Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 64 (2006)

Heft: 4: L'organisation comme forme aboutie de la domination ; Economie de l'entreprise et capital humain. IV

Artikel: Un modèle organisationnel de la "domination-soumission"?

Autor: Pesqueux, Yvon

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-141863

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

UN MODÈLE ORGANISATIONNEL DE LA «DOMINATION – SOUMISSION»?

YVON PESQUEUX
CNAM
Professeur titulaire de la Chaire «Développement des Systèmes d'Organisation»
pasqueux@cnam.fr

> Cet article analyse la question de la modalité d'obtention d'une domination sans violence, par une soumission « librement consentie ». En cela, il montre que la domination doit être pensée ensemble avec la notion de soumission. L'auteur présente alors les fondements philosophiques et moraux de cette soumission: la volonté, l'autonomie, l'initiative et la responsabilité et explique comment ceux-ci peuvent aboutir à un consentement à être dominé. L'article conclut sur l'ambivalence de ce consentement issu à la fois de la violence (être vaincu) et de l'adhésion (être convaincu).

INTRODUCTION

La mise en avant du concept d'autonomie dans l'entreprise et dans la société du «moment libéral» (au nom de la primauté accordée à l'exercice de la liberté individuelle dans le cas de la société d'aujourd'hui) conduit à poser la question de l'existence d'un véritable modèle de l'organisation en «domination – soumission». Comme le signale C. Castoriadis, «*l'autonomie, ce serait la domination du conscient sur l'inconscient (...) C'est ma loi, opposée à la régulation par l'inconscient qui est une loi autre, la loi d'un autre que moi*»[1]. Mais l'autonomie indique l'hétéronomie qui, elle même, indique la référence à une autorité «supérieure».

Ce qui soutient la logique de cette démonstration repose sur la difficulté ressentie de parler d'un «objet» comme l'organisation sans position épistémologique quant à la modélisation. C'est donc aux fondements des modèles qu'il est d'abord question de s'intéresser ici, le premier aspect étant celui de réduction, réduction allant de pair avec une simplification et le second en étant l'aspect normatif. Dans toute référence à un modèle, l'aspect réduction de la réalité tendrait à mettre en avant l'aspect «passif» de la représentation là où, dans son acceptation normative, ce serait l'aspect «actif» de l'identification qui l'emporterait. C'est ce double processus qui est qualifié de modélisation. En ce sens, il est possible de modéliser à l'infini et rien ne viendra, en conséquence, limiter la production de modèles. Mais ce qui compte avec l'organisation, c'est aussi la justification du modèle. Modéliser se distingue à ce titre de modèle: la modélisation est le processus. On pourrait, à l'instar de L. Sfez[2], parler à ce propos de «personnage conceptuel» dans la mesure où le modèle n'est ni un personnage

---

1 C. Castoriadis, *L'institution imaginaire de la société*, Seuil, collection «points – essais», n° 383, Paris, 1999, p. 151
2 L. Sfez, *technique et idéologie – Un enjeu de pouvoir*, Seuil, collection «la couleur des idées», Paris, 2002

historique, ni un héros, ni un mythe, mais une production discursive en synchronisation avec un territoire et une époque. Ce personnage tiendrait sa substance de la répétition d'éléments de «réalité» et se positionnerait au regard d'«objets» de référence. La représentation peut donc différer suivant les modèles appliqués alors que les éléments visés sont identiques. Mais un modèle ne nous intéresse que dans la mesure où il apporte un enrichissement en termes d'intelligibilité des choses et c'est bien ce dont il est question ici avec un modèle organisationnel en «domination – soumission».

La construction de modèles nouveaux n'est pas seulement une fin en soi. Elle sert, entre autres, dans un domaine comme celui des sciences des organisations, à mieux définir les techniques, méthodes, outils appliqués et les pratiques mises en oeuvre ou à fonder des critiques dans le domaine couvert par le modèle. C'est pourquoi la représentation de la vérité qu'ils offrent conduit, en retour, à créer, par interaction, une certaine réalité allant dans le sens du modèle invoqué. Pour leur part, M. Boyer & R. Freyssenet[3] rappellent l'existence de quatre modalités de conceptions des modèles en sciences sociales: un idéal à atteindre, la stylisation d'un ensemble de traits réellement existants, une construction d'enchaînements logiques à partir de comportements supposés fondamentaux des acteurs, une réponse cohérente aux problèmes nés des évolutions antérieures.

Par organisation, nous entendons ici tout ce qui concerne la vie en société dans des entités aux dimensions plus réduites, qu'il s'agisse d'organization ou bien d'organizing. Toute la gageure est donc de parler souvent de manière assez indissociable de ces deux aspects alors que les référents en sont différents.

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

Les autres jalons de l'argumentation passeront par le relais des notions d'«autonomie», d'«initiative», de «responsabilité» ainsi que par une référence à la servitude volontaire.

1. UNE APPROCHE ENCYCLOPÉDIQUE DU CONCEPT DE VOLONTÉ

A. Lalande[4] nous propose la définition suivante de la volonté: «*forme de l'activité personnelle qui comporte, sous sa forme complète, la représentation de l'acte à produire, un arrêt provisoire de la tendance à cet acte, la conception des raisons pour l'accomplir, le sentiment*

---

3 R. Boyer & M. Freyssenet, *Les modèles productifs*, Editions La Découverte, collection «repères», n° 298, p. 8

4 A. Lalande, *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, PUF, Paris, 1991, pp. 1217-1218

de la valeur de ces raisons, la décision d'agir comme elles l'indiquent et l'aboutissement à l'exécution ou à l'abstention définitive». A ce titre, la volonté en tant que telle se révèle de façon privilégiée dans l'univers du conflit sur les fins de l'action. Dans «un monde fait d'organisations»[5] où les discours de leurs dirigeants invitent à l'exclusion maximale du conflit par censure plus ou moins explicite, pas étonnant alors d'aboutir à un contexte d'anéantissement des situations de révélation de la volonté et d'hériter du même coup de l'obéissance et de son résultat, la «domination – soumission», mais aussi de la faiblesse de la volonté et des risques qui y sont associés comme les situations de corruption et la méconnaissance de signes pourtant vitaux pour la survie même de l'organisation. C'est le cas, par exemple, de l'univocité de la tension vers le profit qui conduit à la généralisation des externalisations dont celle du transport maritime pour les compagnies pétrolières, par exemple et aux catastrophes écologiques aux coûts exorbitants avec ses conséquences pourtant déstructurantes sur l'organisation elle-même (sans parler de la société). L'idée de volonté indique aussi celle d'effort et la volonté est alors réflexion sur l'activité elle-même, la faiblesse de la volonté étant alors absence d'effort et absence de réflexion.

C'est P. Ricoeur qui signe l'article «volonté» de l'*Encyclopedia Universalis* en soulignant que «*le concept de volonté présente les aspects psychologiques d'un problème dont la dimension philosophique est exprimée par le concept de liberté. L'analyse du concept de volonté doit donc commencer par un parcours des contextes philosophiques successifs dans lesquels ce concept a été inséré, afin d'expliciter et d'isoler le noyau de la description psychologique*». Il va ainsi mentionner la conception éthique de la volonté telle que la positionne Aristote avec la distinction qu'il effectue entre la sphère des actes que nous faisons de « plein gré » (sphère de la délibération véritable), celle de l'expression des préférences (qui va donc de la raison au désir) et celle des actes que nous faisons « contre notre gré » (c'est-à-dire prescrits). Le bon usage de la volonté, c'est la sagesse pratique, qualifiée par Aristote de phronesis. Chez Aristote, la volonté naît donc de ce qui se fait de plein gré. C'est surtout chez les Stoïciens que la notion de volonté est centrale, mais il s'agit d'une volonté auto-limitée qui ne concerne que lui. Puis il va mentionner le contexte théologique tel que le positionne Saint Augustin qui fonde une méditation sur le mal, ou péché, comme approfondissement de la psychologie de la volonté où la métaphysique aristotélicienne de l'action finie s'enrichit d'une métaphysique du désir de Dieu. Il cote ensuite le contexte épistémologique de Descartes parfois en conjonction avec la spéculation précédente, mais par une réflexion sur l'erreur. «*L'enquête sur la volonté est un moment dans l'entreprise de fondation radicale de la connaissance vraie dont la science exacte est le modèle. La théorie du jugement est le cadre de cette nouvelle investigation*». La volonté apparaît ainsi comme mode d'abstraction. Il va ensuite analyser le contexte critique à partir de Kant avec l'idée de la valeur absolue de la bonne volonté, qui ne fait entrer aucune utilité en ligne de compte et contient un concept de volonté qui doit rester pratique et ne peut jamais être converti en un savoir. Les idées de volonté et de devoir sont strictement corrélatives, la volonté libre étant la raison d'être de la loi morale et la loi morale la raison de connaître la volonté libre. P. Ricoeur va alors mentionner le contexte dialectique de Hegel avec la constitution dialectique de la volonté qui contient un moment d'indétermination, qui est le pouvoir de prendre distance à l'égard de tout désir, «moment

---

5 H. Mintzberg, *Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 1999

de l'universalité vide» et, en même temps, la capacité de se déterminer par un projet limité, «*moment de la particularité, où la volonté devient quelque chose de déterminé*». Se référer à Nietzsche et à son concept de «volonté de puissance» mérite par contre beaucoup de précautions. La volonté de puissance ne laisse en effet aucune place à la soumission. Il ne s'agit ni d'un désir, ni d'une volonté de pouvoir dans ma mesure où c'est la maîtrise (des «maîtres» qui s'oppose à la servitude (des «esclaves») et non d'une domination qui trouverait la soumission comme dualité. Sa dernière référence sera celle de la phénoménologie où la volonté comme effectuation peut être rendue dans les termes de la volition: saisie perceptive d'une situation, imagination de certains buts à atteindre, projection de certains désirs à satisfaire, estimations éthiques (et autres), appréciation des obstacles et des voies praticables, calcul raisonné des moyens et des fins, jugement de probabilité sur les chances de réussir, etc.
Sur le plan éthique, la volonté est une disposition à vouloir telle ou telle chose, la bonne volonté indiquant ainsi la disposition à faire le bien et la mauvaise volonté la disposition à aller vers le mal. La volonté est définie par Kant[6] comme «*une faculté de se déterminer soi-même à agir conformément à la représentation de certaines lois*». Elle est, à ce titre, toujours chez Kant, du même ordre que le désir. Elle est donc pouvoir de se déterminer soi-même à réaliser ces lois-là, qui sont conçues comme à la fois générales et en même temps intériorisées, d'où le fait de les situer sur le plan de la morale et non celui de la politique. Il s'agit donc d'un principe déterminant de l'action.
Le terme d'action pose le problème de son extrême généralité. Comme le souligne R. Ogien[7], «*l'examen du problème de l'action amène à discuter de questions conceptuelles, ontologiques, épistémologiques*». Les questions conceptuelles conduisent à rechercher ce qui permet de distinguer les actions immanentes (comme croire, entendre, connaître, etc.) des actions transitives (faire changer d'état à quelque chose). Il s'agit aussi plus largement d'identifier ce qu'est une action dans l'ensemble des mouvements. Les questions ontologiques portent sur l'analyse des entités que sont les actions (avec les hiérarchies «personnes – objets»). Les questions épistémologiques portent sur la nature de l'explication de l'action (quelles en sont les raisons? ces raisons existent-elles vraiment?, etc.). Aristote constitue ici une première référence avec la distinction *poiêsis - praxis*, la *poiêsis* étant un agir purement instrumental visant un résultat et la praxis un agir sans fin clairement exprimée (dont la theoria, activité purement théorique et contemplative, constitue une modalité spécifique). Aristote a également proposé un critère d'identification des actions humaines, celles dont l'homme est le principe et dont il dépend de lui qu'elles se produisent ou pas et les autres. Il ne pourrait donc pas y avoir action s'il n'y a pas désir, cette notion venant constituer la volonté. Mais Hume[8] ajoute l'idée que désirs et préférences sont à l'origine de l'action, la raison n'intervenant qu'ensuite (comme calcul des moyens) d'où la théorie de l'action instrumentale puisque seuls les moyens peuvent faire l'objet d'une évaluation rationnelle. C'est alors seulement au niveau des moyens que volonté et absence de volonté peuvent jouer. La légitimité actuelle accordée à l'action instrumentale, en centrant l'origine de l'action sur les désirs et les préférences (la centralité accordée au client dans le discours managérial en est le signe) permet

---

6 E. Kant, *Fondements de la métaphysique des moeurs*, La Pléïade, Paris 1961
7 R. Ogien, *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, Paris 1996, pp. 4-14
8 D. Hume, *Traîté de la nature humaine*, Aubier, Paris 1946

donc «d'impenser» la volonté et la dimension politique de la situation de ce qui est demandé à l'agent organisationnel dans la mesure où il ne saurait y avoir d'autre choix que de satisfaire ce client. Cette perspective s'exprime donc dans les termes de la soumission puisqu'il ne saurait y avoir faiblesse de la volonté dans la mesure où il n'y a pas volonté à avoir, ni donc obéissance et soumission car cela irait de soi. Les désirs et les préférences des clients héritent ontologiquement de la «naturalité» sans autre forme de procès. Types d'action (l'achat effectué par le client ici) et les actions singulières qui sont effectuées dans l'organisation et qui conduisent à la préparation de cet acte sont ainsi con-fondus. La dimension de ce processus est postulée comme étant apolitique et conduit à penser sa singularité dans les termes de la généricité.

L'intentionnalité de l'action n'est pas un problème plus simple à traiter. D'après R. Ogien[9], «*l'adverbe intentionnellement induit une sorte d'opacité référentielle. Aussitôt que cet adverbe est introduit dans la description, on risque d'en modifier la valeur de vérité (...) Autrement dit, l'intentionnalité entendue en ce sens large de propriétés conceptuelles ou logico-linguistiques d'attitudes propositionnelles telles que croire et désirer est un élément essentiel dans la procédure d'identification de l'action. Ce serait le critère de l'intentionnalité qui nous permettrait de distinguer ce que nous faisons de ce qui nous arrive*». L'intention prime donc alors le processus. La volonté naît de l'ajustement entre les croyances et les désirs et les résultats obtenus, les croyances morales ayant, par exemple, un pouvoir de justification autonome et la faiblesse de la volonté traduisant un état quasi pathologique d'incapacité à réaliser cet ajustement, cette incapacité pouvant être ponctuelle ou plus durable.

Mais la théorie de l'intentionnalité pose aussi le problème de l'agent qui lui sert de support. Peut-on aussi facilement que cela affirmer que l'action puisse être mise au compte de l'agent? On ne peut non plus tout aussi facilement exclure la possibilité que la maîtrise de certaines parties du processus puisse lui échapper. Comme le souligne R. Ogien[10], «*l'assimilation du concept d'intentionnalité à celui de causalité par les désirs et les croyances ne tient plus. En fait, on passe d'une version réaliste à une version interprétationniste de l'intentionnalité, car si l'agent peut décider qu'une action est la sienne en fonction de considérations qui ne sont pas liées à ce qui s'est produit effectivement dans la chaîne des événements, rien n'interdit à un observateur - interprète de le faire à sa place conformément à certaines considérations morales, sociales ou juridiques*». On retrouvera ce problème lors de l'examen des situations de faiblesse de la volonté, c'est-à-dire des situations où les actions menées sont disjonctives de l'intention de l'agent, comme dans le cas des escroqueries. Mentionner l'agent, c'est aussi devoir se poser la question de savoir s'il faut vouloir sa volonté pour que l'action soit vraiment volontaire. Certains philosophes introduisent, avec l'agent, les notions de «conscience d'agir», de «sentiment de l'effort», «d'expérience de l'action» pour rendre compte de la causalité à partir de l'agent. La question de la faiblesse de la volonté n'est donc pas aussi simple qu'il y paraît dès lors que l'on veut échapper à une conception psychologique de la volonté dont on voit la réduction qu'elle opère en ne permettant pas de penser les autres dimensions de la volonté.

---

9 R. Ogien, *op. cit.*
10 R. Ogien, *op. cit.*

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

La volonté, dans un sens plus général, possède aussi clairement une dimension politique qui nous intéresse largement ici. Durable et raisonnée, elle est également réaliste. Et de quel titulaire de la volonté s'agit-il (le citoyen, le prince, le peuple, la nation, un groupe d'individus, etc.)? Et si l'on parle de faiblesse de la volonté, la question du titulaire se repose de la même manière. C'est pour répondre à cela que les philosophes ont délié le champ de la connaissance, de la morale et de la politique de celui de la psychologie. La volonté va venir constituer un concept utile en politique dont l'usage recouvre des termes tels que ceux de détermination, de tradition, d'ordre, de loi, etc. La volonté vient alors constituer une «évidence» servant à critiquer d'autres concepts. Comme le souligne N. Tenzer[11], «*le concept de volonté permet de rendre compte de la réalité de la politique démocratique, à la fois dans sa genèse historique et dans son actualité (...) Mais aussi, nulle légitimité ne doit s'attacher à la volonté; elle n'a pas de valeur ce qui, par ailleurs, rend vains et dérisoires les efforts formels de définition d'une volonté raisonnable*».

Par contre, pour ce qui concerne directement notre propos, les catégories qui servent de référence à l'action économique conduisent à occulter la volonté dans sa dimension politique ou à lui donner une dimension psychologique au travers du thème de la motivation. Cette perspective va ouvrir la notion au champ des sensations, qu'il s'agisse de perceptions, d'impression, d'émotions ou de sentiments. D'ailleurs le XX° siècle va donner une acception psychologique au terme de volonté. C'est à ce parcours-là que nous invite d'ailleurs C. M. Prévost[12] dans le *Que sais-je?* consacré à la volonté, ouvrage qu'il re-rédige en ayant pris la succession de P. Foulquié. Il va ainsi souligner les apports de la vision psychologique en soulignant que le thème de la volonté change d'appréciation dans les développements de la pensée contemporaine, dans le sens de l'idée «*d'organiser la vie en un projet cohérent, donc volontaire et que le sujet personnel se pose comme assumant cette tâche*»[13]. Cette perspective psychologique de la volonté va fonder l'idée d'une «volonté de faire les choses».

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

---

11 N. Tenzer, *Dictionnaire de philosophie politique*, PUF, Paris 1996, pp. 732-742

12 C. M. Prévost, *La volonté*, PUF, collection «Que sais-je?», Paris n° 353

13 C. M. Prévost, *op. cit.*, p. 6

de conflit, l'esprit de décision, l'esprit d'initiative comme acte créatif donc personnel, d'où l'importance des contextes inhérents à l'acte volontaire avec des structures neurologiques, des structures psychiques inconscientes, des structures et déterminants sociologiques. On s'éloigne ainsi de positions telles que celles de Saint-Augustin qui voit la volonté comme un facteur original de la personne, de J.-J. Rousseau et des philosophes modernes pour qui l'idéologie est vue comme volonté au travers du concept de volonté générale et de l'Ecole allemande qui voit la volonté dans sa vocation à obéir à ce qui est universalisable (Kant), J.-M. Charcot inaugure une approche «clinique» de la volonté et Janet, de 1910 à 1947 conduit à une proposition de définition de l'acte volontaire comme «*l'acte qui se constitue dans le présent de l'histoire de la vie et qui fait la synthèse dynamique de l'archéologie de l'organisme et de ses capacités réfléchies (il est donc complexe, et, de ce fait singulier et personnel) pour agir dans une réalité présentement rationnelle et pour poser des initiatives au-delà de cette raison même*»[14]. Une telle approche de la volonté pose le problème de l'expérimentation sur les choix et celui de la dimension du jugement. La question de la volonté se positionne ainsi par rapport à la conscience et au fonctionnement du cerveau. Selon la problématique neurobiologique, volontaire diffère de conscient, mais y est également lié. L'organo-dynamisme d'H. Ey part d'une négation banale de la conscience et de la volonté et met l'accent sur le rapport du cerveau et de la volonté. Le matérialisme biologique avec J.-P. Changeux[15] pose le problème du rapport entre volonté et liberté de choix (en particulier du fait des impacts de la technique), celui de la crise de la raison, à partir du thème de l'homme neuronal. La psychanalyse indique aussi les rapports qui s'établissent entre la volonté et le moi, là où la sociologie met en avant l'importance des déterminants sociaux de la volonté qui apparaîssent dans l'étude des «décideurs» d'où la dialectique du pouvoir et du vouloir dans les jeux de pouvoir.

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

2. LA FAIBLESSE DE LA VOLONTÉ[16]

Au sens politique du terme, la faiblesse de la volonté se caractérise par la soumission volontaire et l'obéissance ce qui, dans l'organisation, se caractérise par le passage indistinct d'un pouvoir de gouvernement vers un pouvoir de direction. La figure de l'homme d'Etat y cède en effet la place à celle de dirigeant. La «domination – soumission» par violence peut être *a priori* considérée comme étant en dehors du champ mobilisé ici dans la mesure où la violence

---

14 C. M. Prévost, *op. cit.*, p. 29

15 J.-P. Changeux, *L'homme neuronal*, Fayard, Paris, 1983

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

utilisée écrase toute possibilité de résistance, et donc finalement toute expression possible de la volonté. Il est ici question de «domination – soumission» obtenue sans violence, d'une soumission «librement consentie» par oblitération de la volonté libre.

2.1. Les différences de représentation

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

Mais la «domination – soumission», c'est aussi poser le problème de la faiblesse de la volonté. Etre faible de volonté signifie agir intentionnellement contre son meilleur jugement. D. Davidson en donne une définition[17] en proposant que l'action d'un individu peut être considérée comme la manifestation d'une faiblesse de la volonté s'il la fait intentionnellement alors qu'il existe une autre action à sa portée et s'il juge que, tout bien considéré, il serait meilleur de faire une autre chose plutôt que celle qu'il fait. Il s'agit donc d'une forme de primauté accordée à une acception «psychologisante» de la volonté. A première vue, même si agir contre son meilleur jugement ou contre sa préférence relève d'une conduite discutable, il est possible qu'une personne agisse ainsi. Pour D. Davidson, une personne peut être faible de volonté sans que cette faiblesse ne soit due à une «sorte d'oubli» ou à un désir «irrépressible», une force qu'elle serait incapable de dominer. En réalité, l'agent faible de volonté ne prendrait pas volontairement en compte au moment de l'action tous les éléments dont il dispose pour agir. Cette occultation de la volonté est ainsi aussi occultation de la liberté, réduction du champ de l'autonomie par choix «contraint» d'une représentation venant lier initiative et indépendance. Cette attitude trouve son origine dans une sorte de division de l'esprit de l'agent: une partie de son esprit penserait qu'une première action est meilleure, l'autre pencherait pour une seconde. Les deux territoires de l'appréciation se chevauchent pour permettre à l'agent, d'une part d'émettre le jugement comparatif que tout agent devrait faire et, d'autre part, de reconnaître sa propre faiblesse de volonté. Mais ce que la faiblesse de la volonté a de particulier, c'est que l'agent ne parvient pas à se comprendre lui-même. Il

---

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

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

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

De nombreuses expériences de psychologie sociale ont montré qu'une personne peut, sous certaines conditions, agir contre ses préférences. Une soumission librement consentie peut être obtenue par la procédure de l'«amorçage». Il s'agit, par exemple, de cacher au sujet le coût réel de la décision qu'il devra prendre ou par la stratégie du «pied dans la porte» qui consiste à demander une petite concession pour en réclamer de plus importantes ensuite[18].
L'influence du groupe sur le conformisme et les comportements de soumission ont été étudiés notamment par S. E. Asch[19]. Dans son expérience de 1951, les sujets doivent donner un jugement public sur un test de discrimination visuelle. Ils se trouvent face à un dilemme dans la mesure où l'opinion du groupe diffère des données de leur perception, mais ils n'ont d'autre choix que d'émettre un jugement. L'expérience montre que le tiers des sujets se conforme à la majorité alors que, à l'autre extrême, le quart d'entre eux reste indépendant de la majorité. Dans une variante où la majorité n'est pas unanime, l'effet Asch descend à 10 %. Dans l'expérience de S. Milgram[20], une forte majorité de sujets obéit à l'autorité qui leur demande d'administrer à la victime des chocs électriques (aucune décharge n'étant administrée dans la réalité, et la soi-disant victime étant en fait un compère de l'expérimentateur). Pendant l'expérience, certains sujets protestent et demandent parfois à s'arrêter, mais l'autorité, représentée par l'expérimentateur qui leur demande de poursuivre prévaut. Lorsque le sujet a un contact direct avec la victime, le taux de soumission descend à 30 %.
C'est dans son *Traité de la servitude libérale*[21] que J.-L. Beauvois tente de «pousser» les conclusions de ce thème de la soumission librement consentie dans la dimension politique

---

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

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

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

21 J.-L. Beauvois, *Traité de la servitude libérale*, Dunod, Paris, 1996

du «moment libéral». Il part du postulat suivant: «*Bien que libres en tant qu'individus, nous n'avons pas inventé ces rapports fondamentaux dans lesquels nous devons nous inscrire et par lesquels s'exerce le pouvoir: 1. les uns ont autorité pour induire les conduites des autres et, corollairement, 2. ont autorité pour juger de l'utilité des conduites des autres*»[22]. Dans une première partie intitulée «Regards sur la psychologie ordinaire», l'auteur pose en quoi il s'agit de distinguer la détermination de nos comportements de la signification que l'on a appris à attribuer à ces comportements. La liberté individuelle étant au cœur des représentations de la démocratie comme de l'idéologie du «moment libéral», il met en avant la tendance à négliger ou minimiser les causes situationnelles des comportements pour accentuer la causalité qui trouve son origine dans les personnes. Il existe une norme sociale de jugement qui conduit à attribuer de la valeur aux explications qui accentuent le poids causal de l'agent et tout donne à penser que cette norme sociale d'internalité est associée aux pratiques démocratiques libérales d'exercice du pouvoir. Les idéaux psychologiques du libéralisme conduisent à voir en soi-même et dans sa personnalité d'origine ce que l'on fait et ce qui nous arrive. Dans une deuxième partie intitulée «Regards sur la liberté ordinaire», il nous invite à porter un regard sur la soumission forcée. Il souligne la tendance à rationaliser au regard des catégories de la dissonance cognitive où, dans certaines conditions, les sujets modifient leurs attitudes ou leurs motivations préalables de façon à les rendre plus conformes à l'acte qu'ils ont accepté de réaliser dans des conditions qui ne dépendent pas d'eux, mais où l'on va mettre en avant la déclaration paradoxale de la liberté qui conduit à former un sujet «engagé» dans cette réalisation. En effet, l'engagement ne caractérise pas la personne mais la relation qu'elle entretient avec un comportement ou un cours d'action. La déclaration de liberté conduit ainsi à atteindre la soumission librement consentie. L'hypothèse d'auto-perception peut être formulée quand des sujets déclarés libres et ayant accepté de réaliser un acte problématique rationalisent leur comportement en adoptant de nouvelles attitudes ou en modifiant les motivations de leurs motivations de façon à rendre leurs savoirs et évaluations privés plus susceptibles d'avoir généré le comportement qu'ils viennent d'accepter. Il y a donc une forme de parallélisme entre l'engagement de l'acte et l'engagement dans la soumission.

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

Dans une troisième partie, il nous invite à des regards sur l'exercice ordinaire du pouvoir dans le contexte du libéralisme et de la démocratie. Le pouvoir est vu comme l'antécédent causal de tout ce que l'on obtient volontairement d'autrui. «*L'exercice du pouvoir se dilue*

---

[22] J.-L. Beauvois, *op. cit.*, p. 14

alors dans les processus d'influence, de persuasion et de propagande, quand il ne s'agit pas de séduction ou de manipulation»[23]. Le pouvoir est conçu comme un fait des structures au sein desquelles les agents entrent en relation (asymétrie «dominant – dominé»), d'où le pouvoir qui y est en même temps qu'il se délègue. Il s'agit donc d'autre chose que de l'influence. D'autres attributs du pouvoir sont constitués par les sanctions (élément motivationnel ayant un impact sur la soumission). Les éléments motivationnels mènent à induire des comportements dont les agents se seraient passés, d'où le caractère psychologiquement arbitraire de l'utilité associée à ce que l'on attend des comportements ainsi demandés qui est l'utilité de la soumission. L'aspect prescriptif des positions de pouvoir correspond à ce que l'on appelle le commandement. Mais à l'aspect prescriptif correspond aussi un aspect évaluatif (pour apprécier les conduites désirées des autres). Aux aspects prescriptif et évaluatif de l'exercice du pouvoir correspond enfin l'arbitraire psychologique des conduites prescrites.

L'auteur distingue ainsi trois modes d'exercice du pouvoir:

> Affirmation du pouvoir par voie dictatoriale (légitimation par la puissance) par référence au vouloir (comme dans le cas de la figure du dirigeant d'entreprise).
> Appel aux grandes causes par voie totalitaire (légitimation par les valeurs).
> Appel à la nature humaine par voie libérale pure (légitimation par l'accomplissement individuel).

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

L'auteur propose alors les éléments d'analyse suivants pour ce qui concerne les organisations:

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

---

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

Il existe donc des «pré-requis» au démocratisme: une connaissance par les agents soumis des utilités attendues par l'agent qui exerce le pouvoir (clause de connaissance), la nécessité de maintenir le contrat qui les lie au système de pouvoir (clause de dépendance), une clause de délégation de l'évaluation (auto-évaluation, auto - contrôle) et une clause de renversement de l'évaluation. Se soumettre au pouvoir de quelqu'un, c'est accepter l'aspect prescriptif et évaluatif de la relation. Or, la déclaration préalable de liberté n'aura pas pour autant modifié le champ de l'exercice du pouvoir. Et pourtant elle engage et s'avère nécessaire à la rationalisation *ex post*. L'auteur souligne l'impact des récompenses dans l'effet d'apprentissage avec deux aspects théoriques: celui du lien positif et celui de la dissonance cognitive. Or les pratiques du libéralisme facilitent la généralisation des comportements modifiés dans la mesure où la déclaration du principe de liberté conduit à une évocation de la nature psychologique individuelle qui implique une évocation de l'image de soi ou de la conscience de soi dans la vocation à attribuer nécessairement une signification à un acte dont la détermination nous échappe. Il faut donc ici souligner la force des prescriptions démocratiques libérales et leur renforcement dans l'évaluation libérale. Se trouve-t-on alors dans l'univers de la morale ou dans celui du totalitarisme libéral? Selon l'auteur, en effet, «*Toute idéologie peut virer au totalitarisme lorsqu'elle devient officielle, l'idéologie libérale comme les autres, et ceci d'autant plus que l'idéologie libérale est indissociable de la promotion d'une certaine psychologie*»[24].

3. LE CONCEPT D'AUTONOMIE

L'autonomie considérée comme le champ d'expression de la volonté (tout comme de la faiblesse de la volonté) indique «en creux» le thème de la «domination – soumission», suivant le sens qui sera celui dans lequel va s'exercer le jeu de l'autonomie. C'est ainsi que J.-J. Rousseau[25] nous invite à envisager la liberté comme l'obéissance à la loi prescrite, ce qui conduit l'individu à soumettre sa volonté particulière à la volonté générale qui exprime les intérêts de la communauté. C'est, toujours aux yeux de J.-J. Rousseau, ce qui conduit de l'état de nature (le règne de l'appétit et de la force) à l'état civil (celui du règne des lois). Chez Kant, l'intériorisation de la liberté se transforme en autonomie de la volonté par obéissance aux lois considérées comme des commandements de la raison. C'est F. Bourricaud qui signe l'article «autonomie» de l'*Encyclopedia Universalis* en soulignant que «*la notion d'autonomie ne peut être adéquatement saisie que si ses différents sens sont précisés à la fois dans leurs contextes historiques, dans leurs valeurs synonymiques et antithétiques, enfin dans les domaines et les activités auxquels ils s'appliquent (...). Mais il faut noter qu'une façon de se donner ses propres lois (autonomie), c'est d'exercer sur les autres un pouvoir absolu (autarchie). Ainsi se trouve évoquée une première série de difficultés: à quelles conditions une collectivité peut-elle être la source des lois qui la régissent*». L'autarcie, pour sa part, indique l'indépendance économique, notion à laquelle Aristote ajoute une dimension morale débouchant sur une définition ambiguë de l'autonomie dans la mesure ou le Bien se suffit à lui-même. Dans la perspective stoïcienne, l'autonomie est vue comme l'indépendance de toute contrainte venant de l'extérieur compte tenu de la fameuse distinction entre les choses

---

24 J.-L. Beauvois, *op. cit.*, pp. 229-234

25 J.-J. Rousseau, *Du contrat social, Pléïade*, Paris 1964

qui sont « en notre pouvoir », et celles « qui n'en dépendent pas », la manifestation de l'autonomie concernant les premières au travers de l'indépendance liée à l'usage que nous pouvons faire de notre capacité de juger. Il s'agit alors de liberté vue comme l'obéissance à la Raison (ou à la Nature). Mais c'est cette obéissance qui, conduisant à la suffisance, conduit Pascal à qualifier cette attitude de blasphème. L'attitude de «respect » par rapport à la loi morale exprime, chez Kant, la transcendance de la règle, et l'indignité du sujet dans la mesure où le sujet n'accède à l'autonomie qu'à la condition d'être premièrement respectueux de la loi. L'autonomie est d'abord ici obéissance, mais la réflexion sur cette loi qui nous ordonne de nous affranchir de toutes les déterminations « pathologiques » nous indique que la loi et la liberté sont une seule et même chose. L'autonomie n'est alors plus seulement capacité d'agir selon la loi, mais de se donner à soi-même sa propre loi dans les catégories de la «volonté générale». Il ressort de ce parcours l'ambiguïté qui marque le concept d'autonomie.

Mais être autonome est-il la même chose qu'être indépendant? Ceci conduit à examiner la dimension politique de l'autonomie et à entrer dans la figure des institutions politiques. Dans les systèmes fédéraux, il existe une reconnaissance de la distinction entre un domaine commun et un domaine propre aux unités constitutives. Mais, pour ce qui est commun, les unités constitutives ont voix au chapitre selon les modalités fixées par la Constitution. L'autonomie peut alors être vue comme un compromis effectué entre l'abandon d'un certain nombre de domaines en contrepartie de la liberté d'action dans d'autres. Dans le cas de la décentralisation, l'État délègue un certain nombre de compétences sur lesquelles il continue à exercer son contrôle. La demande d'autonomie peut provenir de groupes soumis à la souveraineté des États et peut prendre la forme d'une demande de garanties statutaires, d'avantages et de protections mais aussi se prolonger dans la prétention à participer à la définition de la politique. Tout comme la volonté, l'autonomie est aujourd'hui vue de façon personnelle, comme un droit, un idéal moral ou une capacité psychologique que possèdent les adultes réfléchis[26] ou comme un concept d'ordre sociologique. C'est aussi ce personnalisme qui caractérise la conception de l'autonomie du «moment libéral». L'autonomie se caractérise donc par le fait d'entreprendre et pas étonnant alors que s'établisse un continuum qui va d'entreprendre à entreprise.
G. de Terssac et B. Maggi[27] distinguent différentes voies de recherche pour aborder l'autonomie: évaluer les possibilités d'intervention des opérateurs dans les situations de travail, mesurer l'influence de l'opérationnel sur les normes et les méthodes de travail, apprécier l'indépendance des opérateurs au travers de la construction de leurs propres normes.

Ils proposent ainsi une typologie des approches en distinguant:

> celles qui mettent l'accent sur la motivation (l'autonomie devient un déterminant de la satisfaction au travail et ces études s'apparentent à une approche psycho-sociologique),

---

[26] H. E. Allison, *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, Paris 1996, pp. 115-123
[27] G. de Terssac & B. Maggi, «Autonomie et conception», in *Coopération et conception*, G. de Terssac & E. Friedberg (Eds), Octarès Editions, Toulouse 1996, pp. 243-266

> celles qui mettent en avant un point de vue gestionnaire centré sur l'efficacité organisationnelle (où l'autonomie est vue soit comme un mode subjectif de perception des situations, soit comme un mode objectif d'intervention sur la structure du poste de travail),
> celles qui voient l'autonomie comme un des éléments du processus d'action (les faits renvoient à l'existence de marges de manœuvre ou de degrés de liberté dans le travail et l'approche est alors d'ordre sociologique).

G. de Terssac et B. Maggi proposent alors deux définitions pour aborder l'autonomie: la possibilité de reconquérir la responsabilité et l'initiative qui considère l'autonomie comme influence sur les normes et les méthodes de travail ainsi que l'indépendance à l'égard des méthodes de travail, c'est-à-dire ce qui est pratiqué pour aboutir à un résultat dans le cadre d'une référence. G. de Terssac et B. Maggi s'inscrivent dans la première direction et dans la lignée de G. Friedmann[28] pour qui l'autonomie est vue comme une tentative de rompre avec le schéma de la division du travail et comme une reconquête de l'initiative et de l'indépendance. Les deux auteurs proposent donc de définir l'autonomie dans une approche d'ordre sociologique comme «*la capacité de produire et de choisir ses propres règles (...), la capacité de gérer ses propres processus d'action. L'autonomie signifie élaborer ses propres règles d'action ou bien maîtriser les règles qui ont été posées au préalable*». Ils précisent leur définition en distinguant la notion d'autonomie de la notion de «discrétion» ou «d'espace discrétionnaire», ces concepts donnant un contenu prescrit et organisé à l'autonomie. A l'inverse, ils soulignent que «*l'autonomie désigne la capacité à régler soi même ses propres actions et comporte de l'indépendance. L'autonomie concerne l'espace de liberté de décision que le sujet collectif cherche à construire et à affirmer*». Mais la dimension fondamentalement sociologique de cette approche tend à ignorer la dimension politique de la notion, dimension qui avait été soulignée plus haut.
Le thème de l'autonomie pose, comme le souligne F. Alexandre Bailly[29] son existence comme leurre ou comme panacée. Elle nous invite donc à la compréhension du concept d'autonomie à partir de ses aspects politiques et métaphysiques. Le terme combine l'idée de soi et celui de loi – suivre ses propres lois - par opposition au concept d'hétéronomie qui est celui de suivre la loi des autres. Elle déroule alors un raisonnement qui lui fait parcourir le thème de l'autonomie comme processus rationnel et moral propre à l'homme, comme action régulatrice, comme consubstancielle à l'humanité même. Elle débouche alors sur la question de l'autonomie dans l'entreprise qu'elle va distinguer de la coopération qui nécessite une finalisation commune, c'est-à-dire une hétéronomie. Elle distingue ensuite l'autonomie de la coordination qui relève d'une logique de régulation (qui tient donc aussi de l'hétéronomie). L'autonomie, au sens politico-gestionnaire, est aussi une sorte de détournement / récupération de l'autogestion. Elle pose le problème de sa genèse qui peut être aussi bien vue de façon négative (l'autonomie volée du fait de règles et de prescriptions) et de façon positive (l'autonomie déléguée). Elle propose ainsi la définition suivante[30]: «*L'autonomie des indi-*

---

28 Georges Friedmann, *Où va le travail humain*, Gallimard, collection «Idées», Paris, 1963
29 F. Alexandre-Bailly, *L'autonomie des individus dans l'entreprise: essai de conceptualisation et regard sur les pratiques*, Thèse Groupe HEC, 2001
30 F. Alexandre-Bailly, *op. cit.*, p 41

vidus dans l'entreprise consiste en leur intervention dans la définition (qu'elle soit officielle ou non) de deux types de règles: celles qui concernent les procédures de travail, et celles qui concernent la gestion des personnes, des équipes, voire de l'entreprise dans son ensemble. Elle est toujours relative, fluctuante et atteint des niveaux différents selon les personnes et les activités. Elle peut être reconnue officiellement et valorisée, ou simplement tolérée, voire combattue». Cette définition explique la corrélation entre le concept d'autonomie et le «moment libéral». L'autonomie ouvre le champ des possibles au calcul individuel dans le travail et dans la hiérarchie, configurant ainsi les conditions de possibilité d'expansion du libéralisme à l'intérieur de l'entreprise. C'est cette configuration qui conduit au thème de l'autonomie prescrite. Cet univers de l'injonction à l'autonomie est assimilable à une injonction paradoxale assimilable à de la «domination – soumission», injonction qui «*enferme la personne dans un paradoxe paralysant, qui l'empêche de réagir librement et la conduit à une situation insidieuse, dans laquelle le discours officiel d'autonomie est comme confirmé par un comportement conforme*»[31]. On est alors dans le contexte de la manipulation où l'octroi d'autonomie proviendrait d'une synthèse entre «culture» et marché. Ce contexte est donc celui des effets pervers, des sorties cyniques, d'une individualisation du rapport au travail et de l'anomie.

L'analyse de l'autonomie conduit alors à mettre en regard l'autonomie indépendante et l'autonomie d'engagement. L'autonomie indépendante relève du projet d'individualisation du sujet libre propre à la Philosophie des Lumières. L'autonomie d'engagement apparaît corrélativement au «moment libéral» actuel, du fait de la nécessité de gérer collectivement les aléas dans un contexte où l'on associe dorénavant autonomie et efficacité. Comme le souligne F. Alexandre-Bailly[32]: «*Cette autonomie n'a plus rien à voir avec le fait de se donner ses propres lois, mais en même temps elle comprend bien cette notion, dans la mesure où l'individu s'engage entièrement dans la gestion des évènements, défend son point de vue et apprend à vivre la complexité de la multiplication de ceux des autres*».

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

> L'autonomie volée négative qui regroupe des conceptions telles que la rationalisation du travail vue comme rejet de l'autonomie (bureaucratie weberienne, organisation scientifique du travail).
> La redécouverte de l'autonomie (avec l'école des relations humaines et celle des ressources humaines qui reconnaît l'importance de la norme de groupe et de l'élargissement des tâches).
> L'autonomie déléguée ou la discrétion rendue possible par une conception contingente de la relation «homme – organisation» qui voit l'organisation comme une pyramide de décisions et d'objectifs où la reconnaissance de la rationalité limitée du sujet conduit au renoncement à l'optimisation individuelle. C'est aussi le cas des représentations qui associent contingence structurelle et autonomie contingente en ne voyant

[31] F. Alexandre-Bailly, *op. cit.*, p 60
[32] F. Alexandre-Bailly, *op. cit.*, p 76

pas forcément l'opportunisme des agents comme un risque à condition qu'ils soient acteurs de marché où ils pourront stimuler à l'infini leur Raison Calculante. C'est aussi ce qui va conduire à la mise en exergue des «bons» professionnels.

> L'autonomie volée positive inscrite dans une représentation constructiviste des comportements qui n'associe pas exercice du pouvoir et obéissance, mais où est associée la volonté de participer. Il s'agit de figurer un acteur dont la liberté est fondée sur la «raison sociale» avec des zones d'incertitude (d'expertise, d'information, de maîtrise des relations, de limites des règles) qui ouvrent le champ de l'autonomie dans une construction continue.

> L'autonomie volée efficace qui reconnaît l'autonomie comme source d'identité; il s'agit de réguler soi-même son action.

L'impasse de cette classification dans sa vocation à laisser échapper de l'autonomie va la conduire à se référer à une autonomie sans illusion, une autonomie déléguée. Cette approche possède d'intéressantes implications qui tournent autour des liaisons établies avec les notions de discrétion, d'initiative et de responsabilité. Intéressons nous à ces différents jalons. La notion de discrétion est d'ordre fondamentalement politique. L'entreprise comme lieu principal de la conception de l'autonomie déléguée pose en effet problème. S'agit-il de la concevoir comme simple autonomie de moyens ou s'agit-il d'aller au-delà. C'est dans cette logique qu'il est question de substituer le concept de discrétion à celui de liberté, comme nous y invite B. Maggi[33] pour qui, au sens managérial, la discrétion «*indique des espaces d'action dans un processus réglé de l'extérieur où le sujet agissant est obligé de décider et de choisir dans un cadre de dépendance*». Ne parle-t-on pas de pouvoir discrétionnaire? Ce pouvoir discrétionnaire expose clairement l'autonomie à son contenu politique et au thème de la «domination – soumission». L'espace micro politique de la discrétion ne serait-il pas le signe de la fragmentation de la liberté dans les contenus d'un micro pouvoir contraint, celui de l'homo liberalis, réduit au «vivre avec», sous-entendu avec des pairs?

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

> Celle d'un programme de «destruction des structures collectives» et de promotion d'un nouvel ordre fondé sur le culte de «l'individu seul mais libre». D.-R. Dufour[34] poursuit l'analyse en posant la question de savoir si cette ruine des instances collectives construites de longue date (les syndicats, par exemple) ne comporterait pas en germe le projet de réduction de l'«individu – sujet» à un objet, enjeu de la «domination – soumission» du totalitarisme du «moment libéral» Les contours du «souci de soi» sont donc aussi en question. Il souligne la racine latine de «sujet – *subjectus*» qui désigne l'état de celui qui est soumis. Il nous invite ainsi à un parcours historique de la soumission: la *physis* dans le monde Grec, Dieu dans les monothéismes, le roi dans la monarchie, le peuple dans la République, la race dans le nazisme, le prolétariat

---

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

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

dans le communisme. La post modernité affirme la multiplicité des représentations de l'Autre. Or, aucune figure de l'Autre, si ce n'est comme soi-même ne figure dans la perspective du «moment libéral». L'autoréférentialité règne alors en maîtresse. L'absence de référence(s) externe(s) conduit à une socialité se référant au marché comme anarchie organisée. Il s'établit ici une confusion entre auto-organisation et anarchie organisée où la liberté est singulièrement absente. Faire sans les autres est impossible et faire avec se heurte à l'impensé de la hiérarchie. «*Avec la post modernité, la distance vis-à-vis de l'Autre est devenue distance de soi à soi (...). Tout sujet se trouve ainsi aux prises avec son auto fondation, il peut certes réussir mais non sans se trouver constamment confronté à des ratés, plus ou moins graves (...). C'est vers une condition subjective définie par un état limite entre névrose et psychose que se définit désormais le sujet post-moderne, de plus en plus pris entre mélancolie latente, impossibilité de parler à la première personne, illusion de toute puissance et fuite en avant dans les faux soi, dans des personnalités d'emprunt, voire multiples, offertes à profusion par le marché*». «Le tribunal permanent» joue donc aussi vis-à-vis de soi. L'auto-construction de soi est un point tout aussi aveugle que l'auto-organisation des autres. C'est la raison qui conduit D.-R. Dufour à parler d'individus plutôt abandonnés que libres, d'où l'intérêt des références à la bande, au gang, à la mafia, à la secte, organisations temporaires, placebo d'identification. C'est aussi le motif de la re-légitimation du déterminisme technologique comme processus d'identification au travers aussi bien des technologies de l'information et de la communication (s'affranchir virtuellement du «ici et maintenant»), des tentations génétiques (fécondité artificielle, fécondité *post mortem*, libération du genre, transgénétique par mixage des espèces avec les xénogreffes).

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

Cette dissolution s'apprécie à la mesure de la défiance appliquée à la règle dans la perspective «moment libéral» qui fait de la contestation de la règle un critère de légitimité. C'est donc la valeur de la régularité formelle qui est en cause mais aussi, en dualité, la valeur même du principe de légitimité sans lequel la légalité s'effondre. L'autorité des gouvernants est en cause, laissant ainsi l'«individu – sujet» isolé face aux autres – entre autres les plus puissants – offrant ainsi un nouvel espace à l'expression d'une «domination – soumission». La légitimité n'est pas en effet immanente à l'exercice du pouvoir. Elle s'évalue par rapport à une norme et procède donc d'une comparaison entre l'exercice formel du pouvoir et les contours d'un principe normatif fondé sur des valeurs nécessairement contingentes à des agents, à un lieu et à un moment donné. Ceci est d'ailleurs qualifié de gouvernance. Ces valeurs, de caractère impératif elles aussi, tout comme les lois d'ailleurs, s'inscrivent dans un procès

d'enfouissement dans des valeurs individuelles. Malgré les contenus d'une idéologie du «moment libéral» tendant à affirmer l'affranchissement du sujet de l'histoire et du groupe, cet enfouissement subsiste dans le cadre de hiérarchies économiques et conduisent ainsi à la constitution d'un projet de «domination – soumission» aux agents dominants de ces structures. En effet, l'accession à ces positions n'est pas le fait du hasard (c'est-à-dire résultant du calcul économique de ces agents, donc jeu d'une égalité d'accès à l'inégalité) mais bel et bien le fruit d'un jeu social. Il existe, par exemple, un déterminisme social au bénéfice du capital-risque comme le prouve l'existence des institutions de l'épargne solidaire qui sont apparues pour s'adresser aux plus pauvres qui étaient en fait exclus du capital-risque. A défaut du principe de légalité qui vienne border le jeu du principe de cette légitimité, la légitimité seule subsiste, c'est-à-dire la non-légitimité, ou plutôt celle des agents en position de dominer les autres. Les structures sociales se construisent donc autour de pyramides de relations de «domination – soumission» dont la figure du client, par exemple, ne constitue qu'une sortie «discursive» et sociale. Cet agglomérat de pyramides aujourd'hui qualifié de «capital social» «tient» du fait que la soumission des uns se récupère dans une posture de domination des autres mais la position relative dans les structures économiques est alors déterminante. Certains «dominent – soumettent» plus que d'autres. C'est la domination rationnelle weberienne qui à la fois fonctionne en l'état et vole en éclats du fait de déterminismes sociaux. La norme est une forme de négation de la liberté car la loi indique l'espace de liberté et y résister, ou vouloir le modifier est expression de liberté. L'auto-référencialité fait perdre toute épaisseur politique à cet espace. C'est ainsi que face à l'école laïque et obligatoire (fruit de la loi), les écoles confessionnelles dites «libres» ont pu se structurer. Il n'en va pas de même si l'on compare enseignement public et privé pour ce qui concerne, par exemple, les *business schools*, car le critère qui servira de référence ne sera plus le rapport aux principes mais le rapport à l'efficacité dans la construction d'un capital social.

Autorité et pouvoir fusionnent dans le relativisme construit de la «domination – soumission». Il n'y a plus non plus, dans le principe de légitimité, de volonté de l'un ou de volonté générale qui puisse être clairement désignée. Dans un «moment libéral» qui fusionne liberté individuelle et volonté individuelle dans le concept d'autonomie, il n'existe plus en fait ni liberté, ni volonté mais émergence d'une dualité «pouvoir – autorité» qui fonctionne en faveur des plus forts. Là où le principe de légalité vient limiter l'indépendance en fixant un cadre à l'exercice de la liberté, le «moment libéral» le supprime en lui substituant l'autonomie et la norme. Il n'y a plus ni Créon, ni Antigone mais seulement des philistins comme le montre la substitution de la jurisprudence à la loi «injuste» puisqu'il n'y a plus de loi mais seulement le privilège quotidien de l'homme ordinaire. Il n'y a donc plus non plus ni Socrate, ni ciguë mais un seul océan de ciguë délayée auquel l'agent ne peut échapper sans pour autant en mourir. Il s'agit bien plutôt de le condamner à vivre dans un espace économique, celui de la «domination – soumission» dont il ne peut que «jouir». C'est aussi la disparition de l'Etat de droit pour un état de faits. Ce n'est plus non plus un Etat de police mais un agglomérat d'états policés, résultant de la conduite policée des comportements des «individus – sujets». Il n'y a donc plus ni Administration, ni actions administratives qui doivent être évaluées à l'aune du principe de légalité mais des actes économiques qui le sont à l'aune du principe d'efficience. Il n'y a donc plus de règles administratives ordonnancées juridiquement, mais des actes marchands dont la preuve nous est fournie par la substitution du client à l'usager.

L'enjeu de la critique n'est donc plus celui de la passivité de l'administration mais celui de son efficience. Il en va de même des compétences administratives qui laissent place aux compétences professionnelles. La fluidité adaptative supposée du marché tient lieu de projet de réforme. Le pouvoir discrétionnaire de l'administration qui était lié aux fonctionnaires qui l'exercent conduit à la discrétion de l'agent et au pouvoir discrétionnaire de ceux qui «dominent – soumettent» dans le contexte des structures économiques. Les autorités compétentes ont laissé place à la compétence de l'expert, efficience dont la traduction des actes s'évalue à l'aune des critères économiques. A défaut du cadre juridique légal, la fantaisie et l'imaginaire de l'acte discrétionnaire a abandonné le terrain de l'administratif pour celui de l'économique qui donc, en retour, suscite la figure qui lui convient, celle du client en lieu et place de celle de l'«administré – usager». C'est donc à une mutation de l'univers de la «domination – soumission» que nous convie le totalitarisme du «moment libéral». L'acte discrétionnaire administratif limité par la référence au Bien public laisse place à l'acte discrétionnaire économique illimité au nom des catégories du bien privé (l'économie n'autorise-t-elle pas l'accumulation sans limite?). La sanction par le juge de l'acte administratif discrétionnaire pour détournement de pouvoir conduit à la manipulation du juge dans l'univers de l'acte économique discrétionnaire dans la perspective sans bord de la jurisprudence. L'indépendance du juge se voit ainsi détournée de sa logique d'arbitre pour entrer dans la logique de l'arbitraire. Là où la légalité atteint ses limites du fait de circonstances exceptionnelles venant, au nom de la Raison d'Etat, infléchir les contours de l'exercice de la règle, il n'existe plus que des circonstances ordinaires qui ouvrent donc le champ, non plus à un raisonnement de «pouvoir – résistance» mais à une logique de «domination – soumission».

4. L'INITIATIVE

C'est aussi dans la perspective du «moment libéral» que l'initiative prend une dimension qui interfère avec celle de l'autonomie, en liaison avec le concept d'indépendance. L'initiative suppose en effet l'indépendance qui se situe elle-même apparemment en contradiction avec la thématique de la «domination – soumission» que l'on cote ici comme un des aspects constitutifs du «moment libéral». Comment «initiative» et «indépendance» s'expriment-elles alors dans ce contexte? Rappelons d'abord que l'ontologie de l'*homo liberalis* se construit sur la raison calculante de l'*homo economicus* dont la psychologie se valide dans l'univers du calcul où tout se constitue comme optimisation de ressources rares entre des buts contradictoires. L'objet de son calcul est donc celui de l'allocation optimale de ressources rares (temps et argent) dans une cosmologie qui fait de lui un entrepreneur dans l'univers du marché. L'initiative exprime donc un arbitrage au sein d'un marché qui tend à recouvrir la société et les organisations contingentes qui l'entourent. C'est tout l'enjeu de son autonomie aussi bien dans l'entreprise qu'à l'extérieur, dans l'univers d'un marché plus large. L'ontologie de cet *homo liberalis* fait donc de lui un acteur opportuniste. L'autonomie qu'il réalise est celle de son opportunisme compte tenu d'un calcul face à des opportunités issues des représentations liées au rapport de ses préférences. L'indépendance qui est la sienne naît donc de la co-construction d'un référentiel au regard du cadre qui est le sien: marché et / ou organisation, le marché étant lui-même une organisation (anarchie organisée, auto-organisée, l'idéologie du «moment libéral» faisant de cette figure l'archétype du groupe social au nom de l'inexistence d'une hiérarchie). Il exprime donc son initiative dans le contexte d'or-

ganisations empilées, emmêlées les unes aux autres compte tenu de ses préférences. C'est le nombre de «couches» auto-référentielles ainsi emmêlées qui donnent l'illusion de la liberté, son auto-référentialité étant en définitive la seule référence claire qui lui subsiste. C'est donc le jeu de cette fusion de couches-là, radicalement destructrice de finalité, qui constitue l'enjeu de la «domination – soumission». Le marché comme anarchie auto-organisée isole l'individu dans un continuum qui s'établit entre des sujets individualisés, des catégories, une masse dont les contours tiennent plus de la foule que de la société. L'illusionnisme du «moment libéral» tient à la simplification affirmée du marché comme anarchie auto organisée «naturelle», héritant ainsi de la pseudo référence ultime à la naturalité du groupe social. Le marché construit donc l'illusion de la supériorité du groupe naturel (la socialité «innée») au regard de la socialité «artificielle» de toute forme organisée de nature institutionnelle. Le marché devient l'Institution matrice de toutes les autres organisations qui ne peuvent ainsi constituer que des formes dégradées. La dualité «initiative – indépendance» se trouve ainsi plus proche de celle de l'individu dans la foule où le conformisme mimétique joue à plein plutôt que de l'individu libre et responsable, exerçant sa volonté dans le cadre d'institutions qui le contraignent certes, mais qui fixent le cadre de son indépendance tout comme celui dans lequel il va fixer l'initiative de sa lutte pour son indépendance. Là encore, dans la mesure où il n'y a plus d'indépendance à assumer, à défendre, à modifier, il n'y a donc plus d'indépendance, il n'y a plus non plus d'initiative ni donc d'autonomie. Le concept d'autonomie se trouve ainsi ramené au statut de refuge discursif, propre à fonder l'illusion de la représentation de l'autonomie et justifiant en retour les éléments de réalisation allant dans le sens des éléments liés à cette conception discursive.

5. LA RESPONSABILITÉ

La question de la «domination – soumission» tout comme celle de l'autonomie vient indiquer aussi celle de la responsabilité au travers de la figure du sujet autonome et responsable. Le concept de responsabilité est, aux yeux de P. Ricoeur[35], un concept particulièrement flou et mal défini, bien que d'usage courant aujourd'hui. Remarquons, avec lui[36] «*qu'on est surpris qu'un terme au sens si ferme au plan juridique, soit d'origine si récente et sans inscription marquée dans la tradition philosophique. Ensuite, on est embarrassé par la prolifération et la dispersion des emplois du terme dans son usage courant (...). L'adjectif responsable entraîne à sa suite une diversité de compléments: vous êtes responsable des autres, dans la mesure où ils sont commis à votre charge ou à votre soin, et éventuellement bien au-delà de cette mesure. A la limite, vous êtes responsable de tout et de tous*». C'est à ce titre qu'il nous propose à son sujet un essai d'analyse sémantique. En amont du concept juridique classique, P. Ricœur va aborder les notions fondatrices (à partir de la prudence aristotélicienne) puis, en aval, les filiations, situant le concept de responsabilité entre les notions d'imputation (être comptable de...) et de limitation. Responsabilité au sens d'imputation consiste à attribuer une action à quelqu'un (de façon irréductible) d'où le rapport de l'action et de l'argent aujourd'hui sans considération de l'obligation morale. L'émergence du concept de responsabilité date du XIX° siècle dans un contexte juridique avec l'apparition

---

35 P. Ricoeur, *Le juste*, Editions Esprit, Paris 1995

36 P. Ricoeur, *op. cit.*, p. 42

de la société anonyme et celle de la société à responsabilité limitée qui introduisent justement le concept de responsabilité pour le réduire immédiatement. Dans la problématique de la décision, l'action se voit placée sous le signe de la fatalité. Cette acception marque donc une transformation du concept moral de responsabilité. La responsabilité s'exprime vis-à-vis des autres (par référence au concept de pouvoir).

Afin de positionner les rapports entre la responsabilité, le contrôle et l'organisation, partons d'une définition du contrôle vu comme une trilogie (ce qui indique l'aspect indissociable de ces trois aspects) délégation, qui se matérialise par la division de l'entreprise en centres de responsabilité, une quête de performance, avec le système de mesure des performances qui y est associé et qui fournit les critères d'évaluation des résultats attendus des centres de responsabilité, et une convergence des buts, conséquence de la division de l'entreprise en centres de responsabilité et qui évoque l'idée de la conciliation à réaliser entre les intérêts locaux du centre de responsabilité et l'intérêt général de l'entreprise. Ce processus se réalise dans le contexte de l'efficience, c'est-à-dire celui d'une relation dynamique entre les objectifs et les moyens venant garantir l'économie des comportements. L'économie des moyens constitue donc toujours un objectif implicite de l'efficience.
La responsabilité naît donc formellement en organisation et en contrôle de la délégation et donc du découpage en centres de responsabilité caractérisés (caricaturalement) par un chef (qui assume cette responsabilité par l'exercice d'un savoir d'expert, celui du manager légitime en rapport avec une logique procédurale), un objectif (quantifiable) à réaliser qui indique le contexte de l'efficience et des moyens (techniques, humains et financiers) complémentaires aux objectifs.
Ce rapide parcours ancre fondamentalement la conception de la responsabilité en organisation dans la pensée occidentale issue de la philosophie grecque et qui repose, comme le souligne F. Jullien[37], sur un modèle à penser «but – idéal - volonté» donc sur une séparation «théorie – pratique». Le modèle «but – idéal - volonté» trouve ainsi, dans l'organisation, avoir une importance et une légitimité considérables car il autorise l'introduction du raisonnement de l'*homo economicus*. Or, la question que pose F. Jullien est justement de savoir si l'on peut rester «technicien» dans l'ordre de la conduite humaine. Ce qui a réussi pour se rendre maître de la nature peut-il suffire?
Classiquement, la notion de responsabilité prend place à la double jonction entre «éthique – métaphysique» d'une part, et «éthique – anthropologie», de l'autre. Le problème que pose le concept de responsabilité est celui de la compréhension de l'essence des situations. Comment peut-on concevoir un mode d'appréhension qui laisse place à l'aspect éthique d'une situation de responsabilité, à savoir l'attitude qu'adopte le sujet en présence de l'autorité qui le rend responsable? Comme le signale l'article qui lui est consacré par l'*Encyclopédia Universalis*, «*Nietzsche évoque «la longue histoire des origines de la Responsabilité». La responsabilité n'appartient pas à l'être de l'homme comme une propriété naturelle. La société, par le moyen d'un implacable dressage, impose à cet animal «nécessairement oublieux» la discipline du devoir et rend son comportement «calculable» (berechenbar). L'aptitude à répondre de soi instaure la morale et traduit l'assujettissement*». C'est donc cet aspect qu'il

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

nous importe de décoder dans les contours du «moment libéral» dans le projet de compréhension de la dualité «domination – soumission» qu'on lui attribue dans ces propos. «*Tout vouloir implique un sujet et engage une éthique; à l'inverse, toute éthique s'enracine dans le vouloir d'un responsable. En établissant que l'individu est fait responsable par le groupe qui s'attache à le domestiquer, le «psychologue» contribue à l'élaboration d'une science de la moralité qui dévoilera l'imposture de l'impératif. Mais il décèle en même temps le pouvoir humain premier de se faire responsable*». C'est dans le fait «d'avoir à répondre» que naissent les caractéristiques formelles qui «obligent à répondre». Le responsable est donc assujetti à une autorité qui doit se présenter à lui sous les aspects d'un pouvoir légitime. «*L'obligation vraie compose une situation dialectique à l'intérieur de laquelle «obligateur» et «obligé» se déterminent réciproquement. L'obligateur peut contraindre; il n'a pas le moyen d'établir à lui seul le système des relations qui créent le champ éthique de la responsabilité*». Le champ de la responsabilité comporte donc à la fois un élément objectif (celui qui indique sur quels aspects elle va porter) et un aspect subjectif. C'est en cela que la responsabilité vis-à-vis de soi-même ne peut être pensée en tant que telle. La responsabilité est un engagement a priori sur ce que l'on aura réalisé (intentionnalité rétroversive) mais aussi, dans la logique de l'ascription, la liaison qui s'établit entre le sujet et l'acte. Il semble donc difficile, dans ces conditions, de penser la responsabilité à partir de l'ontologie de l'*homo liberalis* sauf à en évaluer les contours en conformité avec la rationalité procédurale qui est la sienne. C'est en ce sens que la responsabilité du discours actuel indique la «pseudo responsabilité» du «moment libéral» qui s'applique du dehors, en aliénant le sujet dans un procès de «domination – soumission». D'un autre côté, concevoir une pseudo responsabilité entièrement subjective est l'expression d'un vouloir qui se déploie dans le vide et «*proclame à la fois la toute-puissance et la solitude de l'Unique*». Mettre en avant le concept de responsabilité, c'est aussi rendre impensable le «détachement» qui serait ainsi vu comme de l'irresponsabilité et ajouter de l'eau à l'argument de ce texte qui tend à montrer l'occurrence de la responsabilité et de l'autonomie dans les contours du «moment libéral». L'irresponsable est l'exclu (qui se délie de toute obligation en démissionnant en quelque sorte de son statut même de sujet) qui ne peut ainsi que s'en prendre à lui-même et le responsable est celui qui accepte, d'une manière ou d'une autre, de «contracter». L'irresponsable, en droit, est celui qui ne dispose ni des capacités requises en termes de volonté et / ou en termes de cognition. Si l'on relie la question de la responsabilité avec la théorie des parties prenantes, l'irresponsable est aussi celui qui ne «prend» pas.

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

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

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

L'autre aspect de l'imputation est celui du jugement de valeur. Il s'agit, par exemple, d'ajouter au modèle d'attribution la notion de rôle (c'est-à-dire les attentes des autres à son égard). Il s'agit de répondre aux attentes explicites mais aussi de répondre aux obligations plus larges liées au caractère social du rôle. La responsabilité conduit alors au concept de devoir qui présuppose une norme de mesure de référence et un niveau de référence. C'est ce qui rend le concept de responsabilité si difficile à fonder. A la limite, on devient alors responsable de tous et de tout, ce qui conduit H. Jonas[38] à ériger la responsabilité en principe du fait de cette médiation du devoir.

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

L'autonomie accordée aux agents des centres de responsabilité s'articule de façon cohérente avec un système de «sanctions – récompenses» dans un «mix – continuum» entre l'appareil de l'organisation et le marché car le facteur commun qui va lier objectif, performance (et sa mesure), sanction et récompense sera la monnaie. Passion d'argent et raison d'argent sont alors isomorphes, calculables (pour le savoir), acceptables et désirables (pour le vouloir). C'est donc bien de cette autonomie-là dont il s'agit dans le «moment libéral» et surtout pas de libre arbitre. Comme l'indique M. Neuberg[39] dans l'article qu'il consacre à la responsabilité, on constate que «*l'on a longtemps considéré comme indissoluble le lien entre les notions de responsabilité d'une part, celles de mérite et de libre arbitre d'autre part. De sorte que*

---

38 H. Jonas, Le principe responsabilité, Cerf, Paris, 1995

39 M. Neuberg, *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, Paris, 1996

ceux qui, tels les empiristes ou les utilitaristes, refusaient ces deux dernières notions, étaient conduits à nier un fondement autonome de la responsabilité», ne voyant donc qu'une responsabilité contingente aux sujets et aux situations, une «autonomie responsable» relative donc. Le «moment libéral» est celui du dépassement de la théorie préventive et de la théorie rétributive de la responsabilité «*dans la mesure où on a tendance à reconnaître l'indépendance réciproque des notions de responsabilité et de sanction ce qui signifie que la justification préventive des sanctions est limitée par un concept indépendant de responsabilité et que la justification d'une sanction comme méritée n'est pas déjà inscrite dans la responsabilité de l'agent par rapport à un acte illicite*». L'autoréférencialité et les circonstances du calcul s'en trouvent donc d'autant plus mises en avant. Mais la différence entre jugement de responsabilité et jugement normatif s'en trouve d'autant plus «psychologisé». A l'indépendance du «moment libéral», condition nécessaire à l'exercice de l'autonomie correspond l'aspect plus ou moins discrétionnaire de l'évaluation de l'exercice de la responsabilité. C'est ce qui ouvre la porte à la responsabilité irresponsable, au responsable parce que l'on est compétent mais pas coupable car on ne pouvait pas savoir. La «psychologisation» évacue d'autant plus la politisation du concept. Le principe d'autonomie va lier la responsabilité à l'engagement volontaire et cognitif et aussi à sa capacité à atteindre un certain niveau de prudence et de réflexion compte tenu de ses compétences et des interactions sociales dans lesquelles il se situe. La responsabilité va s'attacher aux choix informés et conduire à l'identité entre conséquences prévues et conséquences intentionnelles en focalisant l'attention sur le prévu et non l'intentionnel, ce qui simplifie d'autant le jugement et garantit d'autant mieux l'anticipation des comportements. C'est bien ce qui permet la simplification du traitement des conséquences indirectement intentionnelles quand l'action s'effectue au sein de collectifs (organisations, marchés). L'individualisation ainsi réalisée évite le recours à la fois au motif de la complicité comme à celui de responsabilité collective, diluée par nature et seulement «pensable» dans l'univers du politique. C'est ce qui rend possible une responsabilité organisationnelle ou une responsabilité sociale de l'entreprise, elle-même construite sur une évaluation disjonctive des périmètres (juridique, économique et social) de l'activité d'entreprise.

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

CONCLUSION: «DOMINATION – SOUMISSION» ET SERVITUDE VOLONTAIRE

Au sens moderne du terme, la question de la «domination – soumission» naît dans la philosophie politique au travers du thème de la tyrannie. En partant de la figure du «roi – philosophe» de Platon, qui évacue ainsi la question du tyran et des formes que nous propose Aristote, établissant une hiérarchie favorable à la démocratie, il nous semble intéressant de revenir à G. d'Ockham[40] qui nous offre une interprétation de la liberté de l'individu interdisant d'envisager quelque forme que ce soit de domination absolue. Il adressait cette critique en particulier au pape de l'époque (Jean XXII) qui se voyait maître des âmes et des choses (y compris de celles de l'empereur). J.-F. Spitz, traducteur du texte commente ainsi la situation[41]: «*Aucun*

---

40 G. d'Ockham, *Court Traîté du pouvoir tyrannique*, PUF, Paris, 1999

41 J.-F. Spitz, *op. cit.*, pp. 15-16

homme n'est esclave a priori et régulièrement en vertu de la seule loi évangélique; or nous sommes bien les esclaves d'un maître si ce dernier peut, selon la définition même de la plénitude de puissance, faire de nos biens et de nos personnes tout ce qui n'est pas en contradiction avec la loi de Dieu et celle de la nature. Si les hommes sont soumis – et il est juste et normal qu'ils le soient – ce n'est jamais que pour leur utilité; or il n'est jamais utile que, sans faute de sa part et sans raison, qu'un homme soit soumis à la domination absolue et arbitraire d'un tiers, car une telle domination, nécessairement exercée par des hommes tout aussi faillibles et pêcheurs que ceux qui lui sont assujettis, pourrait être librement exercée pour l'avantage privé de celui qui le détient (...) La philosophie politique d'Ockham est donc avant tout un essai de définition de la notion de pouvoir comme service et utilité, non comme domination arbitraire et assujettissement illimité à la volonté d'autrui». Si l'on sort la démonstration du contexte des rapports entre pouvoir spirituel et pouvoir temporel au regard du pouvoir du pape qui était la question de l'époque, la référence conserve une validité aujourd'hui, qu'il s'agisse de la tyrannie temporaire affirmée du «client – roi» même si elle est virtuelle ou qu'il s'agisse de la domination, temporelle et spirituelle comme nous le défendons ici, de l'exercice du pouvoir dans l'organisation. G. d'Ockham va également proposer les contours d'un droit de propriété avec la distinction entre le pouvoir d'user, le pouvoir d'opérer un partage et le pouvoir d'attribution de la propriété. C'est dans le thème du client et du service que le pouvoir d'user est mis en avant afin de recouvrir les autres. Le service, volatile par nature, ne peut que se résoudre en usage ce qui, idéologiquement, permet d'occulter la nature tyrannique du pouvoir à l'œuvre par obligation régulière ou occasionnelle.

Ou encore, à l'instar d'E. de la Boétie, dans son *Discours de la servitude volontaire*[42], intéressons-nous au fait de savoir comment la tyrannie est possible alors que les hommes sont en droit et par nature également raisonnables et libres. La question qu'il adressait sous l'angle des formes politiques, ne pouvons-nous l'adresser à ce lieu politique qu'est aussi l'organisation au travers des logiques de contrôle qui y sont mises en œuvre? La coutume (la culture dirions-nous aujourd'hui) possèderait ainsi plus de pouvoir que la nature et conduirait à ressentir la servitude comme normale. Ne disposons-nous pas d'une représentation du client béat, convaincu qu'il ne peut que s'agir que de satisfaction? E. de la Boétie mentionne l'abêtissement sous l'effet des faveurs et de tous les procédés qui intimident l'imagination. Il n'omet pas non plus l'importance de la hiérarchie, nous proposant un modèle de la tyrannie où le despote vient s'appuyer sur cinq ou six tyrans et ceux-là sur cinq cents ou six cents permettant ainsi au tyran d'asseoir son pouvoir sur les uns aux moyens des autres. De façon prémonitoire, il nous indiquait aussi la double dimension de la «domination – soumission», celle de l'aveuglement de l'esprit par la propagande et celle de l'organisation de la servitude, la bonne coordination des deux devant permettre de rendre le tout invisible. E. de la Boétie pose l'hypothèse de la servitude volontaire sur une dimension politique qui est celle du rapport au tyran. Dans le même ordre d'idée, n'est-on pas amené à parler aujourd'hui de «tyrannie des marchés»[43]. Le client ou l'actionnaire, dans le marché n'aurait-il pas la même place que ces «rouages» dont parle E. de la Boétie quand il vise l'organisation d'un despote. En effet, lorsqu'un client acquiert son modèle automobile, peut-il aussi facilement que cela

---

[42] E. de la Boétie, *Discours de la servitude volontaire*, Garnier-Flammarion, Paris n°394, p.133

[43] J. Bourguinat, *Les vertiges de la finance internationale*, Economica, Paris, 1987

en changer s'il n'en est pas satisfait alors qu'il vient d'y mettre ses économies voire d'emprunter et que la «sortie» va lui coûter très cher, à l'opposé de ce que nous laisse faussement penser la réversibilité supposée du marché. Qui est «réellement» l'actionnaire auquel on se réfère toujours quand on parle de marché financier?

Pour E. de la Boétie, la servitude des peuples est volontaire car ce sont eux «*qui se coupent la gorge*» et qui, en acceptant la contrainte, dénaturent la nature humaine dont il offre une anthropologie construite sur le concept de liberté. En ce sens, les hommes doivent donc échapper à cette sujétion par reconquête de leur vérité qu'il qualifie de «*nature franche*». «*Notre nature est ainsi, que les communs devoirs de l'amitié l'emportent une bonne partie du cours de notre vie; il est raisonnable d'aimer la vertu, d'estimer les beaux faits, de reconnaître le bien d'où l'on l'a reçu, et diminuer souvent de notre aise pour augmenter l'honneur et avantage de celui qu'on aime et qui le mérite*»[44]. S'il considère qu'il est dans l'ordre des choses que le peuple obéisse à ceux qui le gouvernent, c'est une anomalie de le voir ployer sous le joug d'un seul. La conception, qui correspond à l'état des choses politiques du XVI° siècle, ne peut être évacuée comme cela pour le XXI° et la thèse développée ici revient à attribuer une consistance politique au marché et à l'organisation. En ce sens, l'organisation vient constituer un pôle de contrainte dans l'univers de liberté, supposée elle aussi, du marché.

ALIÉNATION ET DOMINATION ET CONSENTEMENT

Remarquons que Karl Marx[45], dans *Le Capital*, au travers du concept d'aliénation, met en évidence comment, avec la manufacture, forme d'organisation qui émerge de la diffusion du machinisme, «*la marchandise n'est plus le produit individuel d'un ouvrier indépendant qui accomplit des besognes diverses; elle devient le produit social d'une réunion d'ouvriers dont chacun ne fait continuellement qu'une seule et même opération partielle*». La manufacture est donc le lieu qui va transformer l'ouvrier en élément du processus de production – à défaut des machines. Le mécanisme spécifique de la période manufacturière, c'est l'ouvrier collectif lui-même, composé de beaucoup d'ouvriers parcellaires. Et c'est cette division-là qui conduit à celle de la société entre propriétaires des moyens de production et «rouages». A la soumission technique correspond la soumission hiérarchique. L'enrichissement en force productive sociale va de pair avec l'appauvrissement en forces productives individuelles. En cela, la manufacture apparaît bien «*comme un progrès historique et facteur nécessaire de développement dans le procès de formation économique de la société; mais d'autre part, elle se révèle comme un moyen d'exploitation civilisée et raffinée*», une forme de soumission involontaire pour Karl Marx, sans doute en partie volontaire pour ce qui concerne le projet de Max Weber auquel on va se référer ensuite. On accompagnera ici les commentaires de Karl Marx pour la façon dont il reporte les plaintes quant à l'insubordination et l'indiscipline des ouvriers mais, en même temps, le déploiement des techniques de l'organisation prendra le temps de venir à bout de ces aspects-là.

Mais remarquons aussi la primauté accordée par Karl Marx à la détermination économique de la «domination – soumission» qui est bien vue ici comme contrainte et comme répression, la détermination économique de la «domination – soumission» venant en recouvrir

---

44 E. de La Boétie, *op. cit.*

45 K. Marx, *Le Capital*, tome 1, chapitre 12, Editions La Pléiade, Paris

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

C'est dans *Economie et Sociétés*[46] que Max Weber donne la forme la plus achevée de sa conception de la domination. Il s'agit, pour lui, «*de la chance, pour des ordres spécifiques (ou pour tous les autres), de trouver obéissance de la part d'un groupe déterminé d'individus*». Il y a, de la part des subordonnés, un minimum de volonté d'obéir, donc référence à un intérêt à obéir (d'ordre externe ou interne). La domination n'est donc pas seulement d'ordre économique. C'est aussi la taille du groupe dominé qui induit le type de domination avec une structure type dont un état-major (direction administrative) au sommet dont la nature des motifs va permettre de distinguer *Wertrational* – rationalité en valeurs (coutumes, motifs affectifs, intérêts matériels, mobiles idéaux) de *Zweckrational* – rationalité en buts (motifs strictement matériels et rationnels en finalité), objet même de l'administration. Les deux rationalités coexistent généralement, mais ne peuvent être conçues en dehors d'une croyance en la légitimité de cet état-major.

Dans quelle mesure le pouvoir issu du vouloir vivre ensemble occulte-t-elle la domination? C'est l'affaire du consentement. Il faut en effet reconnaissance par consentement de la domination pour que cette dernière disparaisse. Comme le souligne S. Boutros[47], le consentement, dans ses rapports à son information, est bien une notion qui conduit à étudier les questions liées à la liberté négative et positive. C'est en effet le consentement qui assure une protection contre l'ingérence d'autrui dans la disposition de sa propre conduite dans la mesure où on a alors accepté en connaissance de cause. Et ce que nous enseigne la référence à un modèle organisationnel de la «domination – soumission», c'est bien l'ouverture sur le consentement non informé et son importance plus grande sans doute qu'il n'y paraît.

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

---

46 M. Weber, *Economie et Sociétés*, Plon, Paris, 1971, chapitre III

47 Article «consentement», *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, Paris, 1996, pp. 310-313