



HAL
open science

Les modes d'existence des instruments de gestion aujourd'hui : la phénoménologie de Simondon

François-Xavier de Vaujany

► To cite this version:

François-Xavier de Vaujany. Les modes d'existence des instruments de gestion aujourd'hui : la phénoménologie de Simondon : Note préparatoire de la seconde leçon inaugurale du cours "Transformations du Travail & Numérique" (TTN). Année 2019. Conversation avec la phénoménologies simondienne des objets techniques. Application aux instruments de gestion contemporains et leurs liens avec les transformations du travail.. 2021. halshs-03130508

HAL Id: halshs-03130508

<https://shs.hal.science/halshs-03130508>

Preprint submitted on 3 Feb 2021

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.

Les modes d'existence des instruments de gestion aujourd'hui :

La phénoménologie de Simondon

Seconde leçon inaugurale du cours « Transformations du Travail & Numérique » (TTN)¹

Année 2019

François-Xavier de Vaujany

Université Paris Dauphine-PSL (DRM)

« La machine possède une sorte d'impersonnalité qui fait qu'elle peut devenir instrument pour un autre homme ; la réalité humaine qu'elle cristallise en elle est aliénable, précisément parce qu'elle est détachable. » (Simondon, 1958 : 332).

« L'objet technique devenu détachable peut-être groupé avec d'autres objets techniques selon tel ou tel montage : le monde technique offre une disponibilité infinie de groupements et de connexions. Car il se produit une libération de la réalité humaine cristallisée en objet technique ; construire un objet technique est préparer une disponibilité. » (Simondon, 1958 : 333).

« Les objets techniques qui produisent le plus d'aliénation sont ceux qui sont destinés à des utilisateurs ignorants. » (Simondon, 1958 : 339).

¹ Cette conférence inaugurale est une pratique initiée en 2018 à l'occasion du premier cours « Transformations du Travail et Numérique » animé au sein de PSL, Université Paris-Dauphine (master 128). Mon idée est de sélectionner chaque année un philosophe ou un groupe de philosophes et de décrire à partir de sa/leurs pensées les transformations du travail ainsi que les nouvelles formes d'organisation à l'œuvre dans nos sociétés. L'exercice est parlé devant les étudiants à partir d'une note préparatoire. Le document ci-joint reprend cette note préparatoire. La première conférence de 2018 portait sur Maurice Merleau-Ponty.

Des objets techniques aux objets de gestion et leurs modes d'existence

Plus que jamais, les outils et les instruments de gestion prolifèrent dans nos sociétés digitales. Les éditeurs, les cabinets de conseils et les nouveaux ingénieurs des méthodes (essentiellement orientées projets et processus) proposent de multiples tableaux de bords, système d'indicateurs, outils de suivis et de pilotage, systèmes fixes ou embarqués, dispositifs de datamining ou d'Intelligence Artificiels, dont le but est d'évaluer et de piloter l'activité collective. Avec les « technologies de la quantification de soi », c'est même tout l'événement de notre individualité qui est aujourd'hui défini, soupesé, transformé en métrique, étalonné, comparé et exprimé par nos téléphones portables.

Mais qu'est-ce finalement qu'un « instrument de gestion » ? La tentation est grande d'en faire « quelque chose ». A l'image d'un marteau, il s'agit alors de concevoir l'« outil » ou l'« instrument de gestion » (notions que je distinguerai bientôt) comme un élément dont on peut se saisir pour guider ensuite l'activité collective, qu'il s'agisse de celle d'un groupe d'employés coprésents sur un même plateau d'entreprise, des membres d'une équipe-projet, d'un ensemble d'individus et de machines regroupés sur un même atelier ou d'un système totalement automatisé plaçant apparemment sur ses marges la présence humaine. Ce parti pris localise entièrement la vie et les conséquences du système technique dans les mains de ses concepteurs. L'« utilisateur », quand il existe, est condamné à la passivité. L'instrument, totalement prévisible, est automatisme absolu. Il ne produit alors aucune information. Sa valeur même devient problématique. A y réfléchir de plus près, peu de situations rencontrées par les managers ressemblent véritablement à cette « machine » qui absorberait toute la vie pour ne fonctionner finalement *qu'à côté* d'un espace humain.

Une autre approche peut consister à regarder l'instrument de gestion comme une conséquence. On s'intéresse alors au « mode d'existence de l'instrument. ». L'instrument est invariablement le produit d'une rencontre longue et complexe avec des acteurs humains et d'une relation par strate (une « transduction ») avec un milieu technique et économique plus large dont il est finalement une individualité qui s'exprime par à coup à partir de tensions et de problématiques solubles dans une durée. Le sculpteur sait déjà que ses outils sont indissociables d'un geste, d'une posture et de matières à sélectionner, varier, faire poser. Tout son atelier n'est qu'assemblages. Pour les managers, le problème est plus complexe. Un instrument de gestion

est indissociable de normes sociales et de plus en plus, de protocoles et de standards techniques qui permettent la connectivité dans le milieu. Le tableau de bord du chef de projet est exprimé par le geste journalier qui consiste à le consulter, et les autres gestes des membres de l'équipe qui consistent à alimenter et positionner l'information sur leurs activités pour coproduire les flux du projet (je pense notamment au jeu politique qui peuvent exister sur des « tickets » de help desk ouverts et fermés quasi instantanément afin de lisser des moyennes), mais aussi les interconnexions plus large avec le réseau et les autres projets.

La question n'est plus de spécifier l'instrument, mais d'en comprendre les modes d'existence. Il s'agit d'en éclairer la genèse dans chacun de ses présents, qu'il s'agisse de sa conception (à articuler rétrospectivement et par strate avec d'autres ensembles) ou de sa vie plus quotidienne. On est alors loin de ce qui peut apparaître comme un moment séminal clairement identifiable dans l'espace et dans le temps.

Gilbert Simondon a été un des pionniers de l'exploration des modes d'existence des instruments techniques. Ses travaux ont eu une influence décisive en sciences humaines et sociales. Michel Foucault, Gilles Deleuze, ou plus récemment, Bruno Latour, ont été influencés par sa pensée. En sciences de gestion, les chercheurs du Centre de Gestion Scientifique (CGS) de Mines ParisTech ont également été fortement inspirés par la philosophie des techniques de Simondon. Plus largement, des chercheurs en théories des organisations, en gestion des ressources humaines, en stratégie, en ergonomie, en sociologie du travail, en sociologie des techniques, ont récemment (re)découvert les travaux très innovants de ce philosophe.

Dans le cadre de cette seconde leçon inaugurale, je me propose tout d'abord de revenir sur plusieurs concepts-clés de la pensée de Gilbert Simondon (1958). Je m'efforcerai ensuite de mettre en perspective ce cadre théorique avec les instruments de gestion qui sont au cœur des transformations du travail actuelles. Mon objectif sera de réarticuler la généalogie plus large au cœur de l'œuvre de Simondon avec notre contemporanéité.

1. L'appareillage simondien : ensembles, individus, instruments

Il y a une vraie continuité entre ma première leçon inaugurale et celle que je propose aujourd'hui. Par bien des aspects, c'est une véritable « phénoménologie des objets techniques » que nous propose Simondon, phénoménologie qui continue et discontinue celle de Merleau-Ponty (Guchet, 2001). Simondon étend l'idée de « chaire » à celle de « milieu ». Il montre par ailleurs les continuités et discontinuités introduites par les objets techniques dans le « schéma corporel ». L'ontologie « indirecte » ou « sensible » construite par le dernier Merleau-Ponty se technicise dans le projet de Simondon sans véritablement rompre avec les grandes dimensions et les chiasmes que le phénoménologue avait placé au cœur de son œuvre.

Pour Merleau-Ponty (1945, 1964, 1995), c'est notre expérience vivante du monde qui est première. Cette expérience dépasse les mots, notre individualité et notre corps individuel biologique. Nous sommes pris en permanence dans un flux de perceptions non-centrées mais portées par nos activités indissociablement individuelles et collectives.

Simondon (1958, 1989) prolonge et étend cette idée. D'après le philosophe, nous ne sommes pas entourés d'objets. La plupart du temps, nous ne sentons pas les choses autour de nous, nous ne les « percevons » pas. Nous sommes pris dans des « directions » (idée que l'on retrouve également chez Merleau-Ponty, 1945, cf. Guchet, 2001). L'objet prend contour, volume, fonction dans les flux d'activités qui parfois l'actionnent, se focalisent sur lui, le projettent, l'agitent et l'expérimentent pour mieux sentir entre lui et en nous de nouvelles potentialités. Je n'« utilise » pas mon smartphone pour appeler un ami, je « téléphone ». Dans un vaste mouvement continu, je prends, compose, parle, marche vers un recoin plus calme de mon *open space*. Parfois, je ressens toute la présence de la technologie, son volume, ses possibilités. C'est particulièrement le cas lorsque quelque chose ne se passe pas comme d'habitude. J'ai appuyé sur le côté de mon portable pour quitter le mode « pause » et rien ne se passe. Ces événements ou non-événements redonnent alors de la sensibilité à toute la chaire sociale et technique qui est au cœur de notre expérience.

Simondon situe également les objets techniques parmi des « ensembles », des corpus cohérents de techniques et de compétences qui sédimentent dans le temps (et sont même quelque part constitutifs de temporalités). Ces ensembles individualisent parfois des techniques. Ou plutôt, une technique que l'on peut rencontrer et qui peut être actionnée quelque part est une individuation de cet ensemble plus large. Elle est une histoire toujours plus large que ce que révèle l'objet lui-même (et sa possible déconstruction). Un instrument a toujours une enveloppe invisible qui le fait fonctionner. Il prend place parmi une lignée toujours plus grande que celle qui est visible lors de son fonctionnement présent.

Le philosophe insiste par ailleurs sur le « milieu » qui est contemporain de l'objet technique. Pour fonctionner dans le présent, celui-ci suppose toujours des interconnexions qui peuvent aller loin, très loin dans l'espace co-constitué par la somme des individus techniques. Les systèmes informatiques de l'ère Internet l'illustrent parfaitement. Pour fonctionner, l'ordinateur que j'utilise ce soir nécessite des protocoles, un réseau, des données placées dans un « cloud » probablement très lointain, un clavier, des modalités de frappe... Sans ce milieu qui lui sert de fond, l'objet technique n'a pas de fonction. Il n'est génératif de rien. Chaque organe a besoin de la matière du vivant pour fonctionner. Et inversement, sans la répétition quasi-infinie de l'individuation de mon ordinateur en activité, le milieu connecté n'est rien. Il ne prend ni forme ni fonction. Il n'a pas ou plus d'existence. Le milieu et l'individu technique sont totalement entrelacés.

La temporalité est au cœur de la pensée de Simondon, en particulier avec la notion essentielle de « transduction ». En premier abord, il est tentant de donner une portée spatiale au propos du philosophe. La transduction est une des belles propriétés du diamant dont chaque couche sert de support génératif à la suivante. La couche du dessous ne conditionne pas celle de dessus, mais elle fixe un champ de contraintes et d'opportunités. Tel espace laissé en creux permet de donner une profondeur à la couche suivante sans limiter sa hauteur finale. Cette vallée limite aussi la latéralité de la couche suivante sur ce point. Mais le propos de Simondon est en fait bien plus temporel. Pour lui, toutes les strates (ou plutôt les « phases ») qui sont au cœur des différents modes d'existence d'un objet technique s'entrelacent, se contraignent et s'habilitent dans un même instant. Il n'y a pas pour Simondon de moments techniques différents qui s'enchaîneraient et s'influenceraient linéairement les uns les autres. Un même objet technique, dans l'instant de sa mise en action, articule de façon plus ou moins conflictuelle différentes temporalités, des rouages de la machines qui se communiquent pas de façon totalement

synchronique, des acteurs dont le geste n'est pas assez coordonné, des processus organisationnels plus larges qui ne sont pas en phase (il y a des « déphasages ») ... Dans le même espace-temps de l'entrée en présence de l'objet technique, de multiples activités peuvent être découplées. La situation peut-être pleine d'énergie tout en manquant de structure permettant de l'informer et la mettre en cohérence. Les mots d'ordre et les gestes ordonnant manquent ou ne parviennent pas à la bonne structure mélodique.

De façon précise, Simondon distingue également l'« outil » de l'« instrument » (l'outil est « l'objet technique qui permet de prolonger et d'armer le corps pour accomplir un geste (...) » et l'instrument est « l'objet technique qui permet de prolonger et d'adapter le corps pour obtenir une meilleure perception ; l'instrument est outil de perception. », Simondon, 1958 : 161). Si l'outil participe d'une activité, prolonge le corps et son potentiel de transformation (en particulier par le geste), l'instrument est beaucoup plus perceptif. Il a pour but premier de renvoyer une information cohérente au corps dans l'action. Les outils de gestion aurait ainsi une portée immédiatement physique sur le collectif qu'il s'agit de guider, d'orienter, de contrôler ou de mettre en mouvement. Par la signalisation mobilisée par l'agent SNCF, par des vêtements fluorescents portés au bon moment, par des gestes réalisés de nuit en direction du commando qui attend une instruction, par le parapluie agité par le guide touristique perdu dans la foule, un outil de gestion devient un existant. Avec le tableau de bord du chef de projet, le datamining du responsable marketing, la montre connectée de l'entraîneur, ce sont davantage des instruments de gestion qui prennent forme et fonction. Bien sûr, comme le souligne Simondon, les deux types d'objets techniques peuvent très bien se combiner.

Décrire ici la théorie du mode d'existence des objets techniques de Simondon, c'est aussi revenir sur le processus même d'individuation et de concrétisation qu'il place au cœur de sa pensée. Pour Simon, l'outil et surtout l'instrument, sont une genèse permanente. Pour Simondon (1958 : 214) : « Il y a genèse lorsque le devenir d'un système de réalité primitivement saturé, riche en potentiels, supérieur à l'unité et recelant une incompatibilité interne, constitue pour ce système une découverte de compatibilité, une résolution par l'avènement de structure. ». Paradoxalement, la genèse est ce qui permet la continuité de la genèse. Elle est le mouvement qui cherche à se perpétuer en puisant dans toutes les potentialités, les générativités enveloppées par lui-même.

Si l'instrument est quelque chose, c'est avant tout un devenir (« L'objet technique est une unité de devenir », Simondon, 1959 : 23). C'est dans le mouvement même de l'invention, de la création, des tensions en cours qui ne se résolvent jamais par une négation ou une synthèse décisive, que l'instrument prend fonction. Il est alors l'individu d'un ensemble qu'il exprime ou ré-exprime. Cette expression² est le moment qui lui donne une présence et une action sur et dans le monde. Lorsque le contrôleur du TGV passe son scanner sur les écrans des téléphones portables tout en traversant les wagons, et que systématiquement la technologie en réseau qu'il utilise transfère ses données à la SNCF, c'est tout un milieu qui s'active et constitue le fond qui substantialise la figure du scanner portable. Dans cette genèse, l'ontologie du scanner n'est qu'une petite partie des matérialités qui s'expriment et se nouent et ou dénouent dans le système technique. La concrétisation va bien au-delà de l'entrée en présence du scanner dans la main du contrôleur lors de son fonctionnement (et surtout, de ses moments de dysfonctionnement).

Dans ce mouvement, la « transindividuation » est fondamentale. L'individu technique du geste de contrôle et des règles qu'il porte habite le contrôleur comme ils habitent systématiquement le scanner et d'autres individus produits par le milieu en fonctionnement. L'individu humain habite le scanner comme il habite le geste du contrôleur. Tous entrent en résonance. Tous sont des formes techniques précises qui se comportent (ou pas) de la façon attendue. Ils ont leur « marge d'indétermination ». Ils ne sont pas des données brutes. Le scanner se dérègle et le contrôleur a un geste qui fatigue. Le devenir technique le plus important est dans la variation qui va s'installer entre ses individus techniques et humains qui habitent de façon chiasmatisée l'enveloppe qui visiblement leur correspond. La véritable information technique, celle qu'il ne faut pas manquer, est dans ce devenir signifiant sur le fond qui montre les mouvements problématiques des formes attendues de chacun³.

D'un point de vue plus historique, en faisant la genèse de différentes formes d'« encyclopédismes », c'est aussi à une analyse très fine des formes d'aliénation que s'adonne

² Sur la question de l'expression, Simondon (1958 : 96) fait un constat limpide sur l'artisanat et ce qu'il a pu exprimer « De la vient en partie la noblesse du travail artisanat : l'homme est dépositaire de la technicité, et le travail est le seul mode d'expression de cette technicité. Le devoir de travailler traduit cette exigence d'expression ; refuser de travailler alors que l'on possède un savoir technique qui ne peut être exprimé que par le travail, parce qu'il n'est pas formulable en termes intellectuels, ce serait mettre la lumière sous le boisseau. Au contraire, l'exigence d'expression n'est plus liée au travail lorsque la technicité est devenue immanente à un savoir formulable abstraitement, en dehors de toute actualisation concrète. »

³ Par souci de concision, je mets ici de côté plusieurs éléments centraux de la pensée de Simondon, notamment son propos sur la « pensée magique » ou encore son analyse très riche de la « pensée religieuse » et de l'« esthétique ».

Simondon, notamment en décrivant successivement un encyclopédisme des mots (avec la Renaissance), puis un encyclopédisme du visuel qui spatialise (avec les Lumières et la modernités), et enfin en montrant l'émergence d'un encyclopédisme qui fait du signe une continuité temporelle accessible à toutes et à tous et accédant à toutes et à tous, en tous moments et en tous lieux (avec le 20^{ème} siècle). Paradoxalement, cette connaissance invasive devient le plus grand des asservissements. La « société du contrôle » que décrira Deleuze quelques décennies plus tard affleure le propos de Simondon, notamment lorsqu'il résume le mouvement historique de la façon suivante : « Ce nouvel encyclopédisme [qui prend forme au 20^{ème} siècle], comme les deux précédents, doit effectuer une libération, mais en un sens différent ; il ne peut être une répétition de celui des lumières. Au XVI^{ème} siècle, l'homme était asservi à des stéréotypes intellectuels ; au XVIII^{ème}, il était lié par des aspects hiérarchiques de la rigidité sociale ; au XX^{ème}, il est esclave de sa dépendance par rapport aux puissances inconnues et lointaines qui le dirigent sans qu'ils les connaissent et puisse réagir contre elles ; c'est l'isolement qui l'asservit, et le manque d'homogénéité de l'information qui l'aliène. » (Simondon, 1959 : 143). Que ce propos résonne étrangement avec notre société connectée dont les instruments produisent en permanence de nouvelles couches à ce fond qui nous contrôle dans le même mouvement que celui de ces individuations qui sont censées nous émanciper.

Enfin (et ce point est crucial pour un cours sur les transformations du travail), Simondon (1958) situe le travail comme une médiation parmi d'autres voire un épiphénomène dans le mode d'existence des objets techniques. Il faut comprendre ce qu'est son point de référence : un élan qui relève de la mise en tension créative. Le travail n'est finalement que transformation et médiation de l'humain par rapport à la nature (en particulier quand le mouvement génétique lui-même la relègue au rang de « ressource »). Simondon, glissant progressivement vers une réflexion plus éthique, suggère qu'il « faudrait, en faveur de l'homme même, pouvoir opérer un retournement qui permettrait d'apparaître directement, sans passer à travers la relation de travail. C'est le travail qui doit être connu comme phase de la technicité, non la technicité comme phase du travail, car c'est la technicité qui est l'ensemble dont le travail est une partie, non l'inverse. » (p 327).

2. Simondon aujourd'hui : la grande décentration de l'instrumentation managériale

Quelle actualité donner aujourd'hui à Simondon ? De toute évidence, sa pensée (qui ne concernait initialement pas les instruments dits « de gestion ») a plus que jamais une pertinence managériale. Le monde du manager a aussi ses ensembles, ses milieux, ses individus et ses individuations techniques, outils et/ou instruments de gestion.

Les instruments de gestion ont aussi leur mode d'existence propre. L'outil et son ontologie ne sont pas toute l'existence de l'instrument, sa genèse et ce qu'elle exprime. De façon peut être différente de la strate technologique dans laquelle baignait Simondon, les instruments de gestion contemporains sont plus que jamais invisibles pour celles et ceux qui les habitent, connectés entre eux et avec des milieux qui peuvent brutalement empiéter le milieu habituel (je pense à certaines activités commerciales ou aux intrusions de certains pirates informatiques) même si les homophilies humaines et techniques dominent plus que jamais nos vies (également de façon invisible).

Le milieu et les connections qu'envisageait Simondon sont devenus systématiques, omniprésents et globaux. Le milieu, le fond des figures, est partout agissant, tout le temps agissant. Les individus techniques et humains sont immergés dans des modes d'existence plus connectés et décentrés que jamais. Les instruments assemblent. Les instruments s'assemblent. L'assemblage lui-même instrumente.

Par bien des aspects, les travailleurs comme les managers sont dépassés et aliénés en douceur. L'instrument de gestion devient un espace d'hyperconsommation et d'hyperconsumation des êtres. On brûle ses ailes. Celles qui permettent de prendre de la hauteur ou d'aller vers un ailleurs et une altérité radicale. Et la technologie est plus que jamais « mineure »⁴. Non pas au sens où on la rencontrerait dès l'enfance puis elle nous deviendrait ensuite si familière qu'elle en serait transparente. Mais plutôt au sens où les instruments de gestion sont désormais

⁴ « Le statut de minorité est celui selon lequel l'objet technique est avant tout objet d'usage, nécessaire à la vie quotidienne, faisant partie de l'entourage au milieu duquel l'individu humain grandit et se transforme. La rencontre entre l'objet technique et l'homme s'effectue dans ce cas essentiellement pendant l'enfance. Le savoir technique est implicite, non-réfléchi, coutumier. Le statut de majorité correspond au contraire à une prise de conscience et une opération réfléchie de l'adulte libre, qui a à sa disposition les moyens de la connaissance rationnelle élaborée par les sciences : la connaissance de l'apprenti s'oppose ainsi à celle de l'ingénieur. » (Simondon, 1958 : 123).

tellement près du corps, éparpillés dans un corps éclaté, étirés et distribués au fil de nos mouvements instinctifs, qu'elle en devient comme un objet que l'on aurait toujours côtoyé. Elle est une enfance sans cesse renouvelée.

Fondamentalement, une des grandes ruptures du milieu est celle de la foule. Avec les technologies ouvertes de l'Internet, la standardisation des formations en management, la mobilité des populations, le marketing du sur mesure tourné vers les masses, les réseaux sociaux ou encore la prolifération des outils mobiles tels que les smartphones, chaque individu peut s'adresser à tous. L'instrument plonge vers l'anonymat, la dilution absolue de l'humain étiré vers l'infini et de la technique qui s'assemble indéfiniment. On quitte plus que jamais un monde où une partie-prenante dominante, avec des ressources abondantes et des préférences stables juge de la légitimité d'un projet. « Ca juge » au moins autant qu' « ils » ou « elles » jugent (de Vaujany, 2019). Les ensembles sont infinis et indéfinis. Ils ont également une profondeur insondable (on empile des lignes de codes complexes entremêlées également verticalement). Tels projets sélectionnés et co-construits par une plateforme musicale ne sont plus légitimés par quelqu'un pour quelque chose. Ils font l'objet simultanément d'une co-construction et d'une évidence massive. La légitimation par l'instrument n'est plus qu'une grande vague indissociablement matérielle, affective et sociale. Les instruments ne sont plus que la minuscule cage de résonance de ce mouvement transductif vers l'infini. Chaque instrument de gestion n'est plus dans son entrée en présence qu'une expérience-limite. L'individu humain et l'individu technique sont multiples sur une infinité de dimensions et de relations liées à la variété des applications, informations, données, traitements, connections, communications qui rendent la transindividuation elle-même rhizomique.

Pourtant, le vieux monde des techniques qu'a connu Simondon refait parfois surface. Si la plateforme musicale s'adresse à la foule, si elle est nourrie par la foule, l'algorithme qui agrège et additionne se révèle hautement performatif. Ces critères sont bien le produits de privilégiés qui définissent volontairement ou involontairement des priorités. Une nouvelle classe post-managériale faite d'individus changeants, entrants et sortants, plus mobiles que jamais, silencieux sur un désir commun deviné plus qu'exprimé, domine la transduction critique entre la foule et son expression sur la plateforme ou la technologie. Plus simplement encore, l'instrument de gestion peut faire l'objet de processus d'invention immédiatement institutionnalisés, d'une genèse écrasante. C'est le cas des objets techniques de gestion produits par les grands cabinets de conseil mondiaux. Au-delà des lignées d'objet et des milieux, des

fonds qui répondent aux figures, une véritable géopolitique du management a pris son envol au lendemain de la seconde guerre mondiale. Les systèmes nationaux ou continentaux (quel paradoxe dans un monde qui dans le même mouvement ne cessait de se globaliser) secrètent leurs propres doctrines et méta-modalités d'activités collectives. Ces modalités, dans leur transduction vers d'autres pays, sont transductives de structures temporelles et d'équilibres largement favorables à certains (les Etats-Unis, le Japon, l'Allemagne, la Chine...). Au-delà des aliénations envisagées par Simondon, un autre politique s'exprime dans et par l'instrument. Dans son entrée en présence, les instruments figent des rôles et des hiérarchies attendues ou inattendues. Ils entrent dans un jeu complexe ou s'affrontent, se régulent, s'interpénètrent des assemblages plus ou moins durablement en compétition. Plus en profondeur, le politique s'exprime dans l'instrumentation qui instancie une culture privilégiée, un mode de vie qui s'exprime dans l'esthétique de l'objet technique existant, une ligne de lutte plus large entre deux idéologies que l'objet transformé en bannière fait triompher.

La question de la nature dont le travail est une médiation par rapport à l'humain, se transforme elle aussi radicalement avec la pensée de Simondon. Si l'entrée en présence est une horizontalité, c'est celle d'une durée et d'une narration qui se déploie, elle est aussi et plus que jamais une verticalité. Le chef d'atelier, le manager intermédiaire, le contrôleur de gestion, le chef de produit marketing ne font plus face à un horizon infini face auquel ils peuvent de tenir debout, les pieds bien ancrés dans le sol. L'horizon se rapproche. Le bout du monde est à côté. Le fond des ressources terrestres également. On est alors pris d'un vertige... Si la nature est ce sol qui nous porte (Merleau-Ponty, 1994), ce sol se dérobe de plus en plus sous nos pieds. On perd le sens de notre verticalité, cette profondeur qui nous permettait également d'ancrer l'acte d'instrumentation. L'instrument, dans sa visée productive et managériale, perd son sens même s'il a toujours été plus que du travail. Le monde n'est plus là à nous attendre nous et nos besoins. Il n'est plus un horizon à conquérir. L'artificialisation du monde nous a coupé des points de contacts avec la terre (« (« L'artificialisation d'un objet naturel donne des résultats opposés à ceux de la concrétion technique : la plante artificialisée ne peut exister que dans ce laboratoire pour végétaux qu'est une serre (...), » Simondon, 1958 : 57). L'urbanisation et la verticalisation de nos lieux de vies, l'extension des surfaces urbaines (avec cet asphalté qui recouvre tout), la couverture de l'horizon par une urbanité qui crée des profondeurs dans le ciel, nous ont déracinés. De « ressources » infinies, la nature toute entière se fait « problème ». Un problème qui résonne dans tous les fibres de notre être, cet être que l'on ne sait plus où poser, car sous ce sol fabriqué, les profondeurs même de nos sols terrestres se dérobe. Pluies torrentielles,

tremblements de terre, prix de l'immobilier qui devient astronomique pour les villes, pollution absorbées puis recrachés par des sols lassés de notre insouciance... L'axe de notre existence verticale dans ce monde est plus que jamais en crise. Les ensembles devraient être remis en question. Les actes d'invention devraient renouveler l'instrumentation. Mais désespérément, nos pieds ne peuvent s'empêcher de chercher le sol ancien. Quitte même à s'obstiner dans des instrumentations plus représentationnelles, optimisatrices, et conquérantes que jamais afin d'augmenter de façon illusoire la distance entre la tête et nos pieds. Finalement, et de façon très paradoxale par rapport à l'invitation des pragmatistes américains, notre monde a plus que jamais besoin d'experts au sens étymologique du terme : ces personnes qui « ont part à la nature vivante de la chose qu'ils connaissent, et [dont le] savoir est un savoir de participation profonde, directe, qui nécessite une symbiose originelle, comportant une espèce de fraternité avec un aspect du monde, valorisé et qualifié. » (Simondon, 1958 : 128).

Conclusion : des instruments au positionnement, du manager-monde au manager entre-monde

Lorsque j'ai commencé à préparer cette seconde leçon inaugurale, je ne pensais pas trouver autant de points de continuité entre Merleau-Ponty et Simondon. La phénoménologie de la perception de l'un (et sa radicalisation dans une ontologie du sensible) trouve un écho et un prolongement dans la phénoménologie des techniques (Guchet, 2001). Simondon distingue cependant la machine du vivant à partir d'un critère sans doute plus décisif que celui de Merleau-Ponty (1994) : « La faculté que possède le vivant de se modifier en fonction du virtuel est le sens du temps, que la machine n'a pas parce qu'elle ne vit pas. » (p 200).

Cette nouvelle étape a également été l'occasion de me poser la question de la phénologie ou plutôt, *des* phénoménologies. De quoi parle-t-on ? S'il y a un grand moment phénoménologique, c'est bien celui d'Husserl et du retour aux essences. La réduction eidétique consiste à entrer dans l'apparaître du phénomène, son émergence pour un être de conscience ou une forme sensible. Il s'agit alors de suspendre le reste de sa relation au monde, d'habiter l'expérience par la répétition de sa présence, de son nom, de ses conséquences sur « soi ». Finalement, la phénoménologie est une postmodernité. Elle revient à l'intérieur des choses, des

êtres et des techniques qu'elle transforme en devenir. De ce point de vue, la phénoménologie est autant un **dépassement** (elle est une postmodernité), un **espace-temps à dépasser** (elle incarne un concept à fracturer, questionner, mettre derrière ou plutôt en dessous de soi) qu'une **situation-limite** qui ouvre aux autres métaphysiques ou ontologies (par son impossibilité, la réduction rend sensible l'entrelacement et ce rhizome phénoménologique et processuel que sont les événements et nos expériences du monde, tous concrétisés dans un même présent). En ce sens-là, presque absurde, je me définirais, en outre, comme un phénoménologue ; un phénoménologue par le détour et le retour ; Au sens d'une expérience philosophique qui serait un point de passage ou un lieu de retours incessants pour aller ailleurs.

Etrange. En mettant en conversation la philosophie avec le management et le travail, je ne m'attendais pas à produire et rendre sensible ma propre ontologie. Finalement, la vraie question pour le chercheur en sciences de gestion (et plus généralement en sciences humaines et sociales) n'est pas tant celle de son « positionnement » épistémologique ou ontologique. Elle est surtout celle de ses points de passage, ses points de retours, ses points d'intersection et des lignes sur et entre lesquelles glisse le devenir de ses recherches.

Au-delà de ce propos égo-centré, que dire pour conclure sur l'actualité des instruments de gestion ? Le monde hyper-connecté auquel est confronté le manager est tout en « déphasage ». Dans le présent du management, des temporalités passées et présentes portées par des individus humains et techniques sont en hyper-tension permanentes. Le champ tout entier du manager est plein d'énergie et de devenir conflictuel que rien ne peut résoudre. Les structures temporelles qui pourraient transformer les créations en d'autres créations oscillent trop souvent entre deux polarités : une information pure (les individus humains comme techniques sont alors une grande machine, la vie quitte l'événement) ou le chaos brut (il n'y a plus le moindre ensemble derrière l'activité et le milieu n'est plus que liquide). A charge du manager et des instruments de gestion de savoir être des entre-mondes dans un devenir digital qui nous tire sans cesse et brutalement d'une polarité à l'autre.

Références

- de Vaujany, F. X. (2019). "Legitimation process in organizations and organizing: An ontological discussion." In de Vaujany, FX., Adrot, A., Boxenbaum, E. & Leca, B. (Eds) *Materiality in Institutions* (pp. 343-377). Palgrave Macmillan, Cham.
- Guchet, X. (2001). Théorie du lien social, technologie et philosophie: Simondon lecteur de Merleau-Ponty. *Les études philosophiques*, (2), 219-237.
- Merleau-Ponty, M. (1945). *Phénoménologie de la perception*, Paris : Gallimard.
- Merleau-Ponty, M. (1964). *Le visible et l'invisible*, Paris : Gallimard.
- Merleau-Ponty, M. (Ed) (1956, 2006). *Les philosophes de l'antiquité au XXème siècle*, Paris : La Pochotèque.
- Merleau-Ponty, M. (1994). *La nature: notes, cours du Collège de France*, Paris : Editions du Seuil.
- Simondon, G. (1958). *Du mode d'existence des objets techniques*, Paris : Editions du Seuil.