

# CHAPITRE 2

## Genèse. Mettre la société au pas de la production

---

Les auteurs de la période de genèse posent les bases organisationnelles et managériales de la société industrielle et productiviste dans laquelle une partie du monde est entrée avec la révolution éponyme. Leur pensée se déploie dans le nouvel espace-temps d'une société au service de la production. Ils s'attaquent aux problèmes que rencontrent les industriels au moment de la « grande transformation » quand il faut amener, de gré ou de force, la population à contribuer à l'effort de production. Ils observent, enquêtent, analysent, proposent des grands principes ou même des solutions. Ces réflexions plus ou moins concrètes ont bien pour objet de modifier les rapports que les individus entretiennent avec eux-mêmes, avec les autres et avec le monde qui les entoure afin de les mettre au pas de la société industrielle et productiviste. La période de genèse est le théâtre d'une première combinaison entre les quatre dimensions politiques qui sont le cadre d'analyse de cet ouvrage. La géopolitique est centrale. La société industrielle et productiviste se met en place et est envisagée comme un avantage compétitif entre les nations. Les premières théorisations de l'organisation de la production et du travail tracent les contours biopolitique et psychopolitique des premières formes du management. Il faut amener la main-d'œuvre dans les manufactures, lui faire perdre ses « mauvaises habitudes », la discipliner pour accroître la production et la compétitivité dans une compétition entre nations. Face à cette offensive souvent brutale, les résistances s'appuient sur une infrapolitique dont le texte public est encore solide bien que sévèrement réprimé par la force.

## Un espace-temps de la production

La révolution industrielle fait entrer le monde dans l'espace-temps de la production. Fureix et Jarrige proposent une relecture du 19<sup>e</sup> siècle qu'ils caractérisent entre autres choses par l'industrialisation, la culture marchande, l'urbanisation, la disciplinarisation des conduites, mais surtout par « l'accélération du temps et la dilatation de l'espace<sup>1</sup> ». Les temporalités de la nature et des usages qui y sont associées sont priées de faire place au temps de la production et même du productivisme<sup>2</sup>. Cette imposition d'une nouvelle temporalité se double d'une spatialisation à la fois plus vaste, mais aussi, du point de vue du management, plus étroite. L'apparente étendue des empires cache l'exiguïté physique, mais aussi psychologique, des fabriques et des manufactures dans lesquelles on parque les travailleurs.

La révolution industrielle prend son essor en Angleterre et dans le nord de l'Europe à partir du 18<sup>e</sup> siècle avec, en particulier, l'apparition des manufactures. Prendre pour point de départ les modes d'organisation de l'activité économique qui préfigurent le management pousse à élargir la focale. Les espaces au sein desquels celui-ci se déploie, sous une forme protomanagériale, sont à la fois plus vastes et plus exigus selon l'échelle à laquelle on se place. Ainsi, les empires, et en particulier sa version britannique, mettent en place le maillage géographique qui va soutenir pour les siècles à venir l'expansion et la domination du régime industriel et productiviste et du management aux quatre coins du monde. On apprendra en particulier à gérer des opérations complexes à distance. Symétriquement, ce sont des espaces de tailles et de genres divers qui, au-delà de la seule manufacture, sont les lieux d'éclosion de pratiques centrées sur l'amélioration et l'efficacité préfigurant le management. Ainsi, l'agriculture et les mines précèdent l'industrie et le foyer

---

1. Emmanuel Fureix et François Jarrige, *La modernité désenchantée. Relire l'histoire du XIX<sup>e</sup> siècle*, La Découverte, 2015, p. 7-8.

2. Voir Audier, *L'âge productiviste*, *op. cit.*

domestique, les ateliers, dans la recherche de la rentabilité ou de l'optimum<sup>3</sup>. La géopolitique du management s'inscrit ainsi dans un espace-temps plus large que celui de l'Angleterre industrielle du 18<sup>e</sup> siècle<sup>4</sup>.

En amont, entre le 16<sup>e</sup> et le 18<sup>e</sup> siècle, celle-ci vit une transformation majeure, prélude à la révolution industrielle qui se profile<sup>5</sup>. L'Angleterre connaît alors une période d'unification politique autour d'un État qui dépossède l'aristocratie de tout pouvoir extraéconomique. Celle-ci se replie sur le contrôle des terres, ce qui a un certain nombre de conséquences économiques. Le principe du fermage a ainsi pour corollaire l'existence d'un marché des baux et, par conséquent, de la concurrence. Le système qui se met en place repose par ailleurs sur une théorie de la propriété dont les bases ont été élaborées par John Locke et surtout sur une éthique de l'amélioration qui légitime la propriété à travers sa rentabilité. En parallèle se mettent en place des pratiques juridiques et des pratiques de mesures telles que l'arpentage, qui viennent augmenter l'ampleur du changement qui n'est pas seulement de nature politique, mais qui vient précisément toucher toutes les sphères de la vie : économique, sociale et même psychologique. En effet, ce sont avant tout les mentalités et les attitudes qui changent au tournant de ce bouleversement du monde que va constituer la révolution industrielle. À cela, il faut ajouter l'apparition d'une raison préindustrielle ou, comme nous l'avons vu avec Pierre Musso, d'un phénomène d'*industriation* préalable à l'industrialisation<sup>6</sup>. Son terreau est déjà présent avant même l'avènement de la modernité.

Essayer de cerner avec précision les frontières tant temporelles que spatiales des transformations qui s'opèrent sous le terme de révolution industrielle est d'ailleurs un exercice assez vain. Comme le mentionne Eric Hobsbawm, se demander quand elle commence ou quand elle finit a

---

3. Le Texier, *Le maniement des hommes*, *op. cit.*

4. Voir Lewis Mumford, *Technique et civilisation*, Marseille, Éditions Parenthèses, 2016 [1934]. Mumford resitue la révolution industrielle et, en particulier, les dimensions techniques et machiniques, dans un cadre temporel plus large intégrant les changements précoces dans les motivations humaines, le sens de l'esthétique et même le quotidien.

5. Pour un exposé complet du processus, voir Ellen Meiksins-Wood, *L'origine du capitalisme*, Montréal, Lux Éditeurs, 2009.

6. Musso, *La religion industrielle*, *op. cit.* Voir aussi : Christian Laval, *L'homme économique : essai sur les racines du néolibéralisme*, Paris, Gallimard, 2017.

moins d'importance que d'apprécier son ampleur : « En tout cas, ce fut l'évènement le plus important dans l'histoire du monde, à tout le moins depuis l'apparition de l'agriculture et des villes<sup>7</sup> ». Car la révolution industrielle ne correspond pas seulement à un moment de l'histoire, mais représente plutôt un phénomène aux implications qui dépassent l'évènementiel pour entamer une transformation profonde de tous les aspects de la vie humaine. Et le management opère comme un adjuvant dans ce grand bouleversement des pratiques que produit l'industrialisation; il est le substrat instrumental d'un nouvel espace-temps de la production.

Une perspective plus longue et plus large permet ainsi de mieux embrasser la dimension totalisante d'un ensemble de transformations que le terme de révolution industrielle a tendance à réduire à sa plus simple expression. Musso fait ainsi remonter ces transformations au Moyen Âge<sup>8</sup>. Le monastère devient un lieu de production où le temps de prière se partage avec le temps de travail. Cette première « bifurcation » introduit la question du « comment vivre » en complément de celle du « pourquoi vivre ». On travaille en servant Dieu. Avec les « bifurcations » suivantes, la révolution scientifique puis la révolution industrielle, le « comment vivre » évince le « pourquoi vivre ». Au droit qui avait accompagné la révolution grégorienne s'adjoint la science, puis le management. Le royaume de Dieu n'est plus. Comme le montre Musso, cette perspective plus longue, depuis le Moyen Âge, et plus étendue, les monastères précédant l'entreprise, permet de faire ressortir le maillage fin des transformations économiques et sociales, les méthodes, les outils, etc., en deçà des aspects plus macroscopiques.

L'élargissement du temps vers l'amont ainsi que la prise en compte de nouveaux espaces de production ne sont pas les seuls horizons à explorer pour comprendre la dimension politique du management. On l'a dit, les transformations à l'œuvre opèrent un rétrécissement de l'espace de production, avec les monastères, les manufactures puis les usines, mais elles reposent aussi sur sa dilatation. Étonnamment (ou peut-être pas),

---

7. Hobsbawm, *L'ère des révolutions*, *op. cit.*, p. 43.

8. Musso, *La religion*, *op. cit.* Voir aussi : Jean Gimpel, *La révolution industrielle au Moyen Âge*, coll. « Points », Éditions du Seuil, 2016.

l'entreprise coloniale est longtemps passée à la trappe de l'histoire des affaires, quand ce n'est pas de l'histoire économique tout court. Or, elle est indissociable de la transformation industrielle et managériale qui s'opère à partir du 18<sup>e</sup> siècle. Selon Bihl, la décennie 1760 marque le tournant capitaliste avec un double phénomène, l'amorce de la révolution industrielle et de l'impérialisme, qui font de l'Angleterre le centre du monde. Bihl fait ainsi de la mondialisation le point de départ du capitalisme et non son point d'arrivée<sup>9</sup>. Ainsi, si le féodalisme a été une condition nécessaire à l'accumulation du capital, l'expansion du commerce et des colonies l'a rendue suffisante<sup>10</sup>. Et c'est dans cette double expansion que la gestion va se développer d'abord comme conséquence puis comme moteur du changement.

Cette extension du temps, avant la période de véritable fondation du management moderne, et de l'espace et en dehors des seules entreprises, est particulièrement importante pour réévaluer les origines de celui-ci au travers des quatre dimensions politiques sur lesquelles repose notre analyse. En effet, elle engendre un élargissement de la sphère d'influence du management qui permet de poser les bases d'une lecture politique de l'histoire du management. Il s'agit bien de sortir du narratif libéral, de ne plus seulement raisonner en termes de rationalité, de supériorité technologique et industrielle ou de progrès, mais de considérer aussi la place de la religion, de l'agriculture, de la colonisation et des guerres, dans une histoire politique en ce qu'elle engage l'ensemble de la société.

Le fait colonial est certainement le principal angle mort des études sur le management<sup>11</sup>. Le considérer conduit non seulement à porter le regard en amont du 19<sup>e</sup> siècle, mais surtout à dilater les espaces dans lesquels il se développe et prospère.

---

9. Alain Bihl, *La préhistoire du capital. Le devenir monde du capitalisme*, Lausanne, Cahiers Libres, Éditions Page deux, 2006.

10. Alain Bihl, *Le premier âge du capitalisme (1415-1763)*, Lausanne, Éditions Page deux, Paris, Éditions Syllepse, 2018.

11. Les études décoloniales en management se sont multipliées ces dernières années, mais l'articulation avec l'histoire des empires reste à faire pour l'essentiel.

Pour bien comprendre cet enracinement profond du management, il est nécessaire de prendre quelques pas de recul. On le fera d'abord avec une longue citation du *Capital* :

La découverte des contrées aurifères et argentifères de l'Amérique, la réduction des indigènes en esclavage, leur enfouissement dans les mines ou leur extermination, les commencements de conquête et de pillage aux Indes orientales, la transformation de l'Afrique en une sorte de garenne commerciale pour la chasse aux peaux noires, voilà les procédés idylliques d'accumulation primitive qui signalent l'ère capitaliste à son aurore. Aussitôt après, éclate la guerre mercantile; elle a le globe entier pour théâtre. S'ouvrant par la révolte de la Hollande contre l'Espagne, elle prend des proportions gigantesques dans la croisade de l'Angleterre contre la Révolution française et se prolonge, jusqu'à nos jours, en expéditions de pirates, comme les fameuses guerres d'opium contre la Chine.

Les différentes méthodes d'accumulation primitive que l'ère capitaliste fait éclore se partagent d'abord, par ordre plus ou moins chronologique, le Portugal, l'Espagne, la Hollande, la France et l'Angleterre, jusqu'à ce que celle-ci les combine toutes, au dernier tiers du XVII<sup>e</sup> siècle, dans un ensemble systématique, embrassant à la fois le régime colonial, le crédit public, la finance moderne et le système protectionniste. Quelques-unes de ces méthodes reposent sur l'emploi de la force brutale, mais toutes sans exception exploitent le pouvoir de l'État, la force concentrée et organisée de la société, afin de précipiter violemment le passage de l'ordre économique féodal à l'ordre économique capitaliste et d'abrèger les phases de transition. Et, en effet, la force est l'accoucheuse de toute vieille société en travail. La force est un agent économique<sup>12</sup>.

---

12. Karl Marx, *Le Capital*, Livre premier, Le développement de la production capitaliste, VIII<sup>e</sup> section : L'accumulation primitive. Chapitre XXXI : Genèse du capitaliste industriel : <https://www.marxists.org/francais/marx/works/1867/Capital-I/kmcapI-31.htm>

Tout l'enjeu est d'accoucher d'un nouvel ordre économique capitaliste. Marx désigne la force et, en particulier, celle qui s'exerce à l'égard des populations brutalement soumises aux empires, comme l'élément clé de la transformation. Mais il décrit aussi cette force comme un agent économique.

Ellen Meiksins-Wood affine cette analyse et distingue la coercition directe des mécanismes plus indirects, mais autonomes, de l'économie et du marché, ces derniers se substituant justement à la force brute. Elle ajoute : « L'une des conséquences les plus importantes de cette autonomisation du pouvoir économique face à la coercition directe, c'est que l'hégémonie économique du capital peut s'étendre bien au-delà des limites de la domination politique directe<sup>13</sup> ». Cette façon de présenter les choses laisse une place importante aux techniques du pouvoir économique, dont le management est un avatar. L'effritement du pouvoir politique qui avait contenu les poussées entrepreneuriales des marchands ouvre une ère d'indépendance croissante du pouvoir économique rendue possible grâce à l'ensemble des techniques qui permettent de gérer les populations au service des impératifs du capital et du marché.

Immanuel Wallerstein avait d'ailleurs associé les trois phénomènes : l'agrandissement du monde, les méthodes de travail et la puissance de l'État<sup>14</sup>. Ainsi, ce qui deviendra le management (les méthodes de travail) s'enracine dans une géopolitique par la combinaison de la géographie et de la puissance étatique. De plus, l'agrandissement du monde implique la distance et suppose ainsi la mise en place de méthode de gestion; et l'État, étant une organisation, suppose un management.

En posant que la révolution industrielle est inséparable de la colonisation, la question de l'espace devient consubstantielle à celle du développement économique capitaliste et plus largement du régime industriel sur la longue durée jusqu'à nos jours. Cette colonisation est autant extérieure (conquête des territoires, mais aussi des ressources et des marchés) qu'intérieure<sup>15</sup> (depuis la création d'espaces manufacturiers jusqu'à l'invasion de toutes les sphères de l'économie et de la société).

---

13. Ellen Meiksins-Wood, *L'empire du capital*, Montréal, Lux/Humanités, 2011, p. 28.

14. Immanuel Wallerstein, *The Modern World-System, vol. II : Mercantilism and the Consolidation of the European World-Economy, 1600–1750*, New York, Academic Press, 1980.

15. Voir Fernand Dumond, *Genèse de la société québécoise*, Montréal, Éditions du Boréal, 1996, p. 33-35.

En prenant les choses par le petit bout de la lorgnette (le management), on élargit singulièrement la focale. La masse des dispositifs, procédés ou principes de gestion qui soutiennent l'édifice capitaliste permet de renouveler l'analyse. En ajoutant la pièce manquante du management à l'ensemble de l'œuvre, on peut révéler les aspects les plus pénétrants de la gangue industrielle et productiviste (bio/psycho/infrapolitique) à partir d'une géopolitique qui lie les temps et les espaces de conquête des ressources et des débouchés et ceux de la production. Les auteurs de la période de genèse ne manquent pas de souligner l'importance des méthodes de production dans l'établissement du nouvel ordre mondial. Le souvenir des grandes guerres qui ont ponctué l'histoire au tournant du 19<sup>e</sup> siècle est encore présent, en particulier la rivalité franco-britannique.

Ure, Owen et Courcelle-Seneuil font partie des auteurs de la période de genèse que nous allons analyser plus en détail par la suite<sup>16</sup>. Si l'angle géopolitique est rarement prépondérant dans les textes de management, il n'en est pas absent. Ainsi, dès les premières lignes de son ouvrage sur la philosophie des manufactures en 1835, Andrew Ure lie la suprématie britannique au développement d'une nouvelle culture :

Great Britain [...] shall diligently promote moral and professional culture among all ranks of her productive population. Were the principles of the manufactures exactly analysed, and expounded in a simple manner, they would diffuse a steady light to conduct the masters, managers, and operatives, in the straight paths of improvement [...]. (*The Philosophy of Manufactures*, 1835, p. vii-viii)

La Grande-Bretagne et les voies de son amélioration dépendent de sa population productive et des principes appliqués dans ses manufactures à tous les niveaux de la hiérarchie. Adam Smith avait, dès 1776, fait le lien entre organisation du travail et richesse des nations. La manière dont la production est conduite a des implications nationales. Robert Owen le rejoint sur ce point :

The immediate effects of this manufacturing phenomenon were a rapid increase of the wealth, industry, population and political influence of the British empire; and by the aid of which it has been enabled to contend for five-and-twenty years against the

---

16. Voir le tableau des sources en annexe 1 pour le détail.