



**HAL**  
open science

# Sens, information et machines à l'ère digitale : entre les mains de Merleau-Ponty

François-Xavier de Vaujany

► **To cite this version:**

François-Xavier de Vaujany. Sens, information et machines à l'ère digitale : entre les mains de Merleau-Ponty. 2019. halshs-01968902

**HAL Id: halshs-01968902**

**<https://shs.hal.science/halshs-01968902>**

Preprint submitted on 3 Jan 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Sens, information et machines à l'ère digitale :

## Entre les mains de Merleau-Ponty<sup>1</sup>

François-Xavier de Vaujany

DRM

PSL, Université Paris-Dauphine

[devaujany@dauphine.fr](mailto:devaujany@dauphine.fr)

**Résumé :** Les travaux de Maurice Merleau-Ponty ont essentiellement porté sur l'expérience, la vie vécue et le rôle de la corporéité. Si les gestes, les perceptions, la chair, l'intercorporéité sont omniprésents dans l'œuvre du philosophe, la technologie semble particulièrement invisible. Est-ce parce qu'elle se fond dans le geste et dans l'expérience ? Rien n'est moins sûr. Cet essai revient sur la question technologique, en particulier pour le cas des technologies digitales. A partir de trois écrits de Merleau-Ponty, nous soulignons ici la présence du sens, de l'information et des machines dans son œuvre. Nous montrons que la technologie a une vraie place dans l'ontologie indirecte construite par le professeur du collège de France déjà inquiet de « dangers » qui se sont malheureusement confirmés. En partant de l'ontologie construite par Merleau-Ponty pour décrire notre monde, nous proposons ensuite d'explorer plusieurs enjeux contemporains du travail et de l'activité collective à l'ère digitale. Nous mettons en avant un concept-clé susceptible d'éclairer les transformations en cours du travail et des organisations : les Narrations Organisationnelles Réversibles (NOR).

**Mots-clés :** Merleau-Ponty ; Ontologie du sensible ; Machines ; Information ; Sens ; Informatique ; Digital ; Cybernétique ; Activité collective ; Nouvelles formes d'organisation ; Management ; Narrations réversibles ; Narrations Organisationnelles Réversibles ; Chiasm.

---

<sup>1</sup> Texte associé aux deux leçons inaugurales du cours « Transformations du Travail et Numérique (TTN) : enjeux d'information et de connaissances » (octobre-décembre 2018, master 128, PSL, Université Paris-Dauphine).

## Introduction : redonner une place à la corporéité<sup>2</sup>

La route est longue pour un chercheur. Elle a commencé pour moi il y a bientôt vingt ans par un mémoire de recherche sur la théorie de la structuration d'Anthony Giddens (1984). Etudiant en Diplôme d'Etude Approfondie (DEA), j'essayais alors de comprendre les dynamiques sociales liées aux technologies Internet qui faisaient leur entrée dans les organisations. Ces technologies ouvertes, conviviales, visuelles, intuitives, proches des yeux, des oreilles et du geste, changeaient de façon évidente notre rapport à l'outil. On était plus que jamais habité par une technologie qui nous instrumentait au moins autant que nous l'utilisions. Comment décrire ces technologies si vivantes bien au-delà du moment de leur usage ? Anthony Giddens propose une perspective centrée sur l'instanciation, la dualité du structurel, les régions au cœur du social, que je trouvais particulièrement intéressante pour penser le caractère virtuel et omniprésent de la technologie<sup>3</sup>. L'exploration par la suite des travaux de Margaret Archer (1995, 2000, 2003) a été l'occasion pour moi de m'intéresser aux processus réflexifs et aux modes de réflexivité (peut-être plus hétérogènes que ne le suggérait Giddens) identifiés dans mes recherches. Au fil des années, ces fondements ontologiques à la compatibilité de plus en plus questionnée ont commencé à me poser problème. Quelle est la place du corps, de l'émotion et des affects dans les théories structurationnistes ou post-structurationnistes du social ? Dans des contextes où les pratiques de travail et de management liées au digital questionnent simultanément la matérialité, la corporéité, la temporalité et la spatialité de l'activité collective, comment saisir ces enjeux dans un même mouvement ? Il était tentant de poursuivre la route avec une des voies proposée dès le milieu des années 2000 : la sociomatérialité et ses deux « clans » bien identifiables (« agential realism » et « critical realism », cf. Mutch, 2013 ; Scott et Orlikowski, 2013 ; Leonardi, 2013 ; de Vaujany, 2015). Mais à nouveau, ces oppositions et ces débats (que la sociomatérialité va opposer de façon parfois très artificielle) ne m'ont pas semblé être le cœur du sujet. La vraie question est celle des ontologies et de l'ontogenèse. Qu'est-ce qui est réel, fonde le réel et/ou est constitutif de modes réels d'existence de la technologie ? Il est difficile de faire l'économie d'une réflexion ontologique, et le mérite conjoint des approches réalistes critiques de Bhaskar (1979, 1989) comme du pragmatisme de Dewey (1925, 1938), Peirce (1903, 1997) ou Whitehead (1920, 1929), de la phénoménologie d'Heidegger (1927, 1964) et de Merleau-Ponty (1945, 1961, 1995, 2003) est bien d'avoir remis au goût du jour ces questionnements.

C'est une double lecture évitée, repoussée, qui va enfin me donner le déclic que j'attendais : celle de *Structure du comportement*, puis de *Phénoménologie de la perception*, en 2014. J'achève alors

---

<sup>2</sup> Ce texte est autant une longue conversation collective (souvent marchée...) qu'une réflexion individuelle. Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à Nathalie Mitev, Jeremy Aroles, Aurélie Leclercq-Vandelanoitte, Karen Dale, Wendelin Küpers, Stefan Haefliger, Albane Grandazzi, Alain-Charles Martinet, Claude Pellegrin, Aurore Dandoy, Pierre Laniray, Emmanuelle Vaast, Sara Varländer, Tor Hernes, Damien Mourey, Julie Fabbri, Sabine Carton, Philippe Lorino, Gibson Burrell, Anouk Mukherjee, Julie Bastianutti, Marine Dagorn, Stewart Clegg, Anna Glaser, Anouck Adrot, Eva Boxenbaum, Norbert Alter, Anne-Laure Fayard, Viviane Sergi, Janet Merkel, Damien Mourey, Lucas Introna, Ahmed Silem, Boukje Cnossen, Serge Bolidum, Sytze Kingma, Anthony Hussenot, Varda Wasserman, Hélène Bussy-Socrate, François Delorme, Mark Thompson, Pierre-Yves Gomez, Aurélien Denaes, Mélissa Boudès, Candace Jones et Philippe Eynaud qui ont toutes et tous inspiré la réflexion qui suit.

<sup>3</sup> Avec le recul, je remarque que la présence de Merleau-Ponty dans *The Constitution of Society* (un des sept philosophes cité par Giddens, 1984 page 59 et 65-66) m'a totalement échappée. Je comprends mieux le propos du sociologue sur le corps, l'espace et le temps ainsi que son lien avec la phénoménologie Merleau-Pontienne.

l'écriture d'un ouvrage sur la sociomatérialité. La rhétorique sociomatérialiste<sup>4</sup> qui reste sur une ontologie binaire (réalisme agentiel d'un côté, réalisme critique de l'autre) me questionne. Si la radicalité de la vision réaliste critique de Bhaskar (1979) et d'Archer (1995) sur la question de l'agence me dérange de plus en plus, l'approche de Barad (2007), très liée à des questionnements « scientifiques », ne me satisfait pas davantage<sup>5</sup>. La question de la corporéité, des émotions, des affects, me semble essentielle afin de comprendre la digitalisation de notre monde et ses enjeux « post-humains ». A cette époque, j'explore alors la question du mode d'existence conjoint de la matière, du corps, de l'espace et du temps dans un contexte digital (notamment à partir des conférences de Macy et d'une étude de l'histoire de la cybernétique, cf. de Vaujany, 2015, de Vaujany et Mitev, 2017).

Durant l'été, la lecture de Merleau-Ponty (1942, 1945) me semble ardue, pointue, parfois déroutante... mais étrangement, me « parle ». J'aime cette écriture fouillée, parfois poétique, qui se dévoile à elle-même, à soi-même et aux autres en même temps. Merleau-Ponty est auteur et premier lecteur. Il parle, se parle, met le monde dans sa conversation. Cette narration « réversible » me touche.

Au-delà du digital, je suis de plus en plus intéressé à cette époque par les nouvelles pratiques de travail qui questionnent bien en amont les pratiques managériales et les nouvelles formes d'organisation. Je m'interroge en ce qui concerne *l'a priori* managérial appliqué à de nombreux phénomènes se passant « dans » les organisations, en particulier les entreprises. L'association trop rapide entre « pratiques *de* management » et « pratiques *du* management » (comme acteur) est peut-être une explication. Mais à l'heure où nombre de pratiques de travail ont volontairement ou involontairement des conséquences politiques (de Vaujany, 2015), où travail et modes de vie, être ensemble et faire ensemble, deviennent des questionnements indissociables (Ibid), où le management (comme technique ou possible idéologie) est fui par certains et réinventé par d'autres, je choisis d'explorer une maille première voire naïve du discours (les pratiques de travail) afin de mieux remonter ensuite vers l'activité collective finalisée. Que l'on parte d'une société qui se managérialise, de managers qui cherchent à revenir vers l'essentiel et combinent modes de vie et

---

<sup>4</sup> La présence ou l'absence de tiret entre « socio » et « matériel » devenant plus qu'un clin d'œil. Elle marquerait l'appartenance à l'un des deux clans ontologiques. Comme si la simple subsistance des deux termes n'était pas en elle-même un problème et un marqueur ontologique (Lorino, 2013).

<sup>5</sup> L'ouvrage d'Archer (2000 : 127) m'avait incité à établir un pont entre le réalisme critique (d'Archer) et la phénoménologie, en particulier celle de Merleau-Ponty (1942, 1945). La sociologue affirme notamment « The primacy of practice in conceptualising our experience is what allies realism with phenomenology. Contra empiricism, experience is not passively imprinted on the senses by nature as if on a blank page. For both realism and phenomenology, we are thrown into the real world and make what we can of situations, of which we have no prior understanding, through exercising our species' endowments in praxis. » (Archer, 2000 : 127). Et c'est bien Merleau-Ponty qui est explicitement cité à de nombreuses reprises dans l'ouvrage d'Archer (2000 : 115, 125, 127, 136, 138, 142, 157, 166, 167) afin de préciser ce qui est entendu par « phénoménologie ». Au fil du temps, si je m'estime bien embarqué sur le bateau merleau-pontien, la rive réaliste critique me semble beaucoup plus éloignée de moi que ne le dit Margaret Archer. Du premier au second Merleau-Ponty (plus ontologique) se met en place une vision de la chair, de la profondeur, du silence, de l'espace et du temps que manque Archer dans son commentaire. L'expérience décrite par le philosophe n'est pas *sur* ou *à côté* de la réalité. Elle est au milieu, dans le chiasme du sens et de la chair, de l'objet et du sujet. Par ailleurs, l'agence n'est pas un moment entre l'avant (contexte) et l'après (reproduction ou transformation) de la morphogenèse, mais un pendant continu et discontinu qui puise dans la corporéité et l'intercorporéité une condition profonde de possibilité. Enfin, le souci de penser simultanément transcendance et immanence (un autre chiasme ?), point sans doute commun avec Whitehead (1957) ou Henry (1967) singularise également le propos de Merleau-Ponty par rapport à l'ontologie baradienne et une approche purement immanente et totalement déspatialisée de la performativité (cf. de Vaujany, Aroles et Laniray, 2018).

des modes de travail, de l'explosion évidentes des temporalités et des spatialités habituelles du management et de l'organisation, tout me ramène à une émotion. J'ai envie de partir d'une autre unité ontologique pour mes recherches. D'étudier les nouvelles pratiques de travail afin de mieux retrouver, sans les forcer, des pratiques de management et d'organisation.

Une recherche empirique a été le point de départ de ce nouveau chapitre de vie intellectuelle. A l'occasion d'une étude sur la London Technology Week à Londres en mai-juin 2014, j'avais pu voir de près le développement du travail indépendant, de l'entrepreneuriat et de l'open innovation dans le domaine digital<sup>6</sup>. Comment comprendre cette société où l'on est de plus en plus « seuls ensemble », à la recherche de nouvelles solidarités et de nouveaux modes de socialisation (Spinuzzi, 2012) ? Où les plateformes et le digital (présenté parfois comme désincarnant) interpellent de plus en plus les communautés, les corps, les émotions, les affects et des modes de relations entremêlés (de Vaujany, 2017) ? Alors que je vois de plus en plus la sociomatérialité et une partie des débats de théories des organisations qui m'ont tenu à cœur se perdre dans la métaphysique (et s'y enfermer), j'avais envie d'un projet théorique qui me ramène à cette vie tourbillonnante. La phénoménologie et le projet ontologique de Merleau-Ponty sont tombés à point nommé. J'ai pu retrouver sur ce chemin d'autres auteurs abandonnés ou manqués tels que Ricœur (1985, 1994), Marrou (1954) et Arendt (1958).

Dans le cadre de cet essai, j'aimerais revenir sur les travaux de Merleau-Ponty et ce qu'ils ont apportés à ma compréhension des transformations du travail et des organisations. Du premier Merleau-Ponty, phénoménologique, à celui qui commence (sans avoir le temps de l'achever) une formidable construction ontologique. A cette occasion, j'aimerais rendre visible ce que dit Merleau-Ponty sur l'information, la cybernétique et ces nouvelles « machines » qu'il voit arriver. Oui, étonnamment, alors que ce nouveau voyage débuté en 2014 m'amenait vers des contrées peu technologiques, j'ai eu la surprise de découvrir au fil des lectures un propos très pertinent (et peut-être négligé ou oublié en management et théories des organisations) sur la technologie et le numérique. J'aimerais donc revenir sur ce que dit Merleau-Ponty sur les machines, la cybernétique, l'information et les automates. Dans un second temps, j'aimerais dessiner les grandes lignes d'un projet de connaissances liés à notre présent et qui pourrait puiser dans la réserve des concepts Merleau-Pontiens. Merleau-Ponty ouvre des voies intéressantes afin d'explorer les enjeux des nouvelles formes d'activités collectives à l'ère digitale. Après avoir présenté trois enjeux phénoménologiques liés à l'activité collective aujourd'hui, je présenterai les traits d'un modèle émergent au moyen du concept de Narrations Organisationnelles Réversibles (NOR).

## **1. Merleau-Ponty : vers une ontologie indirecte de la chair**

### **1.1 L'approche générale de Merleau-Ponty**

L'œuvre de Merleau-Ponty est extrêmement riche et d'un abord complexe<sup>7</sup>. Ses modes de narration et de raisonnement sont souvent difficiles à suivre. On sent parfois une pensée qui se dévoile à elle-

---

<sup>6</sup> Et vivre avec ma collègue Sabine Carton un grand moment d'étonnement en voyant Goldman Sachs s'intéresser à l'innovation ouverte et à des startups du digital.

<sup>7</sup> Pour une adaptation des travaux de Merleau-Ponty aux théories des organisations, voir notamment Cunliffe (2009), Yakhlef (2010), Küpers (2014), Willems (2018), de Vaujany et Aroles (2018).

même au fil de sa narration (dans ses cours du collègue de France), une façon d'écrire à voix haute comme on pense parfois à voix haute.

On distingue souvent le premier (phénoménologique) et le second (ontologique) Merleau-Ponty. Pour le premier Merleau-Ponty (1942, 1945), l'expérience vécue est primordiale. Nous percevons le monde, et cette perception est indissociable d'un ou plutôt de corps. Au-delà d'un corps objet préconstitué, piloté par une âme ou un esprit, le phénoménologue propose un corps phénoménal, au cœur d'un champ d'expérience. S'opposant au dualisme cartésien, il décrit une relation réversible entre le monde et le sujet. Telles deux mains jointes qui ne peuvent pas se dire touchantes et touchées de façon séquentielles et distincte, Merleau-Ponty insiste sur la réversibilité de toute expérience. Nous n'utilisons pas cet objet, nous ne sentons pas sa lourdeur, ses potentialités pour l'action, sa texture, sa dureté... L'objet est déjà en nous avant le contact, dans la mémoire d'autres contacts et indissociable d'autres sensations conjointes. Instantanément, ses potentialités s'ajustent en même temps que nous ajustons nos potentialités pour l'action. Dans une logique réversible, il n'y a pas plus de « dedans » et de « dehors », que d' « avant » et d' « après ». Merleau-Ponty va bien au-delà de l'idée de réversibilité husserlienne (cf. vignette 1).

**Vignette 1 : Les réversibilités dans la pratique du skieur. Retour sur les pentes de l'Oisans après un peu d'absence...**

A l'arrivée du télésiège, je reprends en main mes bâtons de ski, je resserre une de mes chaussures, puis me je jette dans la pente. Quel plaisir ! Quelle liberté ! Je ne pense plus. Je suis juste dans le mouvement, dans le virage, dans la courbe, dans la descente. Je deviens ce virage, cette courbe, cette descente.

Mon corps s'incline, impulse le mouvement. Les skis, les bâtons, mon casque, si lourds et encombrants il y a trente minutes, me sont désormais invisibles. Je les oublie. A chaque impulsion, mon expérience contient de façon réversible le passé et le futur. Mes yeux devinent les possibilités de cette neige pour ralentir ou poser la glisse. Je vois ou je devine la perspective, je sens l'axe autour duquel poser ma godille. A l'amorce du mouvement, la fin du geste est déjà là, sentie, pressentie. Je suis déjà habité par la sensation de cette bosse pourtant à 10 mètres de moi et de ces skieurs environnant dont je sens les trajectoires. Une vaste matrice de sensations croisées devient palpable sur cette piste que je ne connais pas. Mon passé est également là. Je sais ce que je peux faire... et au fur et à mesure de cette reprise, j'ajuste ce que je ne sais plus faire et je constitue une nouvelle corporéité.

Je quitte la zone damée. Mes skis veulent aller plus loin. Mais dans cette poudreuse un peu fondue, à côté de la piste, je ne retrouve plus le geste, le bon geste. Ca sera pour plus tard. Je reviens sur la piste.

La fin de la journée approche. Le soleil est couché sur une partie de la vallée. Je redescends vers le village. Dans les zones déjà sombres, la neige est dure et une partie des pentes est même verglacée. Un peu plus loin je rejoins une zone couverte par un beau soleil orange de fin de journée. Ma glisse retrouve de l'assurance. Mon corps et mes skis savent que cette couleur est également une chaleur et une texture pour la neige fondue. Une texture qui me permet de sentir la piste. Elle est également un son, celui de minuscules vagues qui s'échoueraient sous mes skis. Etrange... couleur, toucher, son, tout devient substituable sur cette centaine de mètres.

La nuit tombe. Je rentre au chalet où m'attend un bon feu de bois crépitant. Je quitte les chaussures de ski... quelle libération ! Je me pose enfin sur le canapé et sens dans mon corps des courbatures, des réflexes qui veulent encore s'exprimer, l'impatience d'y retourner dès demain...

Projeté sur deux corps qui échangent, deux corps sentant, le propos est encore plus troublant. Je parle à un autre et dans mon parlé, l'autre est déjà là. Je sens ce qu'il m'a dit et ce qu'il va me dire. Il n'y a pas une personne qui parle et une autre qui lui répond bien après, mais une narration toujours réversible. Les notions de « schéma corporel », d'« intercorporéité », de « chiasme », vont rapidement prendre place dans l'appareil conceptuel merleau-pontien. Nous sommes pour l'essentiel de notre temps dans un processus « préréflexif », dans et au-delà des mots. La pratique nous habite, corporellement, émotionnellement. Une pratique que l'on ne réfléchit plus. On sent le lien avec ce que Pierre Bourdieu (1980, 2018) appellera plus tard le « sens pratique ».

Le second Merleau-Ponty va prendre forme essentiellement avec les cours du collège de France. L'« ontologie indirecte », cette ontologie du sensible, devient le grand projet du philosophe que le projet de livre *Le visible et l'invisible* devait concrétiser. Merleau-Ponty radicalise sa vision du sensible et de l'expérience qu'il s'efforce d'intégrer dans une véritable ontologie. Nous sommes pris dans un flux d'activités constitutif de visibilité-invisibilités, de continuités-discontinuités, de passivités-activités, de sens-non-sens qui deviennent nécessaires à l'activité collective pour qu'elle établisse les propres conditions de son émergence. Toute activité suppose des continuités qui vont permettre aux discontinuités de s'établir (dimension temporelle de l'expérience) et des invisibilités qui vont permettre au visible de s'installer ici et maintenant (dimension spatiale de l'expérience). Merleau-Ponty (1963) souligne alors l'importance des « institutions » (qui vont ordonner les événements au cœur de notre expérience) et des évidences (1995) qui sont au cœur de l'expérience du monde. Il s'intéresse de plus en plus à la profondeur, au silence et aux solidarités perçues qui fondent et doivent fonder nos expériences (Mazis, 2016 ; de Vaujany et Aroles, 2018). Etrangement, le projet ontologique n'est pas une rupture par rapport au premier Merleau-Ponty (même si la phénoménologie husserlienne y est sans doute moins présente et vraisemblablement plus déconstruite). Comme le remarque Mazis (2016), la conclusion de l'ouvrage fondateur de 1945 ouvrait déjà la voie au projet ontologique. Merleau-Ponty y faisait la part belle à Saint-Exupéry. Lors d'un vol au-dessus d'Arras, le pilote et son équipe ont été sous le feu allemand. Tous ont senti la fin proche et s'en sont sortis. Durant le moment le plus critique, chacun a senti l'autre, s'est senti responsable de l'autre, profondément, dans chaque geste, chaque posture, chaque engagement. Le cockpit est devenu l'espace-temps d'une solidarité silencieuse et inégalable. Les soldats du ciel se sentaient physiquement pris dans un même destin, une même coresponsabilité. Et si cette intercorporéité était le fondement même de toute éthique ? Et si l'ontologie du sensible de Merleau-Ponty avait pour but d'élaborer une éthique sensible de l'agir ensemble ?

## **1.2 Rendre visible une invisibilité : l'information, le sens et les machines chez Merleau-Ponty**

Il y a beaucoup de choses étonnantes dans la mort de Merleau-Ponty en 1961, des coïncidences historiques. La publication un an après son décès de l'ouvrage d'Austin (1962) sur la performativité.

Une disparition au moment où l'informatique commence à dépasser les seuls domaines militaires et scientifiques pour aller d'avantage vers les organisations et la société. Le départ en plein milieu des trente glorieuses et d'une période économique exceptionnelle qui ne disait pas encore son nom. La construction d'un ouvrage, qui aurait dû être un chef d'œuvre, valorisant l'importance du mouvement, de l'éphémère, et qui restera à jamais un écrit esquissé, inachevé, invisible dans son intégralité, interrompu par la mort. Mais un autre point est encore plus frappant : la très faible présence de la technologie et de la *techne* dans les écrits du philosophe. L'ouvrier, la chaîne de montage, les gestes-métiers, les technologies de communication ou de production de plus en plus présentes dans les années 50 et 60, sont rarement abordés par Merleau-Ponty. On a parfois l'impression d'une préférence pour l'artiste et d'un désintérêt vis-à-vis de l'artisan, de l'ouvrier, du manager et de leurs outillages.

Une telle affirmation mérite cependant de nombreuses nuances. Nous nous appuyerons successivement sur la conférence sur le cinéma, le cours du Collège de France sur la Nature et le texte final, *L'œil et l'esprit*<sup>8</sup>.

A l'occasion d'une conférence donnée en 1945 à l'Institut des hautes études cinématographiques, Merleau-Ponty (1996) rappelle des points-clé de sa phénoménologie avant de les appliquer au cas des techniques cinématographiques. L'exposé, très pédagogique, est intéressant car il peut vraisemblablement s'étendre à l'ensemble des techniques visuelles qui dominent aujourd'hui dans notre paysage numérique.

Merleau-Ponty réaffirme le cœur de sa phénoménologie : la perception, qui n'est pas qu'une « somme de données visuelles, tactiles, auditives, je perçois d'une manière indivise avec mon être total, je saisis une structure unique de la chose, une unique manière d'exister qui parle à la fois à tous mes sens. » (Merleau-Ponty, 1996 : 10).

Il souligne par ailleurs que l'émotion (à l'œuvre dans l'expérience cinématographique comme dans la vie en général) est organisation, ou plutôt « désorganisation ». L'émotion est « une réaction de désorganisation qui intervient lorsque nous sommes engagés dans une impasse – plus profondément, on trouve, comme l'a montré Sartre, que la colère est la conduite magique par laquelle, renonçant à l'action efficace dans le monde, nous nous donnons dans l'imaginaire une satisfaction toute symbolique. » (p 10).

Le cadre phénoménologique étant posé, qu'est-ce qu'un film ? Le philosophe le dit clairement (p 16) « un film n'est pas qu'une somme d'images mais une forme temporelle ». Il se passe quelque chose qui n'est plus dans notre perception habituelle, nous sommes dans un processus désorganisant et constitutif d'une temporalité : celle d'un film qui nous happe, dont le début appelle une fin, un peu comme la mélodie d'une chanson<sup>9</sup>. Cette forme temporelle n'est pas faite que de visuel. Elle est également constituée de bruits et de silences entremêlés et orchestrés (« L'alternance des paroles et du silence est ménagée pour le plus grand effet de l'image », p 19).

Mais le cinéma reste largement un art (pour Merleau-Ponty). Qu'en est-il du domaine des techniques, en particulier celles qui sont contemporaines au philosophe ? C'est paradoxalement dans le cours sur la Nature que se trouvent les réponses les plus intéressantes et les plus inattendues.

---

<sup>8</sup> On aurait également pu inclure *Signes* (1960) et le chapitre où Merleau-Ponty parle de normes et même de taylorisme (pp. 448-472) ou encore les nombreux écrits où Merleau-Ponty s'intéresse à l'art, aux gestes et aux techniques artistiques. Nous avons choisi les écrits de Merleau-Ponty qui nous semble les plus inscrits dans une généalogie des technologies digitales.

<sup>9</sup> Je reviendrai sur cette image musicale employée par Merleau-Ponty dans un autre de ses écrits.

Merleau-Ponty (1964, 1995) y aborde clairement les thèmes de l'information, de la cybernétique et des machines. En s'appuyant notamment sur le livre de Ruyer (1954), il analyse des idées-clé de la cybernétique naissante et des « machines »<sup>10</sup> qui en portent la vision et les hypothèses.

Afin de comprendre l'artificialité (relative) de l'information et des machines pour Merleau-Ponty, il est important de comprendre ce qui l'intéresse dans ce cours sur la Nature. Est pour lui Nature « ce qui a un sens, sans que ce sens ait été posé par la pensée. C'est l'autoproduction du sens. » (p 19). La Nature est donc fortement le préréflexif, ce qui est dans et au-delà des mots, la structure évidente et invisible pour un regard qui porte devant nous. Elle est « un objet énigmatique, un objet qui n'est pas tout à fait un objet ; elle n'est pas tout à fait devant nous. Elle est notre sol, non pas ce qui est devant, mais ce qui nous porte. » (p 20). La Nature est cette étrange infrastructure temporelle et spatiale qui nous porte et que nous portons dans la présence de chacune de nos actions (« La faiblesse du Hume a été de s'en tenir à l'immédiat et de n'avoir pas saisi cette espèce d'infrastructure, derrière l'immédiat, dont notre corps nous donne le sentiment. La poussée de la durée est aussi bien généralité qu'individualité. », p 159). Après avoir exploré le cours sur la nature de Whitehead (1920, 1955), Merleau-Ponty affirme que la Nature est « ce en quoi nous sommes, elle est mélange, et non ce que nous contemplons de loin, comme chez Laplace » (p 164). On est loin du naturalisme ou des présupposés de la modernité. On ne quitte jamais vraiment l'état de Nature. On ne le contemple pas d'avantage. On est, devient et redevient naturel en permanence. L'émergence de techniques et d'outils qui étendent, prolongent, racontent nos actions, ne changent pas fondamentalement le portage naturel de notre expérience du monde. Les techniques peuvent cependant (et paradoxalement) produire de nouvelles naturalités. Et c'est bien ce que pressent Merleau-Ponty dans son cours qui évoque tour à tour, Nature, information, machines et animalité.

Merleau-Ponty écrit et parle son cours dans un contexte socio-historique très particulier. Nous sommes huit années après la dernière conférence de Macy, moment fondateur de la cybernétique et instant-clé dans l'émergence et la mise en visibilité du « cerveau électronique » (Dupuy, 1994 ; Hayles, 1999 ; de Vaujany et Mitev, 2017 ; Pickering, 2002 ; 2005 ; 2010). Le philosophe semble très bien informé des débats du temps, à la fois très techniques et très philosophiques, liés à la cybernétique. Cette nouvelle science du contrôle et de l'esprit humain qui émerge dans le traumatisme de la seconde guerre mondiale et les angoisses de la guerre froide est indissociable d'une nouvelle semiosis (de Vaujany et Mitev, 2017). C'est à un nouveau rapport au sens, une nouvelle ingénierie du sens et des sens qu'aspire la cybernétique et l'informatique. L'information comme signal émis par un émetteur qui l'encode, un canal qui doit réduire le bruit, puis un récepteur qui doit décoder le message, est un processus aux caractéristiques objectives. Ce processus, d'abord analogique, est rapidement perçu comme devant être numérique. L'un des enjeux est bien de réduire le bruit, ce même bruit qui est indissociable du vivant, toujours homéostatique, redondant, écart, rebelle, imprévisible dans ce qu'il exprimera.

Merleau-Ponty (1995 : 210) dit ainsi au sujet de la cybernétique « Celle-ci a raison lorsqu'elle prend l'information et la communication pour thème de recherche scientifique, mais elle est dangereuse quand elle les traite comme des choses. » Quel est donc ce danger dont nous parle le philosophe ? Il est surtout dans le statut des machines qui sont « entre » l'émetteur et le récepteur, cet entre-monde qui a toujours été bruit, incertitude et durée et que la machine tend à rendre instantané, transparent et objectif. La porte est ouverte aux plus manipulables de toutes les performativités... Merleau-Ponty (1995) dit ainsi « Au point de départ, la cybernétique est la science des machines. Les machines existaient bien longtemps avant cette science, mais on les a longtemps considérées comme

---

<sup>10</sup> Merleau-Ponty parle de « machines » (ou parfois d' « automates »), très peu de « techniques » et pas du tout de « technologies » (terme qu'il aurait probablement pris au sérieux en tant que discours sur les techniques. »).

siège de phénomènes physiques et non comme étant en elles-mêmes des phénomènes. Pourquoi faire des machines un objet d'étude distinct ? C'est que les nouvelles machines mettent en évidence autre chose que la réalité physique. Aux machines à puissance ont succédé les machines à information. Les machines thermiques opèrent la transformation de l'énergie en chaleur et en mouvement ; elles n'ont pas un rendement parfait puisque l'énergie se dégrade en chaleur. Les machines à information sont avant tout des émetteurs-récepteurs. » (p 210).

Phénoménologiquement, les machines ne produisent pas de sens pour elle-même. Pour leurs utilisateurs, elles sont même à l'origine de créations de sens particulières (« La machine ne peut pas fixer de quatenus. L'information est donc ainsi définie plus par son contour extérieur que par son contenu. Sa définition est indépendante du contenu : elle ne doit pas transformer du sens, du quatenus, du « en tant que ». Il n'est pas douteux que l'information dans les machines soit cela. Mais peut-on dire que ce concept rigoureux couvre la réalité de tous les phénomènes d'information, ou bien ne définit-il que les imitations de l'information telles qu'on les découvre dans un vivant ? Cela se passe bien ainsi dans un artefact, mais qu'en est-il dans un vivant ? »). On est proche de ces « images-écrans » (opposées aux « images-objets » du Moyen Age) dont nous parle Baschet (2008), ces images dont la « surface-d'emprunt » n'est pas *a priori* signifiante pour l'acte de communication.

Dans son cours, Merleau-Ponty centre ensuite le propos sur trois machines cybernétiques : la tortue artificielle de Walter, l'homéostat d'Ashby, la machine à lecteurs de Pitts et Mac Culloch. Il insiste alors sur les illusions, les artifices qui cherchent à se nier eux-mêmes et deviennent « naturels ». Les machines tendent ainsi à une forme de détachement que le philosophe décrit de la façon suivante : « Les machines fabriquées par l'homme se détachent de nous, deviennent équivalentes à un être vivant. Une pensée très artificialiste (selon laquelle il faut tout refaire par l'artifice humain) est poussée jusqu'à un tel point qu'elle disparaît. L'artifice est nié et est posé comme une Nature. C'est un retour de la Nature, comme il y a un retour du refoulé chez Freud. En fait, la machine ne retrouve pas les lois naturelles et ne réalise qu'une imitation<sup>11</sup> du phénomène authentique. Elle est conçue pour réaliser une illusion. La fonction de la tortue n'est pas conçue pour elle-même mais pour le spectateur. On choisit des aspects du monde extérieur et de la machine de façon que l'action du stimuli ressemble en gros à l'action des stimuli sur le vivant. » (p 214).

De façon encore plus profonde, Merleau-Ponty distingue le fonctionnement d'une machine (même la plus autonome, la plus intelligente, la plus sophistiquée...) de la vie, notamment celle d'un animal : « La machine fonctionne, l'animal vit. C'est-à-dire qu'il restructure son monde et son corps. La fonction de la machine a un sens, mais ce sens est transcendant, il est dans l'esprit du constructeur, alors que dans l'appareil il n'y a que de la trace du sens : la machine ne comporte que du proche en proche. » (p 215).

La machine n'est pas dans le temps et ne produit pas de temporalités pour elle-même. Elle ne connaît pas les ambiguïtés temporelles qui sont au cœur de la création de sens humain et de ce bruit qui est précisément ce qui fait la vie, ce qui s'équilibre mais ne se supprime pas. On a toujours trop d'informations dans l'instant, et souvent en décalage temporel avec ce que l'on fait. On agit sans savoir pourquoi et on donne un sens plus tard par de nouveaux actes. On agit en tension avec un futur, on est dans la mélodie dont parle Merleau-Ponty en sentant la dernière note dans la prononciation de la première et la première dans la dernière.

Quid alors du langage de la machine ? On parle bien de codes et de programmes. Les machines entre elles, les utilisateurs et les machines, ont bien des codes en commun. Cependant, « Le code n'est pas

---

<sup>11</sup> Sur ce sujet de l'imitation, voir l'article de Regnier (2004) qui applique la grille merleau-pontienne au premier épisode du film *Matrix*.

plus une langue que l'automate n'est la vie. Ce ne sont que des imitations secondes, comme les chaînes de jargon latin de Markoff. L'automate est le jargon de la vue. Il ne faut pas imaginer que l'homme est rattrapé par des machines, pour la simple raison que c'est lui qui les tire en avant (cf. Ruyer). Si l'homme disparaissait, les automates peu à peu s'useraient et disparaîtraient. » (p 217).

Le propos de Merleau-Ponty ne se limite cependant pas à une critique en creux et une évocation des machines cybernétiques par défaut de capacités humaines. Il reconnaît ce qu'elles ont aussi de fascinant dans l'interpellation de notre animalité ou de notre propre algorithmie (« D'où la valeur positive dans la cybernétique. Elle nous invite à découvrir une animalité dans le sujet, un appareil à organiser des perspectives. Le sujet que nous trouvons comme résidu doit être défini par un emplacement physique ou culturel à partir duquel nous avons des perspectives par écart. Chacun de nous, disait Valéry, est un animal de mots. Réciproquement, on peut dire que l'animalité est le logos du monde sensible : un sens incorporé. » p 219).

Merleau-Ponty remarque que l'intérêt européen pour les automates, les ancêtres des machines cybernétiques, se développe au même moment que l'intérêt pour la perspective. Dans les deux cas, il s'agit de reproduire la réalité sensorielle (« Si l'on s'intéresse aux automates, c'est qu'on assiste là à l'articulation du corps et des objets. On a l'impression d'un corps qui manie les objets, de la constitution de la conduite du corps qui répond à la situation. D'ailleurs au XVIII<sup>e</sup> siècle, il y avait coïncidence de l'intérêt pour l'automate et pour la perspective. Ce qui frappait en celle-ci comme dans l'automate, c'est qu'elle donnait l'illusion de la réalité. Mais dans cet intérêt, il y a une mauvaise foi. On s'amuse à faire naître un phénomène de vie, et on nie que ce phénomène renvoie à un phénomène authentique, alors qu'il n'intéresse que dans la mesure où il est l'imitation de la vie. C'est ainsi que Malebranche n'aurait pas battu une pierre comme il battait son chien, en disant qu'il ne souffrait pas. », p 219).

La partie sans doute la plus intéressante du propos de Merleau-Ponty porte sur le lien entre sens et temporalité. On sent la technologie incarnée, celle qui prend vie dans le geste et dans les routines. Approfondissant le propos de Proust sur la mélodie, le philosophe suggère que : « La mélodie nous donne une conscience particulière du temps. Nous pensons naturellement que le passé secrète le futur en avant de lui. Mais cette notion du temps est réfutée par la mélodie. Au moment où commence la mélodie, la dernière note est là, à sa manière. Dans une mélodie, *une influence réciproque entre la première et la dernière note a lieu*, et nous devons dire que la première note n'est possible que par la dernière et réciproquement. » (p 228). Sentir cette impulsion temporelle est précisément ce qui fonde le vivant et tout ce qui l'accompagne (la créativité, le politique, l'éphémère...).

Comme la première note qui fait déjà sentir la dernière, la technologie ou un geste technique sont mélodique. On est dans un élan temporel. Dans le présent du geste, le futur de la dernière séquence, de l'effet final, est déjà là. Il est réversible. Tout est coprésent dans l'activité que médiatise une technologie ou un assemblage plus large. Moyens et fins sont indissociables (« C'est ainsi que les choses se passent dans la construction d'un vivant. Il n'y a pas tout à fait priorité de l'effet sur la cause. Tout comme on ne peut pas dire que la dernière note soit la fin de la mélodie, et que la première en soit l'effet, on en peut pas distinguer non plus le sens à part du sens où elle s'exprime. Comme le dit Proust, la mélodie, c'est une idée platonicienne que l'on ne peut pas voir à part. Il est impossible de distinguer en elle le moyen et la fin, l'essence et l'existence. », p 228).

Merleau-Ponty sent peut-être arriver le grand problème du numérique et de la réduction du « bruit » dans la communication. Pour le philosophe, le vivant est précisément dans ce bruit, ces ambiguïtés nécessaires dans toutes formes d'activité qui ne se comprennent qu'*a posteriori* ou par projection à partir

du présent (P 239 : « Un organisme, c'est une fluctuation autour de normes, ce sont des événements encadrés par une structure qui ne serait pas réalisée par un autre ordre, mais ayant des rapports avec ces événements. »).

Pour comprendre et analyser ces problèmes d'information, de communication de sens et d'artificialité ou de Nature, Merleau-Ponty propose de rendre visible l'ontologie qui sous-tend le débat. En lien avec le deuxième cap de sa vie intellectuelle, il voit ces sujets comme indissociable de sa propre ontologie : celle de la chair (P 273 : « le monde et les autres deviennent notre chair. (...) le corps passe dans le monde et le monde dans le corps. »). D'une ontologie à l'autre, d'une société à l'autre, d'un monde à l'autre, d'un régime technologique à un autre, il y a des formes de discontinuités. Mais pour Merleau-Ponty, les incorporités et intercorporités restent centrales. *In fine*, « La chair du corps nous fait comprendre la chair du monde. » (p 280). La chair est ce flux perceptif constitué d'émotions et d'affects qui ne cessent jamais (sauf dans la mort). Ce flux est senti et porté par les corps qui sont simultanément et paradoxalement moyens et espace de notre monde. Pour reprendre les termes de Merleau-Ponty, ces mêmes corps peuvent s'armer « d'instruments d'observation et d'action » qui ouvrent et transforment le corps (p 283). Nous ne sommes alors plus dans nos habitudes, notre nature pour laquelle la technique serait en fusion, mais « mais corps moyen ou occasion de projection d'un welt. » (p 283).

Dans son cours sur la Nature, Merleau-Ponty (1995) intègre ainsi la question des machines cybernétiques et des techniques dans une réflexion plus large sur le naturel et l'artificiel où bien sûr les deux sont dans une relation chiasmatisque, réversible, constitués et constitutifs de la chair pour elle-même.

Dans un autre ouvrage écrit en 1960, *L'Œil et l'esprit*, Merleau-Ponty (1964) propose également une réflexion sur la science et les techniques. Plus d'un an avant la parution du fameux livre d'Austin *How to do things with words*, et les travaux plus tardifs de Barad (2003), MacKenzie, Muniesa et Siu (2007) ou Pickering (2017), il remarque le caractère productif de la réalité des appareils : « Il y a aujourd'hui – non dans la science, mais dans une philosophie des sciences assez répandue – ceci de tout nouveau que la pratique constructive se prend et se donne pour autonome, et que la pensée se réduit délibérément à l'ensemble des techniques de prise ou de captation qu'elle invente. Penser, c'est essayer, opérer, transformer, sous la seule réserve d'un contrôle expérimental où n'interviennent que des phénomènes hautement « travaillés » et que nos appareils produisent plutôt qu'ils ne les enregistrent. » (p 10).

Dans cet ouvrage, il revient également sur la cybernétique, avec des propos inquiets et plutôt prémonitoires sur le numérique à venir, ses performativités et le débat encore plus tardif des « fake news » : « La pensée opératoire devient une sorte d'artificialisme absolu, comme on voit dans l'idéologie cybernétique, où les créations humaines sont dérivées d'un processus naturel d'information, mais lui-même conçu sur le modèle des machines humaines (...) on entre dans un régime de culture où il n'y a plus ni vrai ni faux touchant l'homme et l'histoire, dans un sommeil ou un cauchemar dont rien ne saurait le réveiller. » On glisse vers un représentationnisme machinisé qui n'est plus seulement philosophie, mais que devient de plus en plus technique et idéologie. Comment s'en protéger ? Pour Merleau-Ponty (1964), l'art est une voie à cultiver. Ainsi pour le peintre, « Le monde n'est plus devant lui par représentation : c'est plutôt le peintre qui naît dans les choses comme par concentration et venue à soi du visible, et le tableau finalement ne se rapporte à quoi que ce soit parmi les choses empiriques qu'à condition d'être d'abord « auto-figuratif » ; il n'est spectacle de quelque chose qu'en étant « spectacle de rien », en crevant « la peau des choses » pour montrer comment les choses se font choses et le monde » (p 69). Cultiver des expériences et modes d'expression artistiques est ainsi une façon de maintenir une saine incorporité, celle sans doute qui

n'évacue pas de l'Homme les contradictions mais l'aide à s'appuyer sur celles-ci pour créer et aller de l'avant<sup>12</sup>.

## 2. Agir ensemble à l'ère digitale : une phénoménologie de l'activité collective et de ses enjeux

### 2.1 Des nouvelles formes d'activités collectives à l'ère digitale

Dans le cadre de l'ontologie du sensible, que dire de la transformation actuelle des organisations et des mutations des formes d'activité collectives ? Ces dernières années ont été l'occasion de constater de nombreuses évolutions allant de la précarisation croissante du travail (augmentation des CDD), de la montée du télétravail, de la progression du nombre de travailleurs indépendants (en particulier pour les métiers créatifs), la montée de la gig economy, le développement des hybridations individuelles ou organisationnelles entre le salariat et l'entrepreneuriat (coopératives d'activités et d'emploi, portage salarial, slashers, entrepreneurs-alternés...), le développement de stratégies d'innovation ouverte, la recherche de formes de co-création de valeurs, et l'intégration de plus en plus systématique des activités de travail au numérique, ses infrastructures et ses outils (cf. Ramaswamy et Ozcan, 2014 ; Cheney, 2014 ; Lallement, 2015 ; Gandini, 2015 ; Garrett, Spreitzer et Bacevice, 2017 ; Barley, Bechky and Milliken, 2017 ; Sydow, 2017 ; Kingma, 2017 ; Bohas et al, 2017 pour une description de ces évolutions).

Toutes ces tendances correspondent à de nouvelles formes d'activités collectives qui ont quatre caractéristiques majeures :

- **Un éclatement spatial, temporel et sensoriel de l'expérience de travail et de management (de Vaujany, 2017).** Le travail sort de plus en plus du cadre traditionnel du bureau et de la journée de travail qui laisse ensuite la place à la vie de famille. On travaille potentiellement tout le temps, partout... et en même temps le travail se ludifie, s'ouvre aux échanges sociaux et à la présence de la famille et des amis. Les acteurs du monde coopératif, les freelancers, les makers, les nomades digitaux, défendent par ailleurs autant un projet professionnel qu'un nouveau mode de vie. Sur le plan émotionnel, on travaille de plus en plus avec des dimensions du sensible qui servent à extrapoler les autres dimensions (la voix mais sans le visuel au téléphone, le visuel et la voix mais sans la présence habituelle pour la visioconférence, la seule parole sans les modes d'expression habituelle pour le mail...). Le phénomène n'est pas nouveau (la naissance de l'écriture puis celle de l'imprimerie ont contribué sur le très long terme à ces dissociations) mais le phénomène s'est amplifié. Accéder simultanément au visage, à la voix et à la chaleur de la présence de son collectif de

---

<sup>12</sup> On retrouve ce propos dans l'introduction écrite par Merleau-Ponty (1956) à son ouvrage édité *Les philosophes : de l'antiquité au XXème siècle*, Paris : Le Livre de Poche.

travail, devient vraisemblablement plus rare. Le développement du Web, l'externalisation, la mobilité digitale peuvent transformer le client ou le collaborateur en une étrange absence<sup>13</sup> ;

- Paradoxalement, **la digitalisation et la plus grande mobilité du travail ne se traduisent pas nécessairement par une plus grande mobilité des corps**. Sur le très long terme, notre société n'a jamais été plus sédentaire (Strain et al, 2018). On passe plus de 70% de notre temps éveillé assis (au travail, dans le métro, dans la voiture, sur un canapé...), et les plus jeunes sont plus concernés que les seniors<sup>14</sup>. Le corps et le geste sont sans doute moins engagés dans la situation de travail qu'ils pouvaient l'être il y a un siècle ;
- **La question du commun et des formes du social générées par le travail, son organisation et son management n'ont jamais été aussi problématiques**. Les « dedans » et « dehors » du collectif de travail, de l' « avant » et « de l'après » du travail devenant de plus en plus flous (de Vaujany, 2017), l'organisation nécessite **de nouvelles ingénieries temporelles** qui restent encore largement à inventer. L'intercorporéité si chère à Merleau-Ponty (1945) est devenue elle-même problématique. Cela peut-être illustré par les nouveaux collectifs de travail ou de contestation qui ont récemment pris forme. Anonymous, le mouvement des gilets jaunes, certains collectifs de chercheurs orientés open science, ont une particularité. Si certains individus peuvent revendiquer un rattachement, un attachement et s'identifier au collectif, il n'existe pas vraiment (parfois de façon délibérée) de mécanismes institutionnels d'appartenance et d'identification. Cela ne veut pas dire que des mécanismes formels n'existent pas (paiement d'un service, souscription d'un abonnement) mais on n'appartient pas au lieu et on est un membre implicitement temporaire. On y est hébergé et on existe légalement par d'autres mécanismes. Certains collectifs de coworking (j'exclue de ce contexte le coworking transitionnel), de makers, de hackers et certaines coopératives s'efforcent de lier d'avantage l'activité collective à un commun ;
- **Une nouvelle semiosis digitale émerge également en lien avec les évolutions précédentes (de Vaujany et Mitev, 2017)**. Les modalités du sens se liquéfient. On assiste à des constructions de sens simultanées, quasi-instantanément partagée sur la majeure partie (la plus riche...) de la planète. Une vaste infrastructure, une nouvelle Nature au sens de Merleau-Ponty (1995), nous porte et nous déporte. Là où le sens a toujours été constitué par des événements innombrables et inaccessibles les un pour les autres, l'Internet génère des macro-événements globaux instantanément partagés et mis en conflit sur un même plan. Le vocabulaire managérial largement standardisé et partagé, la généralisation du tourisme, les médias globaux, les modes vestimentaires et gestuelles globales, renforcent cette nouvelle relation au sens, parfois bien ancrée dans les corps et pourtant « hors sol ». Plus subtilement, cette nouvelle semiosis permet plus que jamais un éloignement des conséquences d'une action dans l'espace et le temps, une dissociation morale-technologie (Lyon et Bauman, 2013). Un robot, un drone, un algorithme peuvent produire des effets catastrophiques sur la société, à des années et des milliers de kilomètres de ceux qui les ont conçus ou qui les gèrent (et de leurs possibles émotions). Inversement, ils peuvent réactiver des comportements ou des propos néfastes qui sommeillaient depuis des années dans les lignes d'un programme informatique. Plus surprenant encore, les infrastructures numériques d'aujourd'hui (les réseaux sociaux) peuvent agglomérer et rendre hautement performatifs des foules très hétérogènes. Elles peuvent ensuite donner une légitimité morale profonde à

---

<sup>13</sup> Un freelancer me disait récemment qu'il travaillait avec une dizaine de clients... qu'il n'avait jamais vraiment rencontrés.

<sup>14</sup> Sur un jour de semaine, un Français de 45 ans passe en moyenne 12 heures en position assise (dont quatre heures au travail) selon une étude Nutrinet datant de 2015. Les personnes dont l'activité suppose l'usage d'un ordinateur peuvent atteindre les 75%.

celles et ceux qui se revendiquent localement les garants ou les porteurs du message. Le tout peut se faire sans qu'aucun narratif cohérent ne finisse par se former, comme l'a illustré récemment le mouvement des gilets jaunes en France<sup>15</sup>. Dans le sillon de Merleau-Ponty (1964), on peut alors affirmer que le phénomène devient « dangereux ». Il n'y a plus de vérités qui se déploient et qui pourraient véritablement être certifiées inter subjectivement. On enchaîne les informations vraisemblables avant même que le bien-fondé de l'observation précédente soit établi. On fait masse sans parvenir à construire un commun. On enchaîne les urgences et les crises. Ce sont elles qui définissent même l'événementialité du monde, une normalité ancrée dans l'exceptionnel, des continuités de vie collective qui se comprennent de plus en plus comme une succession de discontinuités. Le digital acte et performe un monde en tranches. A l'heure où la moitié des actions liées à l'Internet sont initiées par des robots, ces déconnexions entre technologies et conséquences morales sont parfois profondément inquiétantes. L'imputation des responsabilités (Ricoeur, 1994) devient de plus en plus complexe, et ce point n'est pas le moins inquiétant.

Dans le prolongement des quatre tendances que je viens d'évoquer, comment qualifier les activités collective contemporaines ? Je serais tenté d'employer l'expression de **Narrations Organisationnelles Réversibles (NOR)**.

L'activité collective devient de plus en plus narration. Les organisations ne sont plus des « structures », des « organigrammes », des « processus » et de moins en moins de « projets » (qui supposent encore un début et une fin). Elles deviennent des narrations. C'est l'histoire, le fil des événements, des péripéties, des points de rupture qui constituent de façon assumée l'organisation. Les métiers, fonctions, rôles sont en permanence redéfinis par les explosions et ré-explosions narratives. Le management même, en tant qu'acteur qui centraliserait le processus décisionnel (aidé par des systèmes experts) s'efface de plus en plus derrière la narration. De plus en plus, ça, autant qu'il ou elle, produit de la narration et le réassemblage organisationnel. Les réseaux sociaux, les plateformes, les algorithmes, et l'intelligence artificielle écrivent l'histoire. Ils ne sont pas seulement des acteurs de celle-ci. Ils en sont la page blanche et le stylo.

Mais cette narration à la performativité recherchée est aussi « réversible ». Dans son expérience des deux mains touchantes et touchées, Merleau-Ponty semble plutôt spatialiser la situation au sens où il montre que le dedans et le dehors sont confondus dans l'expérience sensible. Avec son cours du collège de France *L'institution, la passivité* (Merleau-Ponty, 2003), on comprend que son ambition est également temporelle. L'autre que j'essaie de sentir et faire agir est déjà en moi dans l'instant, continuellement dans l'instant. Son futur est continuellement réversible dans mon présent, et son présent est réversiblement présent dans mon futur. Reste que certains événements peuvent être instituant d'autres événements. Il y a ainsi « des événements d'une expérience qui la dotent de dimensions durables par rapport auxquelles d'autres événements auront un sens, formeront une suite (...) » (p 6)<sup>16</sup>. Comme le dit très bien Merleau-Ponty (1945) dans son très beau chapitre sur le temps, passé-présent-futur sont pris dans un même mouvement dans le flux de notre expérience.

Comment traduire cela au domaine de l'activité collective organisée ? Toutes les figures externes ou postérieures, le client, le bricoleur, la maison, le lieu de travail, le citoyen, la contestation, le détournement, la réinvention... sont aujourd'hui prises dans l'expérience narrative du présent

---

<sup>15</sup> Le cours TTN a eu lieu au même moment que le mouvement des gilets jaunes en France.

<sup>16</sup> Voir également les études processuelles sur ce point (Cooper, 2007; Chia, 2002) et l'idée de « champ d'événements » chez Hernes (2014).

organisationnel (cf. tableau 1 ci-dessous reprenant les principaux chiasmes à l'œuvre dans l'activité collective contemporaine<sup>17</sup>). L'organisation devient une narration perpétuellement conçue et reconçue par des dispositifs narratifs (les réunions, les réseaux sociaux, les visioconférences, les emails...). L'activité collective est porteuse d'« identités narratives » (Ricoeur, 1985) réversibles au sens où des identités apparemment opposées deviennent l'envers l'une de l'autre (exemple : client-producteur ou salarié-entrepreneur) et impulsent et ré-impulsent le récit alors que les figures univoques deviennent secondaires.

Les principaux chiasmes des NOR	Couplets	Dimensions ontologiques réversibles
Quels sont les chiasmes à l'œuvre dans les nouvelles formes d'organisation ?	Client-producteur, maison-bureau/lieu de travail, plaisir-travail, privé-professionnel, échec-succès, salarié-entrepreneur, manager-citoyen, entrepreneur-citoyen, marché-organisation, communauté-organisation, solitude-communauté, community manager-membre de la communauté, humain-machine, innovation-règle, solidarité-organisation, mobilité-immobilité	Dedans-dehors, avant-après, visible-invisible, continu-discontinu, ordre-chaos, actif-passif, perspective-profondeur

- **Tableau 1 : Les principaux chiasmes à l'œuvre dans les Narrations Organisationnelles Réversibles (NOR).**

*L'organisation devient un chiasme collectif, avec des figures du client et du producteur qui se superposent, des échecs qui préparent au succès, des marchés biface qui se généralisent, des travailleurs et des consommateurs aux identités multiples qui vivent dans le même moment, des temps privés et professionnels qui deviennent largement réversibles, des individus qui doivent cultiver l'art d'être « seuls ensemble ».* L'Autre est dans l'instant de l'activité. Il n'est pas intégré dans une anticipation ou une prévision. Il/elle est déjà là, ressenti, présent, activé<sup>18</sup>. Il est là dès la première note de la mélodie (Merleau-Ponty, 1995). De plus en plus de pratiques de management produisent et organisent des réversibilités. L'écosystème d'un vaste espace de coworking tel que WeWork, la plateforme Uber comme le mouvement des gilets jaunes, tous intègrent le tiers dans la temporalité même de l'action collective. Le management produit de nouvelles naturalités constitutives d'identités réversibles. L'Autre n'est plus dans une relecture active ou une refiguration (Ricoeur, 1985). Il/elle a les moyens et une performativité dans l'écriture du texte qui s'écrit pour lui/elle.

<sup>17</sup> « Le **chiasme** (substantif masculin), du grec *χιασμός* : *khiasmós* (disposition en croix, croisement) provenant de la lettre grecque *khi* (« X ») en forme de croix (prononcer /kiasm/ « kyasm »), est une figure de style qui consiste en un croisement d'éléments dans une phrase ou dans un ensemble de phrases sur un modèle AB/BA et qui a pour effet de donner du rythme à une phrase ou d'établir des parallèles. Le chiasme peut aussi souligner l'union de deux réalités ou renforcer une antithèse dans une phrase. » (source : wikipedia). Lire également Thomas-Fogiel (2011) sur l'utilisation du terme par Merleau-Ponty.

<sup>18</sup> Le touchant-touché n'est plus dans ces deux mains qui se rejoignent, mais dans cette main qui ne quitte plus le smartphone ou plutôt, ces deux pouces qui ne rencontrent pas mais ne quittent plus l'écran du smartphone (Serres, 2012). L'expérience réversible du monde est alors là, dans cette glisse digitale qui ne s'arrête jamais. La surface de la tablette et la surface du monde deviennent réversibles.

Il/elle est instantanément senti dans l'écriture et par ailleurs co-acteur de cette même écriture. Les réseaux sociaux deviennent la page (elle aussi réversible) sur laquelle l'histoire s'écrit, se réécrit et se vit simultanément. L'un des objectifs centraux du management comme pratique n'est plus de contrôler et de planifier. Il n'est plus en position centrale dans la narration et ses points de rupture. Il est plutôt d'organiser la réversibilité qui devient elle-même le cœur de la co-crédation de valeur, que le manager et le client ne deviennent plus des avant-après ou un dedans-dehors, mais plutôt les deux facettes d'une mme expérence. Pour cela, les émotons et les affects doivent jouer un rôle central (cf. vignette 2 ci-dessous).

### **Vignette 2 : petite histoire d'un collectif de chercheurs au cœur d'une narration réversible**

Fin 2014, un collectif de chercheurs se met en place entre Paris, Londres et Montréal. Il regroupe des sociologues, des théoriciens des organisations, des chercheurs en management, des spécialistes des systèmes d'information, des entrepreneurs, tous intéressés par les nouveaux lieux d'entrepreneuriat et d'innovation, en particulier les espaces collaboratifs. Rapidement, le collectif s'étend pour inclure aujourd'hui des chercheurs d'une vingtaine de pays. Peut-être contaminé par ses objets de recherche, ou soucieux de légitimité par rapport aux acteurs du collaboratif, le collectif a commencé à co-produire une méthode marchée de collaboration. Un premier événement en septembre 2016 a notamment permis de regrouper des chercheurs, des étudiants, des activistes, des entrepreneurs, dans une exploration marchée de Barcelone. En mars 2017, c'est une autre learning expedition à Berlin qui va permettre de préciser l'intuition. Une cinquantaine de participants marcheront pendant 5 jours à Berlin. Petit à petit, des principes se mettent en place pour donner une identité à ces conversations marchées : l'ouverture, l'improvisation, la marche et ses rythmes, le caractère expérimental. Une vingtaine d'autres événements similaires seront co-organisés dans une douzaine de pays. Initialement, le réseau n'est pas structuré. Il est un vaste espace de liberté qui attire les très nombreux chercheurs intéressés par un même objet lié au travail collaboratif. Les rôles se construisent, s'attribuent, s'inventent dans le fil de la narration, en particulier les temps particulièrement vivants du collectif (ces conversations marchées). Si dans le contexte d'activité collective structurée, la présence est un prérequis à l'activité, pour les NOR, les acteurs se contentent de la seule présence d'un objectif et montrent assez de patience pour laisser la narration collective attribuer des rôles réversibles voire interchangeable. Avec les réseaux sociaux, les événements ouverts où chacun est le bienvenu, l'Autre est présent dans l'expérience, dans son présent. Les marcheurs n'interagissent pas avec des témoins ou des lecteurs de la marche. Twitter, Facebook, le groupe Whatsapp, les conversations, la fluidité de la marche, produisent une histoire que personne ne maîtrise. L'organisation est là. Chacun trouve (parfois très éphémère) un rôle. Chacun peut entrer et sortir de l'activité organisée. Chacun peut prendre successivement le rôle de leader, de suiveur ou de spectateur de la marche. Il devient dans tous les cas le même acteur chiasmatisque de l'activité collective en cours. Ce que j'évoque ici n'est pas une métaphore sur les organisations d'aujourd'hui. C'est une organisation d'aujourd'hui, une narration réversible.

Ces nouvelles formes de narration réversibles peuvent se retrouver dans l'espace et la matérialité la plus dure de l'organisation. C'est le cas des campus universitaires qui sont de plus en plus construits autour d'une narration très incarnée. Le nouveau bâtiment d'UTS construit par Frank Gehry est de ce point de vue très emblématique. Il est autant fait pour être traversée et montré qu'être habité.

Académiques et clients potentiels sont ainsi pris dans une narration réversible au sens le plus sensible. Chacun peut être dans une narration qui l’amène à voir ou apercevoir l’Autre, la présence légitime de l’Autre, dans l’espace de travail. Chacun peut se sentir pris dans une expérience et une narration réversible de client ou de producteur. C’est le cas également d’un certain nombre de makerspaces qui sont en même temps des showrooms. Le makerspace d’un grand cabinet de conseil installé dans l’ouest parisien est ainsi un espace qui abrite une cinquantaine de personnes qui font du développement ainsi qu’une pièce de gestion de cyber-crisis. En parallèle, le lieu a été configuré afin d’offrir trois parcours de visites (en fonction du profil de client) qui s’achèvent devant des écrans numériques qui permettent de présenter la société. Ancien cabinet d’audit qui propose aujourd’hui des activités de conseil très tournées vers le numérique, l’expérience de ce lieu permet à des clients habitués à l’offre d’audit de mieux comprendre les services qui pourraient être achetées sur le volet numérique. A l’inverse, la présence des clients, l’écoute de leurs commentaires, de leurs questions, permet aux développeurs de se rappeler en permanence du pourquoi de leur travail.

Comment tient ou peut tenir le collectif avec ces modes d’organisation de plus en plus étirés et repliés ? Dans une logique phénoménologique, le pré-réflexif, les émotions et les affects doivent jouer un rôle essentiel (Dan Zahavi, 2018). Pour mieux le comprendre, il faut peut-être revenir à la phénoménologie allemande avant Merleau-Ponty. Le phénoménologue Scheler (1973, 2008) a distingué quatre types d’émotions sociales (contagion émotionnelle, émotions partagées, sympathie, empathie) et quatre formes d’expériences du social (foule et horde, communauté, société, communautés individuelles).

Types d’expérience du social	Contagion émotionnelle	Emotion partagée	Sympathie	Empathie
Description	On est pris dans une vague émotionnelle commune. Mais on ne se sent pas solidaire de la douleur de l’Autre. On peut cependant se sentir emporté par le mouvement collectif que, dans l’instant, on n’arrive plus à quitter, dont on arrive plus à se désolidariser.	On partage une même douleur. On souffre ensemble. L’émotion est réversible. La présence de l’autre et des autres n’interpellent pas profondément.	On est dans la même émotion que l’autre, on le sent. Cela ne se traduit cependant pas par le sentiment que cette altérité est en nous et que nous sommes également pour l’Autre l’altérité. L’émotion ne fait pas communauté. Elle n’est d’ailleurs pas entretenue par des mécanismes collectifs	On sent son émotion et on sent en même temps qu’elle est celle d’un collectif que l’on identifie. Il n’y a pas dissolution de l’individu dans le collectif, mais au contraire prise de conscience de l’individualité dans la communauté. Chacun s’investit dans des pratiques qui développent et maintiennent cette communauté émotionnelle. On sent une profonde intercorporéité. Des gestes communs entre le collectif et ses membres qui

				font corps et entre la communauté et une altérité sociale large qui est celle de la société.
Exemples	Une foule qui assiste en même temps à une scène qui l'indigne et le dit.	Une famille ou des amis en deuil devant le corps d'un disparu.	Le collectif des chauffeurs Uber dans de nombreux pays. La plupart des collectifs stables de d'entrepreneurs et de travailleurs indépendants. Le mouvement des gilets jaunes.	Des collectifs comme Ouishare. Les coopératives qui, au-delà d'un statut juridique, font et sont un « commun »

• **Tableau 2 : Quatre types d'expériences sociales, adapté de Scheler (2008).**

Les émotions ont aussi des correspondances sociales. Ainsi, « The most primitive formation, the mass or horde is constituted through processes of contagion or involuntary imitation (Scheler, 1973: 526). It is characterized by the absence of individual self-consciousness and self-responsibility and does not yet amount to any real we-formation. A more sophisticated type of social unity is one that Scheler calls life-community (Lebensgemeinschaft). It is distinguished by some amount of empathy and experiential sharing, since the individual members have some understanding of and solidarity with each other, but it remains a non-objectifying understanding. It is not as if each member takes the other member(s) as his or her intentional object, nor is this understanding one that precedes or is separate from the co-experiencing (Miterleben). Furthermore, according to Scheler, the mutual understanding among members of such a community is non inferential, it requires no inference from a manifest expression to a concealed experience, nor does the formation of a common will require contracts or the making of promises (Scheler, 1973 : 526-7), rather a basic trust pervades the community (Scheler 1973 : 529).” (Dan Zahavi, 2018: 740).

Les émotions décrites dans le tableau 2 doivent cohabiter afin de permettre la pleine réversibilité de la narration. L'émotion partagée est un point de départ et une nécessaire continuité. Cependant, la sympathie et l'empathie doivent être produites et maintenues par le collectif et ses modes d'organisation. Scheler (2008) distingue ainsi la horde, de la société, de la communauté et de la communauté individuelle. Afin de bien maintenir les quatre éléments qui vont permettre à chaque individu de faire corps dans la communauté et à la communauté de se reproduire dans les activités de chacun, il faut toute la complexité émotionnelle décrite par le phénoménologue.

J'ai cependant envie d'insister sur un point organisationnel que Scheler ne pouvait pas imaginer au début du 20<sup>ème</sup> siècle : le devenir des contagions émotionnelles. Des émotions communes, non perçues par chacun comme une chose commune, peuvent le devenir instantanément et être performée par les infrastructures digitales, en particulier les réseaux sociaux. La foule et la horde peuvent alors devenir plus ou moins durablement un collectif efficient, et ce à des échelles que Scheler (1973, 2008) ne pouvait certainement pas imaginer. A nouveau, le mouvement récent des gilets jaunes l'a puissamment illustré. La foule ne fait plus seulement somme et masse. Elle peut s'incarner dans des groupes, des likes, des videos, des logos, des actions, qui dépassent la plus insoluble des hétérogénéités (de profil, de revendication, d'objectifs exprimés...). La narration

devient infiniment réversible dans le fil de ses consolidations et reconsolidations digitales. Les opposés politiques, les contrastes de territoires, les engagements à des degrés très divers, deviennent plus que compatibles. Ils deviennent réversibles d'un événement à un autre. Cela n'est pas sans poser quelques soucis pour la démocratie représentative ou le management représentatif...

## **2.2 Des enjeux des nouvelles formes d'activités collectives : responsabilité, solidarité, ingénierie temporelle**

D'un point de vue phénoménologique, je vois trois enjeux phénoménologiques aux tendances évoquées précédemment. Ces enjeux sont autant de pistes pour les chercheurs en management et en théories des organisations intéressés par une exploration phénoménologique des nouvelles pratiques de travail et des transformations organisationnelles et managériales qui leurs sont liées.

La première correspond à la question de la responsabilité et du devenir responsable. Ricoeur (1994) explique que la question de l'imputabilité d'une responsabilité est un problème très complexe. Elle suppose peut-être d'associer davantage la responsabilisation aux conséquences d'une action plutôt qu'à une hypothétique intentionnalité (qui ne se découvre, ne s'assure et ne se construit que dans l'action elle-même... on agit souvent sans être capable de rationaliser à chaud le pourquoi de ses actes). Par ailleurs, elle suppose une problématique maîtrise et compréhension du cadre normatif de l'action (le fameux « nul n'est censé ignorer la loi »).

Mais qui sera responsable à la fin d'un mouvement des gilets jaunes qui aura été d'une exceptionnelle expressivité mais qui aura aussi fait des dizaines de morts dans des manifestations... ou sur les routes. Qui est responsable des centaines de blessés (pour certains très graves) et de leurs instrumentations tous azimuts ? Pour être fidèle à notre propos de la section précédente, cette responsabilité et son exploration sont réversibles. Le président, le gouvernement, l'appareil d'état étaient dans la même expérience que celle des gilets jaunes, des casseurs, des groupes extrémistes... et des citoyens qui massivement signalaient leur soutien au mouvement (avec l'aide des instituts de sondage qui ont largement performé cette légitimité morale rappelée régulièrement par les médias tout au long du mois de novembre). Quand commencer la narration du mouvement des gilets jaunes ? Au début du quinquennat d'Emmanuel Macron ? Au début de la cinquième république ? Aux années 30 ? A la commune ? A la révolution française ? Aux Jacqueries ? Où les acteurs et les objets enveloppés dans l'expérience l'ont-ils eux-mêmes arrêté ? Quelles connaissances de leurs actions avaient les acteurs au plus fort des événements, avec quelles rétrospections et quelles anticipations dans le présent de l'action ? Les réseaux sociaux ont gardé une partie de la trace de ces conversations réversibles, mais notre regard sur la trace est biaisé par notre propre présence et notre point d'entrée dans les réseaux sociaux... L'imputation temporelle implique ainsi de multiples réversibilités qu'accentuent les tendances digitales, sociales et managériales actuelles.

Autre point crucial : les nouvelles formes de solidarité. Les tendances actuelles de travail et d'organisation individualisent l'activité, tant du côté de l'offre que de celui du marché. L'entrepreneuriat, les freelancers, l'intrapreneuriat, les logiques projets, les plateformes internes et externes, parcellisent pour mieux assembler, désassembler et réassembler. Cette fluidité, si elle permet une certaine flexibilité, limite la cohésion et le partage des connaissances (un sujet d'ailleurs qui intéressait Scheler, 1973, 2008). Il faut alors recréer de la sympathie et de l'empathie, des

communautés qui vont permettre d'apprendre ensemble et de refaire société. Les méta-organisations (Ahrne et Brunsson, 2008 ; Berkowitz et Dumez, 2016), les coopératives (Boudès, 2017), le coworking (Spinuzzi, 2012 ; Gandini, 2015 ; Merkel, 2015 ; Garrett, Spreitzer et Bacevice, 2017 ; Fabbri et Charue-Duboc, 2016), les plateformes prises comme mode de gouvernance (Kenney et Zysman, 2016) font partie de ces nécessaires expériences et modes de narration réversibles qui vont permettre parfois de recréer un véritable commun, le sentiment d'un devenir partagé. L'essentiel est de retrouver cette destinée commune de gestes et de survie, une véritable solidarité perçue (Mazis, 2016 ; de Vaujany et Aroles, 2018). A la fin de la phénoménologie de la perception, Merleau-Ponty (1945) revient sur Saint-Exupéry et ses expériences de pilote de guerre. Lors d'un vol au-dessus d'Arras, le pilote a été pris sous les feux de l'artillerie allemande. Dans cette expérience, chacun sentait sa survie matériellement, corporellement fondue dans celles des autres. Chacun était dans une empathie absolue avec ses frères d'armes. Sans passer par des expériences aussi extrêmes, comment faire sentir à chacun que l'on est tous dans le « même bateau » ? D'un point de vue organisationnel comme politique (les deux tendent sans doute à devenir de plus en plus convergents, de Vaujany, 2017), l'enjeu phénoménologique des années qui viennent est sans doute là.

Le troisième enjeu est le plus troublant. Il est indissociable du précédent. La liquéfaction du travail et de l'organisation ramène chacun au plus près d'une possible entreprise (nous sommes tous potentiellement des micro-entrepreneurs). Dans des collectifs où chacun se vit comme indépendant et autonome, le rapport au temps change profondément. Les ruptures, les accélérations, les crises se multiplient. Déborder l'Autre, imposer son tempo, devient hautement stratégique sur le nouveau planisphère digitale. De nouvelles ingénieries temporelles se mettent en place. Google ne performe pas seulement une actualité et ses contenus, mais également le rythme de son renouvellement et les structures temporelles (les institutions de Merleau-Ponty, 1995) qui ordonnent et narrent son déroulement. A nouveau, les infrastructures digitales ne font pas qu'enregistrer l'action. Comme le présentait Merleau-Ponty (1964), elles les produisent largement. Comment produire de nouvelles temporalités, plus solidaires, plus responsables, plus en phase avec le triste état de notre planète ? En quoi le digital pourrait-il être enfin un allié dans cette grande transformation ?

Merleau-Ponty, de sa phénoménologie incarnée à son ontologie, donne des clés passionnantes pour mieux comprendre l'information, le sens et les machines d'aujourd'hui. Dans le sillon de son projet, les nouvelles formes d'activités collectives contemporaines rendent plus que jamais nécessaires de repenser l'expérience de travail et d'organisation. A mi-chemin entre Merleau-Ponty (1945, 1964) et Ricoeur (1985, 1994), j'ai suggéré ici de penser les nouveaux modes d'organisation comme des narrations organisationnelles réversibles. De la co-création de valeur aux plateformes de freelancers en passant par le coworking, l'activité collective devient une expérience dont les réversibilités sont de plus en plus tangibles. A l'ère digitale, l'ensemble du management se repositionne largement dans cet entre-monde narratif et joue avec les chiasmes et les plis de l'organisation. Comme le disait Sartre (1952 : 63) : «L'important n'est pas ce qu'on fait de nous mais ce que nous faisons nous-même de ce qu'on a fait de nous.». Dans un monde où le propos de l'autre sur nous-même est de plus en plus visible, où la gestion de la réputation, de l'identité, de la responsabilité, des compétences stratégiques comme celle des solidarités sont des enjeux centraux de l'activité collective, cette invitation (re)devient le fondement même des pratiques managériales. La gestion n'implique plus des objets passifs qui sont intégrés à des actes, des instruments, des règles de management. Elle enveloppe au contraire des réversibilités qui pourraient rendre chaque action solidaire et responsable du devenir collectif.

## Références

Anderson, C. (2009). *Makers: The New Industrial Revolution*. New York: Crown business.

Arendt, H. (1958, 1998). *The human condition*. University of Chicago Press.

Archer, M. (1995). *Realist social theory: The morphogenetic approach*. Cambridge University Press.

Archer, M. S. (2000). *Being human: The problem of agency*. Cambridge University Press.

Archer, M. S., & Archer, M. S. (2003). *Structure, agency and the internal conversation*. Cambridge University Press.

Austin JL (1962, 1975). *How to do things with words*. Oxford: Oxford University Press.

Barad, K. (2003). "Posthumanist performativity: Toward an understanding of how matter comes to matter". *Signs: Journal of women in culture and society*, 28(3), 801-831.

Barad, K. (2007). *Meeting the universe halfway: Quantum physics and the entanglement of matter and meaning*. Durham: Duke University Press.

Barley, S. R., Bechky, B. A., & Milliken, F. J. (2017). "The changing nature of work: Careers, identities, and work lives in the 21st century". *Academy of Management Discoveries*, 3(2), 111-115.

Baschet, J. (2008). *L'iconographie médiévale*. Paris: Folio.

Bateson, G. (1973). "Form, Substance and Difference." In *Steps to an Ecology of Mind*, edited by G. Bateson, 423-440. London: Paladin.

Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity.

Bauman, Z et Lyon, D. (2013). *Liquid surveillance : a conversation*, Londres : John Wiley & Sons.

Bohas A, Fabbri J, Laniray, P and de Vaujany, FX (2018). « Hybridations salariat-entrepreneuriat et nouvelles pratiques de travail: des slashers à l'entrepreneuriat-alterné ». *Technologies & Innovation*, 18(1): 1-19.

Barad K (2007) *Meeting the universe halfway: Quantum physics and the entanglement of matter and meaning*. Durham: Duke University Press.

Bhaskar, R.A. (1979), *The Possibility of Naturalism* (3rd edition), London: Routledge.

Bhaskar, R.A. (1989). *Reclaiming Reality: A Critical Introduction to Contemporary Philosophy*, London: Verso.

Bonan R (2015) *Apprendre à philosopher avec Merleau-Ponty*. Paris: Editions Ellipse.

Bourdieu, P. (1980, 2018). *Le sens pratique*. Paris : Minit.

Cheney, G., Santa Cruz, I., Peredo, A. M., & Nazareno, E. (2014). "Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership". *Organization*, 21(5), 591-603.

Chia, R. (2002). "Essai: Time, duration and simultaneity: Rethinking process and change in organizational analysis". *Organization Studies*, 23(6), 863-868.

Cooper, R. (2007). "Organs of process: Rethinking human organization". *Organization Studies*, 28(10),

1547-1573.

Cunliffe, A. L. (2009). The philosopher leader: On relationalism, ethics and reflexivity—A critical perspective to teaching leadership. *Management Learning*, 40(1), 87-101.

de Vaujany, F. X. (2017). « Pour un management paradoxal de nos pratiques de recherche ». *Revue Française de Gestion*, (7), 11-39.

de Vaujany, F. X., & Aroles, J. (2018). “Nothing happened, something happened: Silence in a makerspace”, *Management Learning*, 1350507618811478.

de Vaujany, F.X., Aroles, J. et Laniray, P. (2018). « Towards a political philosophy of management: Performativity & Visibility in Management Practices”. *Philosophy of Management*. Doi: 10.1007/s40926-018-0091-4.

de Vaujany, F.X., Dandoy, A., Grandazzi, A. et Faure, S. (2018). “Experiencing a New Place as an Atmosphere: A Focus on Tours of Collaborative Spaces”, *Scandinavian Journal of Management*. Doi: 10.1016/j.scaman.2018.08.001.

Dewey, J. (1916, 2004). *Democracy and education*. Courier Corporation.

Dewey, J. (1925). *Logic: The theory of inquiry* (1938). The later works, 1953, 1-549, Southern Illinois University Press.

Dewey, J. (1938, 2007). *Experience and education*. Simon and Schuster.

Dupuy, J.P. (1994). *Aux origines des sciences cognitives*, Paris: La Découverte. (Also published as On the Origins of Cognitive Science: The Mechanization of Mind. Cambridge MA: MIT Press, 2009).

Fabbri, J. et Charue-Duboc, F. (2016). « Les espaces de coworking-Nouveaux intermédiaires d’innovation ouverte? ». *Revue Française de Gestion*, 42(254), 163-180.

Gandini, A. (2015). "The rise of coworking spaces: A literature review". *Ephemera*, 15(1): 193-205.

Garrett, L.E., Spreitzer, G.M et Bacevice , P.A. (2017). Co-constructing a sense of community at work: The emergence of community in coworking spaces. *Organization Studies* 38(6): 821-842.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structure*. Berkeley.

Hayles, N.K. 1999. *How we became Posthuman: Virtual Bodies in Cybernetics, Literature, and Informatics*. Chicago: University of Chicago Press.

Hatch, M. (2014). *The maker movement manifesto*. New York: McGraw-Hill Education.

Heidegger, M., Boehm, R., De Waelhens, A., & Vezin, F. (1927, 1964). *Être et temps* (Vol. 150). Paris: Gallimard.

Henry, M., & Etzkorn, G. J. (1963, 2015). *L'essence de la manifestation*, Paris : Presses Universitaires de France.

Hernes T (2014) *A process theory of organization*. Oxford: Oxford University Press.

Küpers W (2014) *Phenomenology of the embodied organization: The contribution of Merleau-Ponty for organizational studies and practice*. New York: Springer.

Kenney, M., & Zysman, J. (2016). "The Rise of the Platform Economy". *Issues in Science and Technology*, 32(3), 61-69.

Kingma, S. F. (2016). "The constitution of 'third workspaces' in between the home and the corporate office". *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 176-193.

Lallement, M. (2015). *L'Âge du Faire. Hacking, travail, anarchie: Hacking, travail, anarchie*. Paris : Le Seuil.

Lefort C (2010) Foreword. In: *Institution and Passivity. Course Notes from the Collège de France (1954–1955)*. Evanston: Northwestern University Press.

Leonardi, P. M. (2013). “Theoretical foundations for the study of sociomateriality”. *Information and organization*, 23(2), 59-76.

Lorino, P. (2013). “Management Systems as Organizational ‘Architextures’.” In de Vaujany, FX? Et Mitev, N. (Eds). *Materiality and Space*. (pp. 62-95). Palgrave Macmillan UK.

Marrou, H. I. (2014). *De la connaissance historique*. Paris : Le Seuil.

Mazis GA (2016) *Merleau-Ponty and the Face of the World: Silence, Ethics, Imagination, and Poetic Ontology*. New York: SUNY Press.

MacKenzie, D., Muniesa, F., & Siu, L. (2007). *Do economist make markets? On the performativity of economics*. Princeton University Press, Princeton.

Merkel, J. (2015). “Coworking in the city”. *Ephemera* 15(1): 121-139.

Merleau-Ponty, M. (1945, 2013). *Phénoménologie de la perception*. Paris: Gallimard.

Merleau-Ponty, M. (1948). *Sens et non-sens*. Paris: Nagel.

Merleau-Ponty, M. (Ed) (1956, 2004). *Les philosophes : de l'antiquité au XXème siècle*, Paris : Le Livre de Poche.

Merleau-Ponty, M. (1960). *Signes*. Paris: Gallimard.

Merleau-Ponty, M. (1964) *Le visible et l'invisible: suivi de notes de travail* (Vol. 36). Paris: Gallimard.

Merleau-Ponty, M. (1996). *Le cinéma et la nouvelle psychologie*, Paris : Gallimard.

Merleau-Ponty, M. (2003). *L'institution, la passivité*, Notes de cours au Collège de France (1954-1955), Paris : Belin.

Mutch, A. (2013). Sociomateriality—Taking the wrong turning?. *Information and organization*, 23(1), 28-40.

Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization studies*, 28(9), 1435-1448.

Peirce, C.S. (1903/1997). *Lectures on pragmatism*. Cambridge, MA.

Pickering, A. 2002. "Cybernetics and the Mangle: Ashby, Beer and Pask." *Social Studies of Science* 32(3): 413-437.

Pickering, A. 2005. "A Gallery of Monsters: Cybernetics and Self-Organisation, 1940-1970." In *Mechanical Bodies, Computational Minds: Artificial Intelligence from Automata to Cyborgs*, edited by Franchi, S. & G. Güzeldere, 229-45. Cambridge, MA: MIT Press.

Pickering, A. 2010. *The Cybernetic Brain: Sketches of another Future*. Chicago: IL: University of Chicago Press.

Pickering, A. (2017). "The ontological turn: Taking different worlds seriously". *Social Analysis*, 61(2), 134-150.

Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2014). *The co-creation paradigm*. Stanford University Press.

Regnier, T. (2004). « Merleau-Ponty, lecteur de « Matrix » ». *Revue des Deux Mondes*, 134-141.

Ricoeur, P. (1985). *Temps et récit. Tome 3 : Le temps raconté*. Paris: Editions du Seuil.

Ricoeur, P. (1994). « Le concept de responsabilité: essai d'analyse sémantique ». *Esprit* (1940-), 28-48.

Ruyer, R. (1954). *La cybernétique et l'origine de l'information*. Paris : Flammarion.

Sartre, J. P. (1952). *Saint Genet, comédien et martyr*, Paris : Gallimard.

Scheler, M. (1973). *Formalism in ethics and non-formal ethic of values: a new attempt toward the foundation of an ethical personalism*, tr. MS Frings et R.L. Funk (Evanston, I.L. : Northwestern University Press).

Scheler, M. (2008). *The nature of sympathy*, tr. P. Heath (London: Transaction publishers).

Scott, S. V., & Orlikowski, W. J. (2013). "Sociomateriality—taking the wrong turning? A response to Mutch". *Information and Organization*, 23(2), 77-80.

Serres, M. (2012). *Petite poucette*. Paris: Editions Le Pommier.

Spinuzzi, C. (2012). "Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity". *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4): 399-441.

Strain, T., Kelly, P., Mutrie, N., & Fitzsimons, C. (2018). "Differences by age and sex in the sedentary time of adults in Scotland". *Journal of sports sciences*, 36(7), 732-741.

Sydow, J. (2017). "Temporary Organizing – The End of Organizations as We Know Them?". *Rutgers Business Review*, Vol. 2, No. 2, 2017. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3014702>

Thomas-Fogiel, I. (2011). « Merleau-Ponty: De la perspective au chiasme, la rigueur épistémique d'une analogie ». *Chiasmi International*, 13, 381-406.

Whitehead, A. N. (1920). *The concept of nature* (Vol. 5). Ann Arbor: University of Michigan Press.

Whitehead, A. N. (1929). *Process and reality*. New York, NY: Macmillan.

Willems, T. (2018). "Seeing and sensing the railways: A phenomenological view on practice-based learning". *Management Learning* 49(1): 23-39.

Yakhlef, A. (2010). "The corporeality of practice-based learning". *Organization Studies*, 31(4): 409-430.

Zahavi, D. (2018). "Intersubjectivity, Sociality, Community". pp. 734-752, In Zahavi, D. (Ed) (2018). *The Oxford Handbook of the History of Phenomenology*, Oxford: Oxford University Press.

