



*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

## LIRE "LA RICHESSE DES NATIONS"

La problématique actuelle, concernant le travail et la dynamique des entreprises souffre de son contexte de crise, qui lui impose dans l'urgence de trouver des leçons, sinon des recettes, pour forcer les "mutations technologiques" génératrices, croît-on, de "progrès" et de compétitivité. L'effondrement industriel relatif de la vieille Europe, surtout du tissu industriel français vieux de plusieurs siècles, pousse à des révisions déchirantes ; on conspu le "colbertisme", le dirigisme, le bureaucratisme, le taylorisme... On surévalue les méthodes prétendument décentralisées, en réalité féodales, du Japon, innovateur et exportateur. On réécrit *La Richesse des nations*. A tout cela, il manque le recul, il manque aussi les concepts et finalement un certain acquis culturel qui tient à une littérature déjà classique sur la révolution industrielle et les facteurs favorables à la richesse nationale. Dans ces lignes, on cherchera ce qui, dans Adam Smith, est encore d'une pleine actualité et ce qui ne l'est pas, en privilégiant la subtilité théorique du grand penseur de l'âge héroïque.

Dans *La Richesse des nations* se donne le paradigme de la division du travail dans toute son ampleur. Adam Smith pose que dans la division du travail on trouve une méthode ou connaissance éprouvée à partir de laquelle il est permis de faire muter un système. En même temps, il dénonce déjà, dans la division du travail, l'obstacle même, ce qui freine ; donc à la fois ce qui pousse et ce qui freine. Les actuels débats sur le taylorisme et plus généralement le taylorisme comme obstacle tournent autour des thèses d'Adam Smith. Ainsi du fameux texte qui se trouve dans le *Rapport sur l'état de la technique* publié par le Centre de Prospective et d'Evaluation <sup>(1)</sup>, texte de Matsushita, conseiller exécutif à Matsushita Electric Industrial Limited.

Cette déclaration joue le rôle d'un "manifeste de Brunswick" pour l'industrie française actuelle, portant la menace d'une destruction à laquelle nous n'échapperons pas. "*Nous allons gagner, écrit Matsushita. et l'Occident industriel va perdre. Vous n'y pouvez plus grand chose parce que c'est en vous-même que vous portez votre défaite ; vos organisations sont tayloriennes, mais le pire c'est que vos têtes le sont aussi. Vous êtes totalement persuadés de faire bien fonctionner vos entreprises en distinguant les chefs et les exécutants. D'un côté ceux qui pensent, de l'autre ceux qui visent. Pour le management, c'est l'art de faire passer convenablement les idées des patrons dans les mains des manœuvres. Nous, nous sommes post-tayloriens. Nous savons que le business est devenu si compliqué, si difficile, et la survie d'une firme si problématique, dans un environnement de plus en plus dangereux, inattendu et compétitif, qu'une entreprise doit chaque jour mobiliser toute l'intelligence de tous pour avoir une chance de s'en tirer. Vos patrons sociaux, souvent gens de bonne volonté, croient qu'il faut défendre l'homme dans l'entreprise par les hommes et que celle-ci leur rendra au centuple ce qu'ils lui auront donné. Ce faisant, nous finissons par être plus sociaux que vous.*"

<sup>(1)</sup> C.P.E. - La révolution de l'Intelligence. Rapport sur l'état de la technique, nouv. édition, *Sciences et techniques*, 1986-06, pp. 1-192.

Cette déclaration n'est pas japonaise ; pas non plus exactement française ; davantage américaine. Le commentaire le plus adéquat de ce manifeste anti-occidental est dans H. Simon <sup>(2)</sup>, en tout cas elle fait du taylorisme pas mort, l'ennemi intérieur ou l'allié du Japon dans sa conquête du marché mondial.

C'est donc un paradigme contre un autre : le paradigme post-taylorien contre le paradigme taylorien ; le futur contre le passé et la réussite contre l'échec. Le taylorisme ? Revenons aux sources, c'est-à-dire à Adam Smith et à la théorie généralisée de la division du travail dont le taylorisme n'est qu'un épiphénomène, un petit avatar, extrêmement modeste, auquel on a donné des proportions considérables. Un commentaire de J. Ralph Lindgren, *La Philosophie sociale d'Adam Smith* <sup>(3)</sup>, paraît éclairant sur ce grand auteur devenu le classique des classiques.

En un premier sens, la pensée d'Adam Smith est un "machinisme" au sens où la machine lui fournit l'idéal de la connaissance scientifique en général et donc une épistémologie de référence. Adam Smith apparaît comme un Hobbes rénové. Un trait d'époque pour Adam Smith, c'est d'étendre aux faits sociaux un certain providentialisme, l'idée d'un dessein universel dans la Nature, inspiré de la physique de Newton. La première occasion de faire de la science, c'est d'étendre aux faits sociaux le modèle de connaissance scientifique qui a si bien réussi en physique et de mettre un peu d'ordre dans le chaos de faits trop divers, en les réunissant sous des principes assez nombreux pour que le maximum de faits soit ainsi sauvé. L'enquête sociologique a dès lors pour fonction d'éviter les associations trop abstraites entre des signes qui pourraient laisser apparaître des formules sémantiquement inadéquates. Donc la science sociologique a pour démarche de réviser des formules sémantiques ordinairement associées aux signes des objets, de simplifier le corps de principe qui permet de développer un langage évitant des formules inadéquates.

Dans les machines aussi, pour étendre les applications, on a recours à une simplification des principes internes. Donc, le cours de la science est double ; il va vers le maximum de faits à expliquer, ce qui est le but de la démarche sociologique, et en même temps, il va vers le minimum de principes explicatifs, minimum requis pour que le maximum de faits explicables demeure dans le domaine de la théorie. L'idéal de la science sociale selon Adam Smith, serait de devenir effectivement machine. Et le langage de la science doit donc tendre au système dont elle est l'accomplissement privilégié. Smith va donc aller des systèmes théoriques et des machines aux sociétés civiles et morales où on discerne la division du travail, la dépendance mutuelle des règles de justice et des vertus.

Ce modèle newtonien, cependant, ne s'applique pas tel quel aux théories de l'action humaine ; Adam Smith tente de tenir compte des valeurs morales d'une communauté telle qu'il l'étudie, telle qu'il la prend comme objet, de sorte que son fonctionnement soit véritablement rendu dans son authenticité. "Il faut donc admettre", dit-il, "dans l'enquête, les valeurs de ceux sur qui elle porte et pas seulement une sorte de considération de l'utilité ou d'un simple rapport fonctionnel". Il est donc d'un côté contraint par le modèle mécani-

<sup>(2)</sup> On doit à Herbert A. Simon un renouvellement de la réflexion sur les organisations et en particulier la structure des entreprises. Critique des conceptions tayloristes de la direction des entreprises, il a inspiré le courant systémique actuel. Son introduction en France doit beaucoup à J.C. Rouchy traducteur d'*Organisations* (J.G. March et H.A. Simon - *Les organisations. Problèmes psycho-sociologiques*, Paris, Dunod, 1964). Plus récemment, est paru en français, H.A. Simon - *Le nouveau management. La décision par les ordinateurs*, Paris, Economica, 1980.

<sup>(3)</sup> J. Ralph Lindgren, *The Social Philosophy of Adam Smith*, The Hague, M. Nijhoff, 1973.

que, le modèle de la machine, et d'un autre côté par un idéal plus organique de la société. Démarche auto-correctrice : faire comme la machine mais aussi l'assouplir et tenir compte de l'organicité et de l'autonomie interne du système que l'on étudie. À partir de ces prémisses, les considérations sur la division du travail s'ensuivent, que l'on a coutume, dans les commentaires, de diviser en deux parties. C'est une vue d'abord positive, au début de *La Richesse des nations* (livre I), puis une vue très négative, de type "rousseauiste", sur l'appauvrissement de l'individu (livre IV). Comment s'articulent ces deux vues ? Évitent-elles la contradiction qui oppose les buts de la science d'un côté, les exigences propres à l'objet société, objet d'enquête, d'un autre ?

Adam Smith n'est pas le premier à proposer la division du travail comme facteur explicatif de *La Richesse des nations*, c'est-à-dire de l'état d'une société. Il y a là un lieu commun, repris de la tradition et enrichi par l'enquête empirique. Le lieu commun vient de *La République* de Platon ; il est également présent dans Xénophon : "*Si chacun fait son métier, la société s'en porte mieux ainsi d'ailleurs que chaque métier en particulier*". Terme intermédiaire entre Platon et Adam Smith, Mandeville, dans *La Fable des Abeilles* <sup>(4)</sup>, le voyait ainsi : l'ouvrage est mieux fait, le métier s'améliore si chacun se consacre exclusivement à lui, ou en d'autres termes **se spécialise**. Le principe de la division du travail est un principe de spécialisation qui a en vue à la fois l'amélioration du métier et, accessoirement, l'amélioration du produit. Mandeville écrit : "*Si l'un s'applique exclusivement à la fabrication d'arcs et de flèches pendant qu'un autre se procure la nourriture, qu'un troisième construit des huttes, qu'un quatrième les décore, et qu'un cinquième fait des outils, ils deviennent non seulement utiles les uns aux autres mais les vocations et emplois eux-mêmes vont dans un même nombre d'années recevoir bien plus d'améliorations que si tout avait été accompli en commun par chacun des cinq. Ce n'est jamais si évident que dans la fabrication des montres qui est arrivée à un plus haut degré de perfection qu'elle ne serait parvenue si l'ensemble était resté l'emploi d'une personne*".

C'est un lieu commun de la réflexion historique sur l'économie politique d'indiquer que Smith dépend de Mandeville. Il faut le signaler : cette théorie trop élémentaire de la division du travail porte indifféremment, comme chez Adam Smith, sur la division du travail social, donc la division entre métiers distincts et d'autre part sur ce qu'ensuite Marx proposera de nommer "division manufacturière du travail", sur la subdivision d'un métier particulier en branches distinctes. Ces deux aspects, division sociale et division dite "manufacturière" du travail, Adam Smith les réunit, ne les distingue pas, et monte "en épingle" la vertu de l'exclusivité de la tâche contre les méfaits de l'imitation. "*Chez les sauvages, dit-il, tout le monde imite tout le monde et donc l'imitation fait que chaque métier est, d'une certaine manière, mal fait parce qu'il n'y a pas cette exclusivité*". Smith ajoute à ce lieu commun d'autres considérations, plus expérimentales. L'exemple fort connu de la fabrication des épingles, subdivisée en métiers nombreux, renvoie en réalité à une lecture qu'Adam Smith reprend sans trop la critiquer : l'article "Épingle" de la *Grande Encyclopédie*. Certains ont démontré qu'étant donné le nombre relativement réduit d'opérations qu'Adam Smith distingue, il paraît à peu près certain qu'il n'est pas parti de l'observation directe des manufactures mais du document déjà constitué et réuni par l'équipe encyclopédique.

<sup>(4)</sup> B. Mandeville - *La Fable des Abeilles ou Les vices privés font le bien public* (1714), traduct. fr., Paris, Vrin, 1974.

C'est à partir des avantages de la division du travail que l'on peut discerner ce qui s'ajoute à ce lieu commun, à cette sorte de *"topos"* emprunté à toute une tradition. Adam Smith en distingue trois d'une valeur très inégale :

- d'abord la dextérité s'accroît à mesure que l'on s'attache plus à une tâche exclusive ;
- ensuite, il y a gain de temps, puisque n'étant pas obligé de passer constamment d'une opération à une autre, on gagne le temps de la transition. Ce que Marx reprendra en disant que *"les pores de la journée de travail se resserrent progressivement"*. Donc dextérité accrue, gain de temps : il s'agit là des avantages manufacturiers de la division du travail, mais aussi bien des avantages artisanaux, le même artisan gagnant du temps lorsqu'il n'est pas obligé d'aller du four au moulin, du champ à la boutique, à l'atelier, etc. ;
- mais le troisième point est parfaitement hétérogène et d'une autre source : c'est l'application possible d'un mécanisme inventé par les ouvriers ou par les ingénieurs, ou encore par les philosophes, au métier ainsi préparé. Cet avantage tout à fait en rupture avec les deux premiers, nous met sur la voie de la mécanisation. Donc la division du travail, outre ses avantages pour l'homme de métier, en a d'autres qui, au contraire, pulvérisent le métier même ou le suppriment. On peut passer de l'homme et de l'outil à la machine qui se substitue au métier, leur unité.

Hegel, vraisemblablement bon lecteur d'Adam Smith, reprend pratiquement cette vue dans *L'Encyclopédie des sciences philosophiques*, au paragraphe "Système des besoins" : à force de se spécialiser, le travail humain finit par devenir mécanique et on peut lui substituer une machine. On glisse là, cette fois, d'une constatation fort banale qui remonte à Platon et qui porte sur le partage des métiers dans la société, ayant une valeur civilisatrice (cela nous permet de sortir de la sauvagerie où chacun imite tous les autres), à un résultat d'enquête, dans la mesure où Adam Smith a été le contemporain des premiers types de mécanisation, de l'amorce du phénomène. C'est bien à partir d'enquêtes portant sur les manufactures qu'Adam Smith le décrète : la division du travail est source d'inventions techniques, invention de mécanismes qui peuvent se substituer au tour de main proprement humain. Il est normal que ce résultat s'impose, étant donné le modèle épistémologique d'Adam Smith, modèle lui-même machinal. Cet aspect positif de la division du travail explique la richesse des nations, et en particulier la richesse de l'Angleterre à l'époque où Adam Smith en parle.

La vue négative, c'est plus loin dans l'ouvrage, la mutilation corrélative des individus, ce qu'Adam Smith va appeler *"la dégénérescence morale et mentale des populations touchées, affectées par la division du travail et ainsi modifiées par elle"*. L'argument se développe en plusieurs moments : d'abord l'invention même va devenir une spécialité à part entière, dès lors inaccessible aux exécutants ou artisans qui, dans un premier temps, en apparaissent comme les initiateurs. L'invention devient un métier (tout devient un métier). Ceux qui n'ont pas pour métier d'inventer vont être dépossédés, mutilés de la dimension d'inventivité. Cela va commencer à créer un écart dont tout le développement ultérieur de la réflexion est l'accentuation. Il se creuse : l'invention échappe aux métiers et tous les métiers deviennent, sauf un, des métiers sans invention, profondément mutilés dans leurs principes. Ainsi de cet enfant manœuvre qui trouve l'idée, par souci de son repos et de sa tranquillité, d'attacher avec une ficelle la soupape de la machine à vapeur pour ne pas être obligé de revenir constamment remettre l'engin en place ; c'est là le plaisir de la découverte, de la nouveauté ; Adam Smith, ce romantique, l'appelle "invention". Mais en retour, le manœuvre se trouvera bientôt privé d'occupation, il

suffit que cette invention soit recueillie dans la technologie elle-même pour que l'activité qu'il a ainsi allégée lui échappe complètement. Une opposition naît entre la nouveauté apparente et l'ennui ou la routine effective. Adam Smith tient compte, dans le processus de la connaissance scientifique, de cette dimension qui pourrait sembler extrinsèque : la surprise, ce qu'il appelle "*wonder*". La science commence avec l'étonnement ; mais chez Adam Smith cela prend une tournure systématique : les visiteurs des ateliers sont surpris, émerveillés, ravis par la variété du cadre de l'environnement, le grand nombre des objets qui s'y trouve, des métiers qui y sont rassemblés. Mais au contraire, au fur et à mesure que cette variété se développe comme spectacle, la morne routine s'installe chez ceux qui travaillent, puisque le principe de la division du travail multipliant les métiers appauvrit chacun d'eux <sup>(5)</sup>.

Une dialectique sépare de plus en plus les deux aspects de la division du travail. "*Une variété d'objets devient source d'ennui*". Le problème général est dès lors le suivant : la division du travail, source d'inventions technologiques décisives, peut-elle constituer un environnement régulièrement favorable à l'invention qu'elle induit ? Est-ce que la division du travail qui a inventé l'invention, une fois instaurée et développée, va conserver dans l'environnement les sources mêmes de l'inventivité ? Ou bien va-t-elle se retourner contre elle-même et supprimer sa propre vertu inventive, sa vertu "mutative", s'inversant en son contraire ?

A. Smith donne plusieurs réponses, de façon subtile et réaliste, essayant de montrer que cela est l'objet de l'enquête et non pas d'une démonstration systématique. Cette exigence d'observation directe et d'enquête fait que les principes mis en jeu doivent coordonner des choses vérifiables. L'invention n'est plus dès lors le fait d'artisans de métier, déjà dans le cycle manufacturier. Ce sont, au contraire, des gens de la campagne qui en sont à l'origine ; une nouvelle dialectique va s'instaurer.

Le monde manufacturier, pour autant qu'il repose sur le phénomène de l'invention technique, est l'effet d'une inventivité propre non aux gens des manufactures, mais à de riches fermiers, des propriétaires (*landlords*) ou des artisans indépendants appelés *freemen*. Ceux-là sont généralement, de tous les inventeurs, "*les plus industriels, intelligents, et efficaces*". Pour multiplier, selon son intention épistémologique, les principes qui sauvent les faits, Adam Smith va préciser que dans l'inventivité il faut distinguer, d'une part, la production même de l'invention où excellent ces gens, ces *freemen* notamment, et de l'autre, les applications, les modifications, les petits perfectionnements, fait des manufacturiers exécutants ou même, à la rigueur, de ceux qui les dirigent.

Généralisant, il dépasse la contradiction : "*Les inventions sont collectives et progressives*", elles n'ont pas d'auteurs singularisés. Qui invente ? Cet écart qu'Adam Smith est obligé de faire par rapport au processus de la division du travail dont le lieu est quand même la manufacture, le fait qu'il ait recours aux gens de la campagne qui sont en dehors de la manufacture pour expliquer l'invention, il en rend compte en disant que "*c'est un processus très général et progressif*", et que le fait que la fabrication des machines soit devenue en elle-même un métier, va ajouter à cette impersonnalisation. En même temps, cette philosophie qui veut déborder le modèle purement mécanique et qui met en jeu le charme du singulier, l'originalité de l'objet, la dimension proprement humaine, va le faire passer à un niveau supérieur et distinguer des niveaux

<sup>(5)</sup> Pour plus de développement sur la question, je me permets de renvoyer à mon article paru dans le numéro de *Milieux* consacré à *L'Anatomie du corps*, article intitulé *Le corps à l'usine : ce que disent les sens* (n° 23-24, 1986).

d'invention qui vont correspondre à une certaine hiérarchie des facultés selon un principe philosophique assez conforme à ce que l'on trouverait également à la même époque chez Young, chez Hutcheson, chez Shaftesbury, penseurs du "pittoresque", romantiques par excellence.

L'invention a des niveaux qui correspondent à la fois à des fonctions sociales et à des facultés. Elle a un niveau spéculatif et ce sont les philosophes qui sont les inventeurs par excellence. Puis, dans l'ordre décroissant : les artistes, puis les artisans spécialisés, et enfin les simples manœuvres. Cette hiérarchie suit l'ordre inverse de celle du perfectionnement dans l'ouvrage dû à la concentration exclusive du travailleur sur sa tâche. Elle tient compte d'un principe tout opposé, la largeur de vue ou "*insight*", une sorte d'intuition qui est nécessaire, dit-il, à la synthèse créatrice. Il part d'un principe de la division du travail, principe de resserrement du champ de vision et d'application ou de concentration sur la partie la plus petite possible du champ, assez cartésien en un sens ; de là, il va passer à l'autre extrémité et montrer que celui qui demeure inventif doit avoir gardé la capacité de synthèse créatrice, de vision globalisante, de vision d'ensemble ou *insight*.

Or les philosophes, estime-t-il, voient des relations nouvelles entre des objets éloignés et c'est là la source des inventions dites "spéculatives" alors que, par contre, les perfectionnements pratiques viennent plutôt du côté des exécutants, de ce que l'on pourrait appeler des *workmen*, auxquels la capacité de synthèse finit par faire complètement défaut ; au fur et à mesure de l'installation du régime manufacturier, le champ de leur inventivité va se rétrécir, au point qu'ils ne peuvent plus que perfectionner très légèrement ou dans des détails pratiquement insignifiants, les inventions mécaniques dues au génie des spéculatifs. Si bien, finalement, que l'oisif, le rentier, le propriétaire terrien ou celui qui a gardé le contact avec la campagne, avec une certaine variété des objets, des paysages et des occupations, vont garder des capacités inventives supérieures à celles du manœuvre industriel, et cet écart va aller s'accroissant. Il y a donc une dialectique qui fait revenir à une source campagnarde, rurale, une inventivité qui trouve son plein emploi et son aboutissement dans la manufacture urbaine.

C'est une dialectique généralisée des facteurs sociaux qui fixe une proportion inverse entre deux caractéristiques : un écart réduit, d'un côté, à la campagne entre ceux qui inventent et ceux qui n'inventent pas, alors que l'écart est très accentué à la ville ; une moindre division des tâches du côté de la ville en ce sens que les métiers distincts, tous inventifs, sont maintenus à la campagne et effacés à la ville par la mécanisation. Une moindre mécanisation à la campagne et une extrême mécanisation à la ville ; enfin, une relation qui s'établit entre la largeur de vue du propriétaire terrien et son inventivité. Ces facteurs sociaux vont entraîner ou non une accentuation de la tendance à la mécanisation, puis un écart concernant la répartition de cette inventivité entre exécutants et décideurs.

Ce modèle paradoxal ne va pas sans soulever des questions : que doit-il au champ empirique de l'observation ? Qu'est-ce qui est généralisable ou extrapolable, qu'est-ce qui tient, au contraire, à une particularité historique des éléments observés ?

Dans les explications de la révolution industrielle fournies par David Landes dans *L'Europe technicienne* <sup>(6)</sup>, on trouverait des éléments qui iraient, pour une part, dans le sens de la thèse d'une particularité des conditions

<sup>(6)</sup> David S. Landes - *L'Europe technicienne ou le Prométhée libéré. Révolution technique et libre essor industriel en Europe occidentale de 1750 à nos jours*, Paris, Gallimard, 1975.



observées par Adam Smith et utilisées comme facteur explicatif dans le traitement du phénomène de l'invention. La problématique de David Landes est celle du changement technique et de son explication. Il met en jeu, d'une part, le coût des facteurs de production qui, en augmentant, rendent rentable un investissement dans des moyens importants ; puis l'insuffisance croissante des anciens modes de production ; la dépendance de plus en plus grande de l'artisan vis-à-vis du marchand ; la gêne que constitue pour le marchand l'existence de corporations trop structurées ou trop bien défendues et donc la tentation d'utiliser l'industrie domestique pour contourner l'obstacle que présentent les corporations et les organisations urbaines ; et enfin donc, le rapport ville/campagne, comme facteur de géographie sociale et facteur explicatif de la voie particulière qu'a pu suivre la révolution industrielle, l'invention technique ou mécanique se trouvant déplacée de la ville à la campagne.

David Landes, dans *L'Europe technicienne*, utilise notamment les recherches d'A.E. Musson et Eric Robinson, *Science and Technology in the Industrial Revolution*, qui portent sur le 18<sup>e</sup> siècle anglais. Elles comportent un grand nombre de monographies sur des villes, des Académies, des branches de production dans la phase préparatoire de la Révolution industrielle. La région de Manchester y est à l'honneur ; d'autres montrent le développement de sociétés locales dès 1709, qui se consacrent tant à l'enseignement général, littéraire, qu'à celui des sciences et des arts. Elles mettent en évidence l'intérêt des manufacturiers de l'époque pour la "philosophie naturelle". Les minutes des réunions de *Spalding* témoignent d'enseignements et d'expériences en médecine, histoire naturelle, astronomie, mais aussi en mathématiques, mécanique et dans des techniques localement importantes.

On peut certainement expliquer par ce tissu scolaire local des vocations et des réussites économiques ultra-rapides d'artisans au départ mal désignés pour l'entreprise. Chacun sait qu'Arkwright était barbier avant de se consacrer à la filature mécanisée du coton en faisant breveter sous son nom le *Waterframe* automatique, ce pot-pourri d'inventions antérieures dont on lui a contesté la paternité.

On sait que la vogue de la filature mécanisée du coton gagne la France, au point que l'aristocratie éclairée, passablement anglomane, s'y consacre avec passion, tel le Duc de la Rochefoucauld-Liancourt dont parle Arthur Young dans ses *Voyages en France* des années 1780. Mais le mouvement inverse existe : l'exportation en Angleterre de cet intérêt pour les Arts et Sciences que Colbert et Réaumur, la *Grande Encyclopédie*, puis l'*Encyclopédie méthodique* de Roland de la Platière, ont su populariser. Les historiens français se consacrent en ce moment à détailler ce processus de vulgarisation, recenser les mailles du tissu des correspondances savantes et des sociétés locales. Je citerai notamment la thèse de Daniel Roche : *Les Académies de Province dans la France de l'Ancien Régime*, une somme. Les prolongements au XIX<sup>e</sup> siècle de ce courant sont innombrables : Marx a suivi des cours de technologie à Londres, dans les années 1850. Darwin, lui, est tout entier impliqué dans le réseau des sociétés d'histoire naturelle de son comté : ornithologie, botanique.

Sur un plan plus spéculatif, *La Richesse des nations* insiste sur la nécessité d'un enseignement général pour compenser la mutilation due à une spécialisation dans le travail. Son libéralisme admet la nécessité d'une sphère publique, dès lors que les tendances à l'appauvrissement des facultés dans l'entreprise privée se développent sans contrôle. McPherson, dans *Principes et limites de la démocratie libérale* comme dans *L'Individualisme possessif*<sup>(7)</sup>, montre

(7) C.B. McPherson - *The Political Theory of Possessive Individualism*, Londres, 1962.



l'avenir de cette dialectique du général et du spécial, dans la pensée utilitariste et chez les "radicaux philosophes" qui révolutionneront dans les années 1830 la culture de masse en créant le magazine de culture générale.

Il y avait donc une politique d'éducation populaire. Cette politique faisait en sorte que l'on pouvait être à la fois un artisan de campagne et bénéficiaire des "lumières". Thomas Hardy dans *Jude l'Obscur* présente un fils de ferme devenu un helléniste amateur et un théologien, par ses lectures et grâce à un instituteur rural intéressé à ses progrès. Ce fils de ferme travaillant pour vivre chez un forgeron de campagne apprend aussi les rudiments de son métier. Ce que veut montrer Adam Smith et ce qui est paradoxal, c'est qu'à la campagne, non à la ville, se rencontrent un savoir-faire très pratique, rudimentaire, traditionnel et des éléments de connaissance très neufs (ce que l'on appelle les "lumières") et qui sont passés par des canaux contournant les institutions de recherche centrales. Il y a des facteurs convergents, et dans la recherche anglo-saxonne et française, pour montrer qu'il n'a pas fallu attendre la Restauration pour qu'il y ait un effort de transmission de la connaissance scientifique et technique dans le fond des campagnes.

D. Landes cite également l'accessibilité relative des capitaux, le fait que les machines peuvent être d'abord construites en bois avant d'être copiées en métal et donc sont, au départ, relativement abordables ; le fait que les sources d'énergie soient d'abord gratuites (les cours d'eau pour l'essentiel) ; l'existence d'une classe terrienne éclairée qui possède un certain esprit d'entreprise, ainsi que des caractéristiques religieuses (le fait que dans cette catégorie d'entrepreneurs de la fin du 18<sup>e</sup> siècle en Angleterre, il y ait une forte proportion de congrégationalistes non anglicans, quakers, méthodistes) ; enfin, la pré-existence d'un dispositif mécanique antérieur (le moulin à foulon, les charbonneuses du 16<sup>e</sup> siècle, les métiers à ruban hollandais, les moulins à organsiner du 17<sup>e</sup> siècle qui ont été récupérés et utilisés sur une grande échelle à cette époque pour répondre à une demande très large).

Ces études récentes renforcent rétrospectivement l'intérêt de *La Richesse des nations*. Adam Smith, historien de sa propre période, mêlant savamment des principes et des éléments d'observation, a essayé de rendre compte de l'invention mécanique, industrielle, dans sa relative incohérence et les contradictions apparentes d'une application qui aurait pu être rigide, schématique, du principe de la division du travail.

A partir d'Adam Smith, on pourrait essayer de suivre l'histoire de ce contraste grandissant entre un environnement général et local, l'un plus indifférencié, la campagne, l'autre de plus en plus organisé et différencié, à savoir l'environnement manufacturier lui-même. De plus en plus, on va prendre en compte le facteur de l'environnement proprement technique et essayer d'affronter le problème qu'Adam Smith, finalement, laisse en quelque sorte inexplicité, ou à l'écart de sa théorie : est-ce que l'environnement proprement technique ne supprime pas le bénéfice ou l'avantage que fournit pour l'invention la division du travail en tant que procédé d'organisation de l'entreprise manufacturière ? Est-ce que le milieu technique que secrète la division du travail comme principe organisateur de l'entreprise ne va pas se retourner contre l'esprit d'inventivité et lui faire obstacle ? A partir du système de Taylor et des réflexions sur les organisations, en particulier celle de Simon, on peut suivre cette idée de l'écart et du double rôle d'incitatif à l'invention et au changement, puis d'obstacle au changement que joue l'organisation de l'entreprise sur le mode de la division, à la fois division entre les métiers et division entre les exécutants et la hiérarchie ; on problématisera l'écart entre l'inventivité d'un côté, la mutilation corrélative chez les exécutants de l'autre.

En second lieu, on problématisera la dynamique de la dégradation de l'environnement : faut-il avoir recours à une source extérieure du progrès des techniques ou du perfectionnement des machines, pour rendre compte de la reproduction d'une certaine intelligence spéculative ou d'une capacité à dominer des problèmes que l'extrême division des tâches rend non maîtrisables ?

Quels sont les rôles respectifs des automatismes et de leurs modifications en fonction des finalités non mécanisables du système ? Quels rapports établir entre société et entreprise ? "La société est variée", autre manière de dire qu'elle est sans ordre, relativement chaotique. Chaos dans la société et ordre dans l'entreprise, marché d'un côté, production de l'autre, quels régimes épistémologiques y rattacher ? Le problème qui va se poser au 20<sup>e</sup> siècle, est celui du "bruit" dans la société, et d'un ordre qui est la transmission d'un message dans l'entreprise ; changement d'un côté, obstacle au changement de l'autre.

Cette constellation peut s'expliquer à partir d'Adam Smith, aujourd'hui relu dans une perspective de réactualisation de certains principes que l'on pourrait appeler "libéraux". S'il est relu, c'est parce que cette démarche évite la dérive vers un modèle "centralisateur" ou "autoritaire", rendue possible par un certain flou dans le modèle de la division du travail. L'idée fondamentale d'Adam Smith est que l'entreprise ne doit pas devenir trop rigide pour qu'il se maintienne une correspondance entre la demande du marché et la fourniture de produits. Il faut aussi se rappeler que pour lui, si la division du travail est un principe explicatif universel en dehors de la période manufacturière, c'est parce qu'elle repose sur l'échange entre ce que le talent de chacun lui permet de fournir et la demande que chacun présente à la communauté, comme série des autres talents.

C'est à cause d'un rapport intrinsèque entre un talent donnant lieu à des produits et une demande de produits ou un besoin, que s'instaure le régime de la division du travail. La relation entre le marché et l'entreprise est constamment maintenue comme un principe de vie de l'entreprise puisque la division du travail n'a pas d'autre origine que cette dialectique du besoin et du talent naturel. La division du travail c'est ce qui permet à chacun, par la culture de son propre talent, de fournir une monnaie d'échange lui permettant d'obtenir ce dont il a besoin ; d'où l'impossibilité, dans une telle pensée, de fermer l'entreprise vers son extérieur et l'obligation d'inscrire l'entreprise dans un environnement qui, pour elle, est vital et qui l'oblige à rester souple, organique et en perpétuel changement. Ce sont là, effectivement, des principes de l'analyse d'Adam Smith qui sont en ce moment même réactualisés pour des raisons conjoncturelles.

Outre cette souplesse que l'on ne peut abandonner dans le cadre de ce modèle, ce rapport ouvert de l'entreprise à l'environnement et au marché, il y a néanmoins des germes de durcissement que la pensée ultérieure essaiera d'exorciser. Ces maladies possibles de l'entreprise tiennent donc à la double nature et même à la multiple nature du principe de la division du travail : coupure excessive entre l'exécution et le commandement, contradiction presque insoluble entre la nécessité de se mutiler dans le travail pour qu'il soit rentable et fournisseur de richesse, et l'exigence de perfectionnement du talent naturel, monnaie d'échange dans la recherche des infinis objets du besoin.

La dimension de mutilation est presque identique au travail lui-même : le concept du travail est le concept d'une mutilation. En même temps, le fait est qu'un travail véritablement souple et créatif se doit d'intégrer l'entier de l'homme à cause de la nécessité d'un *insight*, vue dominante et synthèse créatrice.

S'opposent ainsi la mutilation ou le resserrement du champ de l'activité et, d'un autre côté, la nécessité, pour que le travail aboutisse, d'une capacité synthétique de voir loin. Une dialectique infernale s'instaure entre les parties et l'unité, les parties et le tout. Trois germes de durcissement, qui n'en font qu'un, sont à distinguer : la coupure excessive entre l'exécution et le commandement ; la coupure ou la contradiction interne entre l'exclusivité rétrécissante, la mutilation, et la conservation intacte des facultés de synthèse ou des facultés créatrices qui perfectionnent même par delà l'individu ; la dialectique des parties et de leur unité ou du tout.

Ces oppositions demeurent souples et ouvertes chez Smith, ce qui ôte leur poids aux critiques du "naturalisme libéral". L'idée de "talent naturel" est-elle naturaliste, par opposition à ce qui serait acquis ou culturel ? La critique de l'idée de nature, du mythe de l'origine, vient-elle à bout des fondements de la théorie libérale ? Marx le supposait mais en un sens plus sophistiqué, au moment d'envisager la mise en mouvement dialectique de ce que l'économie politique classique donne comme universel. Le talent naturel, pour y revenir, se donne plutôt comme un deuxième terme, un aboutissement. L'étude des sociétés primitives montre que la tendance première est l'imitation des autres et non la culture par chacun de sa singularité. L'idée d'un calcul portant sur l'équivalence entre les produits d'un art individuel et les biens dont on ressent le désir et le manque renvoie à la sophistication d'un *homo œconomicus* ratiocinateur, conscient de ses intérêts, non à un naturalisme naïf. Dans *La République*, Platon montre la fondation de la cité sur la division du travail comme une ruse intéressée et simultanément comme la base de la justice (que chacun soit approprié à sa tâche pour le bien commun) mais il ne part pas du "talent naturel" ; celui-ci est au contraire le résultat le plus exquis de la justice sur terre.

Il y a certainement chez Adam Smith une théorie individualiste et naturaliste du talent et du besoin ; mais c'est la rançon de deux exigences philosophiques, celles de la liberté personnelle et celle du droit naturel au bonheur dans une société juste. Le bilan historique à établir de cette ambition, qui passe par la critique marxienne, doit envisager aussi cette dimension constitutive de la pensée libérale, originelle, bien différente du cynisme néo-libéral et de son réalisme prosaïque.

Il y a eu deux tentations à partir d'Adam Smith ; tout unifier, ne se porter que du côté de l'unité et du commandement, résoudre le problème de la contradiction en développant l'entité "unité" ; ou, au contraire, diviser encore plus et faire de la division une méthode qui "prescrit le symptôme" ; à force de diviser, éviter les inconvénients ou les ennuis de la division. Contre cette philosophie multiforme parce qu'empirique, tout diviser, ou tout unifier.

Tout unifier : l'auteur de *La Philosophie des manufactures*, Andrew Ure, et Marx lui-même, sous une version critique, pensent que la tendance historique de la manufacture est d'aller vers l'unification. Faute de pouvoir freiner la tendance centralisatrice, on arrive fatalement à la "maladie" du système industriel ou manufacturier.

Tout unifier, qu'est-ce que cela veut dire ? Chez Adam Smith, il y a un équilibre que l'on veut maintenir entre ce qui est central et ce qui est environnant : la manufacture (en tant qu'elle est un centre d'où procèdent des biens) et le marché ; et, au sein même de la manufacture : quelque chose qui serait environnement et quelque chose qui serait central. Ce qui est central, par opposition à ce qui est environnant, on a tendance à lui attribuer les qualités principales qui vont être empruntées au milieu : créativité, autorité, unité de vue, et c'est finalement le modèle de la commande militaire. Une des tenta-

tions est d'aller dans le sens d'une unification de l'entreprise sur le modèle d'une unité quasi-militaire, de la doter de l'autorité, de l'unité synthétique de vue, de la capacité à transmettre de haut en bas des ordres, à perfectionner d'en haut l'appareil lui-même. C'est, par exemple, le thème du "Napoléon de la fabrique", selon l'expression de Marx. Si Ure, en 1832, écrit ce qu'il écrit, c'est parce qu'entre Arkwright<sup>(8)</sup> et lui, il y a l'histoire des mécanoclastes, des révoltes anti-machines, l'histoire des mésaventures qui attendent le Napoléon de la fabrique s'il n'est pas assez ferme. Ce sont les "damnés luddites" ou luddistes qu'il accuse.

Cette histoire peut renforcer certains dans la conviction que le modèle de direction de la manufacture est bien quasi-militaire. Petit à petit, une hégémonie des fonctions de direction par opposition aux fonctions d'exécution, de transmission, s'instaure dans la pensée manufacturière, c'est le thème du grand automate ou du grand autocrate (Marx emploie les deux termes), tous devenant servants de la machine. C'est un modèle "servo-mécanique", qui fait en sorte que l'exécution soit comme rattachée, dans son effectuation même, au principe central, directeur et que tout y revienne. L'idée est de réduire la contradiction entre le niveau de l'exécution aveugle, mutilée, etc. et le niveau de la direction, parce que tous y sont intégrés ; qu'il n'y ait plus de périphérie ou d'environnement mais que les ordres émanent tout seuls, spontanément du centre et y fassent retour, ce centre étant éventuellement un homme comme le Napoléon de la fabrique lui-même, Arkwright, mais en tout cas un cerveau et surtout un muscle, doté d'une certaine force de caractère. C'est aussi l'époque du modèle machinal chez Babbage. Il n'y a pas lieu d'opposer comme beaucoup le font Ure à Babbage en accentuant trop la coupure ; la calculatrice mécanique, ce modèle d'une mécanisation très poussée, est aussi un modèle centralisé de commande et de transmission quasi-automatisée. C'est lui que Marx prend pour modèle du développement, tout en l'ayant pour cible de sa critique.

J'ai essayé de montrer que Marx avait été fortement influencé par la pensée de Ure tout en la dénonçant<sup>(9)</sup>. Marx croit nécessaires les tendances historiques de la manufacture au centralisme : tout passe au service des nouveaux maîtres, tout devient servant du grand automate ou du grand autocrate.

La science devient une esclave au service du nouveau maître. Toute l'ingéniosité des anciens artisans va progressivement effectuer une migration vers la machine, et des machines particulières vers le centre organisateur, le cerveau qui domine. Au service de l'autocrate, on va trouver toutes les ressources manuelles et intellectuelles qui, auparavant dans la manufacture d'ancien régime, étaient encore dissociées. Le modèle que Marx prend pour cible est un modèle ultra-centralisé qu'il considère comme inévitable. Il lui faut, pour les besoins d'une démonstration critique qui n'est pas que spéculative, le caractère quasi-fatal ou quasi-automatique de cette dérive progressive de la manufacture vers un modèle ultra-automatisé et ultra-centralisé puisque, sans cette victoire fatale du centre et de l'automatisme sur tous les éléments de l'environnement ou les éléments périphériques, il n'y aurait aucune chance de réunir par ce biais même, par cette discipline de fabrique, les éléments qui, coalisés et autrement dirigés, vont seuls permettre l'écatement du modèle. C'est en poussant jusqu'à son terme, jusqu'à son explosion, ce mouvement historique qu'est possible la fin du régime capitaliste de l'entreprise centralisée.

<sup>(8)</sup> Un des premiers à appliquer dans sa fabrique avec un relatif succès commercial, un brevet concernant le *Waterframe* automatique (réunion de brevets portant sur les éléments technologiques de la filature du coton).

<sup>(9)</sup> Cf. F. Guery - La division du travail entre Ure et Marx, *Revue Philosophique*, 1977. Voir également D. Deleuze et F. Guery - *Le corps productif*, Ed. Mame, 1972.

En d'autres termes, Ure soutient dès 1832, que les artisans que l'on embauche dans les manufactures sont véritablement trop désordonnés et indociles. Les tableaux des ouvriers à l'époque insistent soit sur leur indiscipline (ivrognerie, anarchisme), soit sur leur misère. L'idée de Ure est que l'artisan est rebelle par nature : cela d'autant plus qu'il détient son métier, étant la base technique de la production manufacturière. Il a le métier, personne d'autre ne l'a. Si l'artisan est indiscipliné, il est difficile de coordonner des travaux ultra-divisés, très organisés, des travaux de gens qui sont seuls à pouvoir faire ce qu'ils ont à faire : leur métier. Ces gens ont conscience d'être précieux mais, rebelles, insubordonnés, ennemis de la maîtrise, de ceux qui les emploient, ils ne veulent pas se coordonner.

Ure explique que si on a eu recours à des machines très tôt, comme Arkwright dans les filatures de coton vers 1770, ce n'est pas tellement parce que c'est plus productif, mais en réalité parce qu'à ce moment-là ; les artisans ne peuvent plus se servir de leur compétence pour mettre en cause l'ordre dans la manufacture. La machine est un instrument d'ordre et ce que Marx explique aussi dans *Le Capital*, c'est que dès le moment où la machine s'est emparée de toute la productivité qui auparavant était contenue dans le tour de main, dès que la machine est devenue elle-même cet immense automate doté des outils terminaux qui auparavant étaient dans la main des artisans, la discipline est réalisée *ipso facto*. Donc, comme le grand automate qui rythme la production, va à une certaine vitesse, il n'est plus possible d'être récalcitrant, de ralentir le rythme. Le rythme est objectif, il est devenu un facteur de l'environnement technique lui-même ; le rythme du travail est dicté par l'automate même, bien sûr gouverné par quelqu'un, et l'artisan ne peut plus que suivre. Si Taylor, un siècle après, préconise que les tâches d'exécution mécanique soient à leur tour spécialisées, ce n'est qu'une extension presque marginale, à l'époque où il écrit, d'un principe qui a été mis en œuvre un siècle plus tôt. Si les tout premiers directeurs de manufactures n'avaient pas "taylorisé", uniformisé, standardisé les gestes, chronométré, et confié tout cela à une machinerie productive centrale, il n'y aurait pas eu du tout de révolution industrielle. On n'en parlerait pas.

Ure dit que le principe de la division est un dogme scolastique ; on n'en a plus besoin parce qu'en réalité ce n'est plus le fondement de la richesse des nations, de la richesse des manufactures, de l'organisation manufacturière ; un principe qui est son dépassement, son extrapolation, le principe automatique l'a relayé.

Selon Marx, néanmoins, le principe de la division du travail fait retour dans la grande industrie sous la direction du grand automate. Avec quelle fonction ? Une fois vidé de sa valeur productive, le principe de la division du travail, et c'est une des formes de cette extrapolation, devient principe purement disciplinaire. Comme le modèle est devenu quasi-militaire, la division du travail ne devient plus du tout un principe productif ; depuis longtemps le travail divisé de l'artisan ne sert plus à rien sur le plan productif ; mais sur le plan disciplinaire, pour la consolidation du grand automate, il est absolument indispensable : c'est une condition de transparence du message, de son principe à son aboutissement, le long d'un canal hiérarchique. L'idée est que la division du travail va servir à la réception intégrale du message de direction, du commandement, jusqu'à la périphérie. S'il y a un traitement chez Marx et chez Ure, dans ce modèle ultra-centralisé, du problème des rapports de l'environnement et du centre, cela se présente, contrairement à Smith, comme une opposition exclusive. L'environnement est entièrement exclu et il est aussi entièrement chaotique. C'est la thèse de Marx selon laquelle il y a d'autant plus de discipline au sein de l'entreprise qu'il y a plus d'anarchie, de contradiction,

d'éparpillement, au sein de la société environnante. Cette anarchie a un nom : c'est l'atomisme social, c'est l'égoïsme, c'est le régime de l'intérêt particulier, thèse que Marx a toujours soutenue depuis les réflexions sur *La Question juive*, et qu'il partage, pour une certaine part, avec Tocqueville. L'environnement est chaotique et d'un autre côté le centre, lui, le Capital, reste tout à fait identique à lui-même et ultra-disciplinaire. On en arrive donc à l'idée d'une division verticale absolue, considérée comme ordre, et ce qui descend le long de cette division verticale, ce sont des ordres, des commandements.

Tous voudront se démarquer ensuite de ce modèle aboutissant au blocage complet. Ce modèle ultra-centralisé coupé de son environnement chaotique, comme de toute source externe d'adaptation ou de plasticité, de mutation, n'est plus qu'un lieu de blocage. Etant donné la façon dont Ure comme Marx décrivent cette entreprise fondée sur le principe de la division du travail et l'intégrant dans le modèle du grand automate, il ne peut pas y avoir, à terme, autre chose qu'arrêt complet dû à l'insensibilité au changement. Si bien que l'humanité dans son ensemble aurait fort avantage à briser cette structure, qui n'est que provisoire dans son histoire, si elle veut retrouver les sources d'une productivité renouvelée, de la richesse même. On ne réforme pas cet appareil. L'industrie sous direction capitaliste ne se réforme pas, on ne peut que briser un appareil qui est ainsi endurci, enkysté ; il n'y a pas d'amélioration de détail, pas d'assouplissement possibles. Marx ne garde de la pensée de Smith que la dimension de système rigide : pas de réforme, il faut que le durcissement aille jusqu'au point où le système va s'effondrer sous la puissance des forces mêmes qu'il a fomentées et réunies en son sein. Les forces productives sont bloquées par des rapports de production internes à cet appareil sclérosé.

S'il y a un retour à une pensée infiniment plus empirique, observationnelle, et plus dialectique, plus de variété sous des principes moins fermement reliés, c'est aussi pour retrouver une certaine dialectique des rapports entre l'environnant et le central, un facteur de plasticité, de variation et d'enrichissement. Ce modèle libéral a pour cible le taylorisme, version extrêmement appauvrie et tardive du mythe autocratique ou automatique développé plus tôt.

On peut estimer que la tâche de direction, au sens où le contremaître dirige, peut elle-même être divisée, puisque diriger est un métier qui peut être divisé. Taylor propose une division de la contremaîtrise (non pas de la maîtrise au sens du grand autocrate, du grand automate), en des sous-espèces. Il propose de poursuivre le mouvement ancien, de mécaniser, rationaliser les tâches d'exécution. Le taylorisme donne son nom au paradigme dépassé. Pour quoi s'en prendre à lui et en faire l'obstacle mental par excellence qui fera perdre l'Occident ? C'est pourtant quelque chose d'assez archaïque, d'assez limité, qui laisse tout entière la question de savoir quel rapport il y a entre le sommet et la base, la direction au sens où lui l'entend puis la véritable direction centrale, supérieure des entreprises. Le nouveau paradigme qui est proposé et qui réactualise certains aspects de la pensée d'Adam Smith, l'est surtout à partir de la contestation d'un modèle de transmission verticale unilatéral.

Donc, actuellement le procès ne porte pas sur le taylorisme en tant que subdivision des tâches. Ce qui est critiqué c'est la coupure, comme le dit Matsushita, entre conception et exécution. Sur ce point précis, ce que j'essayais de montrer à partir de Simon, c'est que dans l'opposition conception/exécution, on se rapporte au schéma que pose Adam Smith : il y a des génies qui conçoivent et qui synthétisent, et ceux, sans génie, qui exécutent les tâches parcellaires. Est-ce que cette structure est universelle, indépassable ? est-elle inscrite dans la structure de l'esprit humain lui-même ? ou est-elle seulement historique ? Pour ceux qui décrivent les organisations dans des termes renou-

velés à partir de la théorie de l'information, il n'y a pas ceux qui conçoivent et ceux qui exécutent : chacun a une intelligence, par définition, limitée ; il agit et se décide en fonction de certains paramètres, les informations qu'il peut détenir ; les tâches de direction ne sont que des tâches de coordination et non pas de conception. C'est là dessus que l'on insiste : il ne faut pas concentrer toutes les tâches de conception au sommet de l'entreprise, les autres n'étant que les terminaux, mais il faut, au contraire, décentraliser c'est-à-dire se fier à une exécution "moyennement" intelligente et ne faire que coordonner au sommet, autrement dit encore consulter la base.

Comme le dit Matsushita, il faut que l'intelligence de tous soit mobilisée pour que l'entreprise reste viable parce que si un seul gouverne et que les autres se contentent d'exécuter servilement, il n'y a pas assez de potentiel intelligent mobilisé dans l'entreprise. Est-ce une mythologie, est-ce un arrangement, ou est-ce, au contraire, la leçon même du succès japonais ? C'est un débat qui est entièrement à venir. On pourrait dire, évidemment, que le modèle japonais est en fait incroyablement autoritaire et dictatorial, qu'il est un modèle d'intégration complète des hommes dans l'entreprise et pas du tout d'écoute et de mobilisation des énergies, que ce n'est pas un modèle libéral, décentralisé. On pourrait dire cela. Je ne sais pas quelle est la part d'observation des succès réels et de schématisation ou formalisation inspirée de théories qui n'ont finalement pas à voir avec l'organisation des entreprises. Mais enfin ce point précis : taylorisme, dans la tête, renvoie à l'opposition conception/exécution. C'est le seul point qui est retenu, fondamental chez Taylor, mais surtout bien avant.

C'est donc ce qui tombe d'en haut sous la forme d'une commande ou d'un ordre qui devrait être en principe "reçu cinq sur cinq", intégralement. Dans l'histoire de la réflexion sur l'organisation des entreprises, le modèle des télécommunications, modèle unilatéral de transmission des ordres et messages le long d'un circuit, s'est appliqué à des servo-mécanismes : comment abattre un avion en vol, en tenant compte de ses mouvements pendant le temps que le missile met à l'atteindre ?

Ces questions ont été soumises à de dures critiques<sup>(10)</sup> parce qu'elles reposaient sur des présupposés : les ordres tombent d'en haut vers une périphérie qui les reçoit passivement. C'est le modèle automatique ou autocratique qui l'a absolument emporté. Le problème de la fidèle transmission des ordres ou des commandes du haut jusqu'en bas renvoie à un modèle qui a pour bête noire les bruits ambiants et les bruits spécifiques que peut susciter le canal. Dans les télécommunications par téléphone, le bruit est l'ennemi. La résurgence d'un principe libéral tient au fait qu'au lieu de continuer à considérer le bruit comme l'obstacle par excellence à la transmission pleine et entière le long d'un canal hiérarchique des commandes nécessaires à la centralisation automatisée de l'entreprise, on a au contraire intégré le phénomène du bruit comme facteur d'ordre et retourné les rapports entre un centre limpide, d'où émane tout, et une périphérie brouillée, cacophonique et chaotique.

D'abord, on fait la théorie des obstacles à la direction des entreprises : il y a du bruit, on n'arrive pas à transmettre les ordres aux inférieurs, ils ne veulent ou ne peuvent pas obéir, tout se passe mal et il y a trop de rigidité ou trop de cloisonnement dans l'entreprise pour que la direction puisse passer à travers tout cela ; puis, la théorie des obstacles à la direction des entreprises va devenir une théorie rénovée de la communication au sein d'une entreprise que l'on va

<sup>(10)</sup> Tout le courant "Nouvelle Communication". Notamment le *Tavistock Institute*, inspiré par les théories de Winnicott.



supposer non clivée à la mesure même où elle est divisée, la division n'étant plus un frein à la transmission des ordres. Dans une réflexion comme celle de Simon le paradigme s'inverse pour rendre sa souplesse à un système que la division verticale sclérosait.

La théorie se réordonne : théorie de l'auto-organisation comme réaction du système au bruit et donc réaction organisatrice à la désorganisation qu'est le bruit ; théorie de la subdivision en sous-systèmes, de telle sorte que les fonctions de direction ne soient plus que des fonctions de coordination ; et enfin une théorie de la décision qui, à la fois, est pragmatique, probabilitaire et statistique ; d'où une théorie de la non-communication qui devient, *ipso facto*, une théorie de la communication. La démarche de Simon consiste d'abord à abandonner le principe de l'intelligence spéculative, ou de l'*insight* opposé à un principe qui serait celui de l'intelligence limitée ou mutilée. Parce qu'il est comportementaliste et pour d'autres raisons, Simon pense que toute intelligence est pragmatique ou pratique, une décision ne se prend pas en fonction d'une parfaite maîtrise de toutes les données de connaissance, mais, au contraire, c'est une orientation probabilitaire qui ne tient compte que d'une simplification du champ. L'écart entre ceux qui voient tout et ceux qui ne voient rien, fondamental dans la théorie autocratique de la manufacture, est nié et remplacé par une toute autre théorie de la limitation et du cloisonnement. Toute intelligence, tout champ de décision ou d'application est limité et, donc, il faut jouer sur ces limitations et sur ce cloisonnement nécessaire, chacun étant enfermé dans son champ de décision et les éléments d'information dont il peut effectivement disposer, d'où un modèle décentralisé et cloisonné où la direction peut s'exercer comme simple coordination de décisions déjà prises aux différents niveaux de l'effectuation.

La vertu épistémologique de ce modèle rénové, c'est de transformer tout ce qui, auparavant, était argument contre en argument pour. Plus cela va mal, plus cela est cloisonné ; plus c'est désordonné, plus c'est impossible d'y voir clair ; et plus la structure globale réagit par une mise en ordre et une organisation, identifiée à un phénomène de réaction au désordre et au cloisonnement. Ainsi le changement désordonné va devenir un changement ordonné et l'épistémologie de référence qui était quasi-cartésienne (priorité au champ limité), est balayée. Retour encore à un principe manufacturier que Ure et Marx avaient abandonné. Ils disaient que "*la manufacture est transitoire ; ce qui compte vraiment, c'est la fabrique centralisée, automatisée...*".

Or, la nouvelle théorie revient à un principe manufacturier, où les éléments d'automatisation et les éléments humains d'appréciation, de décision, de soupesage des éléments d'information dont on dispose, la coexistence des éléments humains et machinaux ou automatiques sont posés comme un principe. Dans l'entreprise aujourd'hui, on ne considère pas que l'automate prend la place des hommes et qu'un seul homme est l'automate (celui qui gouverne), mais qu'il y a des éléments automatiques et des éléments humains qui coexistent dans l'entreprise, revenant au modèle manufacturier. On revient aussi à un certain principe de la division du travail : personne ne voit tout, mais il y a des fonctions de coordination entre des pratiques, des décisions décentralisées et multiples ; il y a bien division du travail, salutaire mécanisation ou salutaire aveuglement sur l'ensemble des données. Mais cette souplesse est au service d'une structure ouverte, notamment sur les marchés.

On attend de cette structure floue, flottante, avec coordination d'éléments multiples et disjoints, qu'elle soit moins rigide et plus accessible à des changements qui lui permettent de survivre dans un environnement particulièrement chaotique.

Revenons à la déclaration de Matsushita, française et américaine beaucoup plus que japonaise : *"Nous, nous sommes post-tayloriens, nous savons que le business est devenu si compliqué, si difficile et la survie d'une firme si problématique dans un environnement de plus en plus dangereux, inattendu et compétitif, qu'une entreprise doit, chaque jour, mobiliser toute l'intelligence de tous pour avoir une chance de s'en tirer"*.

La théorie des systèmes ouverts, le paradigme de l'auto-organisation, laissent espérer qu'une mutation décisive puisse adapter et intégrer les entreprises dans un contexte de crise supposé inéluctable. Resterait à déterminer s'il s'agit là d'une application parmi d'autres d'un paradigme triomphant, ou de la source vive des ambitions systémiques, rationalisant un espoir fou en lui donnant la forme généralisée d'une théorie de la nature.

Mais tout cela est bien anecdotique ou plus précisément conjoncturel : la crise, comme urgence, précipite les théories dans l'utopie, l'extrapolation folle et l'incohérence. Le contenu rationnel et innovant du courant "post-taylorien", cette variante du post-industrialisme qui lui-même est un post-modernisme, ne doit pas être surévalué. On accentue les traits archaïques du taylorisme en généralisant, pour le critiquer, le principe d'une direction spécialisée des entreprises pour le faire coïncider avec ce que le modernisme lui-même a combattu et dépassé : la hiérarchie, l'autorité patronale illimitée, l'arbitraire et la sclérose d'un style de direction paternaliste dont une politique de l'efficacité a pu montrer l'inadéquation pratique.

Les non-tayloriens apparaissent alors, conformément à une philosophie "moderniste", comme des réformistes qui souhaitent allier les avantages de la démocratie interne et ceux de l'efficacité dans la concurrence des firmes. Ce faisant, on ressuscite la critique inaugurée par Marx, en oubliant que pour lui aucune réforme n'était possible étant donné le caractère nécessaire du centralisme. Mais on ne touche en rien à ce qui faisait l'essentiel du paradoxe d'Adam Smith, et qui tient chez lui à l'essence même du travail et à l'insoluble contradiction qui y joue.

Or, faire retour au modèle d'Adam Smith, c'est faire retour au principe même de ce travail divisé qui est de satisfaire l'illimité des besoins dans le marché. L'idée d'une entreprise qui ne tiendrait pas compte des besoins existant sur le marché, puisque c'est là qu'ils se manifestent, est absurde. Maintenant, quel rapport peut-il y avoir entre le taylorisme dans la tête, la maladie tayloriste, et la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins ? C'est un fait qu'à partir du moment où un seul conçoit et tous exécutent, il y a une moindre chance que le seul qui conçoive sente quels sont les besoins existant sur le marché et quels sont les moyens pour les satisfaire. La tendance actuelle vise à une large mise en commun des perceptions que peuvent avoir les acteurs de l'entreprise des besoins extérieurs auquel le produit doit répondre.

Je pense, en particulier, que ce qui s'appelle "analyse de la valeur", dans l'esprit "néo-design", consiste précisément à examiner, au sein de l'entreprise, la bonne qualité du produit, non pas simplement comme adéquation à des normes intérieures, mais aussi adéquation à une demande extérieure. Cela suppose une structure de l'entreprise qui ne soit pas ultra-centralisée et ultra-cloisonnée. Il faut que chacun puisse effectivement porter appréciation sur le produit, sur la partie du produit qui lui revient dans la balance. A ce titre, la critique du taylorisme est la critique de l'exclusivité de l'appréciation sur les finalités de la production. Mais on ne touche nullement de ce fait à la distinction conception/exécution : on vise simplement ce qu'Adam Smith lui-même mettrait au-dessus de tout : la **qualité** de la conception. Tout le "post-taylorisme" peut se résumer en une formule : améliorer la direction ; cela

signifiant : améliorer la communication. Or l'important, c'est de comprendre que le lien entre marché et entreprise ou consommation et production est essentiellement interne au travail lui-même : on travaille pour consommer, on cultive ses talents pour jouir du fruit des talents des autres, et cela même est la Cité : la dépendance mutuelle de tous les biens et de tous les hommes. C'est tout aussi bien dans l'entreprise où l'on travaille que l'identité du talent et du besoin se réalise en chacun, pour autant qu'on sache l'en rendre conscient : cultiver le talent productif, c'est fournir un aliment à l'illimité du besoin qui définit chacun pour autant qu'il travaille.

C'est pourquoi Adam Smith prisait, à l'initiative productive même, la présence de lettrés à l'esprit ouvert, susceptibles de voir loin et grand. En le relisant, on trouverait à défaut de "systémique", la mise en œuvre vraiment subtile d'un refus des systèmes déployé en système, de sorte qu'au lieu de se retrouver hors du temps qui court, le sien y ouvre plutôt ceux qui font l'effort d'y pénétrer et de le fréquenter.

Sur le chemin de cette remémoration, on ne saurait aller trop loin. C'est Platon qui combattait l'idée que la direction et le gouvernement pussent être des métiers, en cela limités et finis, puisqu'ils consistent seulement à coordonner ce qui est métier ou travail fini pour en tisser une unité. C'est pourquoi il insistait pour appeler "art", et non simple métier, le travail du politique. Il en va d'une différence que les Grecs estimaient fondamentale entre "faire" et "voir". Or, plus on insiste sur le fait que même l'intelligence est devenue un métier ou savoir-faire, plus on retrouve une intuition contraire : si les métiers changent, la direction demeure une *vue*, c'est-à-dire un art. C'est ce que Heidegger rappelle en redonnant au mot **technique** le double sens originaire du savoir-faire et du grand art.

Si cette vue était l'apanage d'un seul, le principe du travail serait inégalitaire en soi. Mais on découvre heureusement que diriger les hommes, ce n'est pas diriger des aveugles à l'aveuglette, c'est prendre en compte ce qui, en chaque savoir-faire, est art : car en grec, c'est le même mot *technê* qui désigne et l'art et le métier pour autant qu'il excède l'habileté mécanique à répéter un tour de main.

François GUERY