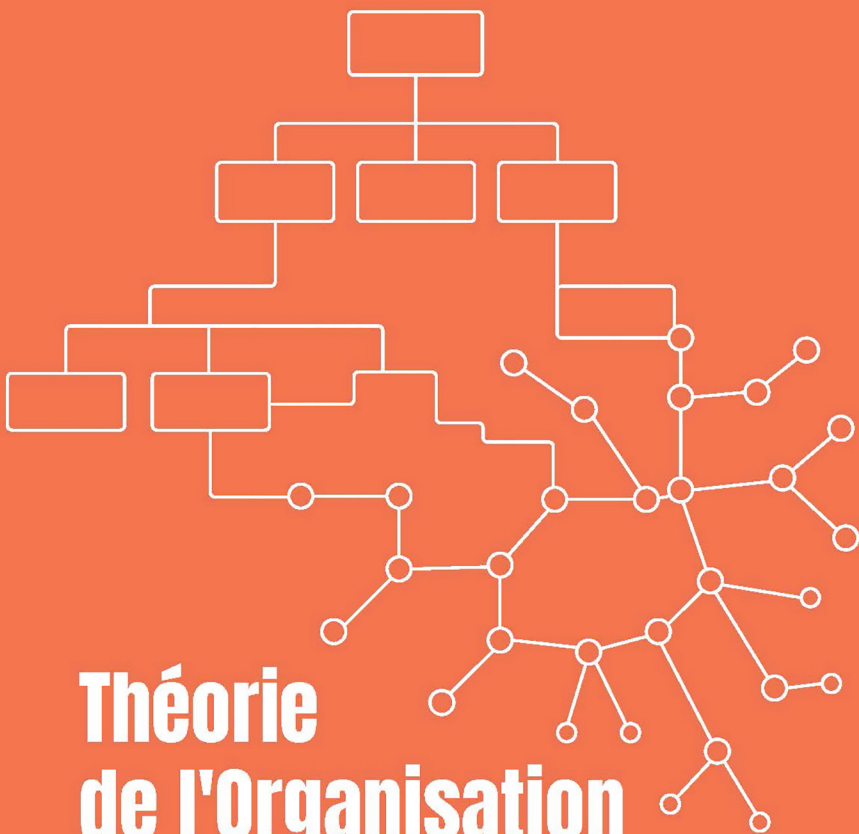


BAPTISTE RAPPIN



Théorie de l'Organisation

COURS DE PHILOSOPHIE DU MANAGEMENT

Théorie de l'Organisation

www.editions-hermann.fr

ISBN papier : 979 | 0370 4896 7

ISBN ebook : 979 | 0370 4897 4

© 2026, Hermann Éditeurs, 6 rue Labrouste, 75015 Paris.

Toute reproduction ou représentation de cet ouvrage, intégrale ou partielle, serait illicite sans l'autorisation de l'éditeur et constituerait une contrefaçon. Les cas strictement limités à l'usage privé ou de citation sont régis par la loi du 11 mars 1957.

BAPTISTE RAPPIN

THÉORIE DE L'ORGANISATION

Cours de philosophie du management

*Aux étudiants de l'IPC – Facultés libres de Philosophie
et de Psychologie, qui, en moi, ont ranimé et revivifié le goût
de l'enseignement.*

« [...] et ma conviction est que la pensée elle-même naît d'événements de l'expérience vécue et doit leur demeurer liée comme aux seuls guides propres à l'orienter. »

Hannah Arendt, *Préface* à *La crise de la culture*

ADRESSE AU LECTEUR

Qu'attends-tu, lecteur, étudiant, enseignant, travailleur salarié ou indépendant, ou peut-être tout simplement, qui sait ? curieux badaud entre les mains duquel la Providence plaça cet ouvrage, d'un *Cours de philosophie du management* ? Des repères chronologiques : une description ordonnée et linéaire des événements marquants et des grandes évolutions. Des repères intellectuels : la présentation d'auteurs et de théories ayant laissé leur empreinte dans les champs disciplinaires concernés. Des repères épistémologiques : l'exposé des grands paradigmes de production de la connaissance. Des repères méthodologiques : les conseils pour apprendre à analyser les pratiques de management d'un point de vue philosophique. Des repères pédagogiques : les trucs et astuces pour construire une argumentation et réussir son examen. Des repères pragmatiques : la déclinaison opérationnelle de la philosophie du management en savoirs actionnables. Des repères éthiques : une réflexion sur les critères de décision et les cas de conscience dans les organisations.

Passe ton chemin et fuis mon livre, lecteur, et fissa ! Ne t'attarde guère dans ses pages si tu t'es reconnu dans l'une de ces vertueuses et triviales attentes : mon *Cours de philosophie du management* n'est rien de tout cela, et, je te mets en garde à son orée, tu n'y trouveras aucune litanie des auteurs, ni en philosophie, ni en management, pas plus qu'un « état de l'art » des connaissances, curieuse expression d'ailleurs, soit dit en passant, traduction littérale de l'américain *state of art* qui renvoie originellement, aux alentours de 1910, non pas à une appréciation esthétique mais au niveau de développement technique (la publicité, sache-le, en fit aussitôt un usage commercial pour promouvoir les marchandises incorporant une technologie dernier cri). Tu me diras, à juste titre d'ailleurs, l'expression-sœur « revue de littérature » exhale les mêmes relents de simulacre, tant la constipation jargonneuse des articles académiques les place à des années-lumière des délices du style. Si tu aspires à faire le point sur la discipline, si tu espères mettre la main sur un compendium de philosophie du management, si tu

cherches un précis ou encore, plus ambitieux, un digeste, je n'ai qu'un conseil à te donner : adresse-toi aux spécialistes de l'état de l'art et aux professionnels de la revue de littérature, ce que je ne suis point et, irrémissible péché, ce que je ne souhaite à aucun prix devenir.

Nulle litanie, nul inventaire en forme de liste de course ou de catalogue, nulle synthèse ou vue d'ensemble des savoirs, dans ce *Cours de philosophie du management*, mais l'ambition au fond très simple, sobre même, pourtant si rare aujourd'hui dans l'enceinte de l'Université tant la recherche, de ses innombrables études, a occis la pensée, d'exposer un raisonnement, mon raisonnement, mon propre cheminement, sous la forme d'une histoire philosophique qui suive le mouvement même de la réflexion plutôt que se plier artificiellement à quelques normes hétéronomes arbitraires – communément appelées « méthodologie de la recherche » dans le galimatias des sciences humaines et sociales. Je compte donc t'embarquer avec moi, lecteur, dans le dépliement d'un récit spéculatif, par la narration d'une aventure théorique, qui suive son développement interne et sa respiration propre tout en ne se privant pas de prendre appui, de temps à autre, sur des textes qui permettront d'éclairer et d'approfondir telle ou telle étape de mon histoire – j'ai d'ailleurs traduit, à ton attention, les extraits de livres ou d'articles écrits en anglais, et regroupé les passages originaux dans l'unique annexe de cet ouvrage. De plus, le type de progression que je privilégie implique de nombreux renvois à des points antérieurement traités ainsi qu'à des idées qui le seront ultérieurement ; j'indique ces références par leur localisation dans l'économie générale du *Cours* en usant de la forme suivante : partie (chiffre romain), chapitre (chiffre romain), intertitre de niveau 1 (chiffre arabe), intertitre de niveau 2 (chiffre arabe), à l'exception des annonces de plan où je contente de mentionner les deux derniers.

Lecteur, autant te l'avouer dès maintenant, tu ne trouveras pas de références dans les développements de mon *Cours de philosophie du management*, ni dans le corps de texte, ni en notes de bas de page, ni dans une bibliographie conclusive. Si ta curiosité te mène à t'interroger sur l'origine de mes thèses, sur leur justification et leur édification – louable interrogation qui t'honore –, alors dirige-toi d'une part vers l'infrastructure de l'assemblage et de la production, l'ensemble des livres que je regroupe sous la bannière laborieuse de mes *Études*, et d'autre part vers la superstructure de mon intuition intellectuelle, que je décline à travers l'énigmatique série de la *Théologie de l'Organisation*.

Pas de références, donc, afin de ne pas gêner la fluidité de mon récit philosophique, mais des conseils de lecture qui concluent chaque sous-partie. À toi de t'en saisir, lecteur, et de butiner les fleurs qui te font de l'œil ; je te le garantis, aucun de ces merveilleux sucres ne décevra tes papilles neuronales.

Néanmoins, et tiens-le-toi pour dit avant de foncer tête baissée et de tourner cette page de manière inconsidérée, tu ne peux aborder ce *Cours de philosophie du management* sans y être préparé : obstination et précipitation menacent de te faire passer à côté de l'essentiel. Et comme tout « manager », tu te dois de posséder, sur une étagère de ta bibliothèque, non seulement ce *Cours de philosophie du management*, mais en outre de bons manuels de « Théorie des organisations » et de « Comportement organisationnel », car la conceptualisation propre aux sciences de l'organisation s'y trouve exposée par le menu, et c'est bien elle qui constitue la matière que j'examine, que j'étudie, que je sonde, que je triture, que je décortique, que j'analyse, tout au long des pages de l'ouvrage que tu t'apprêtes à lire. A-t-on vu philosophe des mathématiques ne rien piger des équations différentielles, philosophe de la physique n'avoir jamais entendu parler d'Albert Einstein (1879-1955) et de Werner Heisenberg (1901-1976), philosophe de la biologie n'avoir jamais ouvert une « Histoire de la biologie » ou philosophe des sciences humaines ignorer l'œuvre d'Émile Durkheim (1858-1917) ? Question rhétorique à l'évidence, et inutile de préciser qu'il en va de même pour le management. Alors, pour t'encourager et ne pas te laisser démuni face à cette besogne, j'ai confectionné à ton attention une courte bibliographie adaptée à tes besoins : tu la découvriras à la suite de cette introduction. Fais-moi plaisir et rappelle-toi mon amical conseil : ne pénètre pas ici sans ce travail préalable.

Mais il te faut également suivre une préparation mentale. Le conte philosophique que je m'apprête à narrer a en effet tous les atours d'un cauchemar devenu réalité : il met en mots la rupture anthropologique que constitue la révolution industrielle, l'ascension du management comme de mode privilégié de gouvernance des sociétés modernes, l'insigne rôle de la cybernétique dans la mise en place d'un contrôle permanent, la généralisation sans précédent de la casse subjective qui procède de la managérialisation des communautés humaines. Bref, je compte bien explorer tous les recoins du nihilisme de l'époque contemporaine en prenant un fil directeur inattendu mais tout à fait probant : celui du management, trop souvent réduit à un ensemble de

techniques d'optimisation des organisations, méprise qui conduit à en sous-estimer les méfaits métaphysiques, anthropologiques et écologiques. Bienvenue, cher lecteur, dans ce *Cours de philosophie du management*.

ORIENTATION BIBLIOGRAPHIQUE

Manuels de prise de connaissance (lecture incontournable)

Roger Aïm, *L'essentiel de la théorie des organisations*, Paris, Gualino, « Les carrés », 2012.

Sandra Charreire Petit et Isabelle Huault (dir.), *Les grands auteurs en management*, Paris, Éditions EMS, « Grands auteurs », 2009, 2^e édition.

Gilbert Koenig, *Les Théories de la Firme*, Paris, Économica, « Gestion Poche », 1998, 2^e édition.

Sandra Landrieux-Kartochian, *Théorie des Organisations*, Paris, Gualino, 2016.

Jean-Michel Plane, *Théorie des organisations*, Paris, Dunod, « les topos », 2000.

Jean-Claude Scheid, *Les grands auteurs en organisation*, Paris, Dunod, « économie – module », 1999.

Manuels d'étude (lecture fortement recommandée)

Omar Aktouf, *Le management ; entre tradition et renouvellement*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 2012, 5^e édition.

Frédérique Alexandre-Bailly, Denis Bourgeois, Jean-Pierre Gruère, Nathalie Raulet-Croset & Christine Roland-Lévy, *Comportements humains et management*, Montreuil, Pearson Education France, 2009, 3^e édition.

Michel Barabel & Olivier Meier, *Manageor. Tout le management à l'ère digitale*, Paris, Dunod, 2015, 3^e édition.

Ève Chiapello & Patrick Gilbert, *Sociologie des outils de gestion*, Paris, La découverte, 2013.

Pascale De Rozario & Yvon Pesqueux, *Théorie des organisations*, Montreuil, Pearson, 2018.

Alain Desreumaux, *Théorie des organisations*, Paris, Éditions EMS, « Management & Société », 2005, 2^e édition.

Mary Jo Hatch, *Théorie des Organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*, Bruxelles, De Boeck, 2009 [1997].

Gérard Koenig (dir.), *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise au xxi^e siècle*, Paris, Économica, « Gestion », 1999.

Yvon Pesqueux, *Organisations : modèles et représentations*, Paris, PUF, « Gestion », 2002.

Jacques Rojot, *Théorie des organisations*, Paris, Éditions Eska, 2003.

John, R. Schermerhorn, James G. Hunt & Richard N. Osborn, *Comportement humain et organisation*, Paris, Village mondial, 2002, 7^e édition.

François-Xavier de Vaujany, Anthony Hussenot & Jean-François Chanlat, *Théories des Organisations. Nouveaux tournants*, Paris, Économica, « Gestion », 2016.

Handbooks (lecture fortement recommandée)

Stewart Clegg, Cynthia Hardy & Walter Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, London – Thousand Oaks – New Delho, Sage Publications, 1996.

Thomas Lynch & Peter Cruise (eds.), *Handbook of Organization Theory and Management. The Philosophical Approach*, New York, Taylor & Francis Group, 2006.

Haridimos Tsoukas & Christian Knudsen (eds.), *The Oxford Handbook of Organization Theory*, Oxford, Oxford University Press, 2003.

Recueils de textes (lecture fortement recommandée)

Laurent Bélanger & Jean Mercier, *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*, Laval, PUL, 2006.

Francine Seguin & Jean-François Chanlat, *L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique. Tome 1 : les théories de l'organisation*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 1983.

Christian Thuderoz, *Histoire et sociologie du management. Doctrines, textes, études de cas*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes, 2006.

Ouvrages d'épistémologie des sciences de l'organisation (lecture d'approfondissement)

Albert David, Armand Hatchuel & Romain Laufer (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, 2008.

Alain Charles Martinet (dir.), *Épistémologies et Sciences de Gestion*, Paris, Économica, « Gestion », 1990.

Alain Charles Martinet (dir.), *Sciences du management. Épistémique, pragmatique et éthique*, Paris, Vuibert, 2007.

Alain Charles Martinet & Yvon Pesqueux, *Épistémologie des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, 2013.

Rémi Jardat, *Cours d'épistémologie normative à l'attention prioritaire du chercheur en gestion*, Laval, Presses Universitaires de Laval, 2024.

PARTIE I

LE MANAGEMENT COMME QUESTION DIRECTRICE

OBJET ET ENJEUX

La question directrice de ce cours s'énonce en des termes on ne peut plus simples : qu'est-ce que le « management » ? Ou encore : qu'appelle-t-on au juste « management » ? Que faut-il donc entendre par « management », ce terme que l'on ne laisse pas de brandir mais que l'on se garde bien de définir ? La modestie de la question, son ingénuité qui s'accompagne d'une forme de brutalité minimaliste, dissimulent pourtant la difficulté de la réponse, pour peu, en tout cas, que l'on fasse l'effort de rompre, de façon péremptoire, avec les clichés et les banalités qui circulent ici et là, sur les réseaux sociaux ou dans l'enceinte des *business schools*, chez les spécialistes de ladite question.

Commençons par cerner l'enjeu d'une telle question, qui s'avère à vrai dire tout à fait massif. Si, comme je l'établirai plus précisément par la suite, l'avènement du management scientifique est lié à la révolution industrielle et à l'essor fulgurant de la société industrielle, dans la mesure même où il mène la rationalisation de l'activité collective, fer de lance de ce que les saint-simoniens nommaient « l'exploitation du globe », alors il est opportun de tout de suite revenir à ces lointaines sources pour identifier et mettre en lumière les enjeux essentiels liés à cette modalité d'organisation spécifique qu'est le management. L'introduction de cette profondeur historique possède en outre l'indéniable avantage de me décentrer de l'actualité, souvent trop prégnante en matière de management, notamment sous la forme des modes managériales, et de contourner son corollaire pervers qu'est l'oubli des conditions historiques de production des phénomènes sociaux.

Lisons donc, pour se convaincre de l'utilité d'un tel retour aux origines, un extrait de la *Doctrine de Saint-Simon (Document I)*, ce texte collectif des disciples de Claude-Henri de Saint-Simon (1760-1825) qui exerça une considérable influence sur la pensée du XIX^e siècle.

Document I : *Doctrine de Saint-Simon*

(Exposition. 2^e année, 1829-1830, Paris, Au bureau de l'Organisateur
et du Globe [rue Monsigny, n° 6], 1830, p. 8-9)

Cette révolution, justifiée par le droit divin, ou par le droit naturel (ces deux appellations ne représentant au fond que la même pensée), l'est encore par la considération des convenances matérielles ou de l'*utilité*, pour nous servir du terme que l'on a coutume d'appliquer à cet ordre de convenances. Dans le nouvel état qui se prépare, l'exploitation du globe est le seul but de l'activité matérielle de l'homme : cette exploitation forme l'un des trois grands aspects de l'association universelle, qui devient, *sous ce rapport*, une *association industrielle*. Mais, pour que cette association soit réalisée, et produise tous ses fruits, il faut qu'elle constitue une hiérarchie, il faut qu'une vue générale préside à ses travaux et les harmonise. Le but à atteindre ici consiste, d'une part, à mettre partout et dans toutes les branches d'industrie la production en rapport avec les besoins de la consommation, et, de l'autre, à répartir les individus dans l'atelier industriel, en raison de la nature et de la portée de leur capacité, afin que les travaux soient exécutés aussi bien qu'ils peuvent l'être, et à aussi peu de frais que possible.

Saint-Simon est un philosophe français qui, contemporain des révolutions politique et industrielle françaises, a élaboré entre 1803 et 1825 un système de pensée, l'industrialisme, visant à justifier et encourager la transformation des anciennes sociétés en un nouveau monde industriel. Il est encore trop tôt, à ce stade inchoatif de nos développements, pour donner plus de précisions à ce sujet ; concentrons-nous plutôt sur quelques brefs commentaires du *Document n° 1* en abordant dans l'ordre d'apparition du texte les points suivants : la révolution (1.), l'utilité (2.), l'exploitation du globe (3.), le management (4.). Je conclurai ce premier tour d'horizon en pointant l'enjeu ultime d'une pensée du management : l'ouverture d'une nouvelle ère géologique appelée « Anthropocène » (5.).

I. SOCIÉTÉ INDUSTRIELLE, SOCIÉTÉ RÉVOLUTIONNAIRE

L'extrait débute avec le mot de « révolution ». Pour Saint-Simon et ses disciples, l'industrie constitue une rupture totale avec l'état précédent de l'humanité : avec elle, celle-ci entre enfin dans l'âge adulte de son évolution, à condition toutefois qu'elle se débarrasse de manière définitive de ses anciennes habitudes. Cette mutation anthropologique a pour corollaire immédiat l'ajustement de l'être humain, dans toutes ses dimensions (corporelle, psychique, sociale et culturelle), à la nouvelle donne technologique : c'est la raison pour laquelle l'adaptation forme un puissant motif de l'histoire du management, et l'on peut même déjà avancer que toutes les études menées sur le comportement humain, regroupées sous les labels successifs de « psychologie industrielle », puis de « comportement administratif » et enfin de « comportement organisationnel », sont, implicitement ou explicitement, sous-tendues par cette recherche d'une harmonie entre l'être humain et son nouvel environnement artificiel.

Néanmoins, ce serait une erreur de considérer la révolution sous le seul angle de la rupture, c'est-à-dire de l'instant. La révolution devient la nouvelle norme, depuis Saint-Simon jusqu'à James Burnham (1905-1987) annonçant en 1941 *The Managerial Revolution*, Kenneth Boulding (1910-1993) analysant *The Organizational Revolution*, James Beniger (1946-2010) faisant état en 1986 de *The control Revolution*, et même Emmanuel Macron (1977-), alors candidat aux élections présidentielles et futur président d'une *start-up nation*, publiant en 2017 un livre tout simplement intitulé *Révolution*. Bref, l'innovation est désormais la norme, ce qui d'une part entraîne ou amplifie le sentiment d'accélération et d'autre part redouble l'importance décisive de l'adaptation au sein de la société industrielle et managériale.

Un exemple éloquent de ce caractère révolutionnaire du management est donné par Peter Drucker (1909-2005), professeur de science politique et de philosophie au *Bennington College*, puis de sciences des organisations à la *New York University*, et également consultant en management, qui publia de nombreux ouvrages à succès et exerça une influence considérable sur les milieux économiques. Dans un article consacré à la « nouvelle société d'organisations », publié dans la *Harvard Business Review*, l'auteur affirme que l'organisation, par essence et par finalité, déstabilise tout ce qui est établi, à savoir les institutions conservatrices que sont en particulier la famille et la communauté,

car son existence et sa prolifération tendent à imposer le rythme de la disruption auquel ne sont pas adaptées lesdites institutions qui se caractérisent au contraire par la durée et la permanence. Par voie de conséquence, le management est un important facteur de perturbation et d'ébranlement des sociétés, dont la logique de préservation à travers le temps cède la place à l'impératif d'adaptation.

2. UNE LAME DE FOND UTILITARISTE

En outre, la révolution industrielle se justifie non seulement par le « droit divin » ou le « droit naturel », expressions qu'il faut entendre ici comme la nécessaire marche de l'humanité vers la pleine possession de ses moyens : au fond, comme un enfant devient inmanquablement un adulte, l'humanité s'achemine elle aussi des stades les plus primitifs vers des états développés. Mais la révolution industrielle peut également se prévaloir de ses résultats, c'est-à-dire de l'accroissement de l'utilité, concept qui fait écho à la philosophie utilitariste développée par deux philosophes britanniques, Jeremy Bentham tout d'abord (1748-1832), John Stuart Mill (1806-1873) ensuite.

L'utilitarisme est avant tout une doctrine politique et éthique qui, en tant que telle, réfléchit au passage à l'action : quels sont les critères de décision que le sujet doit prendre en compte quand il songe à prendre une initiative ? La réponse se trouve dans le terme même d'« utilitarisme » : l'utilité est en effet l'étalon qui permet de donner une conclusion à ce que les psychologues nomment la « conation », c'est-à-dire l'orientation de la volonté vers un acte défini. Disons alors d'emblée que ce que visent les philosophes utilitaristes n'est pas l'utilité individuelle mais bien, selon l'expression de Bentham, « le plus grand bonheur du plus grand nombre », de telle sorte qu'il convient de ne pas assimiler l'utilitarisme à une perspective purement individualiste.

On peut tout d'abord dire de l'utilitarisme qu'il est un conséquentialisme : cela signifie que la décision se fonde sur les potentielles conséquences de l'action, sur les résultats escomptés, ce qui revient à dire, en toute simplicité, que l'action envisagée doit être utile, fructueuse, avantageuse, profitable, indépendamment de toute considération d'intention – « vouloir faire le bien », « vouloir nuire à quelqu'un », etc. On oppose ainsi classiquement les morales de la déontologie, qui jugent

de l'acte à sa conformité avec certains devoirs préalablement définis, aux morales conséquentialistes dont l'utilitarisme est le fer de lance.

Précisons ensuite quelque peu les choses, car nous parlons de l'utilité sans l'avoir encore caractérisée : l'utilité a un double versant, le premier objectif, le second subjectif. L'utilité objective désigne le retour quantitatif, matériel et tangible que le sujet compte recevoir au terme de son action. Tel est, par exemple, le raisonnement que l'analyste financier déploie quand il se trouve face à un choix d'investissement et qu'il calcule un ROI, *Return On Investment*, afin de déterminer les flux de trésorerie potentiellement dégagés par les différentes options envisagées. Du côté de la Gestion des Ressources Humaines, un raisonnement strictement similaire est déployé dans les processus de recrutement et de formation, puisqu'il s'agit dans les deux cas de déterminer si une décision d'investissement en capital humain produira ou non un surcroît de performance. L'utilité subjective, quant à elle, est synonyme de « bien-être », état qui se définit lui-même par un calcul soustrayant la souffrance au plaisir : ainsi, si une action génère plus de plaisirs que de souffrances, alors elle sera utile d'un point de vue subjectif ; en cas contraire, le sujet doit y renoncer. L'exemple du marathon est ici révélateur : si je considère que la fierté, le goût de l'effort musculaire, l'envie de performance et l'abnégation m'apportent plus de plaisir que la rigueur de la préparation, le régime alimentaire, la souffrance de la course et la tétanie de mon corps dans les jours qui suivent, alors je peux envisager de m'inscrire à un tel événement, alors que je m'abstiendrai dans le cas contraire.

Notons de surcroît que l'utilité, qu'elle soit objective ou subjective, implique une arithmétique, c'est-à-dire un calcul visant à déterminer le montant des bénéfices dans le premier cas et le niveau de bien-être dans le second. Si « la nature est un livre écrit en langage mathématique », selon l'expression de Galilée, nombre de penseurs modernes espèrent pouvoir déterminer les lois de la société sur le modèle du fonctionnement du monde : ainsi en va-t-il, par exemple, de William Petty (1623-1687), économiste anglais fondateur de l'arithmétique politique. L'utilitarisme s'inscrit dans cette lignée.

Le caractère remarquable du management tient à ce que, depuis ses origines, il ne cesse de vouloir concilier les deux versants de l'utilité. Quand, en 1911, dans les *Principes du management scientifique*, Frederick Winslow Taylor (1856-1915) en appelle à l'étude des motivations des travailleurs, projet qui sera pris en charge par l'école

des relations humaines dès les années 1920, l'ingénieur ne fait que soupçonner cette évidence qu'un ouvrier motivé, à compétences égales, est plus performant qu'un ouvrier indifférent voire hostile à son organisation. Mais, en dépit de ces premières intuitions, force est de constater que les noces de la rentabilité et du bien-être se trouvent officiellement célébrées dans le management contemporain : c'est par exemple le cas du mouvement de la qualité totale qui allie la recherche de l'implication à la rationalisation des processus, ou encore de l'apparition plus récente des « responsables bonheur » dont la mission est le développement de la performance conviviale.

L'utilitarisme, qui est une philosophie politique, se combine à merveille avec le pragmatisme, qui est une philosophie de la science dont les principaux penseurs sont Charles Sanders Peirce (1839-1914), William James (1842-1910) et John Dewey (1859-1952). Quel est le critère qui permet de distinguer une théorie vraie d'une théorie fausse ? Il s'énonce simplement : une théorie est vraie, non pas si ses concepts sont clairement définis et rationnellement agencés, non pas si elle décrit fidèlement le monde, mais si elle produit des effets. En d'autres termes, est vrai ce qui fonctionne, ce qui marche, raisonnement qui reproduit le conséquentialisme de l'utilitarisme dans le domaine de l'épistémologie. De ce point de vue, la science ne peut plus se définir comme une activité de contemplation, car elle s'identifie désormais à la méthode qui doit permettre de résoudre des problèmes, à l'image de la théorie de l'enquête chez Dewey.

Parce que le management est une science à la fois descriptive et normative, une science de l'action portée sur la production d'une utilité socio-économique, son histoire est celle des théories qui fonctionnent ainsi que de celles qui ont cessé de porter leurs fruits : une théorie entre dans l'histoire du management si, à un moment donné du temps, elle a contribué à l'accroissement de la performance des entreprises, de telle sorte que le pragmatisme détermine de part en part la production de connaissances dans le champ de la science des organisations.

Il conviendra alors de prolonger la réflexion dans les deux directions rendues visibles dans les développements précédents : d'une part, dans celle de l'origine anglo-saxonne des fondements philosophiques de la société industrielle (comme en témoignent les références révérencieuses de Saint-Simon à Jeremy Bentham) qui nous amène à soupçonner des enjeux de nature anthropologique et géopolitique ; d'autre part, dans celle de la crise du sens, au sein du monde du travail en particulier et

dans la société en général, dans son lien avec l'importance cardinale de l'utilité et de l'efficacité à l'époque industrielle.

3. L'EXPLOITATION DU GLOBE COMME FINALITÉ DE L'ACTIVITÉ MATÉRIELLE

Si la société industrielle se caractérise par la production d'effets, c'est parce qu'elle entretient un rapport au monde spécifique, tout à fait inédit dans l'histoire des sociétés humaines, dont les saint-simoniens rendent compte en usant de l'expression révélatrice d'« exploitation du globe ». D'un côté, la finalité de l'activité spirituelle du nouveau monde est l'établissement d'une fraternité planétaire qui accomplit enfin le christianisme, le dernier ouvrage de Saint-Simon, paru en 1825, s'intitulant de façon significative *Nouveau christianisme* ; de l'autre, son activité matérielle vise l'exploitation du globe alors réduit à un ensemble de ressources disponibles et réquisitionnées en vue d'être transformées et consommées. Günther Anders (1902-1992) énonce ce rapport au monde, dans le *Document II*, sous la forme d'une « métaphysique de la révolution industrielle ».

Document II : Günther Anders, *L'obsolescence de l'homme*

(Tome II : *Sur la destruction de la vie à l'époque de la troisième révolution industrielle*, Paris, Éditions Fario, 2011 [1980], p. 32-33)

LA MÉTAPHYSIQUE DE LA RÉVOLUTION INDUSTRIELLE

Nous avons parlé, au tout début, de l'idée fixe de la troisième révolution industrielle, à savoir le caractère obligatoire de ce qui est faisable ; du fait que la décision (« morale ») impliquée par le choix de produire ou non tel produit, celui de déclencher ou non tel effet, ne dépend en fin de compte que de la *possibilité* de cette production ou de ce déclenchement ; du fait que la non-production d'un possible produit est un scandale et que, si l'on s'en tient à ce critère, la qualité (« morale ») de l'effet (s'agirait-il même de l'extinction de l'humanité, déjà plusieurs fois évoquée) n'est pas seule à entrer en ligne de compte.

Mais cette idée fixe de la troisième révolution industrielle s'exprime encore autrement : n'est pas seulement considéré comme scandaleux le fait de ne pas exploiter une possible matière première, mais aussi celui d'avoir omis de reconnaître dans une chose disponible une matière première et, partant, d'avoir omis de la traiter comme telle. *Le monde est considéré comme une mine à exploiter*. Nous ne sommes pas seulement tenus d'exploiter tout ce qui est exploitable mais aussi de découvrir l'exploitabilité « cachée » en toute chose (et même dans l'homme). La tâche de la science actuelle ne consiste dès lors plus à découvrir l'essence secrète et donc cachée du monde ou des choses, ou encore les *lois* auxquelles ils obéissent, mais à *découvrir le possible usage qu'ils dissimulent*. L'hypothèse métaphysique (elle-même tenue habituellement secrète) des recherches actuelles est donc qu'il n'y a rien qui ne soit exploitable. « À quoi sert la lune ? » (question molussienne). On ne désespère pas un instant qu'elle doive servir à quelque chose.

Résumons les deux temps du propos d'Anders. Tout d'abord, tout ce qui est utile doit être utilisé, tout ce qui est faisable tout être fait, tout ce qui est exploitable doit être exploité. Voici, au fond, la logique du raisonnement utilitariste poussée à son paroxysme. L'argent ne doit pas dormir, pas plus que les autres ressources d'ailleurs. Le management socio-économique, approche développée par l'ISEOR (Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations), est une bonne illustration de cette tournure d'esprit maximisatrice, puisque l'objectif de la démarche est d'identifier puis de supprimer les dysfonctionnements, dans les six dimensions des conditions de travail, de l'organisation du travail, de la gestion du temps, de la communication, de la formation et de la mise en œuvre stratégique, afin de *Maîtriser les Coûts et les Performances cachés* comme l'indique le titre d'un ouvrage classique d'Henri Savall et Véronique Zardet. En somme, l'entreprise est assise sur un potentiel de performance non exploité, scandale, non pas seulement économique mais pleinement métaphysique, auquel il convient de remédier en intégrant et synchronisant ses multiples processus.

Mais la métaphysique de la révolution industrielle ne se limite pas à l'exploitabilité de ce qui est exploitable : il faut encore exploiter ce qui ne l'est pas, employer ce qui n'est pas employable, faire ce qui n'est pas faisable, rendre possible ce qui auparavant ne l'était point. Bref, détecter et développer en chaque chose, en chaque homme,

le potentiel de mise en valeur qu'ils recèlent, rendre chaque étant disponible afin qu'il livre l'énergie potentielle et dissimulée qu'il recèle. L'analyse d'Anders donne en fait à la « loi de Gabor » sa pleine extension : Dennis Gabor (1900-1979), physicien hongrois qui reçut le Prix Nobel en 1971 pour ses travaux sur l'holographie, a en effet soutenu que, dans la société industrielle, tout ce qui est possible est nécessairement réalisé et aussi que toutes les combinaisons possibles seront exhaustivement tentées, règle d'association universelle des éléments les uns avec les autres que notre monde d'interdépendance généralisée rend en effet de plus en plus effectif.

Les développements précédents font écho au concept de *Gestell* que Martin Heidegger (1889-1976) développe dans la célèbre conférence qui porte sur *La question de la technique* : par ce terme, le philosophe désigne le mouvement d'arraisonnement planétaire qui érige le monde en fonds disponible en vue d'une exploitation généralisée. Il s'agit ni plus ni moins que d'une réquisition à travers laquelle l'étant, pris dans les rets de multiples dispositifs techniques, est sommé, mis en demeure même, de participer à l'extension du domaine de la production. Mais les propos d'Anders résonnent également avec les analyses de l'écrivain Ernst Jünger (1895-1998) qui décèle dans la société industrielle le triomphe de l'impératif de mobilisation totale, c'est-à-dire de l'exigence d'une mise en mouvement généralisée de l'ensemble des ressources. Rien ne doit demeurer en sa réserve, rien ne doit se tenir en retrait, faute de quoi l'exploitation du globe resterait un projet incomplet.

Donnons deux illustrations de cette métaphysique de la révolution industrielle, la première anecdotique mais révélatrice, la seconde plus analytique et fondée. Le premier exemple porte sur l'évolution de la forme du *curriculum vitae* (CV) : tandis qu'il s'organisait traditionnellement autour de grandes rubriques – l'expérience professionnelle, les études et les diplômes, éventuellement les loisirs –, il gravite désormais entièrement autour de la mise en lumière des compétences acquises, quel que soit le domaine envisagé, de telle sorte que l'on peut en venir à valoriser ses capacités de leadership en raison d'un capitanat exercé dans une équipe de sport, ou encore ses talents de coopération et de gestion de projet en raison d'un engagement associatif. La frontière entre les sphères privée, publique et professionnelle, s'estompe au profit d'une valorisation de toutes les activités sous la forme de l'acquisition de compétences et du développement de l'employabilité. Notons qu'il nous faudra sonder plus profondément ce concept de compétence, si

central dans la Gestion des Ressources Humaines, et porteur, selon nous, de l'anthropologie caractéristique de la société industrielle.

Venons-en alors à notre deuxième exemple : il concerne la notion de « potentiel » qui fait écho à la découverte de « l'exploitabilité cachée en toute chose (même en l'homme) » que souligne Anders dans l'extrait précédent. Pour le dire de façon quelque peu caricaturale, l'essor de la société de consommation et, de façon plus générale, du matérialisme, a engendré, dans l'Amérique de l'après-Seconde Guerre mondiale, une effervescence spirituelle, un « réveil religieux » dont l'histoire des États-Unis est familière. Au début des années 1960, cette religiosité a pris la forme du Nouvel Âge et du développement personnel (IV. IV.2.1.), mouvements qui constituent l'arrière-fond des pratiques contemporaines de coaching et d'accompagnement, qui placent la notion de « potentiel » au cœur de leur conception de l'homme. Ce lien entre potentiel humain et pratiques spirituelles ne peut être saisi qu'à la condition de garder présent à l'esprit que les années 1950 ont vu l'essor des recherches sur le cerveau qui sont à l'origine de deux croyances : d'une part, le cerveau humain est un continent dont nous ne connaissons qu'une petite partie, ou, pour prendre une autre métaphore, un iceberg dont nous n'apercevons que le sommet émergé, si bien que gisent en nous d'insoupçonnées richesses qui n'attendent que d'être libérées ; d'autre part, les progrès scientifiques laissent espérer la possible maîtrise de notre cerveau, contrôle que permettrait un ensemble de techniques d'élargissement de la conscience que les spiritualités pratiquent depuis la nuit des temps : respiration, visualisation, mémorisation, relaxation, jeûne, etc. Telle est la raison d'être de l'émergence et du développement de la Programmation Neurolinguistique (PNL), de l'Analyse Transactionnelle (AT), de la *process-communication*, de la pensée positive, etc., qui sont des outils largement utilisés par les coachs, les consultants et les formateurs. Un tel potentiel qui sommeille en chacun de nous se doit d'être exploité, il ne saurait rester improductif : pour la société, pour l'organisation dans laquelle nous travaillons et pour nous-mêmes.

4. LE MANAGEMENT COMME MOYEN

L'exploitation du globe comme finalité de l'activité matérielle suppose la mobilisation d'un ensemble de moyens adaptés à la poursuite

de cet objectif : nous les regroupons sous le terme général de « management » dont nous pouvons d'ores et déjà donner quelques éléments définitoires en suivant, ici encore, le texte de la *Doctrine de Saint-Simon*.

En premier lieu, les auteurs de la *Doctrine* insistent sur la nécessité d'une hiérarchie. Disons ici tout d'abord que cette hiérarchie se fonde sur le contrat de travail qui définit le salariat, propre au système capitaliste dans lequel un travailleur loue sa force de travail à un détenteur de moyens de production. Or, la signature du contrat de travail crée aussitôt un lien de subordination car le travailleur met son énergie à la disposition de son employeur. Cette hiérarchie formelle n'est toutefois pas suffisante comme l'établit la suite du texte : pour les saint-simoniens, penseurs critiques de l'Ancien Régime et de sa structure conçue autour de trois ordres (Tiers-État, Noblesse et Clergé), la hiérarchie ne renvoie pas à une inégalité de statuts, mais à un différentiel de compétences. C'est ainsi que la capacité à dégager une « vue globale », que l'on appellerait aujourd'hui une « vision stratégique », justifie, selon un jugement strictement fonctionnel, le lien hiérarchique et les prérogatives (coordination du travail et organisation, nous y revenons dans un instant) associées à la position supérieure.

Mais situons le contexte avant de poursuivre notre présentation du management. L'exode rural qui accompagne la révolution industrielle est à l'origine de la concentration de la main d'œuvre dans les villes et les usines, c'est-à-dire de grands ensembles, de masses, au sein desquels les individus sont des inconnus les uns pour les autres. Cette gigantesque taille engendre trois problèmes, liés l'un aux deux autres : tout d'abord, la répartition des ouvriers, c'est-à-dire l'attribution d'un poste clairement défini et à la hauteur des compétences de chacun, dans un contexte de spécialisation croissante des tâches ; ensuite la coopération interindividuelle qui n'est pas spontanée entre des personnes qui sont des anonymes les uns pour les autres ; enfin, la coordination entre les différents sous-systèmes afin de s'assurer que leurs activités respectives convergent vers la finalité de l'organisation : c'est à ce dernier niveau que s'exerce la stratégie, caractérisée en premier lieu par la création d'une direction générale et d'une structure dite « fonctionnelle ». En termes cette fois-ci techniques, on dira que la différenciation organisationnelle requiert une intégration, c'est-à-dire la mise en place d'un ensemble de moyens de coordination.

Revenons à présent à notre texte. En deuxième lieu, le management a pour mission d'« harmoniser les travaux ». Cette harmonisation est

tout d'abord formelle : elle repose alors sur une structure d'organisation qui se reflète dans un organigramme, par la définition de canaux de communication, par l'établissement de règles et de procédures, par la formalisation des processus, par la mise en œuvre d'une comptabilité analytique et d'un *reporting*, par la tenue régulière de réunions. Mais elle a également son versant informel : les travailleurs dirigent plus aisément leurs efforts vers les buts de l'organisation s'ils en partagent les normes, les valeurs et les références. La culture d'entreprise est l'illustration la plus parlante de cette harmonisation informelle des croyances et des comportements, mais elle ne fait que refléter l'enjeu général de la discipline du « comportement organisationnel » (*organisation behaviour*, ou *OB* pour les initiés).

Mais le management, troisième temps de notre analyse, ne se limite pas à la structuration interne de l'organisation, puisqu'il doit s'assurer de la concordance entre l'espace de production et la sphère de la consommation, de telle sorte qu'il inclut ce que nous appelons aujourd'hui « marketing ». Cette recherche d'une adéquation entre l'offre et la demande témoigne de ce que le management ne saurait être détaché du système économique capitaliste, qui est autant un mode spécifique de production, fondé sur la création de valeur par la captation du surtravail, qu'un mode de consommation fondé non pas sur la valeur d'usage (l'utilité concrète d'un bien) mais sur le désir d'acquisition. Henry Ford (1863-1947) représente une étape décisive de cette histoire : ayant, suite à la visite des abattoirs de Chicago, installé des lignes d'assemblage dans ses usines, il comprit très vite que la production de masse, engendrée par la standardisation des procédés, devait trouver un débouché dans une consommation de masse, dont les premiers acteurs n'étaient autres que ses ouvriers : le fameux « *five dollars a day* » permit alors à ces derniers de retrouver dans l'acte d'achat l'unité du produit qu'ils avaient perdue lors de l'acte de travail.

En dernier lieu, les auteurs de la *Doctrine de Saint-Simon* rappellent que le management doit veiller autant à la qualité du travail effectué qu'à l'économie de moyens engagés, raisonnement d'une étonnante modernité puisqu'il s'énonce, quasiment dans les mêmes termes, dans le mouvement de la qualité totale. Efficacité (atteinte des objectifs) et efficience (optimisation de moyens) sont les deux mamelles de la performance, ou encore le visage de l'utilité dans les organisations.

5. LES ENJEUX DE LA QUESTION DIRECTRICE

Je résume et je prolonge mes premiers développements : la société industrielle modifie de fond en comble la structure des sociétés traditionnelles en installant un nouveau rapport au monde dont la finalité est l'essor de l'utilité générale – la croissance économique et le développement du bien-être – et le ressort l'exploitation du globe en considérant tout étant sous l'angle d'une ressource potentielle. Le management apparaît comme une pièce centrale de ce dispositif en ce qu'il définit, met en œuvre et encourage la rationalisation de l'activité collective consubstantielle à cette nouvelle métaphysique.

De nombreuses voix s'élevèrent contre ce projet industrialiste, contre cette universelle mise en valeur de la planète et de ses différents éléments, et ce dès le ^{xix}^e siècle, et tout au long du ^{xx}^e également. Donnons, en sus de ceux déjà précédemment cités, quelques noms pour inciter à la lecture : Karl Marx (1818-1883), Friedrich Nietzsche (1844-1900), Georges Bernanos (1888-1948), Lewis Mumford (1895-1990), Friedrich Georg Jünger (1898-1977), Bernard Charbonneau (1910-1996), Jacques Ellul (1912-1994), Ivan Illich (1926-2002), Jean Baudrillard (1929-2007), Paul Virilio (1932-2018).

Las, nous voici, en cette première moitié de ^{xxi}^e siècle, directement confrontés aux conséquences directes de l'arraisonnement industrialiste dont je donne ici un bref aperçu : changement climatique ; acidification des océans ; pollution généralisée ; détérioration de la couche d'ozone ; modification des cycles du carbone et de l'azote ; accumulation des plastiques ; réduction drastique de la biodiversité ; retombées radioactives ; érosion des sols productifs. Nous voici au seuil de la sixième extinction, cette disparition subite et massive de nombreuses espèces vivantes, phénomène qui questionne directement la survie de l'être humain sur la planète Terre.

Le voici donc identifié l'enjeu central de ma question directrice (rappelez-vous : « Qu'est-ce que le management ? ») : une interrogation sérieuse sur l'essence du management ne peut faire l'économie d'une confrontation à la dévastation manifeste de la vie biologique et spirituelle. Approfondissons cela en prenant appui sur le concept d'« Anthropocène » (*Document III*).

Document III : Christophe Bonneuil & Jean-Baptiste Fressoz,
L'événement Anthropocène. La Terre, l'histoire et nous
(Paris, Seuil, « Histoire », 2016 [2013], p. 17)

En février 2000, lors d'un colloque du Programme international géosphère-biosphère à Cuernavaca au Mexique, une discussion s'anime sur l'ancienneté et l'intensité des impacts humains sur la planète. Paul Crutzen, chimiste de l'atmosphère et prix Nobel pour ses travaux sur la couche d'ozone, se lève et s'écrit : « Non ! Nous ne sommes plus dans l'Holocène mais dans l'Anthropocène ! » Ainsi naissait un nouveau mot, et surtout une nouvelle époque géologique. Deux ans plus tard, dans un article de la revue *Nature*, Crutzen développe sa proposition : il faut ajouter un nouvel âge à nos échelles stratigraphiques pour signaler que l'Homme, en tant qu'espèce, est devenu une force d'ampleur tellurique. Après le Pléistocène, qui a ouvert le Quaternaire il y a 2,5 millions d'années, et l'Holocène, qui a débuté il y a 11 500 ans, « il semble approprié de nommer "Anthropocène" l'époque géologique présente, dominée à de nombreux titres par l'action humaine ». Le prix Nobel propose de faire débiter ce nouvel âge en 1784, date du brevet de James Watt sur la machine à vapeur, symbole du commencement de la révolution industrielle et de la « carbonification » de notre atmosphère par combustion du charbon prélevé dans la lithosphère.

Définissons tout d'abord le vocabulaire scientifique utilisé dans l'extrait précédent en précisant l'échelle des temps géologiques qui comprend, de la plus grande subdivision à la plus petite, des éons, des ères, des périodes, des époques et des âges. L'humanité contemporaine vit dans l'éon du Phanérozoïque, qui débuta il y a 542 millions d'années avec l'ère du Paléozoïque et la période du Cambrien, c'est-à-dire avec l'apparition et la prolifération des fossiles à carapaces et coquilles. L'ère Mésozoïque, qui correspond à l'ère des reptiles, s'étend de -252,2 à -66 millions d'années, moment de l'extinction du Crétacé-Paléogène encore appelée « cinquième extinction » dont on en retient généralement la disparition des dinosaures. Le Cénozoïque prend la suite du Mésozoïque et se poursuit jusqu'à nos jours : il se subdivise en trois périodes, le Paléogène, la Néogène et le Quaternaire qui se décompose lui-même en Pléistocène (de 2,58 millions d'années à 11 700 ans avant J.C.) et en Holocène. Ce dernier est une époque interglaciaire du Quaternaire au climat tempéré, offrant ainsi les conditions environnementales du développement de l'agriculture des sociétés néolithiques.

Le tournant Pléistocène/Holocène se caractérise notamment par une vague d'extinction des grands mammifères (mastodontes et mammoths, paresseux, grands carnivores, castors et ours géants du côté de l'Amérique ; mammoths, lions et ours des cavernes en Eurasie) dans laquelle les humains auraient joué une responsabilité majeure en raison des progrès techniques (feu, arc, boomerang, pièges, etc.). Cette empreinte de l'être humain sur son milieu s'amplifia encore avec la sédentarisation des sociétés du Néolithique : en effet, le passage d'une économie de la prédation à une économie de la production a provoqué le bouleversement des écosystèmes par la construction de villages et de villes, la culture des champs et l'élevage d'animaux.

Cependant, ce modelage de la nature par l'activité humaine ne constitua pas une menace pour la perpétuation de la vie animale sur la planète : l'énergie transformatrice de l'homme demeura en-dessous du seuil de mise en péril de l'habitabilité de la Terre, limite qui semble franchie avec la révolution industrielle et la mécanisation progressive de l'ensemble des tâches productives. Désormais, l'humanité est aussi puissante qu'une force géologique, phénomène inédit que certains géologues, à la suite de Paul Crutzen (1933-2021), décidèrent d'appeler « Anthropocène ».

Est-il toutefois juste de faire porter la responsabilité de la mise en danger de la viabilité terrestre à l'humanité tout entière ? La société industrielle, le capitalisme et le management sont-ils le fruit de l'Homme (*Anthropos*), avec une majuscule, ou d'une partie identifiable de l'humanité ? Peut-on en outre dater et situer l'avènement de cette nouvelle période géologique ?

Document IV : Armel Campagne, *Le capitalocène*.

Aux racines historiques du dérèglement climatique

(Paris, Éditions divergences, 2017, p. 40-41)

Dans « The Anthropocene as Fetishism », Daniel Cunha, doctorant en sociologie historique, présente une critique originale du grand récit de l'Anthropocène. Il explique tout d'abord que ce n'est pas l'Anthropos comme espèce naturelle qui a entraîné consciemment des bouleversements d'ordre climatique, mais que c'est au contraire une dynamique socio-historique spécifique, celle du capitalisme comme « sujet automate »,

qui a entraîné ces bouleversements biogéochimiques : « Un système qui devient quasi-automatique [...] a nécessairement comme conséquence une perturbation des cycles bio-géophysiques de la Terre. Cependant, appeler cela "Anthropocène" est de toute évidence inexact, d'une part parce qu'il est le résultat d'une forme historiquement spécifique du métabolisme avec la *nature*, et non d'un être ontologique transhistorique (l'*Anthropos*), et, d'autre part, parce que le capitalisme constitue une "domination sans sujet", c'est-à-dire que le sujet n'est pas l'Homme (pas même une classe dirigeante), mais le Capital. » Il poursuit en expliquant qu'ainsi, l'Anthropocène est « la forme fétichisée des échanges entre l'homme et la nature historiquement spécifiques au capitalisme ».

À ces questions, le *Document IV*, qui résume la pensée de Daniel Cunha, apporte des réponses claires. Tout d'abord, à la suite des analyses de Marx dans le Livre I du *Capital*, et à l'image de l'école de la *Wertkritik* (« critique de la valeur »), le sociologue considère le capitalisme comme un système économique dont le moteur est l'accumulation automatique de la valeur, son auto-accroissement, si bien que les acteurs se trouvent en quelque sorte dépossédés de toute possibilité d'intervention sur ledit système. On ne peut décider, d'un coup, d'un seul, sinon d'arrêter du moins de freiner l'emballement de la Machine ; plus précisément : on pourrait le décider, mais cela ne produirait aucun effet. Pour prendre un exemple bien connu, celui du roman *Frankenstein ou le Prométhée moderne* de Mary Shelley (1797-1851) paru en 1818, la créature, venue à la vie par assemblage de chairs mortes, échappe à son créateur, le jeune docteur suisse Victor Frankenstein. De même, si le système capitaliste est bien animé par des êtres humains, nul ne peut plus à l'heure actuelle lui mettre la main dessus, car l'on ne débranche pas le système capitaliste comme une vulgaire machine à laquelle on retire le câble d'alimentation.

Voilà donc pourquoi le terme d'« Anthropocène » n'est pas adéquat ; non seulement ne l'est-il guère, en effet, mais, de surcroît, son utilisation abusive et incessante contribue à dissimuler l'essence de la nouvelle force géologique : en attirant l'attention sur l'humanité, elle ne fait que masquer la dynamique industrialiste, capitaliste et managériale qui préside à la dévastation de la planète. D'où le statut de fétiche que lui attribue Cunha. C'est la raison pour laquelle nombre d'auteurs

privilégient désormais le vocable de « Capitalocène » afin de donner un reflet plus fidèle à cette réalité sociohistorique.

Dire que le Capital est un sujet automate n'est toutefois pas contradictoire d'une part avec l'idée que son expansion prend racine dans un territoire donné et d'autre part avec le fait que certaines nations tirent avantage de cette situation. Il est donc temps d'introduire des considérations géopolitiques, auxquelles les problématiques écologiques se trouvent irrémédiablement confrontées.

Document V : Michel Freitag,
L'abîme de la liberté. Critique du libéralisme
(Montréal, Liber, 2011, p. 252)

Ajoutons enfin que la liberté comprise comme exercice sans entraves de la volonté se réalise et s'objective également de manière collective, au niveau mondial, dans la « puissance souveraine des États-Unis ». C'est l'autre face, encore concrète, du nouvel impérialisme des systèmes, des procès autoréférentiels et des organisations impersonnelles [...] Or, il s'agit là, pour le moment, des deux côtés d'une même médaille puisque la puissance géopolitique des États-Unis est d'abord mise au service de l'expansion des régulations systémiques et de la liberté d'action des firmes supranationales dont les opérations dérégulées sont identifiées idéologiquement aux intérêts nationaux américains, qui sont en fait des intérêts impériaux associés à l'extension illimitée de la liberté économique, du libre marché, de la libre compétition et, *last but not least*, à l'instauration d'une société de la consommation universelle stratifiée par le pouvoir d'achat et dans laquelle, à l'aide des media publicitaires et des divertissements médiatiques, ce serait justement le mode de vie aux États-Unis qui représenterait le cœur d'une culture commune au niveau mondial.

Sans le formuler de la sorte, le sociologue Michel Freitag (1935-2009) affirme dans le *Document V* que la globalisation, terme par trop neutre, est au fond une américanisation de la planète, réalité qui se traduit à la fois par la domination économique des firmes multinationales américaines (aujourd'hui les fameux GAFAM : Google, Amazon, Facebook, Apple et Microsoft) et par la référence culturelle

qu'est devenu le mode de vie américain. Or, cette américanisation repose sur une cybernétisation du monde, c'est-à-dire par l'imposition d'un modèle postnational fondé sur les régulations systémiques : sur l'extension du management à la surface de la planète.

Cette dernière remarque me permet alors d'introduire une considération historique sur laquelle je reviendrai ultérieurement : le management est d'origine et d'essence américaines. C'est aux États-Unis, et plus largement en Amérique du Nord, qu'il fut théorisé, mis en place puis exporté. Dans un premier temps : Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Henry Ford (1863-1947), Mary Parker Follett (1868-1933), Elton Mayo (1880-1949), Chester Barnard (1886-1961). Dans un deuxième : Herbert Simon (1916-2001), Robert N. Anthony (1916-2006), Igor Ansoff (1918-2002), Stafford Beer (1926-2002) ; enfin : Chris Argyris (1923-2013), Donald Schön (1930-1997), Karl Weick (1936-), Henry Mintzberg (1939-), R. Edward Freeman (1951-). Cet inventaire sommaire, associé à la conscience que l'enseignement de la gestion en France fut conçu et édifié, notamment sous la houlette de la FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises), à partir de l'imitation du modèle américain, tend à montrer que le management désigne non pas toute forme d'organisation du travail, usage abusif et pourtant ordinaire du terme, mais bien l'ensemble des modalités américaines d'organisation du travail, ce qui ne laisse pas de poser des problèmes quand ces méthodes, ces processus et ces outils, chargés de l'imaginaire du Nouveau Monde, sont déployés en dehors de leur patrie d'origine.

Nous pouvons à présent condenser en une seule et unique phrase l'objet et les enjeux de ce *Cours de philosophie du management* : l'effort de définition philosophique du management n'a de sens qu'en regard au règne du Capitalocène, mettant en péril toute vie sur Terre, et de l'hégémonie géopolitique américaine, menaçant la diversité anthropologique de l'humanité. Cela revient à dire qu'une philosophie du management doit également nous permettre d'accéder non pas à un autre management, mais aux autres du management, à d'autres modalités de l'organisation du travail qui ne relèveraient pas de cette catégorie. Ne perdons pas ces défis de vue tout au long des pages qui suivent.

ORIENTATION BIBLIOGRAPHIQUE

- Alain Caillé, *Critique de la raison utilitaire. Manifeste du Mauss*, Paris, La découverte, « Agalma », 1989.
- James Beniger, *The Control Revolution. Technological and Economic Origins of the Information Society*, Cambridge (Massachusetts) – London, Harvard University Press, 1986.
- Kenneth Boulding, *The Organizational Revolution. A Study in the Ethics of Economic Organization*, New York, Harper & Brothers Publishers, 1953.
- James Burhnam, *L'ère des organisateurs*, Paris, Calmann-Lévy, « Liberté de l'esprit », 1947 [1941].
- Guillaume Carton & Bertrand Valiorgue, « Préparer l'enseignement supérieur de gestion aux défis énergétiques et écologiques de l'Anthropocène », *Revue Française de Gestion*, n° 313, 2023, p. 101-121.
- Michel Lacroix, *Le développement personnel*, Paris, Flammarion, « Dominos », 2000.
- Peter Drucker, « The New Society of Organizations », *Harvard Business Review*, 1992, 70 (5), p. 95-104, <<https://hbr.org/1992/09/the-new-society-of-organizations>>.
- Martin Heidegger, « La question de la technique », in *Essais et conférences*, Paris, Gallimard, « Tel », 1958.
- Anselm Jappe, *Les aventures de la marchandise. Pour une critique de la valeur*, Paris, La découverte, « Poche », 2017 [2003].
- Ernst Jünger, *L'État universel* suivi de *La mobilisation totale*, Paris, Gallimard, « Tel », 1990.
- Richard Leakey & Roger Lewin, *La sixième extinction. Évolution et catastrophes*, trad. Vincent Fleury, Paris : Flammarion, « Champs sciences », 1995.
- Emmanuel Macron, *Révolution*, Paris, XO Éditions, 2016.
- Baptiste Rappin, « De la révolution managériale au management révolutionnaire », *Le Philosophoire*, n° 51, 2019, p. 187-200.
- Baptiste Rappin, « Prolégomènes à la fondation du concept de "géomanagement" », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 313, 2022, p. 25-33.
- Baptiste Rappin, *Les enjeux anthropologiques du coaching. Études, vol. 2*, Nice, Ovadia, « Les carrefours de l'être », 2024.

- Henri de Saint-Simon, *Œuvres complètes*, 4 volumes, Paris, PUF, « Quadrige », 2013.
- Henri Savall, Véronique Zardet & Marc Bonnet (dir.), *Management socio-économique. Une approche innovante*, Paris, Économica, « Management socio-économique », 2009.
- Henri Savall & Véronique Zardet, *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés*, Paris, Économica, « Gestion », 2010.
- Jean Vioulac, *Métaphysique de l'Anthropocène. Nihilisme et totalitarisme*, Paris, PUF, 2023.

LES OBSTACLES ÉPISTÉMOLOGIQUES

Définir le management, le cerner, le sonder dans son histoire et ses fondements aussi bien anthropologiques que philosophiques, paraît, d'après les développements précédents, d'une urgence criante, de telle sorte que l'on ne peut que s'étonner sinon de l'absence du moins de la rareté d'une telle entreprise. Les manuels de management, d'histoire du management et de théorie des organisations, qui sont les références usuellement consultées pour en savoir plus sur le management, contiennent de façon ordinaire des réflexions internes aux sciences de l'organisation : au minimum la présentation des écoles et des auteurs organisée soit de manière chronologique soit à partir d'un découpage thématique ; au mieux la mise en exergue des différents paradigmes dont les postulats sont discutés. De telles perspectives, certes utiles pour s'appropriier les contenus importants des sciences de l'organisation, souffrent néanmoins d'une insigne carence : elles isolent le management du courant de l'histoire (des idées, des mentalités, de la technique, etc.), tendant à faire de ce dernier une totalité autonome, à l'image du sourire suspendu du chat de Cheshire dans *Alice au pays des merveilles* de Lewis Carroll (1832-1898). Une preuve de ce téméraire propos ? L'absence quasi-totale de cours d'histoire, de philosophie et des sciences humaines dans les *business schools*. Ici apparaît avec l'évidence du nez au milieu du visage la contamination de la pensée par la volonté de donner à une discipline scientifique jeune une identité propre, des concepts propres, des méthodes propres, des règles propres, inquiétude socioprofessionnelle voire corporatiste qui bloque et inhibe la réflexion.

Nous voici alors confrontés à ce que le philosophe Gaston Bachelard (1884-1962) appelait des « obstacles épistémologiques », difficultés et

contretemps qui font barrage à la saisie de l'objet considéré. Définissons alors plus précisément ce concept à l'aide du Document VI.

Document VI : Gaston Bachelard, *La formation de l'esprit scientifique. Contribution à une psychanalyse de la connaissance objective*

(Paris, Librairie philosophique J. Vrin,

« Bibliothèque des textes philosophiques », 1947 [1938], p. 13-15)

Quand on cherche les conditions psychologiques des progrès de la science, on arrive bientôt à cette conviction que c'est en termes d'obstacles qu'il faut poser le problème de la connaissance scientifique. Et il ne s'agit pas de considérer des obstacles externes, comme la complexité et la fugacité des phénomènes, ni d'incriminer la faiblesse des sens et de l'esprit humain : c'est dans l'acte même de connaître, intimement, qu'apparaissent, par une sorte de nécessité fonctionnelle, des lenteurs et des troubles. C'est là que nous montrerons des causes de stagnation et même de régression, c'est là que nous décèlerons des causes d'inertie que nous appellerons des obstacles épistémologiques. La connaissance du réel est une lumière qui projette toujours quelque part des ombres. Elle n'est jamais immédiate et pleine. Les révélations du réel sont toujours récurrentes. Le réel n'est jamais « ce qu'on pourrait croire » mais il est toujours ce qu'on aurait dû penser. [...] L'idée de partir de zéro pour fonder et accroître son bien ne peut venir que dans des cultures de simple juxtaposition où un fait connu est immédiatement une richesse. Mais devant le mystère du réel, l'âme ne peut se faire, par décret, ingénue. Il est alors impossible de faire d'un seul coup table rase des connaissances usuelles. Face au réel, ce qu'on croit savoir clairement offusque ce qu'on devrait savoir. Quand il se présente à la culture scientifique, l'esprit n'est jamais jeune. Il est même très vieux, car il a l'âge de ses préjugés. Accéder à la science, c'est spirituellement rajeunir, c'est accepter une mutation brusque qui doit contredire un passé. La science, dans son besoin d'achèvement comme dans son principe, s'oppose absolument à l'opinion. S'il lui arrive, sur un point particulier, de légitimer l'opinion, c'est pour d'autres raisons que celles qui fondent l'opinion ; de sorte que l'opinion a, en droit, toujours tort. L'opinion pense mal ; elle ne pense pas : elle traduit des besoins en connaissances. En désignant les objets par leur utilité, elle s'interdit de les connaître. On ne peut rien fonder sur l'opinion : il faut d'abord la détruire. Elle est le premier obstacle à surmonter. Il ne suffirait pas, par exemple, de la rectifier sur des points

particuliers, en maintenant, comme une sorte de morale provisoire, une connaissance vulgaire provisoire. L'esprit scientifique nous interdit d'avoir une opinion sur des questions que nous ne comprenons pas, sur des questions que nous ne savons pas formuler clairement. Avant tout, il faut savoir poser des problèmes. Et quoi qu'on dise, dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit.

Une connaissance acquise par un effort scientifique peut elle-même décliner. La question abstraite et franche s'use : la réponse concrète reste. Dès lors, l'activité spirituelle s'invertit et se bloque. Un obstacle épistémologique s'incruste sur la connaissance non questionnée. Des habitudes intellectuelles qui furent utiles et saines peuvent, à la longue, entraver la recherche. « Notre esprit, dit justement M. Bergson, a une irrésistible tendance à considérer comme plus claire l'idée qui lui sert le plus souvent ». L'idée gagne ainsi une clarté intrinsèque abusive. À l'usage, les idées se valorisent indûment. Une valeur en soi s'oppose à la circulation des valeurs. C'est un facteur d'inertie pour l'esprit. Parfois une idée dominante polarise un esprit dans sa totalité. Un épistémologue irrévérencieux disait, il y a quelque vingt ans, que les grands hommes sont utiles à la science dans la première moitié de leur vie, nuisibles dans la seconde moitié. L'instinct formatif est si persistant chez certains hommes de pensée qu'on ne doit pas s'alarmer de cette boutade. Mais enfin l'instinct formatif finit par céder devant l'instinct conservatif. Il vient un temps où l'esprit aime mieux ce qui confirme son savoir que ce qui le contredit, où il aime mieux les réponses que les questions. Alors l'instinct conservatif domine, la croissance spirituelle s'arrête.

Bachelard identifie tout d'abord le lieu des obstacles épistémologiques : ceux-ci ne se situent pas dans le monde extérieur, pas plus que dans la finitude de l'appareil sensoriel humain, mais se logent bien plutôt au cœur de l'esprit, ce qui revient à dire qu'ils s'entrent sur le lieu même de la construction de la connaissance, si bien que l'acte de connaître se trouve freiné, empêché, bloqué, risquant de provoquer la stagnation voire le recul. Le philosophe souligne ensuite que l'esprit achemine toujours avec lui la cargaison de ses préjugés, ce qui *ipso facto* rend impossible une appréhension objective de la réalité : nous y projetons en effet toutes nos croyances, à telle enseigne que la connaissance

s'apparente à un deuil, celui de nos opinions, de nos habitudes, de nos certitudes que notre pente naturelle tend, par instinct conservatif, à vouloir épargner. Bachelard reformule alors la dichotomie qui présida à la naissance de la philosophie : la science s'oppose dans son principe à l'opinion qu'il faut sans détour anéantir. C'est simple : la connaissance suppose la suppression de la *doxa*. Pourquoi ? Parce qu'elle tend à considérer le monde sous l'angle de l'utilité plus que de la vérité, parce qu'elle se prononce sur des sujets qu'elle ne maîtrise point, parce qu'elle pose les réponses avant les questions, parce qu'elle n'est pas capable de construire un raisonnement scientifique. En dernier lieu, le philosophe nous met en garde contre l'obsolescence des connaissances que les scientifiques, au fur et à mesure qu'ils prennent de l'âge, peinent à reconnaître : c'est à ce moment que l'esprit s'encroûte et se trouve engoncé dans des acquis périmés.

J'identifie quatre obstacles épistémologiques qui bloquent l'accès à la question directrice. Attention, je n'affirme pas que ces obstacles empêchent de répondre à notre interrogation : « qu'est-ce que le management ? », mais, plus radicalement, qu'ils concourent à en interdire la formulation. Voici donc les quatre obstacles en question : l'opinion, travers particulièrement répandu quand il s'agit de management (1.) ; l'hyperspécialisation et la fragmentation du savoir scientifique en général et des sciences de l'organisation en particulier (2.) ; l'hégémonie du paradigme positiviste qui impose la question du « comment ? » au détriment de celle du « pourquoi ? » (3.) ; le succès croissant des approches issues de la déconstruction qui considèrent toute tentative de définition comme un geste d'oppression (4.). Quatre déformations de l'esprit, quatre de ses travers, que je détaille dans les paragraphes suivants.

I. LA DOXA MANAGÉRIALE

Nombre d'auteurs affirment que nous vivons dans une société managériale ou encore dans une société d'organisation. À y regarder de plus près, il ne fait guère de doute que le management prend aujourd'hui l'allure d'un « fait social total », que sa logique, fondée sur la rationalisation des activités en vue de la performance, touche l'ensemble des activités de la société, des entreprises jusqu'aux ministères, des associations jusqu'aux institutions, des collectivités aux familles. Je

reviendrai ultérieurement sur cet impérialisme managérial, qui n'est évidemment pas sans lien avec les enjeux précédemment mis en lumière (I.I.5.), mais ce qui m'intéresse présentement peut s'énoncer de la façon suivante : chacun d'entre nous, étant concerné par le management, soit en tant que manager, soit en tant que managé, soit en tant qu'acteur usant de méthodes managériales, se forge empiriquement une idée de ce que devrait être un bon management et même un bon manager. Bref, la situation hégémonique du management aboutit à ce que tout le monde a désormais sa petite idée sur la chose et qu'à la question directrice chacun puisse alors y aller de sa petite réponse, de sa géniale explication, fermement convaincu que son expérience subjective vaut une connaissance objective, ou encore qu'aucun discours universel ne saurait rendre compte de la vérité singulière dont il est porteur.

Bref, nous nous retrouvons dans la situation idéaltypique que Socrate décrit à Glaucon dans le livre VII de *La République* sous la forme allégorique de la caverne : un prisonnier est attaché à la paroi de la grotte, un joug maintenant sa tête en direction du mur, si bien qu'il ne peut qu'apercevoir les ombres s'y mouvant et qu'il en vient à les prendre, fatalement, pour la réalité. Mais le lecteur découvre ensuite la structure du théâtre platonicien car le prisonnier, libéré de ses chaînes, entame son ascension vers le jour : il comprend alors que les ombres résultent en fait de la projection d'objets fabriqués par les artisans, et qu'il existe encore, plus haut, une lumière naturelle qui n'est autre que celle du jour. Voici donc les trois niveaux de réalité distingués par Platon : les Idées, qui sont des modèles intelligibles ; les objets, qui sont les copies des Idées ; les simulacres, qui sont des copies de copies et qui, quoiqu'ils ne possèdent aucune consistance propre, se prennent indûment pour les Idées.

Il en va de même, toutes proportions gardées, à l'heure du fait social total managérial : nous voici au fin fond de la cavité, à l'endroit le plus reculé et le plus obscur où les opinions valent comme des vérités, où la *doxa* s'impose comme le mode discursif et épistémologique. Les discours les plus superficiels sur le management sont ainsi d'une grande banalité : mais pourquoi sont-ils si profondément enracinés ? Pourquoi y échappe-t-on avec tant de difficultés ? Le confort de l'habitude explique une partie du phénomène mais ne rend pas compte de tous les aspects psychologiques de ce premier obstacle épistémologique (*Document VII*).

Document VII : Alain, *Définitions*

(in *Les Arts et les Dieux*, Paris, Gallimard,

« Bibliothèque de la Pléiade », 1953, p. 1081)

Préjugé. Ce qui est jugé d'avance, c'est-à-dire avant qu'on se soit instruit. Le préjugé fait qu'on s'instruit mal. Le préjugé peut venir des passions ; la haine aime à préjuger mal ; il peut venir de l'orgueil, qui conseille de ne point changer d'avis ; ou bien de la coutume qui ramène toujours aux anciennes formules ; ou bien de la paresse, qui n'aime point chercher ni examiner. Mais le principal appui du préjugé est l'idée juste d'après laquelle il n'est point de vérité qui subsiste sans serment à soi ; d'où l'on vient à considérer toute opinion nouvelle comme une manœuvre contre l'esprit. Le préjugé ainsi appuyé sur de nobles passions, c'est le fanatisme.

L'opinion est une assertion produite sans jugement, une affirmation infondée qui est avancée sans le détour, parfois douloureux, de la démarche rationnelle. Elle est donc un préjugé qui, opiniâtre et acharné, persévère dans son être pour plusieurs raisons que le philosophe répertorie avec autant de simplicité que de clarté.

Tout d'abord, Alain, Émile-Auguste Chartier (1868-1951) de son vrai nom, relève à cet égard le rôle des passions qui, comme le met en évidence le grec *pathos*, placent le sujet en position de patient, et non pas d'agent ; or, l'individu, qui occupe une telle situation de passivité et qui ne laisse pas de subir ses affects sans maîtriser le cours de ses pensées, n'est naturellement pas en mesure de dépasser le stade du préjugé. Il peut développer des obsessions sous le coup de la haine, il peut ensuite être en proie à une si haute opinion de lui-même qu'il s'entête dans des positions injustifiées, il peut encore se reposer sur ses lauriers et faire aveuglément confiance aux habitudes et aux traditions, il peut enfin décider de s'épargner tout travail qui exigerait une forme de violence envers soi : dans tous les cas évoqués, haine, orgueil, coutume et paresse, l'esprit s'engourdit, s'ankylose, se paralyse, car il est la victime de transports intérieurs laissés à leur libre cours.

Mais Alain ajoute aux passions une seconde source à nos préjugés, dont les conséquences sont autrement plus dommageables : il s'agit du fanatisme qui résulte d'une conception erronée, et pour tout dire :

puérile, de l'identité humaine. Nous serions en effet fidèles à nous-mêmes en conservant les mêmes opinions à travers le temps, comme si la pérennité de la *doxa* était la condition voire la garantie de la continuité du moi. Cette identité figée ne peut qu'aboutir à une rigidité intellectuelle que l'on retrouve dans les fanatismes religieux et qui, pour l'objet que nous donnons à notre étude, se traduit par la prolifération de lieux communs auxquels il n'est pas possible de porter la contradiction sous peine d'excommunication : *servant leadership*, disruption, génération Z, bienveillance, amélioration continue, accompagnement, transition écologique ou digitale, agilité, résilience, entreprise libérée, sont quelques-uns des termes en lesquels se cristallise l'intouchable religion managériale.

Je souhaiterais néanmoins compléter les précieuses indications d'Alain en y ajoutant ce que Bachelard avait impeccablement énoncé : si l'opinion ne dit jamais la vérité, c'est parce qu'elle érige le besoin en vérité, de telle sorte que, prisonnière de la geôle de l'utilité, elle n'est pas capable de différencier le fait du droit, l'être du devoir-être, confusion fâcheuse et raisonnement sophistique qui conduisent trop souvent à prendre l'état de fait pour la vérité. Le primat de l'utilitarisme et la métaphysique de la révolution industrielle, sur lesquels nous avons insisté plus haut (I.I.2. et I.I.3.), laissent accroire que de tels procédés rhétoriques sont aujourd'hui largement répandus et qu'il est dès lors bien difficile de quitter le règne de l'opinion.

2. LA FRAGMENTATION DES SAVOIRS

Soucieux de poursuivre mon enquête à propos du management, je me tourne alors, gorgé d'espoirs, vers ceux qui, de la connaissance, firent leur métier : les professeurs de management, docteur en sciences des organisations et titulaire d'un poste soit à l'Université soit dans une école de commerce (*business school*). S'il est en effet une région du discours qui par définition échappe à la tyrannie des passions, aux illusions du fanatisme et aux impératifs de l'utilitarisme, c'est bien celle qui comprend les énoncés scientifiques, dont on se dit qu'ils sont non seulement le fruit d'une méthode éprouvée mais également reconnus par les pairs en raison des procédures d'évaluation anonyme et croisée en vigueur dans la recherche contemporaine. Double garantie de la fiabilité des connaissances produites par les universitaires.

Mon espoir est hélas vite déçu : la question « qu'est-ce que le management ? » se trouve en effet aussitôt délégitimée au motif de sa trop grande généralité. Voici que nous nous heurtons de plein fouet à l'hypermécialisation et à la fragmentation de la science contemporaine qui se traduisent en premier lieu par le fait qu'il existe des professeurs de management stratégique, de marketing, de logistique, de gestion de la production, de finance, de contrôle de gestion, de management des ressources humaines, de théorie des organisations et de comportement organisationnel, etc., mais point vraiment de professeur de management. Et le jeu des poupées russes se poursuit : chaque professeur est encore spécialisé au sein de sa sous-discipline. Par exemple, pour prendre le cas de la Gestion des Ressources Humaines, certains étudieront le processus de recrutement, d'autres se pencheront sur l'intégration des recrues, les suivants examineront les systèmes de rémunération, les derniers les SIRH (Systèmes d'Information des Ressources Humaines). Et nous pourrions encore, *ad infinitum*, poursuivre ce découpage des spécialités. En tout cas, cette première observation laisse apparaître qu'aucun des professeurs que je consulte, tout occupé qu'il est à couper les cheveux en quatre et plus encore, ne se trouve en mesure de nous aider dans notre quête.

Voici donc identifié le deuxième obstacle épistémologique : la dissémination et l'émiettement du savoir scientifique ne produisent plus la connaissance générale à partir de la quelle pourrait s'édifier une vue synoptique permettant d'appréhender un objet dans sa globalité. Je note tout de suite que cet obstacle n'est pas du tout propre aux sciences de l'organisation, loin de là, mais reflète plus profondément l'état actuel de l'Université et de la recherche. Je disais plus haut que le management doit être aujourd'hui envisagé comme un fait social total : cela implique à l'évidence que l'Université, elle aussi, importe les logiques issues de la révolution industrielle : spécialisation des tâches, standardisation de la production, uniformisation des procédés. L'université-usine mise plus sur la quantité, comme en témoigne l'insistance mise sur les publications, les dépôts de brevet et les taux d'insertion sur le marché de l'emploi, que sur la qualité des enseignements dispensés et des connaissances produites.

Nous vivons ainsi à l'époque de l'Université managériale où l'enseignement et la science sont pensés à la manière de processus organisationnels qu'il convient d'optimiser. Cette industrialisation a abouti à la multiplication des disciplines reconnues et enseignées : Sciences

de l'éducation, Sciences de gestion, Sciences de l'information et de la communication, Sciences et techniques des activités physiques et sportives, Sciences de l'ingénieur, Sciences numériques, Sciences infirmières... Le revers de cette multiplication n'est autre que l'introduction d'une logique darwinienne au sein même de l'Université dont les ressources limitées engendrent mécaniquement une violente lutte pour l'existence. En d'autres termes, une crispation disciplinaire et identitaire se superpose voire s'impose aux débats épistémologiques et, par conséquent, encore une fois, le gain d'utilité dame le pion à la recherche de la vérité. Ce que j'entends par là, c'est que le privilège de l'existence institutionnelle des disciplines (section au Conseil National des Universités et au Centre National de la Recherche Scientifique), pouvant être remis en cause, la légitimation de la discipline prend des allures obsidionales de défense d'un territoire, c'est-à-dire de justification obsessionnelle de la dignité de ladite discipline et, par ricochet, du travail des enseignants-chercheurs qui y sont rattachés. Ces chasses gardées, qui entretiennent une certaine consanguinité intellectuelle par la participation aux mêmes colloques, la lecture des mêmes revues et l'élaboration de pseudo-concepts communs, constituent apertement un important obstacle à la pensée libre.

Je note, pour conclure ces développements, que la métamorphose de l'Université en organisation managériale a donné lieu à l'élaboration de plusieurs modèles depuis la Seconde Guerre mondiale : les systèmes d'innovation, la production de savoir Mode 2, la triple hélice. Le modèle des systèmes d'innovation s'enracine dans l'économie évolutionniste et préconise la mise en place d'un réseau d'institutions des secteurs publics et privés dans le but de développer et diffuser l'innovation et les nouvelles technologies. Le modèle Mode 2, quant à lui, met en exergue les principes de la transdisciplinarité, de la création de savoirs actionnables, du contrôle de qualité, de la responsabilité sociale ainsi que de l'hétérogénéité organisationnelle, et se trouve à l'origine des initiatives de création des « centres d'excellence ». Enfin, le modèle de la Triple Hélice mise sur la coopération entre l'université, l'industrie et l'État. Ces trois conceptions, en dépit de leurs différences, partagent le même projet d'une inscription de l'Université dans le tissu socio-économique : elles en font un système ouvert sur son environnement et chargé d'y insuffler les fruits opérationnels de la recherche et de l'enseignement. Nouvelle mission qui nous conduit tout droit vers notre troisième obstacle épistémologique.

3. DU POSITIVISME AU PROBLEM SOLVING

Il n'est pas que l'organisation contemporaine des savoirs qui constitue un obstacle épistémologique : les paradigmes en vigueur ajoutent en effet à la difficulté de notre enquête. Partons, pour comprendre cela, du positivisme qui forme en quelque sorte la matrice philosophique de la science moderne. On doit sa prime formulation à Auguste Comte (1798-1857) qui, dans la première moitié du XIX^e siècle, se mit en quête d'une formulation générale de l'ensemble des sciences, ce qui suppose que cette théorie soit en mesure non seulement d'englober les méthodes propres à chaque discipline, mais également d'accorder des traditions jusque-là considérées comme antagonistes, l'idéalisme et l'empirisme, le monisme et le pluralisme, le mécanisme et le vitalisme. Une telle réconciliation aurait à coup sûr des airs de fin de l'histoire.

Document VIII : Auguste Comte,
Cours de philosophie positive, « Première Leçon »
(Paris, Hermann, 1998 [1830], p. 21-22)

Cette loi consiste en ce que chacune de nos conceptions principales, chaque branche de nos connaissances, passe successivement par trois états théoriques différents : l'état théologique, ou fictif ; l'état métaphysique, ou abstrait ; l'état scientifique, ou positif. En d'autres termes, l'esprit humain, par sa nature, emploie successivement dans chacune de ses recherches trois méthodes de philosopher, dont le caractère est essentiellement différent et même radicalement opposé : d'abord la méthode théologique, ensuite la méthode métaphysique et enfin la méthode positive. De là, trois sortes de philosophie, ou de systèmes généraux de conceptions sur l'ensemble des phénomènes, qui s'excluent mutuellement : la première est le point de départ nécessaire de l'intelligence humaine ; la troisième, son état fixe et définitif ; la seconde est uniquement destinée à servir de transition. Dans l'état théologique, l'esprit humain, dirigeant essentiellement ses recherches vers la nature intime des êtres, les causes premières et finales de tous les effets qui le frappent, en un mot, vers les connaissances absolues, se représente les phénomènes comme produits par l'action directe et continue d'agents surnaturels plus ou moins nombreux, dont l'intervention arbitraire explique toutes les anomalies apparentes de l'univers.

Dans l'état métaphysique, qui n'est au fond qu'une simple modification générale du premier, les agents surnaturels sont remplacés par des forces abstraites, véritables entités (abstractions personnifiées) inhérentes aux divers êtres du monde, et conçues comme capables d'engendrer par elles-mêmes tous les phénomènes observés, dont l'explication consiste alors à assigner pour chacun l'entité correspondante.

Enfin, dans l'état positif, l'esprit humain, reconnaissant l'impossibilité d'obtenir des notions absolues, renonce à chercher l'origine et la destination de l'univers, et à connaître les causes intimes des phénomènes, pour s'attacher uniquement à découvrir, par l'usage bien combiné du raisonnement et de l'observation, leurs lois effectives, c'est-à-dire leurs relations invariables de succession et de similitude. L'explication des faits, réduite alors à ses termes réels, n'est plus désormais que la liaison établie entre les divers phénomènes particuliers et quelques faits généraux dont les progrès de la science tentent de plus en plus à diminuer le nombre.

Comte, qui fut entre 1821 et 1824 le secrétaire de Saint-Simon, expose dès la première leçon de son *Cours de philosophie positive* une philosophie de l'Histoire qui s'énonce sous la forme de la loi des trois états (*Document VIII*). Pour rappel, on appelle « philosophie de l'Histoire » une pensée qui considère que le temps humain est comme par nécessité orienté vers une fin dernière jugée idéale ou parfaite, façon de concevoir le devenir que l'on trouve par exemple chez Nicolas de Condorcet (1743-1794), Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831), Karl Marx (1818-1883), Claude-Henri de Saint-Simon ou encore... Auguste Comte.

Selon ce dernier, le devenir des sociétés humaines se déroule en trois grandes étapes, chacune devant être vécue et franchie avant de céder la place à la suivante. Chacun de ces stades se caractérise par une vision du monde, et surtout par une manière de l'appréhender : ainsi, alors qu'ils se trouvent encore dans l'état théologique, les êtres humains se tournent vers le réel en lui adressant inlassablement la question du « pourquoi ? » : pourquoi le monde existe-t-il ? pourquoi, nous les êtres humains, sommes-nous là ? qu'est-ce qui peut bien justifier les fréquentes irrptions du Mal dans notre histoire ? À ces questions, ils choisissent de répondre en inventant des fictions dotées de pouvoirs extra-ordinaires : des esprits, des puissances, des dieux, un Dieu. Les questions adressées au réel restent les mêmes à l'état métaphysique,