

## Le numérique au risque du sub-politique

Gino Gramaccia

---



**Édition électronique**

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2883>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.2883](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2883)

ISSN : 1775-3546

**Éditeur**

Presses universitaires de Bordeaux

**Édition imprimée**

Date de publication : 1 mai 2004

ISSN : 1168-5549

**Référence électronique**

Gino Gramaccia, « Le numérique au risque du sub-politique », *Communication et organisation* [En ligne], 24 | 2004, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2883> ; DOI : [10.4000/communicationorganisation.2883](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2883)

---

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

---

# Le numérique au risque du sub-politique

Gino Gramaccia

---

- 1 Roland Barthes parlait, en son temps, de « degré zéro de l'écriture » désignant, par cette formule, la possibilité d'une écriture blanche ou neutre, libérée de toute servitude à une forme ou à un ordre quelconque du langage, ht si la coexistence, dans l'organisation, était le « degré zéro de la coopération » ? Le management peut-il croire à une coopération neutre « blanche » transparente, pacifique, universelle en somme, à la manière de l'art classique ? J'essaierai de montrer, dans cet exposé, en quoi, bien au contraire, la coopération est un objet social particulièrement sensible aux variations de l'histoire. L'évolution du numérique a pu faire croire un instant que la question était réglée. En décloisonnant les organisations, en exaltant l'informel, la réactivité et la flexibilité en déployant toutes sortes de solutions numériques et géométriques, le management a cru finalement résoudre les problèmes liés à la densité symbolique de l'organisation, à ses poches de mémoire et d'identité, aux querelles de territoires et aux jeux stratégiques. La critique de cette coordination numérique fera l'objet de la première partie. En vérité, ce déploiement de ressources techniques est venu à chaque fois compenser les logiques aléatoires du risque et, comme on dit les déficits de la communication. De multiples voix se font désormais entendre devant la menace du risque, incitant à toujours plus de vigilance, de veille et d'intelligence dans l'exploration des réseaux socio-techniques. Cette polyphonie du risque sera traitée dans la seconde partie. Mais le risque ou la crise ne sont pas de simples effets secondaires : leur qualification n'est pas simplement technique ou dysfonctionnelle. Elle entre dans le champ d'un débat d'un type nouveau, en deçà du politique mais suffisamment porteur et crédible pour être entendu. Les enjeux de ce que j'appellerai, après Ulrich Beck le sub-politique feront l'objet de la troisième partie. Enfin, et sur ce dernier point, j'avoue avoir beaucoup emprunté à Alain Touraine, je m'interroge sur le statut du Sujet dans la complexité incertaine des organisations contemporaines. Jusqu'où peut porter sa voix, celle engagée dans le débat démocratique ou celle exprimant, par la parole, son autonomie ? J'esquisse une réponse dans la partie conclusive.

## La coordination numérique

- 2 Le phénomène central, dans cette évolution, porte sur le traitement et les modes de gestion de l'information, et notamment sur la dissimilation entre son caractère stratégique et sa forme sémiotique. Dans le *Monopole Industriel* de Crozier, l'information est d'abord un indice de subjectivité, voire de propriété : elle constitue à la fois le motif et l'enjeu de la relation entre les acteurs : parce qu'elle peut faire l'objet de rétention, d'un secret et finalement d'un marchandage, elle est constitutive des structures d'influence, des jeux de pouvoir et des processus identitaires dans l'action collective. Dans l'organisation bureaucratique, l'information est manipulable parce qu'elle garde un caractère local, fortement contextuel et donc contingent. Elle est l'expression d'un comportement d'acteur dans un « construit humain », intervenant dans les limites d'un système d'action concret. Ses propriétés sémiotiques sont conformes aux situations de jeux et se résument à des actions langagières. Chez Crozier, l'information constitue l'enjeu d'une communication qui peut certes fortement affecter la capacité d'action de collectifs en concurrence. Mais en même temps, parce qu'elle est contingente, locale, contextuelle, elle marque le territoire de communautés propriétaires. C'est ce que dit, par exemple, Dan Sperber : « *Les communautés humaines existantes [sont] pour la grande majorité d'entre elles, fondées sur la localité* ».
- 3 Un nouveau paradigme est à l'œuvre que Manuel Castells appelle, s'inspirant de « l'esprit du capitalisme » de Weber, *l'esprit de l'informationnalisme* »<sup>1</sup>. Sa forme est le réseau, sa logique de développement est l'obsolescence et l'accrescence des structures, sa vitalité repose sur l'optimisation des circuits de décision. Ce nouvel esprit marque autant la fin de l'individu et de son courage entrepreneurial que celle des collectifs (les classes sociales, la firme, l'Etat). Il annonce la fin des grands récits, des grands projets fédérateurs, des lignes de défense communautaires, des identités collectives, des solidarités fondées sur la mémoire. Le management a accompagné cette évolution dans le droit fil du « toyotisme » : il convient d'éliminer les perturbations majeures dans le processus global de production par une gestion très volontariste de la qualité. Ce qui est tacite doit être codifié, ce qui est collectif doit être personnalisé, enfin ce qui est local doit circuler au profit du plus grand nombre dans de puissants systèmes d'information. Les nouveaux professionnels, comme l'affirme N. Alter, sont des acteurs stratégiques « *mais, au lieu de dissimuler l'information, ils la diffusent. Au lieu de se retrancher derrière les règles, ils participent activement à leur transformation* »<sup>2</sup>.
- 4 La très grande capacité d'autorégulation des systèmes d'information requiert de plus en plus d'activités de contrôle et de surveillance : la multiplication des « boîtes noires » impose des règles strictes de délégation d'expertise pour leur conception, leur mise en œuvre et leur maintenance. On entre ainsi dans la sphère de l'explicite, de l'intelligible, du déchiffrable. Si l'information encadrée dans l'humain est apte à produire de l'implicite et, pour tout dire, du sens, l'information numérisée dans les machines n'engendre que des protocoles et des procédures. En bref, la codification et la transmission numériques du savoir, la standardisation et le stockage des données, la gestion des modes d'accès, sont des sémiotiques descriptives de la civilisation numérique pour reprendre l'expression de Béatrice Galinon-Méléneq, auxquelles s'ajoutent les outils d'amplification du visible et de l'audible : messagerie électronique, conversation textuelle synchrone, systèmes intranet,

tableau blanc électronique, partage d'applications, audio et visioconférence, systèmes ERP. Etc.

- 5 Quelle analyse sociologique peut-on faire à propos des systèmes d'information numériques, de leur architecture, de leurs flux, de leur installation, de leur usage dans un contexte d'entreprise ? De tels systèmes sont à eux-mêmes leur propre condition de développement et d'adaptation. Ils ne composent pas avec un milieu hétérogène : spatio-temporel, humain, économique... Ils l'abolissent au contraire, s'agissant du temps et de l'espace, ou l'assujettissent à des règles de coordination centrées sur la transmission efficace de grandes quantités d'informations. Ils créent les conditions même de l'échange dans le cas, par exemple, des transactions financières mondialisées. Il y a fusion (et confusion) fonctionnelle entre l'outil et le dispositif organisationnel qui devrait normalement en sous-tendre l'usage. Les mécanismes qui coordonnent les composantes des organisations sont des propriétés fonctionnelles spécifiques des technologies qui assurent la gestion de processus, la circulation et le traitement des flux d'informations, la codification et l'échange les plus stables possibles de données informatisées. Ce sont par exemple des informations techniques (sur certains composants électroniques), des informations commerciales, relatives à la spécification des besoins, au traitement des commandes, ou encore comptables et financières pour le contrôle des comptes fournisseurs ou des comptes clients. Il est clair que la chaîne des opérations d'approvisionnements, d'achats, d'expéditions, de facturation et de règlements est particulièrement concernée par cette évolution.
- 6 Cette co-détermination entre outils numériques et mécanismes de coordination n'a d'autre contexte que celui qui résulte de la connexion et de la gestion efficace des flux qu'ils supportent. Ces flux n'engendrent pas de mémoire relationnelle parce qu'ils occupent tout l'espace relationnel entièrement dédié à la distribution transversale, croisée, réticulaire ou concourante de l'information opérationnelle, fonctionnelle ou stratégique. Les routines changent de nature puisqu'il convient de contrôler des états et des trajectoires d'informations dans des contraintes de temps de plus en plus resserrées. Cette suprématie de la coordination numérique est l'une des conditions majeures de la très grande efficacité gestionnaire. Le régime d'événements auquel est soumise l'organisation est fonction de la grande quantité d'informations partagées entre les différents processus d'entreprise et de l'hyperspécialisation de l'offre d'information (en matière de commerce électronique, notamment).
- 7 L'organisation de la coordination numérique a déjà fait l'objet de nombreuses études théoriques. La cinquième configuration de Mintzberg, qu'il appelle, après l'offler, *l'adhocratie*, constitue sans doute le modèle le plus pertinent pour rendre compte des formes d'interaction qui caractérisent les organisations par projet. Pour lui, il s'agit de la forme structurelle la plus politisée. L'expression est à entendre au sens étroit : il soutient cette hypothèse en faisant référence aux débats portant sur l'invention locale de la stratégie, aux activités de négociation, à la construction de réseaux d'appoint. Dans l'adhocratie, l'autorité hiérarchique, le lien de subordination, l'ordre, l'obéissance sont adoucis par des formes d'auto-coordination et d'autonomie horizontale. On sait maintenant que les structures de l'adhocratie sont transversales, réticulaires, flexibles, réactives, modulables... Ces concepts descriptifs signifient surtout que le temps, à l'inverse de l'espace, est devenu une variable à contrôler, à mesurer et à contraindre. Il s'agit du temps d'accès au marché, du temps de développement, du temps relatif au cycle de vie du produit et du profit, du temps d'immobilisation ou d'utilisation des ressources,

du temps de transmission de données. Ce temps-là est géré comme un facteur différentiel. Il se définit et se contrôle par rapport à la temporalité des autres firmes, des autres procédés ou produits.

- 8 La gestion du temps a des conséquences directes sur la conception des formes de l'adhocratie. Ce type d'organisation ne renvoie à rien qui puisse dans les processus de coopération, faire mémoire ou inscrire les relations dans des contextes riches, pour reprendre l'expression de Hall. Un organigramme est possible mais pas une structure. Une carte des interactions est également possible mais, sans jouer sur les mots, pas une carte des identités. Ces configurations humaines sans mémoire sont des spécificités des projets et dans les formes les plus significatives, des projets de développement, de maintenance ou d'organisation impliquant des ressources précieuses et sophistiquées, regroupant des individus dont l'individualité est doublement marquée : d'une part, par une compétence spéciale, coûteuse et opportune (celle d'un ingénieur spécialisé dans une technologie informatique de pointe, par exemple), d'autre part, par une stratégie de carrière qui excède largement la problématique du projet. L'individu de l'adhocratie est donc un acteur migrant, un acteur qui s'attelle à la mission mais ne s'attache pas aux gens. L'individu n'est plus défini par son appartenance à un métier « résident » de l'organisation classique mais par son identification dans un domaine de compétences mobilisables dans des unités cellulaires. Les contraintes gestionnaires sont telles, en particulier les contraintes de temps et de coûts, que l'adhocratie se gère dans un climat de crise, d'où l'expression de « management cellulaire » qu'Elizabeth Gardère présente comme un management contraint à l'efficacité dans l'urgence au prix d'une gestion globale et parfois autarcique de la mission du projet. Cette évolution est notable dans les entreprises engagées dans des projets majeurs de développement, déployant en direction des acteurs du marché (les clients, bien sûr, mais également les prescripteurs, les distributeurs, les exportateurs, les intégrateurs) et en direction des fournisseurs de matériaux, de semi-produits, d'équipements, d'outillages, etc., des activités de maillage ou en réseau dans lesquelles les relations sont empreintes ou, pour reprendre l'expression de Pierre Veltz « saturées d'intentions stratégiques »<sup>3</sup>. L'auteur poursuit en parlant de « configurations de liens très denses, très étroits, exigeant une implication très forte des individus, et néanmoins temporaires, révisables, détachés de toute forme d'engagement interpersonnel allant au-delà de la tâche commune peu citoyens [...], parfaitement illustrés par les structures « projets » et toutes les formes d'organisation à géométrie variable qui pullulent aujourd'hui dans les firmes »<sup>4</sup>
- 9 Il faut introduire ici la notion de *réflexivité* proposée par Norbert Alter<sup>5</sup> pour rendre compte de la capacité des organisations à intégrer des solutions novatrices, à mettre en œuvre des pratiques collectives organisées en petites unités plus proches du marché et des besoins du client. Le concept d'apprentissage organisationnel élaboré par Argyris et Schön (1978) est une déclinaison de cette réflexivité. Ce travail de retour critique et adaptatif de l'acteur sur ses pratiques ne va pourtant pas de soi. La réflexivité devient rapidement un processus pervers dans les unités de projets préoccupées en priorité, au nom du client, de son efficacité gestionnaire. De telles unités peuvent déployer en interne des logiques locales et concurrentielles. L'excès de performance locale, au cœur des équipes organisées en cellule de crise, se paie en déficit de performance globale pour la stratégie de l'entreprise. Et sur ce point, la réflexivité change d'objet : au plan local, elle porte sur la recherche de méthodologies à grande efficacité, au plan global, sur l'invention de structures transversales visant l'anticipation, le partage d'expérience, le

long terme et au final l'appel à des valeurs de solidarité, d'engagement collectif dans ce qu'il était convenu d'appeler, dans les années 80 le projet d'entreprise.

- 10 Nous entrons alors de plain-pied dans le champ de la communication des organisations et notamment dans la problématique des rapports complexes que cette discipline entretient avec la gestion. On sait que Philippe Zarifian a développé, avec la caution d'Habermas, des vues plutôt optimistes sur les fonctions d'analyse, d'argumentation et d'orientation de la communication à partir de situations de travail appréhendées dans leur globalité. La notion habermassienne d'intercompréhension a fondé, à ce sujet, de solides développements théoriques. Comme le soulignent Rosette et Jacques Bonnet, citant Françoise Bernard, il faut envisager l'intercompréhension, « *entre « détermination technologique et indétermination sociale* », fille concerne « *les processus de construction du rapport à soi, à l'Autre, à l'action et à la vie, tels qu'ils se manifestent dans le contexte du travail* »<sup>6</sup>. La communication devient donc, dans les nouveaux modèles d'organisation productive, cette composante de l'action réflexive orientée vers le succès (pour reprendre la terminologie de Zarifian/Habermas), mais orientée surtout vers la conception des modèles et des méthodes visant l'élimination de son pôle antinomique, à savoir le *risque*, tel qu'il doit être compris dans la diversité de ses composantes : technologiques, économiques, sociales. J'aimerais maintenant montrer que la problématique du risque excède largement le périmètre des activités cellulaires. Ce débat est d'autant plus intéressant qu'il annonce, autour de la question du risque, une évolution notable dans les politiques de communication institutionnelle.

## La polyphonie du risque

- 11 L'histoire de la communication d'entreprise est sans doute le premier angle qui s'impose pour analyser les Formes diverses de la coexistence dans les organisations. Cette discipline aura constitué le moyen à la fois le plus euphorique et le plus visible pour produire de la solidarité au sens où il s'est agi de résorber, en invoquant sans détour les priorités stratégiques de l'entreprise, la séparation entre, d'une part, le subjectif et ce qu'il représente de puissance réfractaire à toute intégration et, d'autre part, la nécessité objective de la coopération pour répondre aux incitations du marché. Le message envoyé par cette communication aura toujours été clair : à savoir que l'épanouissement personnel, la réalisation de soi, les conduites individuelles ne sont pas incompatibles avec l'idée d'une intégration forte dans des collectifs au service d'un projet d'entreprise piloté par un « leader » visionnaire, un manager ou un « coach » (et non plus simplement comme un « cadre »)
- 12 Il faut dire que cette communication a surtout accompagné le changement organisationnel et ses conséquences sur les pratiques communautaires dans l'entreprise bureaucratique. Ce qu'on appelle la « sortie du taylorisme », marquée par la réduction des lignes hiérarchiques, le décloisonnement des services, la création d'équipes autonomes, et autres formes participatives est à l'origine d'un phénomène curieux, que j'appellerai diérèse, terme issu de la phonétique, mais utilisé en chirurgie pour désigner ce processus qui consiste à séparer des tissus sans les altérer. Que sépare la diérèse ? D'un côté, une incitation à l'*appropriation*, de l'autre, une incitation à l'*appartenance*. Dans un cas, les salariés s'approprient un fragment de la stratégie au nom du principe d'autonomie, de l'autre, ils cèdent à la stratégie un peu d'individualité au titre du sacrifice, tout symbolique, de ce qu'impliquerait justement l'autonomie : la distanciation critique, le

pouvoir de dire non, le pouvoir du secret. Il s'agit bien de diérèse dans la mesure où l'on sépare sans déchirement les deux éléments d'un même processus. Où l'on divise en fait un seul et même individu en deux statuts sans altérer sa personnalité. D'où ce théorème diérétique selon lequel on peut symboliquement vous reprendre ce que l'on vous a concrètement concédé. C'est donc en ce sens que la communication institutionnelle a pu accompagner un changement dans lequel l'individu devait réussir cette « dualité dans l'unité ». Un peu comme la « gouvernance » en somme, la communication a inventé l'appartenance, son sentiment, ses mobiles, ses mots d'ordre, ses préceptes. Or, l'atelier, le métier, le temps partagé, le syndicat, la rue, le quartier, la maison d'à-côté sont les contextes d'un monde vécu, les lieux, les pratiques et les temps d'une appartenance consentie, précisément parce que ses mobiles échappent à toute logique d'intention et à toute justification formulée a priori. Cette appartenance concrète est affaire de proximité, de complicité, de repères, et bien sûr de savoirs informels, ce qu'une sociologue comme Danièle Linhart appelle des savoirs « occultes » ou « clandestins »<sup>7</sup>.

- 13 Alors que la communication d'entreprise ou institutionnelle, pour être plus précise, est fondée sur la croyance selon laquelle le sens de l'action organisée peut se justifier du seul point de vue de son efficacité économique, la communication de crise et, dans une certaine mesure, la communication sur le risque, reviennent sur les prémisses de cette action. Disons que ces prémisses sont brutalement révélées dans le cas de la crise et simplement anticipées dans la gestion du risque. Elles portent par exemple sur la responsabilité des acteurs sociaux dans l'évolution de la crise, sur la complexité des facteurs de production (techniques, procédures, structures, approvisionnements, contrôles, sécurité, etc.), sur la dynamique potentiellement conflictuelle des relations de coopération, sur les logiques souvent incertaines de l'innovation incluant les facteurs politiques, sociaux, économiques, technologiques. Cette nouvelle communication suppose l'exploration panoptique des zones critiques des systèmes. La large communauté des responsables et des victimes a pris conscience des coûts socio-économiques et politiques du risque incontrôlé ou d'une crise mal gérée. Michèle (Gabay dit que la « *crise intéresse de nombreux acteurs comme les entreprises, les institutions, le grand public, la société civile, les victimes, leurs familles et les politiques* »<sup>8</sup>. C'est dire que le risque, et à plus forte raison la crise, en convoquant, en mobilisant et par effet de cascade, en diversifiant un vaste champ d'acteurs sociaux, force à l'interprétation et brise l'unité des intérêts économiques. Cette évolution des logiques communicationnelles de l'entreprise est significative d'un double mouvement contradictoire : au plan le plus général, il signifie la dissolution brutale des mythes intégrateurs de la stratégie, sous l'effet de puissants analyseurs, pour reprendre un concept déjà ancien en sociologie, et au plan du local, le repli sur des positions gestionnaires dures visant à rationaliser et à rentabiliser des pratiques d'intégration technologiques.
- 14 La communication institutionnelle a manipulé l'éthique et a discipliné l'individu en usant de préceptes et de pratiques qui ont finalement engendré des communautés paradoxales. Bernard I loris a bien décrit de telles pratiques en parlant d'ingénierie symbolique<sup>9</sup> D'un côté, il s'est agi de promouvoir, au nom d'impératifs de marché, une représentation offensive de l'action en mobilisant les individus sur des principes éthiques par définition indémonstrables (« *il est clair qu'on ne peut prouver l'obligation de dire la vérité, de faire prévaloir la justice et la pitié* ». dit Polanyi) ou sur une ingénierie psychologique qui a toujours, pour l'individu, la force d'un mimétisme pratique. Sur ce point. Hugues Hotier a montré, à propos de l'Analyse transactionnelle et de la P.N.L., les pièges de la

« coexistence business » et ses standards d'adhésion. De l'autre côté, et très exactement avec le même discours, il fallait rassurer l'individu en lui aménageant un gîte communautaire, donc de quoi lui garantir, dans les moments psychologiques difficiles, les moyens d'un repli défensif. Culture et projet d'entreprise, management par les valeurs, « *coaching* » ont renforcé cette culture de l'appartenance, de l'écoute et de la sécurité tout en suscitant l'adhésion à des valeurs d'engagement, d'implication combative dans l'action. Ce dualisme qui sépare l'économie et la culture comme le Nord du Sud, dirait Touraine, laisse peu de chances à ce que ce même auteur appelle le Sujet d'investir ou de développer une quelconque marge de liberté.

- 15 En revanche, et c'est sans doute paradoxal, le risque lui offre cette opportunité. Ce que le risque porte de menace pour les organisations en quête de stratégie, a la possibilité de défaire ou de balayer, dans la cassure de l'événement, toutes les fragiles références qui fondaient jusqu'à présent les logiques de mobilisation que je viens de décrire. La communication du risque est une communication à plusieurs voix. Elle prend d'abord sa source dans l'entreprise qui s'efforce, vaille que vaille, de reproduire les recettes de l'institutionnel parce qu'il s'agit, comme le dit justement Pierre Veltz, de mutualiser les risques (économiques, technologiques, sociaux) auprès des salariés<sup>10</sup>. Elle donne de la voix dans l'espace public principalement occupé par les médias dès lors que s'impose la nécessité de commenter une catastrophe ou un scandale. Cette polyphonie, qui compose ce que j'appellerai bientôt, à la suite d'Ulrich Beck, le *sub-politique*, n'est évidemment pas sans conséquence sur la « nouvelle » communication d'entreprise, celle qui, précisément, concède que l'éthique a maintenant un coût qu'il faut payer. L'affaire *Cutter Biological*, cette filiale américaine du groupe allemand Bayer qui aurait exporté, en 1985, essentiellement en Asie, des traitements coagulants fabriqués à partir de plasma sanguin infecté par le VIH, montre à quel point non seulement ce coût est élevé mais aussi à quel point sa qualification en terme de scandale a pris du temps compte tenu de l'extraordinaire complexité de la preuve publique qu'une instance Sujet comme le Centre de recherche des citoyens sur la santé publique et son directeur, Sidney M. Wofle, auront dû apporter. Le scandale a cette étrange propriété de s'imposer au public dans la force de l'évidence qui est celle de l'éthique bafouée et d'opposer au travail de la preuve une infinie résistance. Ceci met mieux en lumière, si c'était nécessaire, la médiocrité des slogans éthiques de la communication institutionnelle classique. Quant à la communication de crise, elle serait sans doute, c'est une hypothèse, l'expression la plus formalisée du débat politique à condition, dans le cas le plus optimiste, qu'elle accompagne et qu'elle rende compte de logiques d'anticipation du risque. Paradoxalement, cette communication serait à *peine* contemporaine de la crise : elle la devancerait un peu !

## Les enjeux du sub-politique

- 16 Il est tentant de rapprocher, à près de quinze ans d'intervalle, d'une part les vues optimistes de Sainsaulieu sur le pouvoir de l'entreprise contemporaine à libérer et à mobiliser les capacités créatrices de l'individu, à condition et à la charge de l'entreprise, affirmait l'auteur (1987), de créer des référentiels collectifs pertinents, et d'autre part, les analyses moins idéalistes d'Ulrich Beck dans une société hantée par la question de l'incertitude et du risque. L'entreprise contemporaine ne peut participer de l'utopie sociale telle que la projette Sainsaulieu que dans le cadre du débat parlementaire ou dans



l'agora des partis politiques, donc au niveau de la volonté politique à la fois la plus explicite mais aussi la plus abstraite, puisqu'il s'agit de cette volonté qui absorbe les contradictions locales et singulières. Mais l'avenir, dit Ulrich Beck, est *sub-politique* : ce concept est complexe parce qu'il renvoie à une contradiction dans les modes de légitimation du progrès social.

- 17 L'auteur dit en substance que, d'une certaine manière, le progrès impose son propre modèle de légitimité : il pèse sur la transformation de la société en vertu de son utilité et de son efficacité sociales. « *La foi dans le progrès vient remplacer les élections* ». dit-il. L'entreprise échappe aux exigences de la légitimation démocratique au titre qu'elle produit de l'utilité publique, en vertu des conceptions optimistes d'Adam Smith selon lesquelles intérêt particulier et bien commun coïncident dans l'activité du marché. Sans jouer sur les mots, l'activité technico-économique peut faire l'économie du politique au sens classique. Le fait d'anticiper les choix qui devraient être démocratiquement débattus se fonde sur la croyance d'une interaction profitable pour le social entre la recherche, la technologie et l'économie et sur l'assurance que les enjeux sociaux et économiques devront normalement converger. Une telle logique finalement non politique se construit au fil des calculs d'intérêts impliquant des acteurs motivés par la nécessité de produire un succès technico-économique dans un cadre de référence que ne peut contrôler, *a priori* et dans le détail, l'acteur politique. Nous sommes alors dans le cas d'une anticipation du progrès social, tel qu'il pourrait être légitime par les instances institutionnelles du politique (parlement, gouvernement, partis politiques). « *Le progrès, dit Beeck, se substitue aux questions, il est une sorte de préaccord pour des objectifs et des conséquences qui restent inconnus et non nommés* »<sup>11</sup>. La capacité d'engendrer du progrès est donc déléguée à la sphère technico-économique, cette capacité constituant un motif de légitimation politique dans l'hypothèse, de moins en moins réaliste, où les risques imputables au progrès sont contenus dans les limites de l'acceptable. « *La démonstration logique que des décisions économiques impliquent des choix politiques devient l'œuvre même de techniciens de l'économie* », ajoute, sur ce point. Paul Ladrière<sup>12</sup>. En résumé, dit Beck, « *l'économie n'est pas responsable de ce qu'elle déclenche et la politique est responsable de ce qu'elle ne contrôle pas* »<sup>13</sup>.
- 18 Seulement, le projet de la société industrielle est « démocratiquement tronqué ». dit Beck. L'ampleur des transformations sociales induite par ce projet croît de manière inversement proportionnelle à ce qui peut être légitimé. Ce qui échappe à cette légitimation, ce qui se décide dans le secret des conseils d'administration ou des laboratoires de recherche et constitue au final la part du risque, réclame un statut politique particulier que l'auteur désigne par l'expression sub-politique. C'est dans cet espace d'indécision et d'illégitimité opposant l'acteur technico-économique et l'acteur public que sont inventées les règles de la transformation sociale, mais aussi, à propos du risque, sont induits, de manière de plus en plus voyante, les modes de transgression de ces mêmes règles. L'activité de l'entreprise, de la science et de la technique devient donc ouvertement l'objet d'un débat sub-politique. Autrement dit, l'entreprise doit dialoguer avec les acteurs extraparlimentaires de la politique : l'opinion publique, par exemple, particulièrement sensible à la question du risque et aux « effets secondaires » d'une logique de progrès mal contrôlée, mais encore les médias, le pouvoir judiciaire, la sphère privée, les initiatives citoyennes.
- 19 Alain Touraine dit quelque chose de similaire : l'infrapolitique s'inscrit dans le débat public « *à partir du moment, dit-il où l'activité économique, de la production à la consommation et aux communications de masse, [déborde] les interventions du pouvoir politique* »<sup>14</sup>.

- 20 Ce sont ces débordements (ces externalités négatives, pour reprendre la terminologie de la science économique) qui convoquent à la table des débats tous les acteurs (producteurs, consommateurs, clients, citoyens) qui pourraient, de près ou de loin, en être affectés. Si la coexistence dans les mondes organisationnels devient possible, c'est peut-être, pour reprendre cette suggestion de Michel Callon, au sein de « forums hybrides » capables de « mobiliser des acteurs qui estiment que leurs identités, problèmes, préoccupations ne sont pas pris en compte par ceux dont les comptes décident de l'allocation des ressources rares »<sup>15</sup>
- 21 Paradoxalement, même disposant de grandes capacités d'accès à l'information, le marché limite volontairement ses choix stratégiques à la recherche d'une productivité à court terme qui élimine d'emblée la question des retombées vertueuses de cette productivité. En jouant un peu sur les mots, à propos de rationalité limitée, je détends l'hypothèse selon laquelle cette rationalité est consciemment limitée par des choix ou des contraintes qui n'ont rien à voir avec des décisions économiques susceptibles de converger vers l'idée d'une juste répartition des revenus et des richesses liés à cette productivité. Une « théorie de la justice », pour reprendre le titre de l'ouvrage de John Rawls, impliquerait des choix politiques autrement plus complexes, privilégiant par exemple le respect d'un principe de différence toujours favorable au plus démunis, la nécessité d'une solidarité intergénérationnelle dans la conservation des acquisitions de la culture, une continuité démocratique entre les enjeux du sub-politique et les enjeux internationaux. Or, quels sont les effets concrets de ces choix de rationalité consciemment limitée ? Je peux citer quelques exemples bénéfiques au marché boursier : Renault a valorisé ses actions de 13 % en fermant son établissement de Vilvorde : Moulinex, en fermant ses deux usines et en supprimant 1800 emplois en Normandie, a valorisé ses actions de 21 % : que Michelin annonce simultanément la réalisation de profits substantiels et la mise en œuvre d'un plan de dégraissage et la Bourse salue l'exploit.
- 22 D'autres exemples encore : en 1960, les 60 hauts-fourneaux et ses 100 000 sidérurgistes assuraient la prospérité du « Far West lorrain ». Le 24 janvier 2003, la direction d'Arcelor annonce l'arrêt progressif de la production à chaud des sites continentaux européens (à Brème, en Allemagne, à Liège, en Belgique, et sur le pôle de Florange-Hayange-Sérémange). Puis, en 2005, Arcelor tournera une autre page de la sidérurgie lorraine en fermant le train universel d'Herseange (Meurthe-et-Moselle), dernière unité sidérurgique du bassin de Longwy (340 emplois). 2003, toujours : la multiplication des plans sociaux (Metaleurop, Daewoo, ACT Manufacturing, Matra Automobiles, Air Lib, Noos et Grimaud Logistique), confine à l'absurde et parfois, dans le cas de bilans sanitaires catastrophiques, au tragique. Les rejets de plomb de Metaleurop dans l'environnement en sont l'exemple le plus dramatique. Ces restructurations annoncent la fin brutale d'une histoire globale et identitaire : celle qui touche à la stabilité<sup>1</sup> et à la continuité de l'emploi dans des communautés professionnelles mais aussi, plus largement, dans des communautés de territoires. L'historien aura beau jeu de recomposer les liens logiques qui expliquent la brutalité de ces choix. Par exemple, l'arrêt des activités de Metaleurop dans le Pas-de-Calais n'est pas étranger aux injonctions de l'administration sur la mise en œuvre de mesures anti-pollution : pour ne pas avoir à financer les surcoûts liés aux recommandations de protection de l'environnement. Metaleurop préfère couper les vivres à sa filiale. Dans tous les cas cités, l'impasse économique contrarie l'histoire mythique. La première force à la résignation devant ce qu'elle représente d'absurdité, de traumatisme et d'injustice : la seconde sera probablement écrite quand des solutions

économiques seront imaginées, quand des reconversions seront possibles. Mais surtout la gestion de ces « ruptures stratégiques » excluent les acteurs d'un débat sur l'histoire de leurs causes : donc d'un débat sub-politique.

- 23 Or le plus grave, c'est que cette rationalité consciemment limitée n'est même pas efficace pour ses propres promoteurs : le Cercle des Economistes a publié le 23 mai un réquisitoire sévère contre le « gouvernement d'entreprise », dénonçant l'explosion de l'endettement, les comptabilités truquées, les stock-options indécentes, les sacrifices salariaux, les comportements opportunistes des dirigeants, ou encore, pour reprendre cette belle expression d'Aldo Cardoso, un ex-dirigeant d'Andersen, les effets du « hasard moral ». En somme, il serait plus juste de parler d'« irrationalité illimitée », dont la pure logique financière s'oppose à la rationalité des choix de gestion et de management décidés au niveau local. Cette opposition mérite une attention particulière. Elle permet de mettre en évidence la subordination des contraintes locales de gestion et de management, dont les effets à long terme s'inscrivent dans l'histoire et la mémoire identitaires des organisations, aux logiques de profit contrôlées par les « élites cosmopolites » pour reprendre les termes de Manuel Castells. « *Les élites sont cosmopolites et les masses sont locales* », dit justement cet auteur.
- 24 Dans les collectifs locaux, autrement dit dans les collectifs d'acteurs contraints de coopérer, le traitement de l'incertitude est toujours ramené à la question du sens de l'action collective. Cette question du sens est vague, assurément, tantôt convoquée pour imposer *a priori* aux salariés des normes éthiques de comportement, ce que Françoise Perdriset appelle le management par les valeurs, tantôt revendiquée par les collectifs de travail pour justifier des stratégies de groupe et imposer des rapports de force. Dans tous les cas, cette axiologie vient étayer l'analyse des contradictions ou des contraintes organisationnelles. Elle fournit à l'individu des modèles d'interprétation culturels, politiques, économiques et sociétaux et, au final, des motifs à son intégration.
- 25 Les micro-réseaux de l'élite, en projetant leurs intérêts dans des macroréseaux fonctionnels (les réseaux financiers en sont un bon exemple) ont le pouvoir de désorganiser, de disloquer et par conséquent de disperser les effets de la réflexivité et de couper court aux récits identitaires. Les élites ont également le pouvoir de frapper d'obsolescence la mémoire de ces communautés, ou à un niveau plus restreint, les collectifs de travail au sein des entreprises. Je parle d'obsolescence dans la mesure où les stratégies cosmopolites rendent brutalement sans objet, sans lendemain, sans intérêt, les ressources, les connaissances, les savoir-faire les liens sociaux de ces collectifs locaux. Karl Polanyi dit en substance que le système du profit organise ceux des aspects de la vie économique qui peuvent être divisés en éléments, localisés et additionnés, et ne répond pas de ses aspects « diffus » ou « sociaux », des *externalités*, donc. Dès lors, le système industriel est géré de manière à ne produire rien d'autre que ce qui est apte à circonscrire les coûts liés à sa capacité de production. Il n'y a pas d'alternative à cela. Il n'a pas d'autre finalité que de reproduire sa capacité à se reproduire ; que d'assurer sa pérennité en se reproduisant de la sorte. Il est politiquement et moralement neutre. Je partage l'analyse d'Yvon Pesqueux selon laquelle ce système, qu'il qualifie de libéral, est une pragmatique, une pratique de développement de ses propres forces, de ses propres conditions de régénérescence capable si nécessaire de se concilier les motifs de légitimité de la sphère politique<sup>16</sup> Mais cette capacité de reproduction n'est pas technologiquement neutre. C'est parce que la circulation électronique des flux de capitaux, d'informations, de sons, d'images, d'interactions a réglé la question de l'espace et du temps que ces élites font

l'économie de tout ce qui peut faire sens pour une communauté localement et historiquement déterminée, Un tel système fonde sa capacité stratégique sur la maîtrise de puissants systèmes d'information qui seuls lui confèrent sa capacité d'évitement du politique, laissant aux Etats nationaux le soin de prendre en charge les effets négatifs des externalités ou reléguant au sub-politique la responsabilité de reprendre le fil du débat critique. Je cite toujours Ulrich Beck : « *Les possibilités de légitimation qui permettaient jusqu'ici d'organiser les structures sociales au moyen des « contraintes techniques objectives » diminuent, voire se renversent : il faut savoir quel type d'organisation sociale on veut, à la fois horizontalement et sur le plan hiérarchique, pour pouvoir expliciter les possibilités de mise en réseau qu'offrent les installations de régulation électronique et les technologies de l'information* »<sup>17</sup>. Et un peu plus loin : « *Le système de travail humain et le système de production technique peuvent faire l'objet de variations indépendamment l'un de l'autre* »<sup>18</sup>.

- 26 Ce sont maintenant deux cultures qui s'opposent : une culture favorable aux lois de l'instrumentation économique et technique, et une culture émergente, plus critique, plus ouverte, plus anxieuse aussi, mais qui a maintenant l'avantage d'identifier l'adversaire. Touraine, encore : « *Ce qui manque presque toujours pour qu'apparaissent des acteurs sociaux organisés, capables à la fois de convictions sociales et d'actions collectives, c'est une définition de l'adversaire* »<sup>19</sup>. La rationalité instrumentale est l'adversaire : elle peut taire des prodiges au sein d'équipes de concepteurs, de commerciaux, de gestionnaires, de dirigeants, tous engagés, avec force coopération, dans la recherche de solutions adaptées au marché : mais parce qu'elle exclut d'emblée la question de ses propres débordements, elle peut être source d'injustices, de scandales et de régression. Je prendrai un dernier exemple de coexistence injuste pour les plus démunis : les maladies qui sévissent dans les pays riches absorbent à elles seules 85 % des sommes que consacrent les multinationales du médicament à la recherche et au développement, moins de 5 % sont destinés aux problèmes de santé dans les pays à bas revenu. La rationalité sub-politique dit ce qui est injuste, révèle ce qui fait scandale, caractérise la régression. Elle tire sa force du caractère irréductible et irréversible de la chose dite en public. Le scandale a cette particularité, dès lors qu'il est révélé, ne plus jamais se défaire de sa qualification de scandale.
- 27 Je vais m'efforcer, en conclusion, de mieux caractériser cette liberté de parole à la source de l'infrapolitique que la sociologie critique de la modernité appelle de ses vœux. C'est justement le concept, évidemment peu nouveau, de parole que j'aimerais mettre au premier plan. Hannah Arendt serait sans doute de bon conseil, dans un travail plus ample, pour mieux déterminer le sens de cette coexistence dans les mondes organisés, mieux définir les modalités d'un « vivre-ensemble » ou d'un « agir ensemble ». Les vertus qu'elle accorde par exemple à l'action ne sont-elles pas transposables dans le champ de la parole ? Je m'interrogerai donc sur le rôle et les vertus de cette parole dans le débat public consacré à la qualification du scandale en tant que tel et dans l'espace ouvert par la question du risque.

## La parole dans l'espace public

- 28 Christian Mesnil<sup>20</sup> se demande comment « *savoir se distancer, remettre en cause l'évidence transmise par sa culture, abandonner ses rigidités, prôner une insurrection individuelle personnelle permanente* » ? Alain Touraine lui répond que l'individu est maintenant soumis à une alternative embarrassante : s'engager loyalement dans des activités à forte coopération socio-technique ou trouver refuge dans une communauté homogène (celle

formée par sa famille, ses loisirs, son engagement religieux ou à Lutte Ouvrière). Entre ces deux pôles, interviennent bien des degrés de parole : en premier lieu, la parole pour l'action (selon Arendt). qui devient, dans les situations professionnelles complexes, marquées par le l'incertitude et le doute, la seule expression de la confiance. Cette dernière attitude n'est pas une valeur en soi : ce n'est pas non plus une variante ou un artefact de la soumission à l'autre, mais plutôt une commodité langagière de coopération qu'à la suite d'Austin j'appelle illocutoire. Ensuite, l'hypothèse d'une parole réflexive est plausible, qui engage les individus dans le réajustement constant de leur relation, au gré des informations et des connaissances nécessaires à la réalisation de la tâche, au gré aussi des risques endogènes à la mission (les dysfonctionnements, les aléas). Puis, au-delà de la sphère socio-technique, intervient la parole infra ou sub-politique. Cette parole excède la relation interindividuelle : elle n'est plus simplement l'expression, comme la parole réflexive, d'un individu anxieux, à la recherche du meilleur angle stratégique dans un faisceau de relations. Elle s'ouvre à l'espace public parce qu'elle surgit d'une initiative publique comme qualification d'un scandale et non d'une démarche contractuelle organisant les intérêts entre des acteurs plus orientés vers l'efficacité que la solidarité<sup>21</sup> Comme le dit justement Habermas, elle est constitutive des rapports sociaux « *engendrés spontanément et libres de domination de façon non contractualiste* »<sup>22</sup>. Elle intervient avant la formation d'un système institutionnel ou administratif, avant la formation d'une organisation, instituant par le médium du droit et du pouvoir institutionnel, le système politique au sens classique dans un Etat constitutionnel démocratique. Elle exprime enfin le mouvement spontané d'adhésion du Sujet à ce qui doit être révélé sans détour et sans délai, dans l'espace public, du scandale ou de la menace. Pille devient un fragment de la volonté générale à partir du moment où le Sujet convient qu'il est temps de renoncer.

- 29 J'évoque ainsi une coexistence d'un nouveau style, fondé sur le don de soi (je vous renvoie aux travaux de Nicole Denoit et de Catherine Pascal sur cette passionnante question du don), sur une infinité de sentiments subtils qui inspirent une solidarité peu conforme aux normes américaines du management, sur le droit de développer, sur un temps long, des apprentissages, des savoir-faire, des connaissances non détournés par l'utilité d'un succès à court terme. Mlle peut être fondée également sur l'humour, comme le préconise Valérie Carayol, que je considère comme le tout premier signal de la distanciation critique, une pause pour respirer, comme l'on dit en musique. Ce sont autant d'éléments de la vie interindividuelle que Touraine, qui décidément m'aura beaucoup guidé dans cette réflexion, accepterait sans doute de rapprocher de sa définition du Sujet. Ces éléments sont irréductibles à la contrainte de l'action commandée par l'urgence cellulaire. Ils n'ont pas la même temporalité et d'ailleurs, ils prennent leur temps. Ils sont les conditions de la liberté du Sujet de tisser des liens sans doute temporairement improductifs mais assurément plus prometteurs à long terme pour sa santé mentale et son enrichissement affectif et cognitif.

---

## NOTES

1. Op. cit., p. 260
2. Norbert Alter. « *La crise structurelle des modèles d'organisation* ». Sociologie du travail (1993). p. 83.
3. Pierre Veltz. p. 214
4. Ibid., p. 214.
5. Norbert Alter. *L'innovation ordinaire*. PUF. 2000. p. 187.
6. Rosette et Jacques Bonnet, *Nouvelles logiques, nouvelles compétences des cadres et des dirigeants*. I 'Harmattan. 2003. p. 177
7. Danièle Linhart *Le torticolis de l'autruche*. Seuil. 1991
8. Michèle Gabay, *la nouvelle communication de crise*, éditions Stratégies. 2001. p. 225
9. Bernard I loris. « Communication d'entreprise et pouvoir managérial ». in : *Sciences de la Société*. n° 39-1996.
10. Pierre Veltz. *Le nouveau monde industriel* Gallimard, 2000. p. 189.
11. Op. cit., p. 401
12. Paul Ladriere. Pour une sociologie de l'éthique, PUF 2001. p. 437.
13. Op. cit., p. 478
14. Alain Touraine. *Pourrons-nous vivre ensemble ?* Fayard. 1997, p. 485
15. Michel Callon et al., *Agirdans un monde incertain*. Seuil, 2001. p. 324.
16. Yvon Pesqueux. *Le gouvernement d'entreprise comme idéologie*. Paris, Ellipses. 2000.
17. Ulrich Beck. *La société du risque*. Aubier 2001. p. 458
18. Idem, p. 459.
19. Alain Touraine. *Pourrons-nous vivre ensemble ?* Fayard. 1097. p. 496.
20. Christian Mesnil, « Multiculturalisme, acculturation ou interculturalité ? », in : *Coexister dans les mondes organisationnels*. collectif coordonne par Elizabeth Gardère et Gino Gramaccia. Paris. L'Harmattan. 2003
21. Paul Ladrière. Pour une sociologie de l'éthique. PUF 2001. p. 410.
22. J. Habermas. « La souveraineté populaire comme procédure. Un concept normatif d'espace public ». trad M. Hunyadi. *Lignes*. n° 7, 1989. p. 29-58.