POUR EN FINIR AVEC L'ORGANISATION CARTESIENNE DE L'ENTREPRISE

Pour citer la référence
LANDIER Hubert (2025). « Pour en finir avec l'organisation cartésienne », *Revue Psychanalyse & Management – Édition académique en Ligne ISSN 2739-9656* - N° 02_2025, pp. 553-562

Hubert LANDIER

Docteur d'État en sciences économiques
Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie
Membre du conseil scientifique de l'Institut Psychanalyse et Management (Paris)
Secrétaire général du Centre international de recherches et d'études transdisciplinaires (Paris)
ORCID 0009-0006-9973-7126

Résumé : L'organisation hiérarchique, dans le monde occidental contemporain, est fondée sur un paradigme qui remonte aux principes philosophiques qui nous animent sans que nous nous en rendions compte, et notamment au paradigme cartésien. C'est de celui-ci qu'il sera question dans ce qui suit, sans préjuger des autres fondements idéologiques possibles du management.

Le paradigme cartésien demande à être démasqué afin de rendre possible la traque de ses conséquences tels que Henry Ford et Frederic Taylor en ont donné une illustration avec le « taylorisme », toujours dénoncé, toujours appliqué, et cela pour des raisons qui demandent, elles aussi, à être démasquées.
Alors seulement il sera possible de se tourner vers l'état actuel des connaissances afin de penser l'organisation autrement qu'au travers de schémas appartenant à l'avant-dernier siècle. Suivant la physique contemporaine et la neurobiologie, on en viendra ainsi à évoquer une organisation polycellulaire par analogie avec l'organisation du vivant.

Mots-clés : Descartes, division du travail, manufacture d'épingles, hiérarchie, définition de fonction, organisation.

Abstract: Hierarchical organization in the contemporary Western world is based on a paradigm that dates back to philosophical principles that drive us without our realizing it, notably the Cartesian paradigm. This is the paradigm that will be discussed below, without prejudging other possible ideological foundations of management.
The Cartesian paradigm needs to be unmasked in order to track down its consequences, as illustrated by Henry Ford and Frederic Taylor with "Taylorism," which is still denounced but still applied, for reasons that also need to be unmasked.
Only then will it be possible to turn to the current state of knowledge in order to think about organization in ways other than through models belonging to the century before last. Following contemporary physics and neurobiology, we will thus come to evoke a polycellular organization by analogy with the organization of living beings.

Keywords: Descartes, division of labor, pin factory, hierarchy, definition of function, organization.

Plus particulièrement en France, ce qui n'est en aucun cas l'effet d'un hasard, les grandes organisations sont fondées sur un modèle hiérarchique qui repose lui-même sur des prescriptions rarement formulées comme telles mais qui n'en sont que plus prégnantes : le chef est l'unique porteur du projet qui constitue la raison d'être de l'organisation qu'il dirige ; le rôle du collaborateur consiste donc à inscrire son action dans le cadre ainsi défini ; son opinion n'a aucune importance au-delà de la tâche qui lui est impartie et à laquelle il doit appliquer sa compétence.

Ce modèle suscite différentes formes de réactions. Certains y verront une réduction caricaturale d'une réalité beaucoup plus respectueuse de la prise en compte de la capacité d'initiative de chaque

collaborateur, quelle que soit sa place dans la structure organisationnelle. D'autres, sans nier l'existence de cette capacité, la jugent toutefois insuffisante et s'efforcent de l'élargir afin de transformer en un véritable acteur chacun des membres de l'organisation. D'autres enfin ont implicitement adopté le modèle tel qu'il est, estimant qu'il ne peut en être autrement et se contentant de l'aménager d'une façon plus « humaine ».

Quoi qu'il en soit, ces différentes façons d'envisager le fonctionnement de l'organisation tendent à dissimuler les croyances sur lesquelles il repose. Ces croyances sont beaucoup plus larges : ce sont celles sur lesquelles se fonde la civilisation techno-industrielle qui est la nôtre. On y trouve notamment la place éminente accordée au « progrès » ou à l'abondance matérielle comme facteur déterminant du bonheur individuel. Ainsi encore, l'existence d'un « sens de l'histoire » dominé par l'attente de la parousie, héritée du christianisme. Ces croyances sont le limon déposé par notre passé. Et les présupposés qui en résultent intègrent la morale de la manufacture d'épingles d'Adam Smith (1776), telle qu'elle fonde à la fois l'économie politique et le sens même de la « révolution industrielle ». Ils intègrent de même la « philosophie des lumières » et son individualisme intégral. Plus particulièrement dans le cas de la France, elle intègre aussi les principes philosophiques de René Descartes (1596-1650). C'est à ceux-ci que l'on s'en tiendra ici, sans ignorer qu'ils prennent place dans une vision du monde plus large, telle qu'elle s'exprimait en son temps et aujourd'hui encore.

Un dernier point. Il sera question ici de l'organisation en tant que telle. Celle-ci peut prendre plusieurs formes : entreprise, service public, association. Dans la mesure où il s'y trouve des salariés, toutefois, les principes de la hiérarchie y sont quasiment identiques, les objectifs des propriétaires des moyens de production s'imposant dans un cas, ceux de la politique menée par l'Etat ou les représentants des collectivités publiques dans l'autre. Ce qui se peut voir, ce sont donc les effets d'une même bureaucratie. Dans certains cas toutefois, il a semblé plus juste d'évoquer plus spécifiquement l'entreprise en tant que telle.

Descartes et l'organisation du travail

Descartes entend *« ne recevoir jamais aucune chose pour vraie que je ne la connusse évidemment être telle ».* Il se place ainsi au centre du jeu – à moins que ce ne soit le centre du monde. La science telle qu'il la conçoit de la sorte prend ses distances par rapport aux savoirs traditionnels, à tout ce qui forme la culture en un temps et en un lieu donné ; seule la méthode scientifique ainsi définie par Descartes permettrait d'accéder à la vérité ; et celle-ci, une fois acquise, présenterait un caractère définitif. Deux ordres de la connaissance vont désormais se développer indépendamment l'un de l'autre : d'une part, la connaissance qualifiée de scientifique, de l'autre, les savoirs traditionnels, artistiques et spirituels. Entre le sens de l'existence et la description des objets qui composent l'univers, les ponts sont désormais coupés.

De même Descartes va-t-il mettre au point une méthode de raisonnement qui, aujourd'hui encore, domine la pensée occidentale. Elle consiste à diviser les problèmes jusqu'à leurs composantes élémentaires et à les réagencer selon leur ordre logique, ou plutôt, tel qu'il semble logique. Tel est le propos du *Discours sur la méthode pour bien conduire sa raison et chercher la vérité dans les sciences* (1637). Le monde se présente comme un assemblage de composantes élémentaires ; l'origine des phénomènes demande donc être recherchée dans les propriétés spécifiques de ces différentes composantes, celles-ci étant envisagées en soi, indépendamment les unes des autres. Ainsi de la machine où l'on cherche à localiser la panne, comme du corps humain où l'on cherche à localiser la maladie, ou de l'organisation humaine où il s'agit de localiser les dysfonctionnements afin de mener, là où il le faut, une « action correctrice ». Le corollaire en est un raisonnement linéaire : une cause, un effet - et inversement.

Descartes, enfin, établit une séparation radicale entre l'esprit qui, par nature, est immatériel - et la matière qui, par nature également, est inerte, ou, si l'on veut encore, entre le sujet humain qui observe et l'objet de son observation, dont il s'agit d'analyser les mécanismes. L'homme, par conséquent, est extérieur à la nature. Le raisonnement scientifique, appliqué à l'observation des choses, permet d'accéder à une connaissance objective des phénomènes naturels, et donc d'intervenir afin d'en modifier le cours, bref, de dominer la nature. L'homme, par conséquent, se comportera en seigneur et maître de ce vaste domaine - la terre – qu'il lui est donné d'exploiter.

Il n'y a donc pas à s'étonner que les représentations que nous nous faisons de l'organisation, et notamment celle de la grande entreprise, soient profondément imprégnées de ce cadre conceptuel et du *Discours de la méthode* qui en constitue le fondement. Ainsi :

1 *« Pour toutes les opinions que j'avais reçu jusques alors »,* nous dit Descartes*, « je ne pouvais mieux faire que d'entreprendre, une bonne fois, de les en ôter, afin d'y en remettre par après, ou d'autres meilleures ou bien les mêmes, lorsque je les aurais ajustées au niveau de la raison. Et je crus fermement que, par ce moyen, je réussirais à conduire ma vie beaucoup mieux que si je ne bâtissais que sur de vieux fondements, et que je ne m'appuyasse que sur les principes que je m'étais laissé persuader en ma jeunesse, sans avoir examiné s'ils étaient vrais ».*

Voici donc consommé le divorce entre la raison et la culture, et affirmée la suprématie de la raison sur le sens commun, en même temps que celle de l'individu raisonnable sur tous ceux-là qui ignorent la bonne méthode. L'organisation sera donc l'œuvre de la seule raison : l'art, les sentiments, l'amour et la vie spirituelle n'y ont pas leur place ; la raison devra s'imposer au milieu culturel auquel l'organisation impose son activité ; le « décideur », dépositaire de la raison scientifique et payé pour l'exercer, doit être tenu pour seul juge de ce qui est bon pour l'organisation et, par extension, pour les salariés qu'elle emploie et pour le milieu humain dans lequel elle est implantée. Descartes initie le rôle de l'ingénieur, justifie l'existence d'un *one best way* et engage à la création d'un « bureau de méthodes » ou d'un service d'ingénierie. Il n'y a pas de place non plus pour l'intuition déraisonnable. Le cerveau droit n'a qu'à bien se tenir ; tout juste est-il toléré.

2 *« Faire partout des dénombrements »* (…), conseille Descartes, « *considérant qu'entre tous ceux qui ont ci-devant recherché la vérité dans les sciences, il n'y a que les seuls mathématiciens qui ont pu trouver quelques démonstrations, c'est-à-dire quelques raisons certaines et évidentes (...) ».* Ainsi la raison renvoie-t-elle à la géométrie, et la géométrie à la mécanique, en quoi se réduit tout corps vivant. Considérons donc l'organisation. Ce qui est quantitatif s'impose en premier lieu à ce qui est qualitatif ; le qualitatif par conséquent doit être réduit au quantitatif. D'où les difficultés de l'approche en termes de qualité ; ce qui compte, c'est de « sortir la production », quitte ensuite, en fin de parcours, à éliminer les malfaçons et à établir des statistiques en vue de chercher à les réduire.

En second lieu, les systèmes techniques (installations, matériel), envisagés en termes de mécanique, s'imposent à la réalité humaine. L'homme doit s'adapter à la machine qui est une œuvre de la raison. Le fonctionnement de l'organisation en tant que vaste mécanique doit pouvoir être mathématiquement décrite. Tout ce qui est imprévisible, tout ce qui échappe aux calculs, résulte d'imperfections susceptibles d'être corrigées et éliminées. D'où il résulte que l'on fera confiance aux solutions techniques, rationnelles, quantifiables, beaucoup plus qu'à l'homme lui-même dès lors que son comportement échappe, au moins en partie, aux prévisions. Les déterminismes implacables que désignent les lois naturelles s'imposent à l'organisation et à ceux qui travaillent comme la vérité s'oppose à l'erreur.

3 *« Il faut »*, recommande Descartes, « *diviser chacune des difficultés en autant de parcelles qu'il serait requis pour les mieux résoudre. En effet »,* observe-t-il*, « ces longue chaînes de raisons toute simples et faciles dont les géomètres ont coutume de se servir, pour parvenir à leurs plus difficiles démonstrations, m'avaient donné l'occasion de m'imaginer que toutes les choses (...) s'ensuivent en même façon et que, pourvu seulement qu'on s'abstienne d'en recevoir aucune pour vraie qui ne le soit, et qu'on garde toujours l'ordre qu'il faut pour les déduire les unes des autres, il n'y en peut avoir de si éloignées auxquelles on ne parvienne, ni de si cachées qu'on ne découvre ».*

De cette méthode d'analyse s'ensuivent de haut en bas les « rouages » de l'organisation : en témoigne l'organigramme à travers lequel nous nous figurons celle-ci : la direction générale se répartit en plusieurs grandes fonctions, chacune de celles-ci à son tour se divise en plusieurs services, et ainsi de suite, de la tâche la plus « élevée » à la tâche la plus élémentaire ; de même, chaque tâche d'exécution pourra-t-elle elle-même être fractionnée, selon le vieux principe de l' « organisation scientifique du travail », en gestes et temps élémentaires. Ceux-ci, après analyse

et étalonnage, feront ensuite l'objet d'une recomposition rationnelle. L'organisation se présente ainsi comme une grande machine de laquelle tout risque de panne doit être éliminé, dont on attend le meilleur rendement énergétique, l'analyse cartésienne conduisant au constructivisme logique d'une organisation intégralement planifiée selon les recommandations de la raison technique.

4 *« Je connus de là »*, observe encore Descartes, « *que j'étais une substance dont toute l'essence ou la nature n'est que de penser, et qui, pour être, n'a besoin d'aucun lieu, ni ne dépend d'aucune chose matérielle. En sorte que ce moi, c'est-à-dire l'âme par laquelle je suis ce que je suis, est entièrement distincte du corps et même qu'elle est plus aisée à connaître que lui (...) ».* De là s'ensuit la distinction entre les « arts libéraux » réputé nobles et les « arts mécaniques », réputés vils ; de là s'ensuit également la distinction entre cols blancs et cols bleus. De là s'ensuit enfin, et peut-être même surtout, la distinction attribuée faussement à Taylor entre décision et exécution. D'un côté, l'esprit, source de la connaissance, laquelle nous permet, selon Descartes, de nous rendre comme maîtres et possesseurs de la nature ; de l'autre la main mécanique perfectionnée chargée d'exécuter en tant que matière agissant sur la matière.

La main peut être celle de celui qui pense, mais il est également possible de procéder à une division du travail : d'un côté celui qui pense, de l'autre celui qui exécute. Je pense et je charge quelques autres d'exécuter, chacun d'eux à son tour se posant en décideur, confiant à d'autres encore le soin de l'exécution, et ainsi de suite jusqu'au tâches les plus élémentaires. D'où il résulte que l'exécutant modèle est celui qui s'abstient de perturber par ses improvisation les œuvres de la raison et le bon fonctionnement de la mécanique en quoi se résume « l'organisation de l'organisation ».

Ces principes débouchent sur une représentation commune de l'organisation. Il s'agit de son organigramme et de son arborescence de la tâche la plus élevée à la plus limitée. Cet organigramme est lui-même fondé sur un certain nombre de principes :

1. Chacun des collaborateurs, à son arrivée dans l'organisation, voit son activité circonscrite à une définition de fonction précise ; il lui faut donc s'adapter ; toute initiative extérieure à sa définition de fonction ou à sa « fiche de poste », et donc condamnable, même si elle peut sembler utile, car elle va à l'encontre de l'ordre établi. Le « talent » doit donc se conformer à ce qui est attendu de lui et à sa capacité à faire ce qu'il lui est demandé de faire, quelle que soit la nature de sa tâche. Peu importe qu'il soit capable de beaucoup d'autres choses, ce n'est pas ce qui lui est demandé ;
2. Tout collaborateur est un exécutant par rapport au niveau immédiatement supérieur de l'organisation. Mais son « supérieur hiérarchique sera lui-même un exécutant par rapport à son propre niveau supérieur, et ainsi de suite jusqu'au sommet ;
3. Ces relations entre exécutant et supérieur hiérarchique s'inscrivent dans un ordre formellement individualiste. Il n'y a pas de place pour le groupe de travail au sein de l'organigramme. S'il existe un « comité de direction », ou une « réunion d'équipe », il s'agit là d'une procédure qui est surajoutée par rapport à l'organigramme et dont l'existence, de toutes façons, demeure subordonnée au « manager » qui l'a organisée. Et ses décisions (supposées collectives) sont elles-mêmes subordonnées à l'autorité (individuelle) de l'organisateur ;
4. Les relations de personne à personne se limitent au « lien de subordination » (c'est son nom juridique) tel qu'il est défini par l'organigramme. Il en résulte qu'un technicien d'un certain service, pour communiquer avec son homologue d'un autre service, est supposé s'adresser à la « ligne hiérarchique », moyennant quoi la demande sera transmise de niveau en niveau jusqu'au plus petit commun supérieur hiérarchique avant de redescendre, toujours par la voie hiérarchique, jusqu'à son destinataire.

Propriété, exercice du pouvoir et division du travail

Ce fonctionnement peut sembler caricatural mais il n'en est pas moins celui de la plupart des organisations. Il a pour effet de déboucher sur une dilution de la responsabilité personnelle, dès lors qu'elle excède l'exécution d'une tâche immédiate. Demandez quelque chose à un employé qui n'entre pas dans sa définition de fonction, il va vous répondre : « il faut que je demande à un

responsable ». Lui ne l'est pas et il doit donc s'abstenir de répondre. L'ordre, tel qu'il est conçu, est ainsi préservé. Le problème, c'est que cet ordre ne coïncide pas toujours avec les exigences de la vie. De là de multiples manquements visant à ce que l'organisation puisse faire face aux exigences que lui impose le milieu dans lequel elle évolue malgré les règles internes qui sont supposées la régir. La meilleure façon d'en bloquer le fonctionnement sera, par exemple à l'occasion d'un mouvement de protestation collectif, de s'en tenir au respect des consignes. De même, si elle doit faire face à une situation imprévue, sera-t-elle paralysée.

Cette difficulté, pour l'organisation « pyramidale » ainsi conçue, à fonctionner tout en faisant face aux exigences changeantes et localement diverses de son environnement ont fait l'objet, dans les années quatre-vingt, de de nombreuses réflexions visant à y remédier. On a pu proposer ainsi de « renverser la pyramide », ou bien d'une « organisation plate » ou encore d'une « entreprise libérée ». Certaines organisations patronales, à partir d'une intention humaniste, proclamaient la nécessité de libérer l'homme au travail de certaines formes organisationnelles qui niaient sa qualité de sujet et de faire évoluer l'encadrement institutionnel de l'entreprise. Ainsi le Centre des jeunes dirigeants (CJD), l'Association Entreprise et Progrès, qui en était issue, ou encore, le Centre français du patronat chrétien (CFPC). Depuis la fin de la guerre, il a par ailleurs été abondamment question de la nécessité d'une réforme de l'entreprise, le dernier avatar en ayant été le « Rapport Sudreau » de 1973. De nombreux ouvrages ont été publiés, durant tout ce temps, venant d'auteurs qui visaient à remettre en question le principe même du taylorisme. On se souvient de Peter et Waterman *(« Le prix de l'excellence »*), d'Hervé Serieyx *(« L'entreprise du troisième type »*). D'autres encore : Silvère Seurat, Jacques Chaize, Janeck Rayer, Gérard Donnadieu, Bob Aubrey, Manfred Mack, sans compter l'auteur de ces lignes *(« Vers l'entreprise intelligente »*). Une journaliste, Caroline Brun, les avait appelés *« les nouveaux gourous »*. L'honnêteté oblige à dire qu'il n'en est pas resté grand-chose. Et sans doute même que le management, au moins en France, a aujourd'hui régressé par rapport aux tentatives humaniste de la fin du XXème siècle.

Voilà qui invite à la réflexion. On notera que cette démarche reposait sur l'idée d'une déconnection progressive entre la propriété de l'entreprise et l'exercice du pouvoir. Venant après James Burnham (« *L'ère des organisateurs* »), John Galbraith avec *« Le nouvel état industriel* » (1967), décrivait ce qu'il estimait être l'autonomie croissante des managers par rapport aux représentants des actionnaires. Rêve interrompu par le retour en force de ces derniers dans le sillage de « l'École de Chicago », de la politique de Margaret Thatcher et du président Ronald Reagan et de ce qui fut appelé la « financiarisation des entreprises ».

La logique en était claire. L'assemblée des actionnaires procède démocratiquement à l'élection d'un conseil d'administration ou d'un conseil de surveillance qui désigne, soit un président, soit un directoire. Le président cumule le plus souvent sa fonction avec celle de directeur général. Il se trouve ainsi à la tête de la « hiérarchie » et ce, d'étage en étage, jusqu'à l'exécutant qui n'a personne « en-dessous de lui ». Il importe donc de souligner ici qu'il y a continuité entre le principe de la propriété des moyens de production, qu'elle soit privée ou publique, individuelle ou collective, et l'organisation taylorienne du travail. L'un ne va pas sans l'autre, et le démantèlement de l'organisation taylorienne suppose simultanément celui du pouvoir attaché à la conception libérale de la propriété des moyens de production, soit l'*usus*, le *fructus* et l'*abusus*.

Quoi qu'il en soit, l'organisation est ainsi considérée d'en haut, à partir de ce qu'elle est aux yeux de ceux qui en définissent la raison d'être et qui y exercent le pouvoir. Cette vision est de nature idéologique et institutionnelle. Elle prend place dans la vision qui est la nôtre, au moins depuis la fabrique d'épingles d'Adam Smith, dont on reparlera plus loin, et la révolution industrielle. Celle-ci consiste à créer de la prospérité – donc, supposément, du bonheur - grâce à l'augmentation de productivité que permet la division du travail que rend lui-même possible le progrès technique. Le point de vue du travailleur, tout en bas de la pyramide, n'est donc pas pris en considération. On en prendra un exemple trivial : les fonctionnalités d'un système informatique font l'objet d'une appréciation du point de vue de la DRH, du point de vue de la DGI, du point de vue des éditeurs de

logiciels, mais beaucoup plus rarement du point de vue de ceux ou celles qui devront quotidiennement les employer[1].

Le problème de tout discours idéologique, toutefois, c'est qu'il tend avec le temps à devenir incohérent avec la réalité dont il est supposé rendre compte. L'ordre que représente l'organigramme est un ordre qui se veut stable. Face à l'instabilité à laquelle conduit la vie de l'organisation dans un environnement turbulent, il faut alors, soit modifier l'organigramme en permanence, soit le complexifier, par exemple avec une organisation dite « matricielle ». Mais cela n'est pas tout. La valorisation exclusive de la communication verticale au détriment de toute forme de communication horizontale, l'individualisme auquel correspond la « définition de poste », rendraient rigoureusement impossible, à s'en tenir à une stricte mise en œuvre, toute forme de travail en équipe. Lorsque la nécessité de celui-ci est reconnue, ce n'est que d'une façon en quelque sorte surajoutée à l'organisation initiale. Et il n'en est pas nécessairement tenu compte dans l'appréciation de chacun des salariés, que ce soit par sa capacité à y trouver sa place en tant que collaborateur ou par sa capacité à l'animer en tant que « manager ».

Ainsi l'organisation se manifeste-t-elle de deux façons bien différentes, au point que l'auditeur social peut être tenté de penser qu'il ne s'agit pas de la même. L'organisation « vue d'en haut » se présente comme une structure fondée sur un certain nombre de règles et de principes. Chaque salarié, par exemple, devra bénéficier d'un « entretien individuel d'appréciation » annuel. Mais vue d'en bas, *« on the floor* », il n'en va pas de même, et cet écart correspond à l'écart entre l'intention et la réalité. Ainsi constatera-t-on par exemple que le fameux entretien annuel se limite à un imprimé à remplir et à signer le plus vite possible à seule fin d'être en règle sur le plan administratif. Et donc, c'est tout autre chose qui se passe « sur le terrain » que ce que s'imaginent les dirigeants haut perchés dans leur bureau d'angle. C'est ce fonctionnement quotidien, tel qu'il est vécu, qui demande à être analysé, et il est clair qu'il ne peut l'être à travers la vision cartésienne de l'organisation présentée plus haut.

L'organisation ne saurait se réduire à une vaste mécanique dont pourrait intégralement rendre compte la méthode analytique proposée par Descartes ; à un effet de correspond pas une seule cause ni à une seule cause un effet unique ; certains aspects de la réalité - et non des moindres - ne sont pas quantifiables ou ne le sont que par convention ; la bonne marche de l'organisation est plus qu'un assemblage déterministe de tâches élémentaires ; les hommes ne peuvent être intégralement subordonnés aux impératifs de la mécanique ; l'imprévu revient en force ; les déterminismes se font trop rigides ; la raison se révèle imparfaite et laisse apparaître son caractère réductionniste ; le cerveau droit se fait entendre, et aussi les sentiments ; des photos apparaissent dans l'atelier ou des plantes vertes au bureau. L'organisation, enfin, est invitée à se soucier de ses relations avec les communautés humaines extérieures à elle-même mais indépendamment desquelles elle n'existerait pas. En bref, l'approche cartésienne, telle qu'elle a dominé les sciences du XIXème siècle et de la première moitié du XXème, a cessé de constituer un cadre conceptuel satisfaisant pour la compréhension des réalités de l'organisation. Ajoutons que cette vision cartésienne ne permet pas d'anticiper les formes que devra adopter demain celle-ci afin d'assurer sa survie face à celles qui ailleurs dans le monde se sont développées en se fondant sur d'autres modèles culturels.

Vie de l'organisation

La vie trouve son origine dans l'existence d'une multitude de minuscules « bestioles » qui visent à se maintenir dans leur être et à se reproduire. Elles se montrent intelligentes en ce sens qu'elles savent s'adapter à leur environnement, et même en anticiper les changements et à prendre des décisions en conséquence. Certaines de ces bestioles prennent place dans des bestioles composites plus complexes que l'on appelle des cellules. Chaque cellule est constituée de parties différenciées et se trouve éparée de son environnement par une membrane, qui laisse passer certaines substances et certaines informations tout en étant imperméables à d'autres. Ces cellules peuvent vivre par elles-mêmes. On parlera alors d'êtres unicellulaires ». Mais elles peuvent s'agréger entre elles en un « être polycellulaire » dont les parties sont elles-mêmes, de l'éponge ou du corail à l'être humain, plus ou

[1] Selon l'expérience de l'auteur.

moins différenciées au sein d'une structure plus ou moins complexe. Au sein de cette structure, l'intelligence et l'initiative se trouvent réparties du plus simple au plus complexe.

La cellule cherche à survivre. Il lui faut pour cela respecter certaines règles correspondant à sa fonction au sein de l'organisme polycellulaire dont elle fait partie. Elle consacre à cela la forme d'intelligence qui lui est propre. Il en va de même de la sous-structure où elle s'insère. Cette sous-structure constitue, par rapport à la cellule, un autre niveau de la réalité, qui se trouve régulée par des règles différentes. A un autre niveau de réalité encore, la structure dans sa totalité obéit elle aussi à des règles de fonctionnement qui lui sont propres, conformément à l'intelligence qui lui est propre, avec sa propre exigence de se maintenir en vie dans un environnement changeant dont elle est séparée, elle aussi, par une membrane. Il y a donc interdépendance et autonomie de chaque niveau de réalité correspondant aux différents niveaux de l'organisation du vivant. Comme la présente analyse n'est pas un cours de biologie mais une réflexion sur l'organisation que forment les vivants humains entre eux, on s'en tiendra là, ce qui sera suffisant pour repenser l'organisation en des termes différents de ceux que nous suggère la pensée cartésienne. L'on en tirera quelques conséquences, qui ont par ailleurs été exposées plus largement par l'auteur dans « *Polycellular human organisation. For a transdisciplinary approach* », (Adjuris publishing, 2024)[2]. Et donc, commençons.

1. La cellule a son propre métabolisme, et il existe donc des relations spécifiques entre les différents éléments qui la constituent. Ce métabolisme doit assurer sa survie dans les conditions extérieures auxquelles elle doit faire face. S'il s'agit, par exemple, au sein de l'organisation, du « service contentieux », elle doit manifester un minimum d'efficacité du point de vue de la structure organisationnelle où elle trouve sa place, sans quoi son existence même risque d'être compromise, ou tout-au-moins, son organisation interne, et donc son autonomie de fonctionnement, remise en cause de l'extérieur. Il lui faut, pour assurer sa survie et son autonomie de décision, répondre à la finalité attendue d'elle dans les conditions où elle se trouve placée.
2. Au sein de cette cellule de travail, que l'on appellera une « équipe », chacun joue un rôle spécifique, fondé à la fois sur ses compétences et ce qui est attendu de lui, dans un esprit de cohésion entre les membres de l'équipe, sans quoi il ne s'agirait pas d'une équipe mais d'une somme d'individus. Parmi eux (ou elles), il en est un qui joue un rôle particulier car tout en étant membre de l'équipe, il la représente auprès du niveau de décision immédiatement supérieur, qui constitue lui-même une équipe animée, par exemple, par un « chef de service », et ainsi de suite jusqu'au comité de direction qui se trouve à la tête de l'organisation. Chacun de ces niveaux bénéficie d'une relative autonomie, pour autant qu'il contribue à la réalisation de la finalité de l'organisation dans son ensemble, qui est sa propre survie, et si possible son développement. L'intelligence, au sein de celle-ci, se trouve ainsi répartie entre différents niveaux et différentes fonctions.
3. La communication au sein de la structure ne peut se limiter à la transmission des ordres (de haut en bas) et au contrôle de leur exécution (de bas en haut). Il s'y ajoute la nécessité d'une communication latérale au sein de l'équipe et d'une équipe à une autre. Cela doit s'ajouter la connaissance, à chaque niveau de la structure, des évolutions de son environnement nécessitant, d'une façon vitale, une adaptation immédiate indépendamment des « ordres » reçus « d'en haut ». Toute prise d'initiative nécessite une connaissance préalable des tenants et des aboutissants de la situation à laquelle il s'agit de faire face. C'est pourquoi également l'information ne peut se limiter aux moyens à mettre en œuvre, mais doit porter également sur la finalité poursuivie en commun. Cette finalité doit être considérée au niveau propre de la cellule puis à chacun des différents niveaux intermédiaires qui se succèdent jusqu'au sommet. Il est plus important pour les collaborateurs de l'agence locale de Laroche Migennes de savoir quel est l'avenir prévu pour leur agence que d'être informés des perspectives de développement du groupe au plan international.
4. Cette information, bien entendu, se déploie selon les canaux formels prévus à cet effet. Mais elle se déploie également, et peut-être même d'bord, par les voies informelles de communication de

[2] Ce texte reprenant un livre publié pour la première fois en 1987 sous le titre « *L'entreprise polycellulaire, pour penser l'entreprise de demain* » (Éditions EME). Ce livre avait fait l'objet d'une traduction en, italien. L'édition en langue anglais a fait l'objet de nombreuses modificationset mises à jour.

personne à personne. L'efficacité de l'organisation passe d'abord par la constitution et la richesse des réseaux de toutes natures qui la traversent en tous sens. L'existence de ces réseaux relationnels est aussi ancienne que l'humanité. La société est parcourue par l'existence de multiples réseaux : réseaux familiaux, réseaux d'amitié, réseaux professionnels, réseaux commerciaux, réseaux d'anciens élèves. Le rôle d'un collaborateur passe par le réseau qu'il a su se constituer, et celui-ci ne se limite aucunement aux relations hiérarchiques et aux réseaux reconnus comme tels. Il peut être très important pour lui (ou elle) d'entretenir de bonnes relations avec « le gars de l'informatique » ou avec la secrétaire du patron, même s'il n'existe aucun lien formel avec eux. Ces réseaux s'étendent à l'extérieur : l'ingénieur confronté à une difficulté technique préférera s'adresser à son camarade de promotion qui travaille dans l'entreprise concurrente plutôt que d'évoquer son manque de compétence à ses collègues (et il en profitera pour s'informer sur les conditions d'emploi dans l'entreprise qui emploie son camarade d'école).

5. Les systèmes humains sont le lieu de phénomènes d'auto-organisation. Face à une catastrophe, les équipes de sauveteurs savent parfaitement ce que chacun de leurs membres doit faire sans qu'il soit nécessaire de le leur ordonner. De même, les applaudissements à la fin d'un concert se transforment en battements de mains ordonnés sans qu'intervienne un chef d'orchestre afin de battre la mesure. Durant le concert lui-même, ce chef d'orchestre pourrait de même n'intervenir que très épisodiquement. Cette auto-organisation suppose toutefois, pour se produire, une culture partagée et un objectif également partagé, qu'il s'agisse de sauver des victimes ou d'obtenir un rappel de l'orchestre. Nulle communauté humaine ne pourrait survivre si chacun s'y contentait d'appliquer les ordres. Et il faudrait alors une capacité d'imposer qui est la caractéristique des régimes totalitaires. Plus il y a d'ordres (et donc de contre-ordres), de décrets, de sanctions à redouter, de directives à observer et de procédures à respecter (et qui ne le sont du reste pas nécessairement), plus l'on se rapproche d'un régime totalitaire, quelle qu'en soit l'échelle.

Renverser l'ordre des choses

La vision du fonde sur laquelle repose l'organisation de l'entreprise correspond à un ordre imposé par l'idéologie dominante et par les détenteurs du pouvoir, quels que soient les efforts qu'ils déploient par ailleurs, souvent en toute bonne foi, pour le justifier et se donner ainsi une légitimité. On reviendra, pour le comprendre, à la manufacture d'épingles d'Adam Smith. Et pour cela, il convient d'abord de le citer :

Un homme qui ne serait pas façonné à ce genre d'ouvrage, dont la division du travail a fait un métier particulier, ni accoutumé à se servir des instruments qui sont en usage, dont l'invention est probablement due encore à la division du travail, cet ouvrier, quelque adroit qu'il fut, pourrait peut-être à peine faire une épingle dans sa journée, et certainement il n'en ferait pas une vingtaine[3].

Il s'agit là du texte paradigmatique de l'économie politique et de son prolongement managérial. Il faut, dit-il, accroître la productivité afin de produire plus. Il faut, pour écouler la production, qu'elle trouve acheteur. A l'augmentation de la production correspond nécessairement l'élargissement des marchés. Si le marché national ne suffit pas, il faut exporter. Une façon d'accroître les marchés, à partir de la fin du XIXème siècle, a consisté, pour certains pays qui en avaient le pouvoir, à s'assurer d'un « empire colonial » qui permettait en outre de s'assurer de matières premières et d'une main d'œuvre à bas coût. Les pays colonisés ont (presque tous) obtenu leur indépendance politique, mais cela ne les a pas assurés nécessairement de leur indépendance économique, leur dépendance étant fondée sur la supériorité technologique des pays « hautement développés ». Quant au « management », il consiste à tirer parti au mieux de la division du travail par une organisation adéquate de la production et des conditions d'emploi.

Le « paradigme de la manufacture d'épingles », cependant, laisse de côté trois ordre de considérations :

[3] Adam Smith, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* (1776), chapitre 1, Livre 1.

1) Le fabricant d'épingles vit-il mieux en tant que salarié d'une manufacture qu'en tant qu'artisan à son compte ?

2) La planète terre est-elle capable de fournir la quantité de matières premières, d'énergies et de possibilités d'absorption des déchets résultant de la production croissante d'épingles et d'autre artefacts produits de façon industrielle ?

3) Les peuples colonisés ou mis sous dépendance s'en trouvent-ils mieux que lorsqu'ils n'avaient pas encore bénéficié ainsi des « bienfaits de la Civilisation » ?

Ces trois questions ayant été formulées de telle façon que la réponse aille de soi, il convient, au-delà, de s'interroger sur l'anthropologie implicite sur laquelle repose ce paradigme de la manufacture d'épingles. On reviendra donc à Descartes. Selon lui, il est permis d'affirmer « je pense, donc je suis »[4], et si je peux me permettre de l'affirmer, selon lui, c'est que j'estime me comporter de façon raisonnable en m'efforçant d'échapper ainsi aux croyances dont j'ai hérité et dont je cherche à me débarrasser, telles qu'elles sont susceptibles d'encombrer encore la pensée d'autrui. Et, par conséquent, quiconque n'admet pas lui-même ce que je pense comme étant raisonnable n'est pas raisonnable lui-même. Admettre qu'il soit raisonnable, tout en étant en désaccord avec moi, serait admettre qu'il peut exister plusieurs raisons, ou plusieurs façons d'être raisonnable, et donc que ma raison peut être mal fondée Refusant par axiome cette hypothèse, qui serait ruineuse pour ma raison et qui viendrait ruiner ce que je suis et la conscience que j'en ai, je peux me permettre de raisonner à la place de l'autre, sachant que je ne saurais être dans l'erreur (puisque « je suis »). En d'autres termes, je me considère comme étant supérieur à lui. Je peux exiger, si j'en ai le pouvoir, de décider à sa place, mais je peux aussi lui laisser le soin de l'exécution de ce que j'ai pensé et décidé comme étant raisonnable. D'où le système imaginé par l'ingénieur Frédéric Taylor et mis en place par l'industriel Henry Ford dans ses usines, duquel s'ensuit le système hiérarchique industriel, tel qu'il a été ensuite étendu au commerce, aux services et même à l'agriculture.

Mais ce n'est pas tout. Si les uns pensent et peuvent imposer ce qu'ils jugent raisonnable à autrui, c'est qu'il y a inégalité entre les hommes, du moins sur ce plan. Si certain réussissent, c'est parce qu'ils sont raisonnables, et d'autres moins. Or, la réussite (économique) n'est pas le fruit du hasard ou l'aboutissement d'une compétence, c'est un signe de l'élection divine. Et cette conscience de l'élection divine justifie donc une telle croyance en l'inégalité parmi les hommes. Il n'est donc pas étonnant qu'Henry Ford ait été non seulement un grand industriel mais aussi l'ardent propagandiste de thèses racistes, telles qu'elles furent reprises par Hitler et ce pourquoi il fut décoré par le Führer lui-même de l'Ordre de l'Aigle allemand. Allons plus loin. Cette justification du caractère raisonnable et de l'élection divine de ceux qui réussissent justifie le fait d'imposer leur volonté aux peuples plus faibles. C'est l'impérialisme et le colonialisme qui se trouvent ainsi justifiés, sinon même le totalitarisme. Mais c'est aujourd'hui cette domination qui se trouve rejetée par les peuples dominés et naguère colonisés dès lors qu'elle n'est plus soutenue par une quelconque supériorité technique et par une évidence de leur réussite.

Ceci nous conduit aux deux conclusions suivantes, qui mériteraient d'être plus amplement discutées.

1 – Le système hiérarchique tel qu'il se maintient contre vents et marées dans l'organisation industrielle ne correspond pas seulement à l'exercice du pouvoir de l'un sur l'autre. Ce pouvoir a existé en effet sans toutes les civilisations où s'est instaurée une certaine division du travail. Le maître avait pouvoir sur l'esclave. Mais c'était un pouvoir d'une personne sur une autre qui ne préjugeait pas de leurs qualités respectives, de sorte qu'un grand philosophe, reconnu comme tel, pouvait avoir le statut d'esclave. Le pouvoir hiérarchique dans l'entreprise moderne, par contre, est le pouvoir de « l'être de raison » sur quiconque est tenu pour ne pas l'être, indépendamment de ce qu'il est personnellement. Philosophe ou non, son rôle est réduit à sa « définition de fonction ».

2 - Nombre de dirigeants, pour des raisons éthiques personnelles, s'efforcent de lutter contre cet avilissement de l'exécutant à n'être plus que l'instrument de celui qui, au-dessus de lui, pense pour lui. Cette révolte, pour légitime qu'elle soit - et à laquelle l'auteur de ces lignes a lui-même

[4] Autrement dit, la pensée, ou plutôt la pensée droite, est le fondement de l'être. « Au commencement était le Verbe ».

longtemps et activement adhéré – est destinée à échouer tant qu'elle n'aura pas été plus loin dans la critique de ce qui produit un tel état relationnel. Il ne s'agit pas ici d'opposer « capitalisme » et « communisme ». L'un comme l'autre se fondent sur le paradigme de la manufacture d'épingles. Or, d'un point de vue comme de l'autre, le point de vue de l'homme au travail est passé sous silence au profit d'un dessein plus large, qu'il s'agisse de la « société de consommation », des « lendemains qui chantent », de l'abondance pour tous, du « développement » des sociétés réputées arriérées ou de la « mondialisation heureuse ». Quelle que soit la formule retenue, il s'agit là d'un cheminement vers le totalitarisme et d'une négation du sujet humain en tant que tel. Il n'y a rien d'étonnant à ce que certains officiers SS se soient reconvertis après la défaite du nazisme dans le management d'organisations industrielles[5].

Il apparaît nettement aujourd'hui qu'un tel état ne saurait durablement se maintenir. Le paradigme de la manufacture d'épingle ne saurait tenir sa promesse de bonheur et enferme un risque de négation du sujet humain. Et avant lui, c'est la vision du monde occidentale issue de la pensée de Descartes, en tant que moment elle-même de la pensée occidentale, qui demande à être revisitée[6]. « Développement durable », « énergies renouvelables », « prise en compte des risques psycho-sociaux » n'y pourront rien. Il faut aller plus avant. Cela pourrait bien nous conduire là où nous sommes bien incapables de l'imaginer. Et pourtant, il le faudra pour que l'humanité ait une chance de subsister[7].

[5] Johann Chapoutot, *Libres d'obéir, Le management du nazisme à aujourd'hui*, Gallimard, 1921.

[6] La présente analyse a été centrée sur Descartes, comme moment de la pensée occidentale. Elle mériterait bien entendu d'être élargie, notamment à celle de Hobbes, en lequel Hannah Arendt, dans « Les origines du totalitarisme » voit le fondement de la vision bourgeoise du monde.

[7] Hubert Landier, *L'appel de la forêt, une vision transdisciplijnaire de l'avenir de l'Humanité,* L'Harmattan, à paraître.