Figures d'autorité

https://doi.org/10.1353/ahs.2014.0024 Published online by Cambridge University Press

Le commandement : une histoire de pratiques*

Roberto Frega

L'autorité est, sans doute depuis toujours, l'un des traits le plus marquants des sociétés humaines. Vivre ensemble semble partout présupposer une division du travail social qui implique le partage entre ceux qui commandent et ceux qui obéissent. En tant que phénomène anthropologique et historique, l'autorité a néanmoins pris des formes fort différentes, s'articulant dans des pratiques sociales variées et complexes. Yves Cohen s'est proposé de montrer que le XX^e^ siècle, plus qu'aucune autre époque précédente, a été marqué par la question de l'autorité, de sa crise et de la recherche de nouvelles formes de commandement. Pour l'auteur, « la hantise et l'obsession du chef, la formation et le culte de la figure du chef » ne peuvent pas être circonscrits à l'histoire brève des totalitarismes, mais ils retentissent un peu partout dans les sociétés occidentales de l'époque. Le XX^e^ siècle serait ainsi caractérisé par le dépassement d'un seuil à la fois qualitatif et quantitatif dans l'expérience sociale du commandement. Non seulement de nouvelles formes de commandement sont expérimentées, mais elles imprègnent la vie sociale d'un bout à l'autre, faisant du commandement un phénomène tout à fait distribué. C'est la double conjonction de ce passage qui fait dire à Y. Cohen que le XX^e^ siècle a été le siècle des chefs.

Un second thème traverse ce livre dense, à savoir cette « pratique » dont Y. Cohen entend faire l'histoire. Le travail de l'auteur s'inscrit en effet dans un

* À propos de l'ouvrage d'Yves COHEN, *Le siècle des chefs. Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité, 1890-1940*, Paris, Éd. Amsterdam, 2013, 871 p.

Annales HSS, janvier-mars 2014, n° 1, p. 141-154.

https://doi.org/10.1353/ahs.2014.0024 Published online by Cambridge University Press

projet ambitieux de renouveau de l'histoire par le biais d'une démarche « pragmatique ». L'intérêt de son ouvrage tient à au moins deux raisons. La première est offerte par le sujet même du livre et par sa thèse audacieuse concernant le rapport privilégié que le XX^e siècle aurait entretenu avec le phénomène du commandement. La seconde concerne la méthodologie d'enquête choisie, qui consiste à faire dialoguer une analyse des discours sur le commandement avec ce que l'auteur propose d'appeler histoire « pragmatique » ou « de pratiques » [1].

Dans cette note critique, j'entends souligner certains éléments de tension qui se produisent au carrefour de ces deux pistes de lecture. Je commencerai d'abord par présenter au lecteur les thèses centrales du livre, avant d'aborder la question du statut méthodologique du « pragmatique » dans sa double articulation à la fois discursive et pratique. J'entends ainsi montrer les enjeux d'une écriture de l'histoire qui passe par les pratiques en soulignant – telle est du moins mon hypothèse de lecture – les lignes de tension qui se produisent entre histoire des discours et histoire des pratiques. Je conclurai en montrant que cette « histoire pragmatique » fait apparaître l'« ordre des pratiques » comme étant le socle d'une ontologie sociale dont les enjeux débordent largement le domaine de l'histoire pour s'étendre à la totalité des sciences sociales et de la philosophie.

Le siècle des chefs

Le siècle des chefs décrit l'émergence, à l'échelle internationale, du thème du commandement vers le tournant du XIX^e siècle. La thèse principale que défend l'auteur est qu'entre 1890 et 1940, des États-Unis à l'Union soviétique, en passant par la France, l'Allemagne et d'autres pays européens, on assiste à une prolifération sans précédent de discours et de pratiques dont l'objet est le commandement. Le chef, entendu au sens large de celui qui porte la responsabilité de conduire des hommes, devient ainsi l'une des figures caractéristiques de cette phase de la modernité, figure dont l'engouement s'avère être général, en investissant les sociétés en cours de modernisation à tous les niveaux. La reconstruction historique opérée par l'auteur s'appuie sur un travail d'archives impressionnant, conduit sur une pluralité de sources fort hétérogènes, écrites en au moins quatre langues, afin de retracer les points de convergence et les lignes d'influence de phénomènes autrement difficiles à saisir dans leur unité.

Le livre se divise en deux parties à peu près équivalentes, précédées par une longue introduction générale qui situe le sujet de l'ouvrage dans le cadre plus vaste d'une interrogation qui nous est contemporaine sur le statut de l'autorité. L'introduction livre également une réflexion méta-critique sur la biographie intellectuelle et politique de l'auteur et de sa génération, ainsi que sur l'histoire

1 - Yves COHEN, « Une histoire de pratique : les usines Peugeot, la Première Guerre mondiale et l'action d'un organisateur, Ernest Mattern », *Les cahiers de RÉCITS*, 2, 2002-2003, p. 31-42, ici p. 31-34.

https://doi.org/10.1353/ahs.2014.0024 Published online by Cambridge University Press

intellectuelle des cinquante dernières années, pendant lesquelles pensée-68, pensée anti-68 et pensée post-68 se sont affrontées autour de la question du statut de l'autorité et du pouvoir. Le livre d'Y. Cohen entend en quelque sorte situer ces débats récents dans la longue durée d'un siècle dominé par la crise des modèles traditionnels d'autorité et par la montée, puis le déclin, d'une pensée anti-autoritaire.

La première partie du livre propose ainsi une archéologie des discours sur le chef dans quatre pays : l'Allemagne, la France, les États-Unis et l'Union soviétique. S'appuyant sur l'analyse d'ordres discursifs très variés, parmi lesquels une place majeure est consacrée aux nouvelles disciplines de gestion d'entreprise, à l'art militaire, à la psychologie, ainsi qu'aux discours politiques qui accompagnent la montée des totalitarismes, le livre met le lecteur en présence d'une étonnante cohérence thématique de discours provenant pourtant de sources fort hétérogènes. Dans chaque cas examiné, Y. Cohen montre en détail l'émergence de discours faisant des chefs, de leur manque, de leur besoin social, de leur fonction et des stratégies pour les former, le pivot d'une réflexion plus vaste qui voit dans le commandement l'un des soucis principaux de ces sociétés en cours de modernisation rapide. En même temps, Y. Cohen montre le rôle croissant que les sciences sociales – sociologie et psychologie sociale, en premier lieu – jouent dans ce contexte, notamment à travers les travaux pionniers de Gabriel Tarde, Gustave Le Bon et Alfred Binet, dont l'influence dans la genèse de ces discours sur le chef sera majeure tout autant en France qu'à l'étranger.

Dans la seconde partie, Y. Cohen passe de l'étude des discours sur le commandement à l'étude des pratiques de chef. En quatre chapitres, il présente le commandement en train de se faire dans le contexte des grandes pratiques et technologies sociales et politiques de l'organisation industrielle et du pouvoir politique dans la société de masse. Quatre thèmes sont examinés afin de restituer la complexité des pratiques de chef : le plan en tant que modalité de rapport à l'action, les formes de l'action à distance et leur rôle dans la transformation de la figure du chef, le rôle de la réflexion sur le commandement en tant que moment constitutif du commandement lui-même, et celui de la communication écrite en tant qu'instrument propre de commandement et de source pour l'étudier. L'examen de chacun de ces thèmes passe par une analyse pointue de pratiques concrètes de commandement qui vise à situer la problématique dans le contexte historique et social des rapports de pouvoir entre différentes instances : les pratiques d'organisation du travail en France entre 1900 et 1940, l'organisation industrielle de la production et ses rapports avec le pouvoir politique dans l'Union soviétique des années 1930, la pratique politique de Staline. L'histoire des pratiques relevant d'une démarche de micro-analyse très exigeante en termes de travail d'enquête ainsi que d'espace d'écriture, l'auteur admet n'avoir pu présenter des cas provenant des quatre pays étudiés dans la première partie. Les études de cas se limitent ainsi à des expériences propres au commandement industriel et politique en France (chap. 7 et 8) et en Union soviétique (chap. 9 et 10).

https://doi.org/10.1353/ahs.2014.0024 Published online by Cambridge University Press

La sécularisation du commandement

L'un des mérites de l'ouvrage consiste dans la liberté intellectuelle avec laquelle l'auteur aborde la question du commandement, c'est-à-dire des formes d'apparition de l'autorité dans les sociétés ainsi que des formes de sa légitimation. Solidement ancrée dans une perspective foucaldienne [2], la démarche choisie évite d'adopter un point de vue figé sur la nature de l'autorité afin de faire émerger cette dernière dans toute la richesse et la complexité de ses manifestations empiriques. Ce qui se dégage de cette lecture, c'est non seulement la variété de ces formes, mais également leur tendance à concentrer leur dispersion autour de deux foyers : le commandement comme conduite charismatique propre au « grand chef » et sa variante sécularisée d'un « entrechef » distribué à tous les niveaux et dans toutes les sphères de la vie sociale. C'est surtout dans la figure du chef comme organisateur que nous retrouvons les sources de la sécularisation du commandement, à travers laquelle ce dernier devient progressivement un engrenage indispensable au fonctionnement d'une société fortement différenciée et fonctionnellement intégrée. Ce moment de sécularisation est décisif pour comprendre la nouveauté de la thématique du commandement au XX^e^ siècle. Car si le commandement et le rôle de chef sont certes une constante de toute société humaine, ce qui constitue la nouveauté de ce siècle est précisément la sécularisation de cette fonction qui parvient à se généraliser, se distribue à tous les niveaux de la vie sociale et devient accessible à tout un chacun.

En même temps, les discours des sciences sociales font apparaître l'unité qui organise en profondeur cette dispersion, car ce n'est qu'en raison de cette unité discursive que le XX^e^ siècle peut être considéré comme étant « le siècle des chefs ». Forme nécessaire au fonctionnement de l'ordre social, le commandement se produit dans un espace variable et négocié entre imposition d'en haut et désir d'en bas. Y. Cohen montre que, dans chacune des traditions nationales qu'il explore, ces deux dimensions sont toujours présentes, bien qu'à des degrés fort variables. L'auteur retrace également une double rationalité au fond de ces discours qui visent à justifier les pratiques d'autorité : d'un côté, le commandement serait justifié par un besoin anthropologique primaire et universel, commun à toute société humaine, tandis que, de l'autre, ce sont les conditions de la complexité sociale de la modernité qui justifient le recours plus intensif à des techniques de commandement. Cette distinction est l'une des trames du livre qui rappelle sans cesse que le commandement, à cette époque, se décline dans les figures complémentaires du chef comme meneur de foules charismatique et du chef comme organisateur compétent.

2 - Pour plus de renseignement, voir notamment Yves COHEN, « Foucault déplace les sciences sociales. La gouvernementalité et l'histoire du XX^e^ siècle », *in* P. LABORIER *et al.* (dir.), *Les sciences camérales. Activités pratiques et histoire des dispositifs publics*, Paris, PUF, 2011, p. 43-79.

https://doi.org/10.1353/ahs.2014.0024 Published online by Cambridge University Press

Nous rencontrons ici un paradoxe apparent, dont l'origine tient à la méthodologie d'enquête choisie : si, dans l'ordre des discours des sciences sociales, c'est l'avènement des foules – agrégats larges et amorphes d'individus suggestibles et irrationnels – sur la scène de l'histoire mondiale qui déclenche la quête de nouveaux chefs charismatiques, dans l'ordre des nouvelles pratiques de commandement, c'est le glissement du modèle social de la foule comme masse amorphe vers celui du petit groupe spécialisé, composé d'individus de plus en plus autonomes, qui constitue le véritable laboratoire de formation d'une nouvelle figure du chef. C'est le premier effet de déplacement produit par le recours à la démarche pragmatique, car l'étude des pratiques permet de faire apparaître « des caractéristiques de l'action peu présentes dans les discours sur le chef et le commandement [3] ».

Si l'armée, l'industrie et la politique constituent les terrains privilégiés sur lesquels la figure du chef se constitue, une différence majeure semble pourtant s'amorcer. D'un côté, l'armée et l'industrie sont le lieu d'une véritable sécularisation du commandement, dont le trait primaire est la décentralisation de l'autorité ainsi que sa fonctionnalisation : en tant qu'entrechef, le chef est une figure intermédiaire dotée d'une autonomie assez limitée et qui agit dans le cadre d'une organisation fort réglementée (l'armée, ou l'usine, avec ses normes de plus en plus spécifiques et rigides). Ce fait présente d'étonnantes continuités à travers les pays étudiés. C'est par rapport à cette figure d'entrechef, que l'on retrouve un peu partout, d'égale manière, en Europe, aux États-Unis et en Union soviétique, qu'Y. Cohen remarque que la modernité du chef consiste précisément dans le fait de sa sécularisation : « aux siècles précédents, le terme de 'chef' existait certes dans beaucoup de domaines pour désigner la tête d'un groupe quelconque, *mais non pas les niveaux hiérarchiques intermédiaires* ». Et, plus loin, en se référant à la figure du chef telle qu'elle existait auparavant : « le chef est le plus haut placé. On ne conçoit pas de 'chef' intermédiaire, qui ait à obéir à un plus grand » [4]. De l'autre côté, et en continuité avec les formes plus anciennes de l'autorité, la politique continue de se réclamer d'une conception sacrale du pouvoir, où le chef demeure une figure de transcendance, doté de traits souvent presque religieux, comme cela a été le cas d'Adolf Hitler et de Joseph Staline, et où l'exercice de l'autorité est totalement dépendant d'une conception personnelle de celle-ci, déliée de toute forme externe d'obligation normative et rejetant toute forme de médiation. Dans ce cas, pas de chefs intermédiaires ni de sources indépendantes de normativité. Le chef est chef absolu, ou il n'est pas.

Cette distinction se répercute aussi au niveau des discours répertoriés par l'auteur : par exemple, si la psychologie sociale a insisté sur le « besoin de chef » par rapport aux foules, en soulignant la dimension charismatique et sans médiation caractéristique du rapport entre la foule et le meneur, les sciences d'organisation ont insisté sur la fonction – à la fois morale et technique – de l'entrechef dans la coordination de l'action sociale. Ce que Paul Nizan, évoqué par Y. Cohen, appelait

3 - Y. COHEN, *Le siècle des chefs*..., *op. cit.*, p. 483.
4 - *Ibid.*, p. 258, c'est moi qui souligne.

https://doi.org/10.1353/ahs.2014.0024 Published online by Cambridge University Press

« le complot du commandement » ne se comprend que par rapport à cette conception entièrement sécularisée du chef. On signale dès lors une autre différence remarquable : si les discours sur la nouvelle figure sécularisée et ordinaire du chef évoquent souvent le thème de la démocratie – c'est notamment le cas des écrits sur l'organisation de Mary Parker Follett –, ceux qui s'adressent au chef en tant que figure de transcendance sont toujours en opposition nette et radicale avec toute option démocratique. D'un côté, le débat sur le leadership d'entreprise se développe dans la tension très tôt perçue entre deux formes de commandement : le leadership démocratique et le leadership autocratique. C'est également dans le cadre de la rhétorique républicaine de l'émancipation sociale, à travers l'éducation promue par les grandes écoles, que la question du chef est posée en France comme une question de démocratie [5]. Dès lors, « donner aux humbles l'être-chef pour horizon semble une tâche nationale et sociale de la plus haute importance [6] ». De l'autre côté, le commandement politique se conçoit sur un modèle d'autorité charismatique qui ne peut recevoir sa légitimité que du fait d'élever la personnalité mystique, presque magique, du chef au-dessus de la foule. Si les chefs dans l'industrie ou dans l'armée sont, ou peuvent être, des hommes du peuple tout à fait ordinaires qui ont appris à commander – des hommes qui auront été fabriqués à cet effet – et qui gèrent un tout petit capital de pouvoir et d'autonomie, le chef politique est le dépositaire d'un art qui ne doit rien à l'éducation. On peut dire dès lors que si le premier type de chef est l'œuvre de l'homme, le second ne peut être que l'œuvre du destin.

De la même manière, on remarque que, tandis que le thème du leadership se démarque très tôt et très clairement du thème ancien des « grands hommes » [7], le commandement politique est encore et entièrement débattu dans ces termes fort classiques. En Union soviétique, cette différence est formulée par la distinction entre le chef – qui ne saurait être qu'intermédiaire – et le « guide » – qui n'agit, quant à lui, que dans un espace dépourvu de toute médiation [8]. Certes, même pour les « grands chefs », le succès dans le commandement dépend de la capacité à mettre en place une ligne hiérarchique complexe et articulée ; il n'en reste pas moins vrai que leur caractère propre dépend de la capacité d'annuler toute médiation communicative et normative pour s'adresser directement à chacun.

La crise de l'autorité à laquelle la montée des chefs doit répondre est dès lors une crise double. D'un côté, la montée des chefs répond à la transformation des formes organisationnelles exigée par le déploiement de la modernité en tant que processus de différenciation et d'intégration fonctionnelle. À ce propos, Y. Cohen rappelle de façon très emblématique deux faits majeurs. Le premier concerne le nouveau modèle d'organisation « scientifique » de l'entreprise mis en

5 - *Ibid.*, p. 281-282.
6 - *Ibid.*, p. 279.
7 - Comme l'affirme J. Russell, cité par Y. Cohen, « personne n'a besoin de tomber aussi bas qu'il n'ait aucune prétention au *leadership* », *ibid.*, p. 361.
8 - *Ibid.*, p. 805-806.

https://doi.org/10.1353/ahs.2014.0024 Published online by Cambridge University Press

place par Frederick Taylor aux États-Unis où, pour une même usine de 150 travailleurs, le besoin de chefs passe de trois à vingt-huit unités. Ce « besoin de chefs » s'incarne ici dans une dynamique organisationnelle très précise. Le second concerne l'évolution de la stratégie militaire : c'est encore la coordination de l'action à l'échelle locale qui requiert le développement de nouvelles formes de commandement, dont, notamment, la mise en place de chefs intermédiaires qui ne font que reproduire à l'intérieur de l'armée ce même processus de décentralisation de l'autorité observé dans l'industrie [9]. En ce sens, la véritable nouveauté du commandement à l'âge contemporain ne semble pas être liée à la figure du chef dans sa généralité, mais à ce qu'Y. Cohen appelle l'entrechef, c'est-à-dire celui qui est le maillon d'une longue chaîne de commandement et qui s'expérimente comme étant tout à la fois chef et subordonné. Que ce soit dans l'industrie ou dans l'armée, aux États-Unis ou en Union soviétique, on a besoin de chefs car les impératifs de production ou d'action se font plus techniques et plus précis. Dans leur différence, les projets d'Henri Fayol et de Taylor sont à cet égard également instructifs.

De l'autre côté, la montée des chefs est une réponse à la montée des foules et débouche sur ce projet de « salut par le chef [10] » qui se met en place en politique à peu près au même moment dans différents pays, réactualisant un registre bien plus ancien qui est celui de la nature sacrée, mystique, toute-puissante du « grand chef » refusant toute médiation afin de produire une identification absolue entre la foule et sa personne. Tandis que le deuxième projet se laisse lire dans les termes classiques d'une théologie politique, le premier se décline dans un langage, dans des techniques et dans des pratiques qui y sont entièrement irréductibles. En termes wébériens, on dit dès lors que le charisme et la bureaucratie ne sont que les deux faces complémentaires et irréductibles du commandement au XX^e^ siècle.

Il y a certes de nombreux passages et croisements entre un projet et l'autre, comme le montre par exemple le succès transversal de l'œuvre de Gustave Le Bon. Désormais, l'histoire des discours (ou des pratiques discursives) permet effectivement de faire apparaître les points communs entre ces deux projets, légitimant ainsi l'idée du XX^e^ siècle comme étant le siècle des chefs. Il me semble néanmoins que du point de vue de leur mise en forme pratique, nous sommes face à deux projets distincts – ou en tout cas face à deux variantes – en raison des formes assez différentes prises par le commandement dans un cas comme dans l'autre. Entre ces deux lectures, il n'y a toutefois pas de contradiction. Pour en comprendre la coexistence, il suffit de revenir à cet élément de tension qui est produit par le croisement de deux méthodologies d'enquête distinctes. Car si l'analyse des pratiques ne laisse aucun doute à propos de cette différence entre formes de commandement, l'analyse des discours montre au contraire un degré beaucoup plus élevé d'ambiguïté. Dès lors, selon la perspective choisie, on est amené à privilégier la continuité ou la discontinuité.

9 - Cet élément émerge avec grande clarté de la reconstruction de la pratique d'organisation d'Ernest Mattern chez Peugeot au chapitre 8, où les rapports avec la pratique de l'armée prussienne sont explicités.
10 - *Ibid.*, p. 264.

https://doi.org/10.1353/ahs.2014.0024 Published online by Cambridge University Press

Or le parti pris méthodologique d'Y. Cohen consiste précisément à *nier la nécessité de ce choix* pour proposer une lecture bifocale qui ne cesse de passer d'un registre à l'autre, transférant sur le lecteur la responsabilité du choix. Cet effet est rendu plus solide du fait d'avoir assigné aux discours la même matérialité propre aux pratiques, grâce à la distinction conceptuelle entre pratiques discursives et pratiques matérielles [11], que l'auteur préfère à celle entre discours et pratiques. Cette distinction, on le voit clairement, permet d'éviter le risque d'une ontologie dualiste entre discours et pratiques en tant qu'éléments constitutifs du réel. L'ontologie sociale qu'Y. Cohen met en œuvre consiste plutôt dans un *monisme des pratiques*, monisme qui tolère néanmoins une riche articulation de distinctions entre types de pratiques, dont la première est la distinction entre pratiques discursives et pratiques matérielles ou opératoires.

Répétons qu'Y. Cohen est toutefois loin de vouloir imposer à son lecteur sa propre ontologie sociale, si bien que le livre se prête à plusieurs lectures, selon que l'on accepte ou non cette équivalence entre discours et pratiques. On considère alors que s'il est certes vrai, comme Y. Cohen le montre, que la montée du chef est visible partout au cours de la période qu'il étudie et que c'est l'unité dans la dispersion qui fait du XX^e^ siècle le siècle des chefs, cette montée peut se comprendre à la fois dans le sens d'une forte continuité avec le passé – le chef comme commandant charismatique suprême autocratique et absolu – et dans celui d'une rupture radicale – le chef sécularisé incarné par ces figures-type de la contemporanéité que sont le contremaître et, plus tard, le cadre. Comme le déclare un auteur de l'époque, « être un contremaître aujourd'hui, c'est être un leader [12] ». Et même si, comme Y. Cohen le remarque à juste titre, la réflexion sur le cadre – l'*executive* américain – se constitue dans une sorte de tension permanente avec le leader-chef [13], il n'en reste pas moins vrai que l'intégration dans une organisation complexe fondée sur la division fonctionnelle du travail constitue le présupposé même de cette forme du leadership. Qu'il s'agisse de deux régimes de commandement différents semble être également confirmé par le fait que l'appel du chef d'État à des pouvoirs exceptionnels de gouvernement, ainsi qu'à des formes de communication immédiate avec le peuple-foule, ne caractérise pas seulement les régimes totalitaires mais aussi les démocraties, comme cela apparaît dans la brève analyse qu'Y. Cohen consacre aux discours de Franklin Roosevelt sur le leadership pendant et après la crise économique de 1929 [14]. De la même manière, et symétriquement, on remarque que la figure de l'autorité dispersée produite par le phénomène de l'entrechef permet d'unifier bolcheviks, contremaîtres et *executives*, et d'en tirer des variations sur un même thème.

11 - *Ibid.*, p. 705.
12 - *Ibid.*, p. 398.
13 - *Ibid.*, p. 390-398.
14 - *Ibid.*, p. 398-407.

https://doi.org/10.1353/ahs.2014.0024 Published online by Cambridge University Press

L'histoire des chefs comme histoire de pratiques

Comme nous l'avons évoqué plus haut, ce double registre du commandement ne devient visible qu'en raison du choix méthodologique adopté par l'auteur et du perspectivisme qu'il entraîne. D'un côté, l'archéologie des discours de commandement qu'Y. Cohen accomplit dans la première partie du livre tend en effet à souligner les points de contact, les récurrences, les échos et les influences réciproques parmi des discours qui circulent entre l'Europe, l'Union soviétique et les États-Unis, et qui caractérisent ce « besoin de chefs » comme une priorité de l'époque. De l'autre côté, la généalogie des pratiques abordée dans la seconde partie de l'ouvrage permet de souligner les particularités distinctives que le commandement adopte dans des contextes variés, et de montrer que le commandement sécularisé et le commandement autocratique obéissent à deux logiques fort différentes, l'une dominée par une dynamique de prolifération et de dispersion, l'autre par une dynamique de concentration. De plus, la richesse de détails qui ressort de l'analyse des pratiques souligne la nécessité d'aborder la question du commandement par une approche pragmatique : il suffit de se référer aux longues descriptions d'une journée du « chef » Ernest Mattern pour voir qu'elles restituent une phénoménologie complexe de ce qu'est un chef, comme aucune analyse des discours ne saurait le faire [15]. De la même manière, l'examen des sténogrammes des chefs d'entreprise soviétiques permet, mieux que tout discours sur le commandement, de faire apparaître ce « monde hiérarchique de l'*entrechef* [16] » dans lequel chaque individu est en même temps chef et subordonné. Autrement dit, si dans l'ordre du discours nous nous apercevons que « le plus petit chef de poste du Maroc et César sont de la même essence [17] », dans l'ordre des pratiques nous découvrons la dispersion marquée qui caractérise le commandement.

Ce constat n'ôte bien évidemment rien à l'importance d'une analyse des discours *sur* les pratiques plus classiquement foucaldienne, comme celle que l'auteur propose dans la première partie de l'ouvrage. Si ce dernier ne peut toutefois pas s'en tenir là, s'il se sent dans l'obligation de conduire le lecteur dans ces longs détours par l'analyse de pratiques infimes, c'est bien parce qu'il y a une dimension du commandement que seule l'histoire pragmatique permet de faire émerger. La mise en tension de ces deux registres montre ainsi que s'il existe sans doute un ordre discursif portant sur le chef qui traverse les sociétés modernes, et qui souligne la continuité ainsi que le caractère omniprésent de cette figure – et ce fait est montré par Y. Cohen de manière incontestable –, il existe néanmoins de fortes discontinuités au niveau des pratiques sociales du commandement que seule l'analyse des discours *dans* les pratiques peut faire apparaître. Autrement dit, l'approche

15 - *Ibid.*, p. 586-616.
16 - *Ibid.*, p. 644.
17 - Joseph Wilbois et Paul Vanuxem, *Essai sur la conduite des affaires et la direction des hommes. Une doctrine française : l'administration expérimentale*, Paris, Payot, 1919, p. 51, cité par Y. Cohen, *Ibid.*, p. 809.

https://doi.org/10.1353/ahs.2014.0024 Published online by Cambridge University Press

pragmatique ou par les pratiques montre qu'une histoire purement discursive aurait risqué de masquer cet élément pourtant décisif du pouvoir qui ne devient visible que lorsque l'analyse s'attache à décrire de manière minutieuse les formes prises par la pratique, son incarnation dans des dispositifs précis, l'évolution des techniques, la dépendance contextuelle des actions humaines par des facteurs qui ne deviennent apparents qu'à l'échelle de la micro-analyse [18]. C'est là, me semble-t-il, l'enjeu majeur de cette « histoire de pratiques » dont *Le siècle des chefs* constitue une étape importante.

En s'inscrivant dans la lignée des généalogies foucaldiennes, l'auteur se propose de prendre au pied de la lettre l'un des éléments centraux de la théorie de la gouvernementalité, à savoir la priorité que cette dernière assigne aux pratiques sur les institutions en tant qu'objet d'analyse [19]. Y. Cohen cherche toutefois à aller au-delà de l'auto-limitation que M. Foucault s'était imposée, lorsqu'il avait décidé de restreindre son champ d'analyse aux discours sur les pratiques plutôt que de s'orienter vers l'étude des pratiques en elles-mêmes. En ce sens, Y. Cohen se situe dans le sillon d'une interprétation spécifique de l'œuvre de M. Foucault, qui vise à en faire ressortir le potentiel pragmatique. Sans aller jusqu'à se réclamer d'un « Foucault pragmatiste [20] », il cherche néanmoins à mettre en valeur chez M. Foucault une pensée des pratiques et vise à exploiter lui-même cette démarche dans sa reconstruction du statut du chef au XX^e siècle. L'histoire des chefs qu'il nous livre peut ainsi se lire comme une histoire du pouvoir qui prend très au sérieux ce « tournant pratique » dans lequel M. Foucault s'engage, et nous engage, à partir de ses cours au Collège de France de 1977 à 1979.

La gouvernementalité comme « régime de pratiques [21] » est donc la ligne de basse méthodologique dont Y. Cohen se sert pour raconter le XX^e siècle comme étant à la fois le siècle des pratiques et le siècle des chefs, si par ce terme nous entendons, au sens large, toute forme d'autorité telle qu'elle se manifeste au travers de pratiques sociales de commandement fort dispersées. L'articulation thématique de ce modèle dans le livre ne fait que confirmer ce point de départ : c'est par une étude croisée du taylorisme, de l'armée et du totalitarisme qu'Y. Cohen retrace les formes contemporaines de cette gouvernementalité par les pratiques.

18 - À ce propos, *Le siècle des chefs* se situe dans la droite ligne des travaux précédents de l'auteur, et notamment de son étude très pointue sur la pratique d'organisation chez Peugeot. C'est notamment dans ce livre qu'Y. Cohen restitue dans toute sa complexité cet art du commandement, qu'il donne à voir les nuances infinies du travail du chef qui, seul, permet de comprendre à quel niveau de profondeur la question du commandement s'inscrit dans le tissu social de la modernité. Yves COHEN, *Organiser à l'aube du taylorisme. La pratique d'Ernest Mattern chez Peugeot, 1906-1919*, Besançon, Presses universitaires franc-comtoises, 2001.

19 - Voir, à cet égard, les toutes premières pages de Michel FOUCAULT, *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France, 1978-1979*, Paris, Gallimard/Le Seuil, 2004.

20 - Voir, dans cette direction à plusieurs égards prometteuse, les articles publiés par la revue *Foucault Studies*, n° spécial « Foucault and Pragmatism », 11-1, 2011, p. 3-155, notamment Paul RABINOW, « Dewey and Foucault: What's the Problem ? », p. 11-19.

21 - Y. COHEN, « Foucault déplace les sciences sociales... », art. cit., p. 44.

https://doi.org/10.1353/ahs.2014.0024 Published online by Cambridge University Press

La dispersion apparente et l'hétérogénéité des champs d'étude choisis ne font que confirmer l'hypothèse de départ : l'idée d'une nouvelle forme de gouvernementalité caractérisée par une puissance nouvelle octroyée aux pratiques et rendue possible par elles. Pour Y. Cohen, le XX^e siècle aura donc été le siècle des pratiques tout autant que le siècle des chefs, si bien que l'histoire – mais il faudrait également ajouter l'ensemble des sciences sociales – s'en trouve prise dans ce tournant pratique qui fait des pratiques à la fois son domaine d'enquête – dans le pragmatisme américain d'abord et dans le programme des *science studies* ensuite – et la condition réflexive de son exercice [22]. Ces pratiques toutefois, loin de constituer la matière inerte d'une étude positive, voire positiviste, viennent constituer la véritable étoffe du social et offrent au pouvoir le matériau dont il va se servir dans la constitution de ces nouvelles technologies de gouvernementalité que sont le taylorisme, l'art de la guerre et le totalitarisme. Dans chaque cas, il s'agit d'une forme nouvelle d'autorité, ou de domination, qui se met en place à l'appui d'une technologie spécifique sans laquelle elle serait privée de sa substance propre. Trois formes de commandement, chacune articulant à sa manière cette idée de conduite de la conduite, chacune cherchant avec ses moyens et ses ruses à résoudre le problème énigmatique et incontournable du gouvernement à distance. Chacune, enfin, passant par une technologie spécifique de gouvernement. En bref, par une pratique.

Du tournant linguistique au tournant pratique : quelques remarques sur l'histoire pragmatique

L'histoire pragmatique en tant qu'histoire de pratiques soulève un problème de méthode : comment étudier les pratiques ? L'histoire pragmatique se sert de sources d'archives traditionnelles qu'elle mobilise toutefois de manière différente, non pas en raison de ce qu'elles disent directement, mais de ce que laissent entrevoir les pratiques dont elles sont issues. Nous rencontrons ici une première signification du mot « pragmatique » appliqué à l'histoire : est pragmatique toute démarche qui considère les sources à partir de leur valeur d'acte, au sens très précis de la pragmatique du langage [23]. Non seulement l'histoire pragmatique s'appuie sur des sources supplémentaires, dont notamment ces discours, notes dactylographiées, sténogrammes, maquettes, plans, transparents, graphiques, qui sont produits à l'intérieur même des pratiques avec l'intention non d'en faire la théorie mais de les orienter,

22 - Dominique PESTRE, *Introduction aux* Science Studies, Paris, La Découverte, 2006 ; Theodore R. SCHATZKI, Karin KNORR-CETINA et Eike von SAVIGNY (éd.), *The Practice Turn in Contemporary Theory*, Londres, Routledge, 2001.

23 - Sur la question méthodologique des sources dans l'histoire pragmatique, voir Simona CERUTTI, « Histoire pragmatique, ou de la rencontre entre histoire sociale et histoire culturelle », *Tracés*, 15, 2008, p. 147-168, et *Id.*, *Étrangers. Étude d'une condition d'incertitude dans une société d'Ancien Régime*, Montrouge, Bayard, 2012. Pour un autre exemple d'histoire pragmatique plus centrée toutefois sur l'analyse de la dimension pragmatique du langage, voir Béatrice DELAURENTI, *La puissance des mots*, « virtus verborum ». *Débats doctrinaux sur le pouvoir des incantations au Moyen Âge*, Paris, Les Éd. du Cerf, 2007.

https://doi.org/10.1353/ahs.2014.0024 Published online by Cambridge University Press

changer, prolonger. Mais elle le fait précisément dans le but d'en comprendre la force performative, la capacité d'action. On passe ainsi de l'analyse des discours sur les pratiques à celle des discours dans les pratiques. Discours et autres sources d'archives sont dès lors explorés à partir de leur valeur performative et non plus représentative. L'histoire des pratiques, bien que fondée principalement sur des matériaux discursifs, s'appuie aussi sur d'autres sources – maquettes, plans, transparents, graphiques – et fait un usage différent des sources usuelles. Son but n'est pas de reconstruire ce qui a été dit (ou écrit) sur ce qu'il fallait faire, mais ce qui a été dit (ou écrit) *afin de le faire*.

L'histoire pragmatique est également histoire des pratiques au sens où son objet d'étude, ce sont les pratiques sociales et non les mentalités, les structures ou les représentations. L'histoire des pratiques se caractérise alors par sa manière de recouper le monde social et de le reconstituer à partir d'unités très spécifiques. Ni histoire des conduites individuelles, ni histoire des totalités sociales, l'histoire pragmatique trouve ainsi dans cette dimension ontologique intermédiaire des pratiques son point d'équilibre. La pratique sociale comme articulation complexe d'actions, d'objets, de discours, de technologies dotées d'unité, devient ainsi l'élément distinctif de la démarche pragmatique en histoire. Cette histoire est donc pragmatique en deux sens. D'abord, parce qu'elle considère les sources discursives à partir de leur valeur pragmatique : ce qu'elle étudie, ce n'est donc pas le discours du chef en tant que représentation de sa vision politique, mais sa parole en tant que parole qui produit l'ordre propre à sa pratique, parole qui agit. Ensuite, parce qu'elle se donne pour objet les pratiques sociales elles-mêmes, dans leur épaisseur socio-historique concrète, et non pas les discours portant sur elles. Elle est donc en même temps histoire « pragmatique » et histoire « de pratiques ».

Ce double statut émerge notamment des pages qu'Y. Cohen consacre au plan en tant que pratique de commandement. Le plan est une figure d'autorité assez classique, qui met en forme des ordres portant sur des actions à accomplir. Produire un plan est donc à la fois un acte propositionnel (le plan décrit un état futur du monde) et un acte performatif de commandement (le plan instruit les agents quant à ce qu'ils doivent faire). Le plan est un cas typique de source documentaire pour l'histoire des pratiques. Pour en saisir la signification à l'intérieur d'une pratique, il faut toutefois le comprendre dans sa valeur performative : le plan n'est pas considéré en tant que représentation de la réalité – que ce soit la réalité de l'entreprise ou celle des actions – mais en tant qu'outil pour atteindre des buts. Dans l'analyse de la pratique de chef de Mattern chez Peugeot, Y. Cohen montre en effet que le plan est un outil puissant dont le directeur général se sert afin de mettre en place un réseau d'alliances, déployer une stratégie de communication, persuader les propriétaires de l'entreprise de l'appuyer et obtenir la fidélité de ses subordonnés, comme pour convaincre les banquiers de la rentabilité de l'investissement. En même temps, le plan apparaît comme étant un dispositif central dans le fonctionnement de la pratique industrielle. Il permet en fait aux pratiques de chef d'organiser leur propre dispersion. « Il est une des parties d'un ensemble pratique dont toutes s'appuient les unes sur les autres, rendant réciproquement possibles les actions respectives, celles des humains quels que soient leurs savoirs et leurs

https://doi.org/10.1353/ahs.2014.0024 Published online by Cambridge University Press

positions, celles des machines et autres objets quelle que soit la forme de leur matérialité et de la technique qui les anime, celle des inscriptions portant du discours ou des éléments graphiques [24]. » Comprendre un plan dans sa matérialité pratique signifie dès lors le voir comme un élément transactionnel qui relie le chef et son bureau à son extérieur. On pourrait dire la même chose des sténogrammes des réunions aux usines Putilov ou des notes manuscrites de Staline, qu'Y. Cohen analyse avec autant de précision et qui constituent autant d'exercices d'histoire pragmatique réalisés à partir de sources d'archives très hétérogènes, mais qui ont en commun le fait de permettre de reconstituer l'acte du commandement en train de se faire, dans sa matérialité discursive et pratique, selon ce double registre du « pragmatique » et du « pratique » [25].

Comme les cas choisis par Y. Cohen le montrent bien, une histoire de pratiques ne peut être qu'une histoire sociale, et la réduire à la reconstruction des stratégies d'action d'un ou plusieurs individus (le grand chef, le PDG, l'administrateur), ainsi qu'à une variation sur l'histoire d'en bas, serait une erreur. L'histoire de pratiques vise plutôt à faire émerger les logiques de fonctionnement d'ensembles hétérogènes et complexes. Ainsi, dans l'étude de cas consacrée au commandement chez Peugeot, le plan lui-même devient l'objet d'une construction collective en raison des différents agencements qui composent une pratique, que ce soit une pratique d'organisation, de commandement ou de production. Non seulement une pratique n'est jamais l'affaire d'une seule personne (le grand chef), mais elle n'est pas non plus uniquement l'affaire de personnes (les acteurs ordinaires qui y prennent part). Comprendre une pratique signifie comprendre la place qu'y jouent des institutions (les banques, le gouvernement, les syndicats), des appareils techniques (la chaîne de montage, le bureau des méthodes, les instruments de mesure), ainsi que toute une pluralité d'intentionnalités concurrentes (celles des banquiers, des propriétaires, du management, des ouvriers).

En même temps, une pratique n'est pas quelque chose qui existerait objectivement *« out there »*. Autrement dit, une pratique n'est pas un élément stable d'une ontologie sociale. La pratique est plutôt le corrélat d'une stratégie d'analyse du réel. En ce sens, elle peut être située à des niveaux d'analyse très variés : on parle alors de la pratique de commandement de Mattern chez Peugeot, ou de la pratique de production industrielle dans l'industrie automobile, ou de la pratique du *scientific management*. Il s'agit, chaque fois, de coupes différentes prises sur le réel. Ce qui ne varie pas, et qui permet de parler en général d'histoire des pratiques, c'est la manière, la méthode utilisée pour découper le réel, et qui consiste précisément à le saisir en tant qu'ensemble complexe de discours et d'actions, doté néanmoins d'un degré minimal de cohérence. Malgré leur grande diversité, les quatre exemples choisis par Y. Cohen montrent tous comment cette découpe doit procéder : il s'agit toujours de retrouver l'unité d'un agencement social au niveau d'un réseau d'actions qui visent le contrôle, la gestion, la conduite d'un ensemble d'individus. De plus, comme Y. Cohen le souligne à juste titre, approcher le social par

24 - Y. COHEN, *Le siècle des chefs...*, *op. cit.*, p. 519-520.
25 - *Ibid.*, respectivement p. 625-682 et 683-796.

https://doi.org/10.1353/ahs.2014.0024 Published online by Cambridge University Press

les pratiques implique de leur donner une priorité dans l'ordre des explications : « ni Fayol ni le contexte ne sont premiers dans cette histoire, mais bien une pratique d'organisation et de gouvernement qui se développe en fonction d'exigences propres à partir des participants humains, formels et matériels disponibles [26] ».

En ce sens, la pratique a un pouvoir d'organisation et de structuration du réel, elle est une forme immanente, non subjective, de production d'ordre social qui, tout en s'appuyant sur les formes d'agentivité humaine et non humaine, en est partiellement émancipée. La pratique a donc son mode particulier d'existence, elle « possède sa régularité propre, à partir de laquelle se composent entre autres les modes d'une époque ». Dès lors, à Y. Cohen de conclure que « l'espace (macro) du discours sur l'organisation, comme sur le commandement, ne saurait donner la clé des pratiques dans la réalité (micro) de leur déploiement [27] ». C'est là, comme nous l'avons remarqué plus haut, la raison qui justifie ce détour par les pratiques et qui fonde la légitimité théorique et méthodologique de l'histoire pragmatique comme forme d'écriture de l'histoire, ayant non seulement son objet propre mais faisant des pratiques une modalité spécifique d'accès à la réalité du fonctionnement de la société et de ses modes d'organisation.

Cette définition ne recouvre certes pas toutes les significations du terme de pratique, car elle dépend du parti pris théorique adopté par Y. Cohen consistant à rendre visible, dans le sillon de M. Foucault, une nouvelle forme de gouvernementalité qui succéderait à la trilogie foucaldienne de la loi, de la discipline et de la sécurité. Y. Cohen reconstruit le commandement comme pratique de pouvoir et cette intentionnalité oriente sa manière de découper le réel sous forme de pratiques spécifiques, à savoir de pratiques de commandement. Bien sûr, d'autres pratiques sociales existent – rien n'oblige à réduire l'histoire pragmatique à une histoire des technologies de pouvoir, loin de là –, mais la démarche d'Y. Cohen demeure néanmoins représentative de la méthode générale dans sa manière d'illustrer ce que signifie faire l'histoire des pratiques.

S'il est donc vrai que le XX^e^ siècle aura été à la fois le siècle des chefs et le siècle des pratiques, c'est l'analyse croisée de ces deux thèmes qui permet de saisir les nombreux enjeux théoriques et méthodologiques que la question du commandement pose aujourd'hui, et que l'histoire pragmatique cherche à déchiffrer en mettant en place des démarches souvent nouvelles et certainement fort innovantes. C'est donc à une réflexion sur ces deux thèmes, ainsi qu'à la complexité de leurs chassés-croisés, que le livre d'Y. Cohen invite. Penser la pratique comme configuration sociale du XX^e^ siècle, penser l'autorité comme pratique et penser les effets de normativité que ces déplacements déterminent : ce sont là les enjeux majeurs d'un programme de recherche interdisciplinaire pour les années à venir, dont le livre d'Y. Cohen nous montre toute l'actualité.

Roberto Frega
CEMS-IMM (CNRS)

26 - *Ibid.*, p. 529.
27 - *Ibid.*

https://doi.org/10.1353/ahs.2014.0024 Published online by Cambridge University Press