaux).

Que signifie de parler de négociation lorsqu'une des parties est dominée de façon telle qu'elle ne peut imposer que peu de choses à l'autre partie. C'est de soumission qu'il faudrait parler où l'ordre accepté est un ordre imposé. Une régulation autonome n'est pas un contre-pouvoir face à la régulation de contrôle. La primauté accordée à l'individu et la force des structures de domination limite la prise de conscience politique, la volonté d'y résister et la capacité à le faire collectivement.

Focus sur le dialogue entre les théories des mouvements sociaux et les théories des organisations[144]

C'est dans le contexte du « moment libéral » qu'on assiste à l'émergence d'un débat entre

[144] Les éléments de ce texte sont tirés de la dissertation d'HDR d'H. Yousfi, *Des organisations aux mouvements sociaux – Enjeux de l'action collective organisée dans les pays du Sud*, Université de Paris Dauphine, décembre 2018

les théories des mouvements sociaux et les théories des organisations[145]. L'action collective dans le monde de l'organisation formalisée signifie mise sous contrôle et soumission, ordre et stabilité alors que l'action collective dans les mouvements sociaux est synonyme de révolte, contestation, désordre.

Trois éléments ont particulièrement motivé l'exploration des convergences entre les deux corpus :

- Les mouvements sociaux comme « nouvelle » réalité qui conteste les catégories organisationnelles (cf. les mouvements de défense de l'environnement) ;
- Les organisations et les mouvements sociaux sont transnationaux et confrontés aux mêmes contextes politiques, sociaux et technologiques ;
- Les mouvements sociaux débouchent sur la formalisation de plusieurs d'entre eux (cf. les associations de protection de l'environnement) et d'autres relèvent de la catégorie des organisations éphémères. La stabilisation des mouvements sociaux peut être comprise au travers des catégories des théories des organisations[146].

Les théories des mouvements sociaux ont proposé d'autres angles théoriques pour comprendre le changement et le conflit dans les organisations ainsi que l'impact des mouvements contestataires à l'intérieur et à l'extérieur des organisations[147].

Les deux corpus ont pour projet commun de comprendre l'émergence et les conséquences de l'action collective. Les études des mouvements sociaux se sont développées aux Etats-Unis dans les années 1950/60 et se sont intéressées à la compréhension du comportement collectif *(Collective Behavior)* qu'il s'agisse des mouvements sociaux classiques, des foules et des émeutes dont la caractéristique commune est la soumission de l'individu à des collectifs impulsés par des croyances. De leur côté, les théories des organisations mettent en avant leur capacité à soumettre les individus à des règles hiérarchiques formelles, impersonnelles et rationnelles[148]. Dans les deux cas, il est question de comprendre le passage d'un comportement individuel à une action collective. Cependant, comme le signale H. Yousfi, « *les théories des mouvements sociaux a évolué à partir d'un sous-champ qui voit l'action collective comme irrationnelle, spontanée, émotive, fluide et émergente*[149]*, alors que les théories des organisations s'est centrée sur le processus de rationalisation de la poursuite des objectifs collectifs dans le cadre de la bureaucratie* ». Ceci étant, les logiques de coordination diffèrent entre la mise en avant des processus affectifs sous-jacent à la création d'une solidarité de groupe[150] et la manière dont les structures organisationnelles intègrent individus et groupes au regard de règles formelles.

C'est dans les années 1990 aux universités de l'Arizona et de Michigan qu'il y a eu rencontre entre les deux champs du fait de l'existence de traditions de recherche dans les deux domaines[151]. Comme le signale H. Yousfi, des emprunts pour comprendre « *la dynamique organisationnelle contemporaine, de l'activisme actionnarial aux*

[145] G. F. Davis & D. McAdam & W. R. Scott & M. N. Zald (Eds.), *Social Movements and OrganizationTtheory*, Cambridge University Press, 2005.
[146] E. S. Clemens & D. C. Minkoff, « Beyond the Iron Law: Rethinking the Place of Organizations in Social Movement Research », *The Blackwell Companion to Social Movements*, 2004, pp. 155-170.
[147] G. F. Davis & D. McAdam & W. R. Scott & M. N. Zald (Eds.), *op. cit.*
[148] C. Perrow, *Complex Organizations. A Critical* Essay, McGraw-Hill, New York, 1986.
[149] H. Blumer, *Collective Behavior*, Ardent Media, New York, 1957.
[150] H. Blumer, *op. cit.*
[151] K. Weber & B. G. King, « Social Movement Theory and Organization Studies », *Oxford Handbook of Sociology, Social Theory and Organization Studies*, 2014, pp. 487- 509.

communautés ouvertes open communities. La recherche sur les mouvements sociaux fournit une métaphore générale pour étudier la dynamique de l'organisation en tant que processus en mouvement. Mais c'est sans doute la thèse développée par M. N. Zald[152]*, une figure de proue de l'Université du Michigan, selon laquelle les organisations doivent être conçues comme des entités politiques et que les mouvements sociaux pourraient expliquer à la fois le changement au sein des organisations et des marchés qui a le plus marqué le dialogue entre la théorie des mouvements sociaux et les théories des organisations* ». Parallèle, les recherches sur les mouvements sociaux ont effectué des emprunts aux théories des organisations tels que la théorie néo institutionnelle, l'analyse de réseau, l'écologie populations pour comprendre la dynamique de changement dans les organisations des mouvements sociaux. Même si les « objets » de recherche diffèrent, les deux champs se sont intéressés à des problématiques similaires - l'articulation entre changement et stabilité, le lien entre structure et action individuelle et à des concepts similaires - culture, diffusion, traduction, *leadership*, même si cela a été effectué de manière différente[153]. Il faut souligner les difficultés liées à la possibilité d'adapter et modifier les concepts utilisés dans chaque champ au regard de leurs imaginaires (engagement, résistance et contestation de l'autorité pour mes mouvements sociaux et efficacité, contrôle et autorité pour les sciences de gestion et, dans les deux cas, l'obligation de faire contre ou avec « la loi d'airain de l'oligarchie » pour qui toute organisation devient oligarchique et répressive[154]. Dans ce fait, dans la logique des mouvements sociaux, les structures centralisées sont perçues comme incarnant la répression et la hiérarchie. De ce fait, F. F. Piven & R. Cloward[155] se sont opposés à la représentation de l'organisation comme antinomique avec une mobilisation efficace. On y retrouve la logique connective de l'action et la référence à des *leaders*, ainsi que l'utilisation des technologies de l'information et de la communication comme fondements organisationnels[156] et un débat sur la pérennité de ces mouvements ainsi que leur capacité à rassembler un nombre élevé de participants. H. Yousfi mentionne les recherches de N. Eliasoph [157] sur la manière dont l'ancrage des pratiques organisationnelles dans les réseaux sociaux et les univers de sens locaux façonnent la trajectoire des mouvements sociaux.

Pour ce qui est de l'autonomie dans le travail, du travail, et par rapport au travail, elle reprend la distinction de P. Fleming & M. Mandarini [158] entre *autonomy in work*, *autonomy through work* et *autonomy from work* au regard de la reconnaissance du travail

[152] M. N. Zald & C. Morrill & H. Rao, « The Impact of Social Movements on Organizations » *in* M. N. Zald, *Social movements and organization theory*, Cambridge University Press, 2005, pp. 253-279.
[153] J. L. Campbell, « Where do we Stand? Common Mechanisms in Organizations and Social Movements Research », *in* G. F. Davis, D. McAdam, W. R. Scott & M. N. Zald (Eds.), *Social Movements and Organization Theory*, Cambridge University Press, 2005, pp. 41-68
[154] R. Michels, *Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy,* Free Press (1911/1962).
[155] F. F. Piven & R. Cloward, *Poor People's Movements: Why they Succeed, how they* fail, Vintage Books, 1977
[156] W. L. Bennett & A. Segerberg, « The Logic of Connective Action: Digital Media and the Personalization of Contentious Politics », *Information, Communication & Society*, vol. 15, n° 5, 2012, pp. 739- 768.
[157] N. Eliasoph, *Avoiding Politics: How Americans Produce Apathy in Everyday* Life, Cambridge University Press, 1998.
[158] P. Fleming & M. Mandarini, « Towards a Workers' Society? New Perspectives on Work and Emancipation », *in* M. Alvesson & T. Bridgman & H. Willmott, *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, New York, Oxford University Press, 2009

par une valeur économique[159] ou au-delà.

L'autonomie dans le travail, ou l'autonomie comme marge de manœuvre prévaut dans les réflexions effectuées au regard de la tension entre « travail prescrit » « travail réel » dont la différence exprime la marge de manœuvre d'un employé au sein d'une organisation pour jouer avec les règles dans la mesure où cette autonomie est la condition pour que le travail soit effectué comme affirmation du pouvoir d'agir et mode de construction d'une identité professionnelle. H. Yousfi rappelle que, pour différents auteurs, l'autonomie n'existe que lorsque le travail est entièrement auto-organisé (A. Gorz[160] ; P. Bernoux[161]). Si l'autonomie est insuffisante, le travail peut devenir source de souffrance[162].

Pour ce qui est des liens entre management et autonomie dans le travail (autonomie clandestine, « volée » ou « conquise »[163] et autonomie officielle, « requise »[164] ou « déléguée »), les approches critiques considèrent que l'autonomie dans le travail est une « autonomie clandestine » qui fonctionne à l'insu des managers alors que les approches non-critiques mettent en avant l'« autonomie officielle » octroyée par les supérieurs car bénéfique car au plus proche du « terrain » et qu'elle assure la satisfaction au travail et donc améliore la productivité (cf. l'organisation en projet, « intrapreneurs »). Elle invite à mobiliser la subjectivité dans l'objectif de gagner de la souplesse (cf. l'« entreprise libérée »[165], « holacratie »[166]). Ceci étant, l'« autonomie officielle » peut être perçue comme une modalité de « domination – soumission » et qu'elle peut mettre en question la coopération spontanée associée à l'autonomie (une autonomie sous contrôle).

L'autonomie du travail peut être également étudiée sous l'angle d'une gestion collective, ceci venant ouvrir la question de la démocratie industrielle[167]. Les rapports de pouvoir dans l'autonomie du travail sont analysés en fonction des entités (travailleurs, syndicats, État, entreprises) au regard des questions de gouvernance, d'*empowerment* (modalités d'implication des travailleurs aux prises de décision) même si, pour les partisans critiques de la démocratie industrielle[168], ces formes d'autonomie du travail sont insuffisantes parce que focalisées sur la quête de l'efficience ou sans remise en cause de la propriété privée.

---

[159] B. Friot, *Puissances du salariat*, Paris, La Dispute, 2012
[160] A. Gorz, *Métamorphoses du travail : Critique de la raison économique*, Paris, Gallimard, 2004
[161] P. Bernoux, *Mieux-être au travail : Appropriation et reconnaissance*, Toulouse, Octares, 2015
[162] C. Dejours, *Travail vivant*, Paris, Payot, 2009
[163] G. de Terrsac, « Autonomie et travail », *in* A. Bevort & A. Jobert & M. Lallement & A. Mias (Eds.), *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF, 2012, pp. 47-53
[164] G. de Terrsac, *op. cit.*
[165] I. Getz & B. Carney, *Freedom Inc. Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits and growth,* Crown Business, New York, 2009
[166] B. J. Robertson, *La révolution Holacracy : Le système de management des entreprises performantes*, Alisio, Paris, 2016 (Ed. originale : *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*, Macmillan, New York, 2015)
[167] R. Jardat, « De la démocratie en entreprise. Quelques résultats empiriques et propositions théoriques », *Revue Française de Gestion*, vol. 38, n° 228–229, 2012, pp. 167–184, http://rfg.revuesonline.com/article.jsp?articleId=18124.
[168] R. Colle & I. Corbett-Etchevers & C. Déléfix & C. Perea & D. Richard, « Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ? », *Management & Avenir*, n° 93, 2017, pp. 161-183

L'autonomie par rapport au travail (*autonomy from work*), conceptualisée par A. Gorz[169], considère que c'est en-dehors du travail que l'émancipation peut avoir lieu (couplage « autonomie – émancipation »). C'est ce qui conduit à porter un regard plus distancié sur l'intermittence, le travail saisonnier, l'intérim, le temps partiel, au-delà de la précarité liée à ces situations. H. Yousfi rappelle que T. Pillon[170] évoque un idéal de l'intérimaire « *capable de retourner la précarité de son statut en maîtrise du marché du travail, d'imposer sa volonté et son rythme de travail aux employeurs et d'affirmer son indépendance vis-à-vis d'une condition salariale dont les caractéristiques dégradantes sont fréquemment évoquées (métro boulot dodo, hiérarchie, manque de temps libre)* ».

Focus sur l'initiative

C'est aussi dans la perspective du « moment libéral » que l'initiative prend une dimension qui interfère avec celle de l'autonomie, en liaison avec le concept d'indépendance. L'initiative suppose l'indépendance qui se situe apparemment en contradiction avec la thématique de la « domination – soumission ». Comment « initiative » et « indépendance » s'expriment-elles ? Rappelons d'abord que l'ontologie de l'*homo liberalis* se construit sur la Raison calculante de l'*homo economicus* dont la psychologie se valide dans l'univers du calcul où tout se constitue comme optimisation de ressources rares entre des buts contradictoires. L'objet de son calcul est celui de l'allocation optimale de ressources rares (temps et argent) dans une cosmologie qui fait de lui un entrepreneur dans l'univers du marché. L'initiative exprime donc un arbitrage au sein d'un marché qui tend à recouvrir la société et les organisations contingentes qui l'entourent. C'est tout l'enjeu de son autonomie aussi bien dans l'organisation qu'à l'extérieur, dans l'univers du marché. L'ontologie de cet *homo liberalis* fait de lui un acteur opportuniste. L'autonomie qu'il réalise est celle de son opportunisme, compte-tenu d'un calcul face à des opportunités issues des représentations liées au rapport de ses préférences. L'indépendance qui est la sienne naît de la co-construction d'un référentiel au regard de son cadre : marché et / ou organisation, le marché étant lui-même une organisation (anarchie organisée, auto-organisée, l'idéologie du « moment libéral » faisant de cette figure l'archétype du groupe social au nom de l'inexistence d'une hiérarchie). Il exprime son initiative dans le contexte d'organisations empilées, emmêlées les unes aux autres compte-tenu de ses préférences. C'est le nombre de « couches » ainsi entremêlées qui donnent l'illusion de la liberté. Le marché comme anarchie auto-organisée isole l'individu dans un *continuum* qui s'établit entre des sujets individualisés, des catégories, une masse dont les contours tiennent plus de la foule que de la société. L'illusionnisme du « moment libéral » tient à la simplification affirmée du marché comme anarchie auto -organisée « naturelle », héritant de la référence attribuée à la naturalité du groupe social. Le marché construit l'illusion de la supériorité du groupe naturel (la socialité « innée ») au regard de la socialité « artificielle » de toute forme organisée de nature institutionnelle. Le marché devient l'« Institution », matrice des organisations qui ne peuvent constituer que des formes dégradées comme il en est question avec la théorie de l'agence[171]. La dualité « initiative – indépendance » se trouve plus proche de celle de l'individu dans la foule où le conformisme mimétique joue à plein plutôt qu'avec l'individu libre et

[169] A. Gorz, *Métamorphoses du travail : Critique de la raison économique*, Paris, Gallimard, 2004
[170] T. Pillon, *Le corps à l'ouvrage*, Paris, Stock, 2012, 197 p.
[171] M.C. Jensen & W.C. Meckling, « Rights and Production Functions : an Application to Labor-Management Firms and Codetermination », *Journal of Business*, 1979, vol. 52, n°4

responsable, exerçant sa volonté dans le cadre d'institutions qui le contraignent certes, mais qui fixent le cadre de son indépendance, tout comme celui dans lequel il va fixer l'initiative de sa lutte pour son indépendance. Le concept d'autonomie se trouve ainsi ramené au statut de refuge discursif, propre à fonder l'illusion de son existence.

Focus sur la responsabilité

La question de la « domination – soumission » tout comme celle de l'autonomie vient indiquer aussi celle de la responsabilité au travers de la figure du sujet autonome et responsable. Le concept de responsabilité est, aux yeux de P. Ricoeur[172], un concept particulièrement flou et mal défini, bien que d'usage courant aujourd'hui. Remarquons, avec lui[173] « *qu'on est surpris qu'un terme au sens si ferme au plan juridique, soit d'origine si récente et sans inscription marquée dans la tradition philosophique. Ensuite, on est embarrassé par la prolifération et la dispersion des emplois du terme dans son usage courant (...). L'adjectif responsable entraîne à sa suite une diversité de compléments : vous êtes responsable des autres, dans la mesure où ils sont commis à votre charge ou à votre soin, et éventuellement bien au-delà de cette mesure. A la limite, vous êtes responsable de tout et de tous* ». C'est à ce titre qu'il nous propose, à son sujet, un essai d'analyse sémantique. En amont du concept juridique classique, P. Ricœur va aborder les notions fondatrices (à partir de la prudence aristotélicienne) puis, en aval, les filiations, situant le concept de responsabilité entre les notions d'imputation (être comptable de…) et de limitation.

Responsabilité au sens d'imputation consiste à attribuer une action à quelqu'un (de façon irréductible), d'où le rapport de l'action et de l'argent aujourd'hui sans considération de l'obligation morale. L'émergence du concept de responsabilité date du XIX° siècle dans un contexte juridique avec l'apparition de la société anonyme et celle de la société à responsabilité limitée qui introduisent le concept de responsabilité pour le réduire immédiatement. Dans la problématique de la décision, l'action se voit placée sous le signe de la fatalité. Cette acception marque donc une transformation du concept moral de responsabilité. La responsabilité s'exprime vis-à-vis des autres (par référence au concept de pouvoir).

Afin de positionner les rapports entre la responsabilité, le contrôle et l'organisation, partons d'une définition du contrôle vu comme une trilogie (ce qui indique l'aspect indissociable de ces trois aspects) :

- Délégation, qui se matérialise par la division en centres de responsabilité ;
- Quête de performance, avec le système de mesure des performances qui y est associé et qui fournit les critères d'évaluation des résultats attendus des centres de responsabilité ;
- Convergence des buts, conséquence de la division en centres de responsabilité et qui évoque l'idée de la conciliation à réaliser entre les intérêts locaux du centre de responsabilité et l'intérêt général de l'orgnaisation. Ce processus se réalise dans le contexte de l'efficience, c'est-à-dire celui d'une relation dynamique entre les objectifs et les moyens venant garantir l'économie des comportements.

[172] P. Ricoeur, *Le juste*, Editions Esprit, Paris 1995
[173] P. Ricoeur, *op. cit.*, p. 42

> L'économie des moyens constitue donc toujours un objectif implicite de l'efficience.

La responsabilité naît donc formellement en organisation et en contrôle de la délégation et donc du découpage en centres de responsabilité caractérisés (caricaturalement) par un chef (qui assume cette responsabilité par l'exercice d'un savoir d'expert, celui du manager légitime en rapport avec une logique procédurale), un objectif (quantifiable) à réaliser qui indique le contexte de l'efficience et des moyens (techniques, humains et financiers) complémentaires aux objectifs.

Ce rapide parcours ancre la conception de la responsabilité en organisation dans la pensée occidentale issue de la philosophie grecque et qui repose, comme le souligne F. Jullien[174], sur un modèle à penser « but – idéal - volonté » donc sur une séparation « théorie – pratique ». Le modèle « but – idéal - volonté » possède ainsi une importance et une légitimité considérables, car il autorise l'introduction du raisonnement de l'expert. Or, la question que pose F. Jullien est justement de savoir si l'on peut rester « technicien » dans l'ordre de la conduite humaine. Ce qui a réussi pour se rendre maître de la nature peut-il suffire ?

Classiquement, la notion de responsabilité prend place à la double jonction entre « éthique – métaphysique » d'une part, et « éthique – anthropologie », de l'autre. Le problème que pose le concept de responsabilité est celui de la compréhension de l'essence des situations. Comment peut-on concevoir un mode d'appréhension qui laisse place à l'aspect éthique d'une situation de responsabilité, à savoir l'attitude qu'adopte le sujet en présence de l'autorité qui le rend responsable ? Comme le signale l'article qui lui est consacré par l'Encyclopédia Universalis, « *Nietzsche évoque « la longue histoire des origines de la Responsabilité ». La responsabilité n'appartient pas à l'être de l'Homme comme une propriété naturelle. La société, par le moyen d'un implacable dressage, impose à cet animal « nécessairement oublieux » la discipline du devoir et rend son comportement « calculable » (berechenbar). L'aptitude à répondre de soi instaure la morale et traduit l'assujettissement* ». C'est donc cet aspect qu'il nous importe de décoder dans les contours du « moment libéral » dans le projet de compréhension de la dualité « domination – soumission » qu'on lui attribue dans ces propos. « *Tout vouloir implique un sujet et engage une éthique ; à l'inverse, toute éthique s'enracine dans le vouloir d'un responsable. En établissant que l'individu est fait responsable par le groupe qui s'attache à le domestiquer, le « psychologue » contribue à l'élaboration d'une science de la moralité qui dévoilera l'imposture de l'impératif. Mais il décèle en même temps le pouvoir humain premier de se faire responsable* ». C'est dans le fait « d'avoir à répondre » que naissent les caractéristiques formelles qui « obligent à répondre ». Le responsable est donc assujetti à une autorité qui doit se présenter à lui sous les aspects d'un pouvoir légitime. « *L'obligation vraie compose une situation dialectique à l'intérieur de laquelle « obligateur » et « obligé » se déterminent réciproquement. L'obligateur peut contraindre ; il n'a pas le moyen d'établir à lui seul le système des relations qui créent le champ éthique de la responsabilité* ». Le champ de la responsabilité comporte donc à la fois un élément objectif (celui qui indique sur quels aspects elle va porter) et un aspect subjectif. C'est en cela que la responsabilité vis-à-vis de soi-même ne peut être pensée en tant que telle. La responsabilité est un engagement *a priori* sur ce que l'on aura réalisé (intentionnalité rétroversive) mais aussi, dans la logique

[174] F. Jullien, *Traité de l'efficacité*, Grasset, Paris 1997

de l'ascription, la liaison qui s'établit entre le sujet et l'acte. Il semble donc difficile, dans ces conditions, de penser la responsabilité à partir de l'ontologie de l'*homo liberalis*, sauf à en évaluer les contours en conformité avec la rationalité procédurale qui est la sienne. C'est en ce sens que la responsabilité du discours actuel indique la « pseudo responsabilité » du « moment libéral » qui s'applique du dehors, en aliénant le sujet dans un procès de « domination – soumission ». D'un autre côté, concevoir une pseudo responsabilité entièrement subjective est l'expression d'un vouloir qui se déploie dans le vide et « *proclame à la fois la toute-puissance et la solitude de l'Unique* ». Mettre en avant le concept de responsabilité, c'est aussi rendre impensable le « détachement » qui serait ainsi vu comme de l'irresponsabilité et ajouter de l'eau à l'argument de ce texte qui tend à montrer l'occurrence de la responsabilité et de l'autonomie dans les contours du « moment libéral ». L'irresponsable est l'exclu (qui se délie de toute obligation en démissionnant en quelque sorte de son statut même de sujet) qui ne peut ainsi que s'en prendre à lui-même et le responsable est celui qui accepte, d'une manière ou d'une autre, de « contracter ». L'irresponsable, en droit, est celui qui ne dispose ni des capacités requises en termes de volonté et / ou en termes de cognition. Si l'on relie la question de la responsabilité avec la théorie des parties prenantes, l'irresponsable est aussi celui qui ne « prend » pas.

Etre autonome et responsable, c'est donc vouloir et pouvoir, c'est donc être potentiellement coupable et sanctionnable. Juridiquement, en effet, la responsabilité indique également la culpabilité. La responsabilité ne s'attache donc pas seulement à l'acte ou à l'intention, mais aussi au statut de l'agent qui le réalise. Elle consiste à accepter les répercussions de ses actes, d'où la référence à une réflexion antérieure sur les conséquences. Mais cette réflexion est toujours incomplète dans la mesure où, aux effets directs et immédiats possibles à se représenter, s'ajoutent les effets indirects qui n'étaient pas évaluables *a priori*, d'où un rattachement de cette conception de la responsabilité plus à la notion de liberté qu'à celle d'autonomie. L'initiative du champ de l'autonomie du « moment libéral » se substitue à l'intention qui, dans les termes de la responsabilité juridique, va justifier la sanction. Mais dans les termes du pouvoir (à comprendre dans le sens « d'avoir la capacité de »), le « moment libéral » va mettre en avant le terme de compétence au lieu et place de celui de savoir.

Une compétence est en effet moins ferme, plus fluide qu'un savoir qui se réfère à un état de l'art, c'est-à-dire à un ensemble d'éléments « objectifs » qui permette de se reconnaître dans l'univers des connaissances et aussi de qualifier les éléments d'un métier. A titre d'exemple, rappelons d'ailleurs qu'une des manifestations étant venue marquer l'an 2000 fut l'organisation d'une « Université de tous les Savoirs » et non d'une « Université de toutes les compétences ». La compétence est de l'ordre du compromis et, comme tout compromis, se situe à l'interférence des représentations et des actes de deux parties dans une logique contractualiste et inégalitaire, si le poids des deux parties est inégal. La compétence est un concept qui appartient donc à la sophistique néo libérale dans une perspective subjectiviste. Sans doute le concept émerge-t-il face à l'instabilité des postes et des carrières ? Une compétence possède la plasticité nécessaire à l'exercice de l'initiative dans le contexte de l'autonomie alors que le savoir s'examine dans les contours de la liberté. Le savoir libère aussi bien sur le plan de la connaissance que sur le plan moral. Le « je sais », « je le sais », mobilise aussi bien le champ de la connaissance que les ressources morales qui conduisent à assumer le devoir ou les sanctions afférentes au fait de manquer à ses devoirs. Il s'établit donc ici une proximité « savoir – capacité »

(dont le volet juridique bien sûr) et c'est pourquoi il en est question avec la notion de responsabilité. La compétence dédouane de la référence morale. Elle articule éventuellement des savoirs, elle les rend mobilisables, ce qui n'en fait plus un savoir mais un opérateur de savoirs. Comme « intelligence au travail », elle s'inscrit dans le projet de création d'un espace d'efficacité par rapport aux objets et dans celui de la construction sociale de la personne dans les compromis avec autrui au sein d'un espace d'autonomie qui s'établit dans l'univers des organisations et du marché. La compétence fait entrer le calcul des savoirs dans le domaine de la responsabilité et conduit alors à la genèse de *l'homo liberalis*. Il semble possible et légitime de « construire » (« calculer » en quelque sorte) son parcours par mobilisation de sous-champs de savoirs fragmentés, technicisés au regard des catégories du pragmatique et de l'utilité. Son « employabilité » devient objet autoréférent de son calcul, ce qui « boucle » avec la rationalité procédurale venant constituer l'anthropologie de *l'homo liberalis.* La compétence possède aussi la fluidité requise au passage de son inscription individuelle à son inscription organisationnelle : les compétences de l'organisation qui peuvent d'ailleurs à la limite s'acquérir, les compétences-clés avec lesquelles l'organisation naît comme « actant ». La responsabilité ne s'exprime alors plus dans les termes de la référence au devoir, mais dans l'espace de l'initiative que vient indiquer l'autonomie. La sanction n'en est que plus relative et le potentiel de « domination – soumission » plus grand du fait de la création d'un univers d'évaluation discrétionnaire des uns par les autres. Dans ce contexte d'autonomie, la compétence indique le conformisme et l'obéissance là où le savoir autorise la radicalité. On meurt (ou on assassine) au nom du savoir pour lequel on ne se pose pas la question de savoir s'il est utile, on s'exécute (ou on impose) au nom des compétences pour lesquelles on ne cesse de se demander si elles sont utiles. La compétence qui se mobilise dans le cadre de l'autonomie s'inscrit plus dans l'univers de la menace que dans celui de la sanction, donc en conformité avec une représentation qui justifie l'apparition du jugement discrétionnaire dans le champ des relations sociales. C'est aussi la notion qui, aux yeux de l'autre, permet de faire de l'un l'objet d'un calcul rationnel en le ramenant au statut de moyen. La levée conformiste de la menace conduit à articuler l'apprentissage avec la sanction dans un dosage de conformisme comportemental qui inhérent à l'apprentissage. « Sois sage » indique autant le « tais-toi » que le « connais-toi toi-même ». Ambiguïté du « souci de soi » du « moment libéral ». L'apprentissage en constitue la face « claire » là où la menace en est la face « obscure ». Dans les deux cas, l'issue en est plus la conformité dans une déviation de la sanction morale par le jeu comportementaliste de la sanction – récompense.

L'usage du terme de responsabilité est récent et l'accélération de son usage date de la fin du XVIII° siècle, à partir de la rédaction des codes – civil et pénal – qui en orienteront le contenu. Responsabilité implique à la fois obligation et engagement. Dans le domaine juridique, la responsabilité vient prendre plusieurs visages (la responsabilité pénale et la responsabilité civile qui se distingue elle-même entre responsabilité délictuelle et responsabilité contractuelle). Pour Desportes *et al.*[175], les responsabilités civiles et pénales se distinguent sur trois critères : le rôle joué par la responsabilité (civile ou pénale), le fait générateur de l'engagement de cette responsabilité, les conditions de mise en œuvre (avec la question des juridictions compétentes). Pour ce qui concerne les rôles, la première distinction concerne la différence entre « responsabilité pénale » (obligation de supporter un châtiment) et « responsabilité civile » (obligation de réparer les

[175] F. Desportes & G. Le Gunehec, *Le nouveau droit pénal*, Economica, Paris, 1997

dommages commis). Comme le souligne F. Giraud[176], « *on pourrait être tenté de donner une interprétation minimaliste de cette différence entre réparation et peine, en constatant que les actions présentent des différences de réversibilité : dans certains cas, il est possible de revenir en arrière, de réparer (...) ; dans d'autres cas, le dommage est irréversible, et la « réparation » consistera à accepter un châtiment qui a été estimé proportionnel au « dommage* ». Mais la distinction va en fait au-delà. L'objectif poursuivi au travers de l'idée de responsabilité est un objectif de justice dans le contexte d'un projet de gestion des comportements individuels. Cette « gestion » passe par l'énoncé des interdits et l'affichage des sanctions de leur transgression (fonction « rétributive » de compensation du mal fait à la société, fonction « éliminatrice » de l'individu nuisible, fonction « intimidatrice » de tous). La responsabilité s'inscrit donc dans la double perspective répressive et préventive (cf. M. Foucault[177]).

Le concept de responsabilité comporte aussi une fonction d'indemnisation des victimes sur la base de la construction d'un lien « dommage – indemnisation ». La notion de responsabilité en matière civile remplit non pas une, mais deux fonctions : une fonction disciplinaire à l'égard du responsable d'une part, en l'obligeant à se conformer à la norme légale, et une fonction d'indemnisation à l'égard des victimes d'autre part. Dommage et indemnisation (du côté de la victime) sont donc liés à la dualité faute - peine (du côté du responsable).

La responsabilité au sens juridique du terme indique aussi le fait générateur à la fois au sens d'élément déclenchant, d'élément indispensable et d'élément légitimant (sur le plan socio-politique, élément indiquant pourquoi la responsabilité est juste). Le comportement jugé normal est celui du « bon père de famille », Homme normalement prudent et avisé, et la faute se définit comme défaillance par rapport à la conduite qui aurait dû avoir lieu. Il y a donc appréciation. L'univers d'appréciation distingue entre l'évaluation *in abstracto* (la norme de référence est extérieure à l 'individu) et l'évaluation *in concreto* (qui se réfère à la situation de l'individu – sa psychologie et/ou ses compétences).

Comme le souligne toujours F. Giraud[178] « *l'évolution de la responsabilité civile a répondu à un besoin plus pressant d'indemnisation des victimes* », besoin lié aux conditions de fonctionnement des sociétés (accidents, conséquences à terme, plus larges) et pour des aspects idéologiques (compensation des intérêts des dominants). La responsabilité pénale, quant à elle, évolue vers plus de protection de la société. Les pratiques ont d'ailleurs même évolué vers le développement de cas de responsabilité « sans » faute en matière civile, du fait de la prise en compte de la notion de risque. Aujourd'hui coexistent donc les deux conceptions : celle de la responsabilité pour faute et celle de la responsabilité pour risque. C'est ainsi que l'on en vient à considérer que, dans la question de la responsabilité, deux droits s'opposent aujourd'hui : le droit d'agir de l'auteur et le droit de sécurité de la victime. Dans le même sens, le principe fondateur de la responsabilité pénale oscille aujourd'hui entre culpabilité et dangerosité.

De façon plus générale, les conditions de la responsabilité posent le problème de la référence à la cause. Deux types de théories s'affrontent à ce sujet : l'équivalence des

[176] F. Giraud, *Complexité et responsabilité : à la recherche d'un modèle émergent*, Thèse Université de Paris IX Dauphine, paris, 2000, p. 109
[177] M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, NRF, Paris, 1975
[178] F. Giraud, *op. cit.*, p. 120

conditions (un facteur est considéré comme causal s'il constitue une condition nécessaire, même en liaison avec d'autres et la sélection d'une condition (la cause la plus proche, la cause efficiente et surtout la cause adéquate) est ainsi fondée. Le milieu du Xx° siècle marque en outre l'apparition du concept d'action collective et de celle de cause étrangère pour fonder la responsabilité *in solidum*.

Ce détour de la responsabilité juridique permet de mieux situer les fonctions de la responsabilité (canalisation du comportement des individus, à l'égard de la société) et il montre le potentiel du concept de responsabilité à comprendre la « domination – soumission » à l'œuvre dans les organisations qui envoient les signes d'intérêts collectifs à des clients qui sont eux, porteurs d'intérêts particuliers. La conception juridique de la responsabilité a toujours porté en elle les ambiguïtés d'un projet de normalisation des comportements dans une légitimation, dans l'organisation, des systèmes comportementalistes de « sanctions – récompenses ». Elle est aussi porteuse de la légitimité du contractualisme avec, comme points d'application, les relations entre les sujets dans l'organisation ou entre l'organisation et les « parties prenantes ».

La question de la responsabilité apparaît, en philosophie, comme une question de second niveau, indiquant par-là celles du « premier niveau » (action, liberté, causalité par exemple). Elle conduit à devoir nécessairement réduire le champ philosophique à défaut de quoi la question devient insaisissable (mais, du reste, la question est-elle saisissable ?). Le concept est à la fois récent et flou. Le qualificatif le plus couramment associé à la notion de responsabilité est celui d'obligation et c'est d'ailleurs bien celui qui nous intéresse dans le projet de déconstruction du thème de la « domination – soumission » dans le cadre plus général du « moment libéral ». Pour O. Abel[179], le concept de responsabilité comprend deux pôles : un pôle institutionnel où l'obligation est transcrite dans une norme ou une loi, un pôle subjectif qui correspond, en quelque sorte, au « sens des responsabilités ». Ces pôles sont également complémentaires car aucun des deux ne suffit à épuiser les situations de responsabilité. Ces pôles sont aussi un gage donné au « psychologisme » qui distingue, en psychologie sociale, rappelons-le, les théories situationnistes des théories personnalistes. Le pôle subjectif garantit en effet l'existence de conditions de possibilité pour affronter des situations inédites, là où le sujet n'a plus de réponses toutes faites. Et l'on recoupe ici le concept de prudence aristotélicienne. Les deux pôles, vus en complémentarité, sont également interprétables en termes de contradiction car les logiques diffèrent entre une responsabilité institutionnelle (qui suscite l'attente d'une sanction positive) et lamine celle de la responsabilité subjective (où il n'existe pas de réciprocité assignable). On retrouve ici la dualité « légalité – moralité » d'où le délicat partage entre les deux aspects.

F. Ewald[180] estime que c'est sur cette ligne de partage que se distinguent les différents schémas sociaux depuis la rédaction des codes avec les aspects suivants : la prédominance du pôle subjectif lors du schéma « libéral » au moment de la rédaction des codes, avec la prise en charge de la pauvreté et de l'adversité par la morale et la prévoyance comme vertu correspondant à l'exercice de la responsabilité, la montée en puissance du pôle institutionnel à partir du milieu du XIX° siècle, du fait du paupérisme lié au développement de l'industrie, avec l'idée de responsabilité de la société et d'un

[179] O. Abel, La responsabilité incertaine, *Esprit, n°11*, novembre 1994, pp. 20-27
[180] F. Ewald, *Histoire de l'Etat Providence*, Grasset, Paris, 1986

devoir de sécurité, la phase de crise actuelle qui se caractérise par la mise en relief des limites des deux pôles.

La notion de responsabilité pose aussi le problème de ses conditions de possibilité avec la question de l'imputation et de la dualité « imputation – rétribution » en conjonction. L'imputation dépend des modes d'attribution et de jugement des évènements au sujet (causalité physique du fait de l'association de l'acte au sujet, du commissionnement du sujet à la réalisation de l'acte, de la prévisibilité des conséquences, de l'intention, de la justification associée à l'acte). L'attribution stricte au sujet se heurte aux limites propres à ce déterminisme : l'action humaine est elle-même soumise aux lois de la nature et ces causes premières sapent les fondements mêmes du concept de responsabilité. Une conception élargie de la responsabilité est alors celle de la causalité humaine avec les tenants du libre arbitre (Descartes et Kant). Ces deux positions ont conduit à proposer une sortie entre les positions des déterministes et celles des non déterministes en estimant la question indémontrable et inadaptée. Comme le souligne F. Giraud[181] en commentant les positions de M. Schlick[182] à partir de la polysémie du terme de loi (phénomène naturel et norme obligatoire) : « *En raison de cette double utilisation du terme, le caractère obligatoire d'une loi peut renvoyer soit à l'idée de nécessité, qui désigne l'universalité d'une loi naturelle, soit à celle de contrainte, qui correspond à l'asservissement à une norme. De ce fait, on peut être amené à confondre également leurs contraires, à savoir la notion d'anomie (absence de loi, donc de cause à un phénomène) et celle de liberté (absence de contrainte). M. Schlick suggère donc (…) de distinguer conceptuellement la liberté de la volonté (absence de cause) de la liberté d'action (absence de contrainte)* ». La responsabilité de l'agent suppose donc de pouvoir identifier les motifs de son action (colère, etc.) pour les évaluer, ces motifs constituant des causes antécédentes, conditions nécessaires donc. Il faut un univers de liberté d'action pour se référer au concept de responsabilité et non de liberté de la volonté.

La question de la responsabilité pose la question de savoir sur quoi se fonde l'obligation de répondre. C'est dans l'obligation d'avoir à répondre qu'apparaissent les caractéristiques formelles de l'obligation : la responsabilité vise un responsable sans lequel elle n'aurait ni sens ni réalité. Mais il faut en outre que l'autorité par laquelle le sujet se trouve fait responsable s'offre à lui sous les traits d'un pouvoir légitime (Antigone, condamnée sur ordre de Créon, se veut responsable devant d'autres lois). Comme le souligne J. Henriot dans l'article « responsabilité » de l'*Encyclopedia Universalis*, l'obligateur peut contraindre, mais il faut aussi prendre en compte l'attitude de l'obligé avec, pour résultante, la construction d'une obligation conjointe, même si l'on parvient à concevoir l'idée d'une responsabilité devant soi-même où l'Autre a finalement toujours sa place. La responsabilité s'inscrit dans le temps car l'engagement concerne à la fois l'avenir et ce qui a été fait.

La notion de responsabilité conduit aussi à devoir examiner la pseudo-responsabilité (aliénation de la volonté du sujet par l'extérieur) et l'irresponsabilité (jeu d'un vouloir à qui tout semble permis). L'irresponsabilité délie de l'obligation. Ces deux perspectives permettent de cerner, à l'inverse, l'idée de « principe – responsabilité » comme processus d'identification du sujet (la responsabilité pénale relie l'accusé d'aujourd'hui au coupable

[181] F. Giraud, *op. cit.*, pp. 179-180
[182] M. Schlick, Quand sommes-nous responsables ?, *in La responsabilité - Questions philosophiques*, PUF, Paris, 1997, pp. 27-54

d'hier). L'éthique se trouve ainsi impliquée dans la prise de position qui sert d'étalon à la concrétisation de l'exercice du principe responsabilité.

Un autre débat est celui du lien entre imputation et intention avec la position causaliste (l'intention peut être considérée comme la cause de l'action qui lui est donc extérieure) et la position intentionnaliste pour qui l'intention est inhérente à la notion d'action. Le problème est celui de l'existence d'erreurs qui doivent être considérées comme des actions (imputables à leur auteur) bien qu'elles ne soient pas intentionnelles. Une dernière position qui se développe aujourd'hui est d'inverser la hiérarchie liberté - responsabilité en faisant de la responsabilité le fondement de la liberté.

L'autre aspect de l'imputation est celui du jugement de valeur. Il s'agit, par exemple, d'ajouter au modèle d'attribution la notion de rôle (c'est-à-dire les attentes des autres à son égard). Il s'agit de répondre aux attentes explicites, mais aussi de répondre aux obligations plus larges liées au caractère social du rôle. La responsabilité conduit alors au concept de devoir qui présuppose une norme de mesure de référence et un niveau de référence. C'est ce qui rend le concept de responsabilité si difficile à fonder. A la limite, on devient alors responsable de tous et de tout, ce qui conduit H. Jonas[183] à ériger la responsabilité en principe du fait de cette médiation du devoir.

Ce qui nous livre ici le parcours philosophique est que la vision institutionnelle de la responsabilité du fait de la récompense pour l'agent organisationnel ou de la satisfaction pour le client pose problème. La contrainte joue un rôle central, ce qui contribue à notre projet de décodage de la « domination – soumission » dans le « moment libéral ». La dimension relationnelle de la responsabilité n'a pas seulement pour vocation d'absorber la dimension intrinsèque pour la rendre efficace, qu'il s'agisse de l'agent organisationnel ou encore du client. On voit ici que ce concept de responsabilité est moins simple qu'il n'y paraît si l'on prend la peine de s'y pencher un peu. C'est pourquoi il nous conduit à nous poser alors la question du décodage de la « domination – soumission » du « moment libéral » dans les termes de la responsabilité du fait des liaisons qui s'établissent avec les modalités de l'autonomie.

La notion de responsabilité conduit à devoir examiner la pseudo responsabilité (aliénation de la volonté du sujet par l'extérieur) et l'irresponsabilité (jeu d'un vouloir à qui tout semble permis). L'irresponsabilité délie de l'obligation. Ces deux perspectives permettent de cerner, à l'inverse, l'idée de « principe – responsabilité » comme processus d'identification du sujet (la responsabilité pénale relie l'accusé d'aujourd'hui au coupable d'hier). L'éthique se trouve ainsi impliquée dans la prise de position qui sert d'étalon à la concrétisation de l'exercice du « principe responsabilité ».

Un autre débat est celui du lien entre imputation et intention avec la position de causalité (l'intention peut être considérée comme la cause de l'action qui lui est donc extérieure) et la position intentionnaliste pour qui l'intention est inhérente à la notion d'action. Le problème est celui de l'existence d'erreurs qui doivent être considérées comme des actions (imputables à leur auteur) bien qu'elles ne soient pas intentionnelles. Une dernière position qui se développe aujourd'hui est d'inverser la hiérarchie « liberté – responsabilité » en faisant de la responsabilité le fondement de la liberté qui se traduit en autonomie qui, elle-même, ouvre le champ de la dualité « domination – soumission ».

[183] H. Jonas, Le principe responsabilité, Cerf, Paris, 1995

L'autre aspect de l'imputation est celui du jugement de valeur. Il s'agit, par exemple, d'ajouter au modèle d'attribution la notion de rôle (c'est-à-dire les attentes des autres à son égard). Il s'agit de répondre aux attentes explicites mais aussi de répondre aux obligations plus larges liées au caractère social du rôle. La responsabilité conduit alors au concept de devoir qui présuppose une norme de mesure de référence et un niveau de référence. C'est ce qui rend le concept de responsabilité si difficile à fonder. A la limite, on devient alors responsable de tous et de tout, ce qui conduit H. Jonas[184] à ériger la responsabilité en principe du fait de cette médiation du devoir.

Ce que nous livre ici ce parcours sur la notion de responsabilité, c'est que la vision institutionnelle de la responsabilité, du fait d'un système de sanction, pose problème. La contrainte inhérente à ce système de sanction joue un rôle central. La dimension relationnelle de la responsabilité qu'elle recouvre n'a pas seulement pour vocation d'absorber la dimension intrinsèque de la responsabilité pour la rendre efficace. On voit ici que ce concept de responsabilité est moins simple qu'il n'y paraît si l'on prend la peine de s'y pencher un peu. C'est pourquoi il nous conduit à nous poser alors la question du décodage de la « domination – soumission » du « moment libéral » aussi dans les termes de la responsabilité dans les liaisons qui s'établissent avec les modalités de l'autonomie.

L'autonomie accordée aux agents des centres de responsabilité s'articule de façon cohérente avec un système de « sanctions – récompenses » dans un « *mix – continuum* » entre l'appareil de l'organisation et le marché, car le facteur commun qui va lier objectif, performance (et sa mesure), sanction et récompense, sera la monnaie. Passion d'argent et Raison d'argent sont alors isomorphes, calculables (pour le savoir), acceptables et désirables (pour le vouloir). C'est donc bien de cette autonomie-là dont il s'agit dans le « moment libéral » et surtout pas de libre arbitre. Comme l'indique M. Neuberg[185] dans l'article qu'il consacre à la responsabilité, on constate que « *l'on a longtemps considéré comme indissoluble le lien entre les notions de responsabilité d'une part, celles de mérite et de libre arbitre d'autre part. De sorte que ceux qui, tels les empiristes ou les utilitaristes, refusaient ces deux dernières notions, étaient conduits à nier un fondement autonome de la responsabilité* », ne voyant donc qu'une responsabilité contingente aux sujets et aux situations, une « autonomie responsable » relative donc. Le « moment libéral » est celui du dépassement de la théorie préventive et de la théorie rétributive de la responsabilité « *dans la mesure où on a tendance à reconnaître l'indépendance réciproque des notions de responsabilité et de sanction ce qui signifie que la justification préventive des sanctions est limitée par un concept indépendant de responsabilité et que la justification d'une sanction comme méritée n'est pas déjà inscrite dans la responsabilité de l'agent par rapport à un acte illicite* ». L'autoréférencialité et les circonstances du calcul s'en trouvent donc d'autant plus mises en avant. Mais la différence entre jugement de responsabilité et jugement normatif est d'autant plus « psychologisée ». A l'indépendance du « moment libéral », condition nécessaire à l'exercice de l'autonomie correspond l'aspect plus ou moins discrétionnaire de l'évaluation de l'exercice de la responsabilité. C'est ce qui ouvre la porte à la responsabilité irresponsable, au responsable parce que l'on est compétent, mais pas coupable car on ne pouvait pas savoir. La « psychologisation » évacue d'autant plus la politisation du concept. Le principe d'autonomie va lier la responsabilité à l'engagement

[184] H. Jonas, *op. cit.*
[185] M. Neuberg, *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, Paris, 1996

volontaire et cognitif et aussi à sa capacité à atteindre un certain niveau de prudence et de réflexion compte tenu de ses compétences et des interactions sociales dans lesquelles il se situe. La responsabilité va s'attacher aux choix informés et conduire à l'identité entre conséquences prévues et conséquences intentionnelles, en focalisant l'attention sur le prévu et non l'intentionnel, ce qui simplifie d'autant le jugement et garantit d'autant mieux l'anticipation des comportements. C'est bien ce qui permet la simplification du traitement des conséquences indirectement intentionnelles quand l'action s'effectue au sein de collectifs (organisations, marchés). L'individualisation ainsi réalisée évite le recours à la fois au motif de la complicité comme à celui de responsabilité collective, diluée par nature et seulement « pensable » dans l'univers du politique. C'est ce qui rend possible une responsabilité organisationnelle ou une responsabilité sociale de l'entreprise, elle-même construite sur une évaluation disjonctive des périmètres (juridique, économique et social) de l'activité d'entreprise.

Conclusion : « Domination – soumission » et servitude volontaire

Au sens moderne du terme, la question de la « domination – soumission » naît dans la philosophie politique au travers du thème de la tyrannie. En partant de la figure du « roi – philosophe » de Platon, qui évacue ainsi la question du tyran et des formes que nous propose Aristote, établissant une hiérarchie favorable à la démocratie, il nous semble intéressant de revenir à G. d'Ockham[186] qui nous offre une interprétation de la liberté de l'individu interdisant d'envisager quelque forme que ce soit de domination absolue. Il adressait cette critique en particulier au Pape de l'époque (Jean XXII) qui se voyait maître des âmes et des choses (y compris de celles de l'empereur). J.-F. Spitz, traducteur du texte commente ainsi la situation[187] : « *Aucun Homme n'est esclave a priori et régulièrement en vertu de la seule loi évangélique ; or nous sommes bien les esclaves d'un maître si ce dernier peut, selon la définition même de la plénitude de puissance, faire de nos biens et de nos personnes tout ce qui n'est pas en contradiction avec la loi de Dieu et celle de la nature. Si les Hommes sont soumis – et il est juste et normal qu'ils le soient – ce n'est jamais que pour leur utilité ; or il n'est jamais utile que, sans faute de sa part et sans raison, qu'un Homme soit soumis à la domination absolue et arbitraire d'un tiers, car une telle domination, nécessairement exercée par des Hommes tout aussi faillibles et pêcheurs que ceux qui lui sont assujettis, pourrait être librement exercée pour l'avantage privé de celui qui le détient (…) La philosophie politique d'Ockham est donc avant tout un essai de définition de la notion de pouvoir comme service et utilité, non comme domination arbitraire et assujettissement illimité à la volonté d'autrui* ». Si l'on sort la démonstration du contexte des rapports entre pouvoir spirituel et pouvoir temporel au regard du pouvoir du Pape qui était la question de l'époque, la référence conserve une validité aujourd'hui, qu'il s'agisse de la tyrannie temporaire affirmée du « client – roi » même si elle est virtuelle ou qu'il s'agisse de la domination, temporelle et spirituelle comme nous le défendons ici, de l'exercice du pouvoir dans l'organisation. G. d'Ockham va également proposer les contours d'un droit de propriété avec la distinction entre le pouvoir d'user, le pouvoir d'opérer un partage et le pouvoir d'attribution de la propriété. C'est dans le thème du client et du service que le pouvoir d'user est mis en avant afin de recouvrir les autres. Le service, volatile par nature, ne peut que se résoudre en usage ce

[186] G. d'Ockham, *Court Traîté du pouvoir tyrannique*, PUF, Paris, 1999
[187] J.-F. Spitz, *op. cit.*, pp. 15-16

qui, idéologiquement, permet d'occulter la nature tyrannique du pouvoir à l'œuvre par obligation régulière ou occasionnelle.

Ou encore, à l'instar d'E. de la Boétie, dans son *Discours de la servitude volontaire*[188], intéressons-nous au fait de savoir comment la tyrannie est possible alors que les Hommes sont en droit et par nature également raisonnables et libres. La question qu'il adressait sous l'angle des formes politiques, ne pouvons-nous l'adresser à ce lieu politique qu'est aussi l'organisation au travers des logiques de contrôle qui y sont mises en œuvre ? La coutume (la culture dirions-nous aujourd'hui) possèderait ainsi plus de pouvoir que la nature et conduirait à ressentir la servitude comme normale. Ne disposons-nous pas d'une représentation du client béat, convaincu qu'il ne peut que s'agir que de satisfaction ? E. de la Boétie mentionne l'abêtissement sous l'effet des faveurs et de tous les procédés qui intimident l'imagination. Il n'omet pas non plus l'importance de la hiérarchie, nous proposant un modèle de la tyrannie où le despote vient s'appuyer sur cinq ou six tyrans et ceux-là sur cinq cents ou six cents lui permettant ainsi d'asseoir son pouvoir sur les uns aux moyens des autres. De façon prémonitoire, il nous indiquait aussi la double dimension de la « domination – soumission », celle de l'aveuglement de l'esprit par la propagande et celle de l'organisation de la servitude, la bonne coordination des deux devant permettre de rendre le tout invisible. E. de la Boétie pose l'hypothèse de la servitude volontaire sur une dimension politique qui est celle du rapport au tyran. Dans le même ordre d'idée, n'est-on pas amené à parler aujourd'hui de « tyrannie des marchés »[189]. Le client ou l'actionnaire, dans le marché n'aurait-il pas la même place que ces « rouages » dont parle E. de la Boétie quand il vise l'organisation d'un despote. En effet, lorsqu'un client acquiert son modèle automobile, peut-il aussi facilement que cela en changer s'il n'en est pas satisfait alors qu'il vient d'y mettre ses économies voire d'emprunter et que la « sortie » va lui coûter très cher, à l'opposé de ce que nous laisse faussement penser la réversibilité supposée du marché. Qui est « réellement » l'actionnaire auquel on se réfère toujours quand on parle de marché financier ?

Pour E. de la Boétie, la servitude des peuples est volontaire car ce sont eux « *qui se coupent la gorge* » et qui, en acceptant la contrainte, dénaturent la nature humaine dont il offre une anthropologie construite sur le concept de liberté. En ce sens, les Hommes doivent donc échapper à cette sujétion par reconquête de leur vérité qu'il qualifie de « *nature franche* ». « *Notre nature est ainsi, que les communs devoirs de l'amitié l'emportent une bonne partie du cours de notre vie ; il est raisonnable d'aimer la vertu, d'estimer les beaux faits, de reconnaître le bien d'où l'on l'a reçu, et diminuer souvent de notre aise pour augmenter l'honneur et avantage de celui qu'on aime et qui le mérite* »[190]. S'il considère qu'il est dans l'ordre des choses que le peuple obéisse à ceux qui le gouvernent, c'est une anomalie de le voir ployer sous le joug d'un seul. La conception, qui correspond à l'état des choses politiques du XVI° siècle, ne peut être évacuée comme cela pour le XXI° et la thèse développée ici revient à attribuer une consistance politique au marché et à l'organisation. En ce sens, l'organisation vient constituer un pôle de contrainte dans l'univers de liberté, supposée elle aussi, du marché.

[188] E. de la Boétie, *Discours de la servitude volontaire*, Garnier-Flammarion, Paris, n°394, (Ed. originale : 1576), p.133
[189] J. Bourguinat, *Les vertiges de la finance internationale*, Economica, Paris, 1987
[190] E. de La Boétie, *op. cit.*

Aliénation, domination et consentement

Remarquons que K. Marx[191], dans *Le Capital*, au travers du concept d'aliénation, met en évidence comment, avec la manufacture, forme d'organisation qui émerge de la diffusion du machinisme, « *la marchandise n'est plus le produit individuel d'un ouvrier indépendant qui accomplit des besognes diverses ; elle devient le produit social d'une réunion d'ouvriers dont chacun ne fait continuellement qu'une seule et même opération partielle* ». La manufacture est donc le lieu qui va transformer l'ouvrier en élément du processus de production – à défaut des machines. Le mécanisme spécifique de la période manufacturière, c'est l'ouvrier collectif lui-même, composé de beaucoup d'ouvriers parcellaires. Et c'est cette division-là qui conduit à celle de la société entre propriétaires des moyens de production et « rouages ». A la soumission technique correspond la soumission hiérarchique. L'enrichissement en force productive sociale va de pair avec l'appauvrissement en forces productives individuelles. En cela, la manufacture apparaît bien « *comme un progrès historique et facteur nécessaire de développement dans le procès de formation économique de la société ; mais d'autre part, elle se révèle comme un moyen d'exploitation civilisée et raffinée* », une forme de soumission involontaire pour K. Marx, sans doute en partie volontaire pour ce qui concerne le projet de Max Weber auquel on va se référer ensuite. On accompagnera ici les commentaires de K. Marx pour la façon dont il reporte les plaintes quant à l'insubordination et l'indiscipline des ouvriers mais, en même temps, le déploiement des techniques de l'organisation prendra le temps de venir à bout de ces aspects-là.

Mais remarquons aussi la primauté accordée par K. Marx à la détermination économique de la « domination – soumission » qui est bien vue ici comme contrainte et comme répression, la détermination économique de la « domination – soumission » venant en recouvrir la dimension politique. Remarquons aussi comment la « domination – soumission » naît d'une extension de la figure de la machine. La figure du réseau tend aujourd'hui à prendre le relais de celle de la machine avec Internet qui nous convie à devenir un « client du monde » mais interprétable toutefois quand même dans les termes de la « domination – soumission » puisqu'il ne saurait être question d'y échapper. Détermination économique et détermination technique de la « domination – soumission » se renforcent mutuellement afin de construire les conditions techno-économiques de la « domination – soumission » de son expression dans les sociétés contemporaines. Et c'est en cela que le concept d'aliénation, malgré toutes ses limites, nous intéresse ici.

C'est dans *Economie et Sociétés*[192] que Max Weber donne la forme la plus achevée de sa conception de la domination. Il s'agit, pour lui, « *de la chance, pour des ordres spécifiques (ou pour tous les autres), de trouver obéissance de la part d'un groupe déterminé d'individus* ». Il y a, de la part des subordonnés, un minimum de volonté d'obéir, donc référence à un intérêt à obéir (d'ordre externe ou interne). La domination n'est donc pas seulement d'ordre économique. C'est aussi la taille du groupe dominé qui induit le type de domination avec une structure type dont un état-major (direction administrative) au sommet dont la nature des motifs va permettre de distinguer *Wertrational* – rationalité en valeurs (coutumes, motifs affectifs, intérêts matériels, mobiles idéaux) de *Zweckrational* – rationalité en buts (motifs strictement matériels et

[191] K. Marx, *Le Capital*, tome 1, chapitre 12, Editions La Pléiade, Paris (Ed. originale : 1867)
[192] M. Weber, *Economie et Sociétés*, Plon, Paris, 1971, chapitre III (Ed. originale : 1921)

rationnels en finalité), objet même de l'administration. Les deux rationalités coexistent généralement, mais ne peuvent être conçues en dehors d'une croyance en la légitimité de cet état-major.

C'est aussi la question que pose E. Enriquez[193]. Qu'est-ce qui incite les individus à se soumettre à des ordres pas toujours légitimes ? Pour lui, le désir de pouvoir existe au cœur des relations sociales car l'Homme est un être pulsionnel et un être social partagé entre « *un besoin de reconnaissance de son désir et le désir de reconnaissance (identification)* ». La domination prend naissance dans la définition du sacré transcendant que l'on retrouve dans les religions monothéistes, favorisant d'une part les tendances à la soumission, d'autre part la libération des énergies pulsionnelles. En privilégiant le monde des affaires, notre société amène les sphères du sacré, de l'argent, du travail à se confronter. L'Homme aurait ainsi toujours besoin soit de dominer en désignant des boucs émissaires (désigner des ennemis extérieurs permet au groupe d'exister), soit de se laisser dominer par l'illusion qu'elle soit religieuse, les religions monothéistes ou polythéistes fournissant à l'Homme un réconfort face à l'angoissante question de son devenir, ou non-religieuse (par la référence à un chef).

Dans quelle mesure le pouvoir issu du vouloir vivre ensemble occulte-t-elle la domination ? C'est l'affaire du consentement. Il faut en effet reconnaissance par consentement de la domination pour que cette dernière disparaisse. Comme le souligne S. Boutros[194], le consentement, dans ses rapports à son information, est bien une notion qui conduit à étudier les questions liées à la liberté négative et positive. C'est en effet le consentement qui assure une protection contre l'ingérence d'autrui dans la disposition de sa propre conduite dans la mesure où on a alors accepté en connaissance de cause. Et ce que nous enseigne la référence à un modèle organisationnel de la « domination – soumission », c'est bien l'ouverture sur le consentement non informé et son importance plus grande sans doute qu'il n'y paraît.

La loyauté

Un autre thème annexe est celui de la loyauté qui offre, comme le souligne G. P. Flechter[195] un moyen de comprendre ce qui différencie morale partiale de morale impartiale. La loyauté est en effet partiale par nature et indique la justification d'un traitement différencié des proches et des étrangers. Elle légitime donc ce traitement différencié entre des êtres humains. Que la loyauté vise les proches ou bien les principes, un pays, un parti, une organisation, elle n'est donc ni bonne ni mauvaise par nature. On distingue les théories dyadiques (être loyal ou pas) des théories triadiques. Dans le premier cas, la loyauté est vue comme un type d'engagement volontaire en exagérant l'aspect dévotion vis-à-vis d'un Autre. La dévotion montre ainsi toute la distance qui peut s'établir entre le fait d'être dévoué et la dévotion qui constitue l'autre extrême avec, par exemple, la dimension « croyance » que l'on retrouve dans l'acception religieuse du terme. Cette ambiguïté se retrouve bien lorsqu'au travers du thème du service rendu au client, il est question de lui être dévoué et que cette dévotion-là est aussi celle de la

[193] E. Enriquez, *De la horde à l'Etat*, Gallimard collection « nrf », Paris 1993
[194] Article « consentement », *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, Paris, 1996, pp. 310-313
[195] Article « loyauté », *op. cit.*, pp. 874-878

dévotion à l'organisation, ses buts et ses dirigeants. La conception triadique se contente de fixer une dimension minimale à la loyauté, l'abstention de tel ou tel acte et articule soi, un autre et un ensemble de règles. Le sentiment de loyauté va venir se distinguer du devoir de loyauté. C'est ce second aspect de devoir moral qui conduit à l'aspect féodal du terme. Le sentiment de loyauté induit le principe (réel) ou factice dans la soumission de la réciprocité. La culture juridique moderne fonde la loyauté sur la réciprocité transcrite dans le contrat. Si le fondement en est l'histoire partagée, on va alors associer loyauté et identité : la loyauté est facteur d'identité. Là encore, la nuance entre affiliation loyale et servitude volontaire est plus ténue qu'il n'y paraît. Le risque de la loyauté est celui de l'attachement excessif et de l'aveuglement idéologique. Il existe d'ailleurs des conflits entre des niveaux de loyauté.

La loyauté comprend donc une dimension éthique et politique là où la fidélité va prendre une dimension psychologique. La confusion des deux termes, en particulier l'utilisation du second pour le premier, conduit surtout à occulter la dimension politique de la loyauté. La fidélité attendue de l'agent organisationnel recouvre la loyauté attendue, cette loyauté se chargeant alors d'une dimension politique et éthique dont celle de la soumission. On en retrouve les éléments dans toutes les tentatives de recouvrir cette dimension politique-là de dimensions psychologiques que l'on constate au travers de termes tels que ceux de motivation, d'implication et de sentiment d'appartenance. L'aspect psycho-identitaire constitue donc à la fois un projet et une occultation.

Comme on le soulignait déjà plus haut, la loyauté est donc exclusion de tous les autres à l'exception de ceux qui sont loyaux. C'est la référence à l'objet de la loyauté qui fixe la dimension de l'exclusion. La loyauté à des principes généraux atténue la portée de l'exclusion encore que de nombreuses exactions aient été ainsi justifiées. La puissance du terme, dans sa dimension d'exclusion, se retrouve aujourd'hui dans le *continuum* demandé et qui part de la loyauté pour aller vers les principes de liberté économique et qui va du service rendu au client à la satisfaction des intérêts des « parties prenantes ». Cette loyauté-là autorise à traquer les actes qui n'en relèveraient pas. La loyauté attendue de l'agent organisationnel et celle qui s'exprime au travers de la liberté économique forme système et il devient alors difficile au sujet de pouvoir y échapper.

La loyauté comme masque de la domination va justifier aussi bien l'obéissance que le « dressage » de ceux qui n'obéiraient pas. La loyauté va finalement conduire au conformisme, le premier signe tangible en étant de « faire comme tout le monde ». C'est ce mimétisme-là qui est attendu de l'agent organisationnel au point d'en constituer un des éléments de dérive, mais aussi en même temps le point d'ancrage du postulat d'efficience puisque le jeu de l'autoréférentialité normalisatrice va ainsi pouvoir jouer sans entrave. Le thème de la « domination- soumission » permet ainsi de mettre en exergue, dans l'autoréférentialité des organisations, la façon dont le conformisme y joue un rôle important et la dimension politique du dosage de volonté qui joue en ce sens. A défaut de cette obéissance obtenue de manière volontaire, au nom de la loyauté, c'est le dressage à la loyauté qui hérite des catégories psychologiques et psychosociologiques du conditionnement qui apparaît ici comme justifié.

Ce que nous enseigne le modèle organisationnel de la « domination – soumission », c'est l'ambivalence du consentement au regard de son information, ambivalence que l'on voudrait éclairer ici à la lumière de la mise en regard des deux actes que sont le

« vaincre » et le « convaincre ». Le « vaincre » recouvre l'idée de la supériorité d'un des deux protagonistes et évoque la possibilité de se passer du consentement du vaincu. Le « convaincre », comme pour les mots construits à partir du préfixe « con- », porte l'idée d'un consentement obtenu de manière passive, à défaut d'une opposition claire. C'est en cela que le « convaincre » désinhibe celui que l'on a convaincu et c'est en cela qu'il offre les fondements une autre manière d'envisager le consentement. Avec le modèle organisationnel de la « domination – soumission », il est bien question des deux registres à la fois, l'univers structurel du vaincre étant recouvert par celui du convaincre et donc alors considéré comme étant légitime.