



**HAL**  
open science

# L'histoire du management entre présent et actualité: de Foucault à Merleau-Ponty

Francois-Xavier de Vaujany

► **To cite this version:**

Francois-Xavier de Vaujany. L'histoire du management entre présent et actualité: de Foucault à Merleau-Ponty. 2021. halshs-03362830

**HAL Id: halshs-03362830**

**<https://shs.hal.science/halshs-03362830>**

Preprint submitted on 2 Oct 2021

**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.

# L'histoire du management entre présent et actualité :

## De Foucault à Merleau-Ponty<sup>1</sup>

François-Xavier de Vaujany  
Université Paris Dauphine-PSL (DRM)  
[devaujany@dauphine.fr](mailto:devaujany@dauphine.fr)

La question du futur du travail est aujourd'hui sur toutes les lèvres. Que devient le travail ? Que va-t-il devenir ? Avec lui, quelles sont les transformations en cours du management ? Comme l'a montré la pandémie actuelle, le monde bifurque parfois brutalement. Rien n'est acquis. Les phénomènes les plus habituels comme la vie à la maison, le « bonjour », les pratiques liées au « bureau », les modalités de la rencontre avec des collaborateurs, sont aujourd'hui profondément redéfinies.

Ces ruptures devraient inciter à penser une histoire du travail. Il s'agirait alors d'écrire et de décrire les transformations du travail en les inscrivant dans leur époque. Mais comment penser les événements du travail et leur devenir ? Comment comprendre les continuités et les discontinuités d'un phénomène changeant ? Peut-on raconter de façon continue l'histoire d'un ensemble complexe de discontinuités multiples ? L'Histoire ne devient-elle pas alors une belle histoire, celle rassurante que l'on peut raconter à des enfants ? Centrée sur des personnages déjà là, elle enchaîne les événements du début vers la fin, à partir de surprises venues tout entière d'un dehors bien mystérieux. La crise en cours du Coronavirus nous fait ressentir les limites d'une telle approche. Penser sérieusement une histoire du travail et du management, c'est théoriser des continuités, des discontinuités, des dialectiques, des paradoxes, des récits communs, des différences à l'œuvre dans notre temps.

Pourtant, on a rarement aussi peu questionné notre époque. On a rarement autant superposé « présent » et « actualité ». On s'est rarement aussi peu interrogé sur les générativités à l'œuvre dans les nouveautés du travail et du management ainsi que leurs processus historiques.

Les consultants comme les chercheurs et les activistes incitent plus que jamais à s' « engager », à ne surtout pas vivre en dehors de notre temps. Il faut témoigner, coproduire, éclairer, réagir, impulser et dénoncer. D'une certaine façon, il faut toujours rester au plus près de la chaleur des braises historiques.

---

<sup>1</sup> Ce texte est la note préparatoire de la quatrième leçon inaugurale du cours « Transformations du Travail et Numérique » (TTN) initié en 2018. Ces leçons inaugurales mettent des philosophes en conversation avec les transformations du travail et du management. Après Merleau-Ponty, Emerson et Alexander puis Simondon, la leçon de cette année porte sur les théories de l'histoire de Foucault et Merleau-Ponty. Elle montre une complicité théorique inattendue entre les deux penseurs.

Pour cette nouvelle leçon inaugurale du cours TTN, j'aimerais réfléchir à ce que pourrait-être une théorie de l'histoire des formes d'activités collectives liées au travail et au management. **Comment décrire les processus historique à l'œuvre dans les nouvelles formes d'organisation du travail ?** En m'appuyant tout particulièrement sur la « métaphysique de l'histoire » de Merleau-Ponty (1953, 1955, 1964, 2003) et l'éthique du dernier Foucault (1987), j'aimerais poser ici les bases d'une théorie de l'histoire dont les concepts et les processus pourraient être particulièrement utiles pour la description des nouvelles formes d'activités collectives.

Après avoir détaillé l'approche la plus conventionnelle de l'Histoire (1.), je reprendrai successivement les théories historiques de Foucault (2.) et de Merleau-Ponty (3.) avant de déduire un certain nombre d'implications pour les consultants, managers, chercheurs et activistes intéressés par la question de l'historiographie (4.).

### 1. Théorie conventionnelle de l'Histoire : linéarité, ontologie et causalité

Lorsque l'on parle de l'histoire, c'est souvent l'Histoire avec un grand H qui vient à l'esprit. Celle des grands événements dont l'enchaînement peut être décrit à partir du bel axe chronologique de l'instituteur ou de l'institutrice. Tout s'enchaîne. Tout se suit. Cette histoire frappe avant tout par sa linéarité. Elle va du passé vers le futur.

Elle est naturelle, « ontologique ». Ce qui est arrivé est simplement retranscrit sous la plume des historiens. L'histoire est une somme de faits. Bien sûr, chacun d'entre eux peut être l'objet d'explications émotionnelles, affectives, économiques, sociales, techniques... Toutes peuvent se combiner de manière plus ou moins complexe. L'histoire est aussi souvent progressive. La révolution de 1789 n'arrive pas brutalement, par surprise. Elle est la conséquence d'une longue gestation. Mais l'événement est là, autonome, posé sur l'axe du temps tel un lego encastré au bon endroit.

Et chaque modalité temporelle est à sa juste place. Le passé est bien en arrière, le présent sous nos pieds, le futur plus ou moins loin en avant. De son « espace », chaque modalité temporelle touche de façon autonome les autres événements. L'histoire se fait balistique.

En arrière-plan, l'approche conventionnelle de l'histoire est profondément causaliste. Les événements s'enchaînent de façon nécessaire. Ils influent les uns sur les autres, de l'arrière vers l'avant. L'histoire a sa propre force motrice, celle d'un passé étagé. Dans cette logique, elle est un processus finalement peu créatif. Pour comprendre les bifurcations les plus profondes<sup>2</sup>, il faut faire intervenir une force totalement mystérieuse : la liberté. Certains événements sont des discontinuités plus ou moins radicales. Dans leurs conversations avec les événements du passé, ils sont une surprise, un inattendu, une bifurcation.

Pour bien me faire comprendre, j'aimerais prendre ici deux exemples : celui de l'histoire du football et celui de l'histoire de France.

On peut raconter l'histoire du football de deux façons très différentes.

---

<sup>2</sup> Celles qui ne seraient pas liées aux simples matérialités du monde, leurs frictions et leurs points de rupture.

Par analogie et linéairement, en commençant par le passé le plus lointain avant de glisser pas à pas vers le présent. Au risque de nombreux anachronismes, on pourra alors pointer loin dans le passé des jeux de balle pratiqués par les Mayas, les Grecs ou les Chinois. On observera (de façon bien abstraite) les mutations du jeu et des pratiques menant progressivement jusqu'à la pratique globale du football telle qu'on la connaît aujourd'hui. Les ruptures, les sauts en avant s'expliqueront par des moments héroïques, une liberté surgissant ou des phénomènes quasi physiques de sélection. Une seule et même pratique connaîtrait ainsi des transformations successives. Cette flèche ou cet ensemble de flèches temporelles mènerait naturellement vers notre présent. Dans cette logique, bien loin des événements passés habitant la mémoire et l'action de notre présent, le passé agirait de loin par couches empilées. Les points de bifurcation seraient tous interreliés, en conversation dans une langue transtemporelle permettant la circulation bien homogène des causes historiques jusqu'au moment en cours.

En devançant un peu la suite de mon argument, on peut bien sûr s'interroger sur la pertinence d'une telle linéarisation. En partant du présent, on pourrait plutôt effectuer une lente remontée vers le passé et ses points de reconfiguration ou de rupture. Sur ce chemin, on acceptera alors de voir le phénomène du présent en cours<sup>3</sup> dans toutes ses continuités mais également dans toutes ses discontinuités par rapport au présent plus récent. Cela nous mènera sans doute à la grande séparation intervenue au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle entre le football et le rugby (avec les *Cambridge rules*, les *Sheffield rules* et la création de la *Fédération Anglaise de Football*). Avant cela, en mouvement vers un passé plus lointain parlant pour le présent d'avant, on pourra identifier un autre événement ou ensemble d'événements reconfiguratifs : l'émergence de la « soule » au 12<sup>ème</sup> siècle en France et surtout, en Angleterre. L'histoire du football, délinéarisée, reconstruite à partir de son présent, devient alors un phénomène indissociable des processus historiques anglais.

De la même façon, on peut opposer deux façons de raconter l'histoire de France.

La première revient vers la grande origine, celle des actes ou des gestes fondateurs (le baptême de Clovis notamment) à partir desquels sont découlés les grands chapitres de « notre » histoire. La France est alors une chose en croissance. Elle grandit, s'étend et parfois se contracte. Elle est une essence en cours de déploiement.

La deuxième approche est plus discontinue. Elle consiste à tracer l'émergence même des mots désignant le phénomène « France » et « français » sans dissocier la linguistique des pratiques et de l'ontologique. Le 19<sup>ème</sup> siècle, l'Etat-nation, la peur de la désagrégation, explique alors peut-être la construction d'un récit national fort et au fil des reconfigurations, la présence d'un point d'origine puissant, lointain et profondément symbolique. L'histoire devient alors à la fois plurielle, horizontale et verticale. Elle enchevêtre les événements passés et futurs selon des reconfigurations ré-agençant en permanence les relations événementielles. L'histoire de France se découvre alors au moins autant dans les relations continues et discontinues des reconfigurations que dans l'empilement des grands événements narratifs dont est constitué un récit national unique.

Au travers de ces deux exemples, on comprend que l'histoire conventionnelle est linéarisée, ontologique, héroïque et plus que tout, polarisée, oppositionnelle. Elle met *par avance* en tension les grandes nécessités du passé et le mouvement incertain d'un présent étrangement inspiré du dehors. Au 19<sup>ème</sup> siècle, une partie des penseurs de la dialectique vont officialiser cette opposition *a priori* entre le dedans et le dehors<sup>4</sup>, le nécessaire et le contingent, tous les deux bien séparés par une sorte de « génie de l'histoire ». L'histoire du travail et du management seraient ainsi recouvertes

---

<sup>3</sup> Un football fait de pratiques globales régulées depuis la seconde guerre mondiale par des institutions suisses.

<sup>4</sup> Les phénomènes historiques sont positifs.

d'étincelles créatives, d'idées et de pratiques nouvelles apparues plus moins brutalement. L'entrepreneur, l'innovateur, le manager, le travailleur en quête de nouveauté, sont ici des figures héroïques. Dans le moment d'un présent-actualité, tout bascule grâce à leur détermination et leur passion. Les dispositifs techniques, dans leur présent dominant, le plus souvent « rupture » ou « disruption » avec le passé, incarnent la hache du grand « H » de l'histoire.

Point par point, Merleau-Ponty (1953, 1955, 1964) a contesté cette vision des processus historiques. Pour lui, l'historiographie ne peut pas être causaliste, ontologique et linéaire (Revel, 2015). Elle ne peut pas non plus être « insulaire », confinant les événements dans leur seul présent, niant l'importance d'une multitude de mouvements historiques à l'œuvre dans l'histoire. Dépassant l'alternative entre une histoire linéaire et une histoire insulaire, Merleau-Ponty a défendu une vision que je qualifierai d'« ouverte » de l'histoire. Celle-ci est étrangement proche de celle proposée par Foucault deux décennies plus tard dans ses leçons du Collège de France (Ibid.). C'est à cette autre vision de l'histoire que je vais m'intéresser maintenant.

## 2. Entre présent et actualité : l'« attitude » de Foucault

Avec Revel (2015), j'ai envie de commencer mon récit par la fin. Au milieu des années 80, Michel Foucault est dans la troisième et dernière période de son itinéraire intellectuel<sup>5</sup>. Dans le cadre de ce qu'il a lui-même appelé son « trip gréco-romain », il souhaite revenir à une philosophie de la vie. La vie dans toute son intensité, sa fragilité, ses discontinuités.

En revenant notamment sur la figure de Socrate, il s'intéresse à une philosophie toute entière vouée à la vie et à sa glorification. Finalement, Socrate n'a pas renoncé à la vie en choisissant la ciguë plutôt que la fuite. Au contraire, il a tenu à elle jusqu'à la mort.

Cette vérité de la vie va au-delà de l'instant, de la plus actuelle des expériences. Elle doit parler de son temps, de ce régime temporel à l'œuvre dans le flux, ouvert et ré-ouvert par lui. Et cette ouverture elle-même a une historicité qu'incarne ce que Foucault appelle une « attitude ». Dans sa fameuse analyse de 1984, « Qu'est-ce que les lumières ? », il explique ainsi (p 568) : « En me référant au texte de Kant, je me demande si on ne peut pas envisager la modernité plutôt comme une attitude que comme une période de l'histoire. Par attitude, je veux dire un mode de relation à l'égard de l'actualité : un choix volontaire qui est fait par certains ; enfin, une manière de penser et de sentir, une manière aussi d'agir et de se conduire qui, tout à la fois, marque une appartenance et se présente comme une tâche. Un peu, sans doute, comme ce que les Grecs appelaient un éthos. ».

Ce mode de relation par rapport à l'actualité, ce moment fragile dans lequel toute subjectivité se sent plongée, cette durée de l'intime qui ressent le monde, Foucault la place au cœur de sa vision de l'histoire. Entre le présent et l'actuel, entre cette grande temporalité partagée au-delà de l'instant et cette immédiateté de l'expérience, toute l'histoire est chiasme et ouverture. Elle est chiasme au sens où l'actuel n'est que l'expression d'un envers : celui d'un présent lui donnant continuité dans ses propres discontinuités. Elle est également ouverture car le processus historique n'est rien d'autre que cette expérience dépliée, ce présent « déjà là » ouvert à l'expérience de l'instant qui le recompose.

---

<sup>5</sup> Archéologique, généalogique puis éthique (voir Burrell, 1988)

Pour penser ce type de processus historique, Foucault insiste sur « l'idée d'une différence, c'est-à-dire d'une discontinuité possible, au cœur du présent. » (Revel, 2015 : p 42). L'histoire n'est pas en attente d'une grande rupture venue des cieux. Elle n'a pas besoin de sous-traiter son interprétation à une pythie donnant un sens à son désordre. La différence possible, celle pouvant aller jusqu'à la rupture, vient indissociablement d'un dedans réversible avec le dehors.

Tout se joue finalement dans la tension générative entre présent et actuel. Si le présent « est le nom donné à l'état présent de notre représentation du monde (c'est-à-dire, à la lettre, à l'isomorphisme épistémico-historique dans lequel nous pensons et nous agissons, au système de pensée qui est le nôtre en un lieu donné), l'« actualité » est au contraire ce qui, à tout moment, peut interrompre cet étrange « état d'équilibre » sur fond d'émergences historique, que nous pourrions décrire comme un « déjà là » des savoirs et des pratiques, comme un ordre du discours, des représentations et des modes d'action déjà installé, et à l'intérieur duquel nous nous trouvons. ». (Revel, 2015 : 43).

De l'intérieur, le processus historique fait l'expérience de lui-même. Il ouvre les espaces de « subjectivité » et les « modes de vie », tous promesses de résistance possible aux égarements de l'histoire. Le processus historique se fait dans la tension même entre le déjà là du présent et l'avenir de l'instant, ce moment fragile, pure inconnue. Le sujet de l'histoire est ainsi conséquence des événements (et non cause de ceux-ci).

A nouveau, Revel (2015 : 55) explique de façon lumineuse qu'« on peut penser une histoire non-téléologique et non dialectique sans pour cela se vouer entièrement à une contingence absolue ; et, du point de vue de Foucault, c'est dans cette idée très historienne d'une histoire à la fois déterminante et « ouverte », non-réductible à des séries causales simplistes, que peut prendre place quelque chose comme une pensée de la liberté. La liberté n'est pas seulement une qualité des subjectivités, c'est bien plutôt, en vertu d'en renversement de perspective fondamental, une qualité de l'histoire. ».

Ainsi, l'histoire elle-même peut « nous » rendre libre. En construction, dans la résistance à un au-delà historique, la subjectivité s'étend, la liberté se conquiert elle-même à force de « courage », de travail de « soi sur soi ». Dans le contexte de la modernité, Foucault (1984 : 570) suggère ainsi qu'« être moderne, ce n'est pas s'accepter soi-moi-même tel qu'on est dans le flux des moments qui passent : c'est se prendre soi-même comme objet d'une élaboration complexe et dure. ». Paradoxalement, le soi devient un point de départ. La modernité est productrice d'attitudes d'autoproduction d'une réalité au plus près du corps individuel. L'espace de subjectivation généré par la tension entre l'histoire déjà là et le devenir à l'œuvre dans le moment en cours est une histoire de soi à continuellement (re)commencer.

L'écriture elle-même est fondue dans le processus historique. Elle est générée et générative de la tension entre détermination et liberté. Sa forme devient parfois le réceptacle du « je » en quête de sens. Finalement, « La pratique philosophique finit par inclure l'exercice même de l'écriture, qui en devient ainsi tout à la fois le moteur et le résultat. Même les hésitations, les corrections à voix haute, les regrets pour les choses non dites – figures inévitables de toute prise de parole orale – sont absorbés, remodelés et restitués par l'écriture : le lien entre la pensée, l'écriture et la profération est entièrement réarticulé par Foucault au sein d'une pratique de la philosophie qui n'entend plus distinguer entre ces trois moments. » (Revel, 2015 : 65). Le soi est une conquête. A l'inverse de la première phénoménologie intentionnaliste d'Husserl, il n'est pas cette instance de conquête du monde. Loin du sujet et des doutes de Descartes, il est le produit des hésitations du monde lui-même, des plis, détours, éloignements, des processus historiques.

Quelle place donner alors à l'éthique ? « c'est à l'intérieur de cette histoire-là – de l'intérieur de la matérialité de rapports et de dispositifs, d'institutions et de configurations épistémiques, de corps et de modes de vie – que le déplacement des lignes, le pliage de tout ce qui se donne comme un « déjà-là » historique, la torsion des déterminations, prend précisément le nom d'éthique. » (Ibid : 65). Foucault suggère ainsi de quitter le terrain du bios pour réinvestir la vie dans toute sa puissance matérielle, celle du déjà là. C'est au sein même de cette matérialité que le nouveau peut faire irruption<sup>6</sup>.

Bien sûr, l'expérimentation ouvre aussi au registre du jeu, de l'anachronisme, aux détours, au voyage, à tout ce qui nous éloigne de la ligne droite ou des courbes trop nettes. Posé sur les bords de l'histoire, c'est-à-dire dans le présent, l'événement historique ne cesse d'ouvrir et de réouvrir le champ des possibles. Il reconfigure continuellement le passé originel de l'histoire qui compte dans le présent et l'horizon qui tire les aspirations de ce moment toujours achevé et recommencé. Si elle n'est pas créative, l'histoire n'est rien. *In fine*, pour Foucault, tout est en mouvement dans la tension entre l'histoire déjà là et le devenir. Les événements passés, présents et futurs se réassemblent. Leur distance se contracte ou se dilate. La grande matrice à l'œuvre dans notre temps leur sert de grand canevas temporel. Sur ce chemin, l'histoire perd toute linéarité, ontologie et causalité. Elle n'est plus qu'une puissance créative partagée par celles et ceux produits par le double travail de subjectivation et de résistance.

### **3. L'« histoire sauvage » de Merleau-Ponty : vers une métaphysique des processus historiques**

Petit retour en arrière vers les années 50. On est alors loin de la grande période postmoderne ou poststructuraliste. Et pourtant, avec Revel (2015) et Terzi (2017), il est très tentant à notre tour de délinéariser l'histoire de la philosophie continentale. En effet, dès le milieu des années 50, Merleau-Ponty a développé un argument très proche voire similaire à celui de Foucault deux décennies plus tard.

C'est bien à la construction d'une pensée non-téléologique, « sauvage », que Merleau-Ponty s'est attelé. Inspiré à la fois par une lecture alternative de Marx, une lecture serrée de Saussure et une relecture de Machiavel, le philosophe a construit une pensée de l'événement historique autour de la « différence productive »

La dispute célèbre entre Sartre et Merleau-Ponty donne une visibilité toute particulière à la thèse merleau-pontienne (Bonan, 2010 ; Vibert, 2018 ; Revel, 2015). Elle est même vraisemblablement un moment de clarification de sa propre position pour Merleau-Ponty<sup>7</sup> sur les notions d'« événement », d'« histoire » et de « liberté ». Le concept clé pour mettre en perspective chacune de ces notions est celui d'« expression ». Il désigne chez le Merleau-Ponty tardif un processus de signification de

---

<sup>6</sup> On est bien sûr loin de la vision Deleuzienne du devenir. Dans la philosophie de Deleuze, la subjectivité n'a pas vraiment de place.

<sup>7</sup> Je me contente ici de reprendre la thèse passionnante de Revel (2015 : 122) : « Ce que nous aimerions montrer, c'est que la crise entre Sartre et Merleau-Ponty a été en réalité le révélateur, chez le second, d'un tour inédit : une inflexion certes nourrie par les travaux antérieurs, mais leur imposant une torsion radicale. Et que c'est cette torsion passionnant à reconstituer qui représente, dès les années 1950, l'anticipation de toute une série de motifs que l'on retrouvera plus tard, par exemple chez Foucault, sous la forme d'une tentative pour penser ensemble l'historicité et la liberté des hommes, les déterminations historiques et la « différence possible ».

l'intérieur même du processus historique. Le philosophe propose une véritable pensée de l' « inauguration », de la « création », de l' « ouverture » (Revel, 2015 ; de Saint-Aubert, 2018). Pour lui, la prose naît dans la trame prosaïque du monde.

Revenons sur le contexte de la grande rupture. Au début des années 50, Sartre était le directeur de la revue les *Temps modernes*. Présent à la même époque au poste de rédacteur en chef, Merleau-Ponty gérait les contenus du journal. La veille d'une publication, et sans en avertir l'intéressé, Sartre avait retiré un article chapeau de Merleau-Ponty dans lequel le philosophe prenait ses distances avec l'actualité communiste décrite par un autre papier. Apprenant cette indécatesse, Merleau-Ponty a démissionné en décembre 1952. S'il y a vraisemblablement des dimensions affectives et politiques dans cette rupture, les raisons les plus profondes sont surtout philosophique (Revel, 2015). Le désaccord premier tourne autour de la question de l'engagement et de la place de l'intellectuel dans son temps. Chez Sartre, « l'intellectuel – en tant que tel, et parce qu'il assume pleinement ce statut – est en réalité défini tout à la fois comme le porteur de la lumière de la conscience à ceux qui en sont dépourvus, et comme leur « voix publique », c'est-à-dire à la lettre, comme leur porte-parole.» (Revel, 2015 : 127).

Pour Merleau-Ponty, cette rhétorique de l'intellectuel éclairé et éclairant suppose une histoire en place. Dans la logique de Sartre, cette histoire en place est révélée aux masses rendues « réflexives » par un enseignement. Les structures de domination sont objectivées. L'individu est sorti de l'isolement de sa subjectivité. Pour construire sa liberté, il est paradoxalement plongé dans les structures de l'histoire et la dialectique auparavant invisibilisée du fort contre le faible. La liberté suppose alors une très problématique téléologie de l'histoire. Pour Merleau-Ponty, cette téléologie rend la liberté elle-même impossible. Tout engagement devient lui-même illusion. L'intellectuel n'est plus que le produit voire le pantin d'une actualité<sup>8</sup>. Il est le témoin du moment bien davantage que l'explorateur critique de son temps. Il n'engage pas la conversation au bon niveau de profondeur. Et surtout, il l'engage de façon insuffisamment différentielle entre le présent et l'actuel ; L'intellectuel de Sartre est en décalage majeur par rapport aux tensions génératives pouvant produire les communs dont a besoin le présent du moment. Finalement, l'intellectuel-engagé, comme certains entrepreneurs ou activistes d'aujourd'hui, n'est qu'une figure surplombante. Alors qu'on l'attend dans l'ordinaire de son temps pour mieux le recomposer de l'intérieur, il se pose comme le témoin extraordinaire d'un autre temps (un temps à venir) qui finalement ne parle à personne et ne génère aucune communauté d'action sur son temps.

Dans une lettre adressée à Sartre le 8 juillet 1953, Merleau-Ponty explique ainsi (p 161) que « La notion d'engagement exprime philosophiquement cette situation : elle identifie la liberté et le faire, pose la circularité d'une absence qui est une présence (on est libre pour s'engager) et d'une présence qui est une absence (on s'engage pour être libre). Faute de la médiation cherchée par Marx, elle est l'immédiation du dedans et du dehors. Si décidément elle ne réussit pas à faire passer l'un dans l'autre, elle peut aboutir soit à un subjectivisme, soit à un objectivisme extrême. »

A l'opposé de l'injonction systématique de choisir un camp sous peine d'un silence nécessairement « collaboratif » avec l'ennemi, Merleau-Ponty donne une profondeur à l'événement du silence. Le silence ouvre lui aussi l'analyse et l'exploration. Envers de la parole juste, il invite à la réflexion et à la méditation sur le présent. L'horizon des événements est bien plus important que l'événement lui-même. Et cet horizon est aussi l'espace de construction de notre soi. Trop abandonné aux seules utopies de notre temps (stalinienne hier, tournée vers la collaboration et le « nouveau monde » du

---

<sup>8</sup> Merleau-Ponty inverse l'usage des termes « présent » et « actualité ». Pour la clarté de mon propos, je reste ici dans une acception foucauldienne.

travail aujourd'hui), la subjectivation et son pendant de communalisation sont devenus illusoire. Ils ne sont plus des polarités permettant de générer l'ouverture de notre présent. Ces polarités sont trop lointaines, trop impersonnelles. Elles sont des engagements préfabriqués, des voies de révolte pré-disciplinées. Elles ne peuvent en aucune manière être des moments de rencontre avec la liberté de l'histoire. Finalement, « rien n'est plus vain qu'un jugement de principe, ou un jugement moral, là où l'histoire se faisant, concrète, matérielle, immédiate, est en réalité la seule chose dont nous devrions, à chaque instant, tenir compte. » (Revel, 2015 : 139).

L'histoire doit être productrice de ses propres règles. Sa régulation ne peut ensuite venir que de l'ouverture des processus historiques les uns avec les autres, de leur friction, de leur conversation, de leurs tensions génératives. Toute règle surplombante produite par un extérieur est nécessairement suspecte. L'histoire n'a pas à se réaliser au fil d'une dialectique. Elle doit se construire. Les événements historiques ne sont pas l'actualisation d'un possible. Ils ouvrent les possibles<sup>9</sup>. De la même manière il n'y a pas de sujet préexistant à l'histoire, la précédant, fixant ses critères moraux. Le sujet comme la conscience sont jetés dans le monde, épaissis dans une lutte pour exister. Ils sont dans le devenir des événements, sur leurs marges, dans leurs intersections, dans les pleins et dans leur vide.

Pour Merleau-Ponty, le désengagement et la déprise sont fondamentaux. Il faut être dans son temps. Se sentir porté par lui. C'est de cette expérience de l'intérieur et d'elle seule que les transformations sont possibles. Il faut éviter la dispersion sans recul dans une infinité d'engagements pour aller vers un engagement narratif reliant les événements dans sa durée. C'est dans cette seule durée narrative que le soi, la création et la résistance sont possibles. Il faut ainsi développer un « engagement continué ». Pour Merleau-Ponty (1953 : 148), « Tout événement ne peut donc se comprendre sans l'accumulation des choses faites – ce déjà-là historique qui en détermine tout à la fois la possibilité et la consistance. Mais, de la même manière, tout événement ne peut pas ne pas, en tant que tel (parce qu'il est, en-lui-même, le point de départ absolument singulier d'un nouvel équilibre des forces, d'une nouvelle ligne causale, de nouveaux effets politiques), rouvrir l'histoire dans laquelle il se situe. ».

Pour penser le processus même d'ouverture, sa nature et sa force, Merleau-Ponty passe par la linguistique saussurienne<sup>10</sup>, mais également par une réflexion sur la littérature et l'art. Plus précisément, il s'appuie sur le concept de différence. Chez Saussure, « La valeur d'un signe n'est pas intrinsèque : elle est produite par le rapport avec les autres signes participant à la même chaîne linguistique mais elle est également tributaire de ce rapport, moins visible mais non moins important, qui la lie à tous les autres signes qui auraient pu être convoqués à sa place et ne l'ont pas été. » (Revel, 2015 : 164-165). La théorie du signe développée par Saussure est fondamentalement différentielle et relationnelle. En contexte, un signe a un sens par tout ce qu'il comporte et ne comporte pas relativement aux autres signes mobilisés ou absents. Le feu vert signifie aussi par l'absence et la mémoire des feux rouge et orange. De la même façon, les panneaux routiers signifient par leur coprésence et l'absence de l'un (ou des uns) au moment de l'apparition de l'autre (ou des autres). Cette approche du signe a un sens évident dans un contexte linguistique. Les éléments mis en relation dans une phrase ou dans un processus historique ne sont jamais réductible l'un à l'autre. Symétriquement, l'hétérogénéité des termes mobilisés n'a de sens que par leur comparabilité, leur intelligibilité les uns par rapport aux autres. Il y a donc une homogénéité à l'œuvre dans l'hétérogénéité.

---

<sup>9</sup> Il y a sur ce point une autre proximité : celle entretenue avec la pensée de Deleuze sur l'événement.

<sup>10</sup> Les travaux de vulgarisation sur Saussure peuvent rendre ce détour étonnant. Et pourtant...

Dans l'essai *le langage indirect et les voix du silence*<sup>11</sup>, Merleau-Ponty (1952) a tiré toutes les conséquences de cette approche à la fois très matérielle et très temporelle de la linguistique. Un modèle de production de sens ne peut pas se penser par simple addition de signes entre eux, par enfilade sur le fil de la discussion. Comme l'histoire, la langue est un ensemble ouvert. Elle est une différenciation enrichie par la différenciation. C'est dans l'interstice des signes que se « niche le sens ». De la même façon, c'est dans l'interstice des événements que se produit ou peut se produire l'ouverture des processus historiques.

C'est en particulier à partir de son approche linguistique que Merleau-Ponty pense simultanément les déterminations du déjà là de l'histoire et le devenir des différences possibles. L'expression est « ce qui réussit à dépasser l'usage conventionnel du langage par un processus d'invention en vertu duquel le mouvement même de la langue (c'est-à-dire en réalité l'expérience expressive d'un sujet parlant) inaugure et fixe les significations. » (Revel, 2015 : 182). *In fine*, l'expression, rend « compossibles » l'innovation et la tradition. La « métaphysique de l'histoire » élaborée par Merleau-Ponty donne ainsi une place particulière aux événements : « Les déterminations produisent des configurations dans lesquelles s'inscrivent nécessairement les événements ; inversement, les événements, en ce qu'ils ouvrent ces déterminations à ce qu'elles ne comprennent pas déjà, les déplacent et en modifient l'équilibre constitué. En somme, la différence est produite par l'histoire ; en retour, elle modifie l'histoire elle-même. » (Revel, 2017 : 127).

Dans son livre *Le sujet et le pouvoir*, Foucault (1982) propose deux décennies plus tard la notion d' « agonisme », désignant le « rapport qui est à la fois incitation réciproque et de lutte » dans la capacité des événements à signifier dans leur co-présence. Par bien des aspects, les événements se « provoquent ». Finalement, « Ce qui empêche la compossibilité de l'histoire et de l'événement (ou celle du pouvoir et de la liberté) d'être simplement un état d'équilibre entre deux termes opposés, c'est cette dimension d'inauguration, de création – de production (...). Le rapport, en tant que structure différentielle, produit » (p 186).

Pour Merleau-Ponty (1955), l'événement a une négativité. Il ne cesse de produire de la différence en avant de lui-même. **A la différence de la vision hégélienne ou marxiste, il n'y a jamais de synthèse ou de dénouement final. Tout rebondit. Tout inaugure.** Tout ouvre aux moments environnants du passé et du futur de cet instant. Dans les *Aventures de la dialectique* le philosophe a présenté de façon systématique son propos historique avant de l'approfondir dans son manuscrit inachevé *Le visible et l'invisible*. Le moteur de notre monde est tout entier « hyper-dialectique ». Les processus historiques sont pris dans une infinité de dialectiques non-convergentes (Merleau-Ponty, 1964). Le monde est un « système à plusieurs entrées » (Merleau-Ponty, 1955 : 35). Chaque élément ouvre sur les autres. Le mouvement est sans fin, sans résolution. L'ambiguïté récurrente de l'histoire est le secret de son infinitude. L'histoire en place empile un potentiel toujours plus grand de différenciation. L'actualité ne cesse d'ouvrir et de ré-ouvrir le présent. Entre le présent et l'actualité, les subjectivités s'expriment, toutes prises dans un même « milieu ».

#### 4. Enjeux d'une théorie sauvage de l'histoire du travail et du management

---

<sup>11</sup> Repris en 1960 dans *Signes*.

Quelles sont les implications de ce chiasme entre détermination et ouverture envisagé par Merleau-Ponty puis Foucault ?

Le travail et le management ont leur « déjà là » des routines, des pratiques, récits et agencements managériaux. Chaque époque vit son présent du travail. En son sein se fabrique par friction, par résistance, par exploration, de nouveaux « soi ». Dans un monde ouvert, ces « soi » sont indissociables d'« autres » et de « nous ». Ils sont également indissociables de nouveaux dispositifs de gestion et plus largement, des agencements qui vont les objectiver dans leur époque.

L'histoire du travail peut ainsi se décrire comme une tension générative entre les matérialités du déjà là et les mouvements d'exploration, tous deux à l'œuvre dans les processus historiques. Dans ce « milieu », les subjectivités se fabriquent et se différencient. Discontinuités et continuités sont ainsi indissociables.

L'activité collective, ses modalités, les pratiques de travail dont elle configure les rôles et les orientations, sont une partie de la grande matrice d'événements visibles et identifiables au cœur de la métaphysique de l'histoire. Tous les événements du management signifient entre les tensions, dans les relations entre ces événements passés ou anticipés de la matrice. Dans le même mouvement, ils ouvrent en permanence cette matrice relationnelle. Le monde du manager est inauguré et ré-inauguré continuellement. Les discontinuités des événements managériaux en cours font sens par rapport aux continuités des relations établies dans la matrice.

Avec Foucault et Merleau-Ponty, on devine cependant tout l'enjeu des subjectivations. Sans un effort voire un courage continu d'autoproduction, la subjectivité peut se simuler davantage qu'elle ne se vit. Elle peut devenir une pure passivité. Le travail de subjectivation n'est plus une résistance. La liberté, dans les interstices même des événements historiques, ne s'exprime plus. La subjectivation ne rencontre pas l'objectivation d'un monde vraiment explorateur de ses propres possibilités dans la matière du déjà là (ré)exprimé par l'événement.

La dernière mode de management s'impose alors plus ou moins subtilement. La crise elle-même de l'histoire en place devient naturelle. Il faut passer massivement au télétravail ; Ne pas le faire, c'est mettre en danger la vie de ses collègues, de ses parents, de ses enfants. C'est abimer le potentiel économique de son entreprise, sa flexibilité, son adaptabilité. En suivant cette seule logique, la subjectivité s'étouffe elle-même. De la même façon, la production massive d'un discours sur le futur du travail couvre l'horizon d'utopies multiples. Les subjectivités exercées dans le présent s'appuient sur un futur sans racine (« le nouveau monde est devant nous, on est en train de le fabriquer pour vous ») et un passé radicalement lointain (« avec cette crise on a déjà changé de monde »). Sans les tensions génératives entre l'histoire en place (vibrant dans la mémoire des corps) et le devenir (avenir avant d'être futur), le sujet ne se produit plus. D'une certaine façon, l'histoire ne génère plus d'espaces de liberté. Elle se ferme aux tensions génératives pourtant essentielles à la santé de son devenir.

Le management et les nouvelles pratiques de travail sont trop souvent coupés des fils de problématisation à l'œuvre dans nos sociétés. En tant que récit historique, l'historien foucauldien ou merleau-pontien a une grande responsabilité. Il doit performer les vrais problèmes. Il doit visibiliser de véritables espaces de liberté. Son travail contribue alors à « Une histoire des problèmes, et non pas des doctrines : une histoire de la pensée se faisant – et tissant sans cesse, à partir de l'empilement des questionnements déjà formulés, les conditions de possibilité d'une interrogation nouvelle. » (Revel, 2015 : 214). Finalement, l'historien du travail et du management doit se faire l'ami des pragmatistes. Comme le manager et le travailleur tous deux explorateurs permanents de nouvelles pratiques, il doit expérimenter dans son récit et par son récit.

Pour l'historien comme pour le manager, il s'agit dans tous les cas d'expérimenter des liens entre les événements. Lors de sa dernière interview (en anglais), Foucault (194b) invitait ainsi ses lecteurs à une expérimentation continue à partir de l'histoire en place : « Search for what is good and strong and beautiful in your society and elaborate from there. Push outward. Always create from what you already have. Then you will know what to do. ». Quelle belle incitation à dépasser une vision trop cybernétique du management. Quelle invitation profonde à cultiver l'ambiguïté de notre présent et de ses bornes. Quelle posture modeste pour enfin dépasser une vision du monde comme simple « ressource » disponible et faire enfin avec ce que l'on a.

## References

- de Saint Aubert, E. (2018). Rereading the Later Merleau-Ponty in the Light of his Unpublished Work. Zahavi, D. (Ed.) *The Oxford Handbook of the History of Phenomenology*, pp. 380-395, London: Oxford University Press.
- de Vaujany, F. X., & Aroles, J. (2019). Nothing happened, something happened: Silence in a makerspace. *Management Learning*, 50(2), 208-225.
- Foucault, M. (1982, 2001). «Le sujet et le pouvoir», text reproduced in *Dits et écrits II, 1976-1988*, Paris, Gallimard, pp. 1041-1062)
- Foucault, M. (1984a). What is Enlightenment? in Rabinow (P.), (Ed.), *The Foucault Reader*, New York: Pantheon Books, 1984, pp. 32-50. French speaking version: Michel Foucault, "Qu'est-ce que les Lumières ?" (1984), repris dans Foucault, M. (1984). *Dits et écrits*, vol 4, texte 351, pp. 679-688.
- Foucault, M. (1984b), A last interview with philosopher Michel Foucault, *City Paper*, Vol 8 No 3, Jul 27-Aug 2 1984.
- Merleau-Ponty, M. (1942). *Structure du comportement*, Paris : Gallimard.
- Merleau-Ponty, M. (1945). *Phénoménologie de la perception*, Paris : Gallimard.
- Merleau-Ponty, M. (2001). « Lettre du 8 juillet 1953 » (résumé de la conférence joint à la lettre), dans Merleau-Ponty, M. *Parcours deux*, Paris : Editions Verdier.
- Merleau-Ponty, M. (1952). « Le langage indirect et les voix du silence », *Les temps modernes*, 80-81, juin et juillet),
- Merleau-Ponty, M. (1955, 2000). *Les aventures de la dialectique*, Paris : Folio.
- Merleau-Ponty, M. (1964). *Le visible et l'invisible*, Paris: Gallimard.
- Merleau-Ponty, M. (1995). *La Nature*. Notes de cours du Collège de France, Paris : Editions du Seuil.
- Merleau-Ponty, M. (2003). *L'institution, la passivité*. Notes de cours au Collège de France (1954-1955), Paris : Editions Belin.
- Revel, J. (2015). *Foucault avec Merleau-Ponty: ontologie politique, présentisme et histoire*. Paris : Vrin.
- Revel, J. (2017). Histoire sédimentée, histoire ouverte: un autre chiasme?. *Alter. Revue de phénoménologie*, (25), 115-134

Terzi, R. (2017). Institution, événement et histoire chez Merleau-Ponty. *Bulletin d'Analyse Phénoménologique*, XIII, 3, available at: <http://popups.ulg.ac.be/1782-2041/>

Vibert, P. (2018). *Merleau-Ponty*, Paris: Editions Ellipses.