

*Que
sais-je?*

LA DÉCISION



Lucien Sfez

puf

QUE SAIS-JE ?

La décision

LUCIEN SFEZ

Professeur à l'Université de Paris I - Panthéon-Sorbonne
Directeur du Doctorat « Communication, technologies et pouvoir »
et du Centre de Recherches et d'Études
sur la décision administrative et politique

Quatrième édition mise à jour

18^e mille



DU MÊME AUTEUR

- Problèmes de la réforme de l'État en France depuis 1934*, en collaboration avec Jean Gicquel, PUF, 1965.
- Essai sur la contribution du doyen Hauriou au droit administratif français*, LGDJ, 1966.
- L'administration prospective*, Armand Colin, 1970.
- Institutions politiques et droit constitutionnel*, en collaboration avec André Hauriou, Montchrestien, 1972.
- Critique de la décision*, Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques, 1^{re} éd., 1973 ; 4^e éd., 1992 ; trad. espagnole et portugaise.
- L'enfer et le paradis. Critique de la théologie politique*, PUF, 1978 ; 2^e éd., sous le titre *La politique symbolique*, PUF, « Quadrige », 1993.
- Je reviendrai des terres nouvelles : l'État, la fête, la violence*, Hachette Littérature, 1980.
- La décision*, PUF, « Que sais-je ? », 1984 ; 4^e éd. corrigée, 2004 ; trad. espagnole, portugaise et coréenne.
- Leçons sur l'égalité*, Presses de la FNSP, 1984.
- La symbolique politique*, PUF, « Que sais-je ? », 1988 ; 2^e éd. corrigée, 1996 ; trad. italienne, japonaise et roumaine.
- Critique de la communication*, Le Seuil, 1^{re} éd., 1988 ; 2^e éd. refondue et augmentée, 1990 ; 3^e éd., 1992 ; trad. italienne, portugaise, brésilienne, espagnole et roumaine.
- L'égalité*, PUF, « Que sais-je ? », 1989.
- La communication*, PUF, « Que sais-je ? », 1991 ; 6^e éd. corrigée, 2004 ; trad. espagnole, portugaise, roumaine et grecque.
- Le message du simple*, en collaboration avec P. Christin et A. Goetzinger, Le Seuil, 1994.
- La santé parfaite. Critique d'une nouvelle utopie*, Le Seuil, 1995 ; trad. portugaise, brésilienne et italienne.
- Le rêve bio-technologique*, PUF, « Que sais-je ? », 2001, trad. italienne.
- Technique et idéologie*, Le Seuil, 2002, trad. portugaise, roumaine et espagnole.

OUVRAGES DIRIGÉS PAR LUCIEN SFEZ

- L'objet local*, Christian Bourgois, « 10/18 », 1977.
- Décision et pouvoir dans la société française*, Christian Bourgois, « 10/18 », 1980.
- Technologies et symboliques de la communication (Actes du Colloque de Cerisy, 1988)*, PUG, 1990.
- La communication*, co-édition PUF - Cité des Sciences, 1991.
- Dictionnaire critique de la communication*, 2 vol., PUF, 1993.
- L'utopie de la santé parfaite (Actes du Colloque de Cerisy)*, PUF, 2001.

ISBN 2 13 054313 8

Dépôt légal — 1^{re} édition : 1984
4^e édition mise à jour : 2004, mars

© Presses Universitaires de France, 1984
6, avenue Reille, 75014 Paris

INTRODUCTION

Éternelle décision, sacré phénomène résistant à toutes les critiques !

Le schéma traditionnel de la décision perdure. Il fractionne la décision en trois moments : préparation, décision, exécution. Il privilégie le second moment, appelé seul décision, moment, paraît-il, de l'acte créateur. Il méprise l'exécution servile, toujours en aval. Promenez-vous dans les jardins élitiques. Expliquez que la décision est un enchaînement ou processus non susceptible de fractionnement, qu'il n'y a pas d'acte créateur isolable puisque la création est continue et que, dans la moindre parcelle d'exécution, une politique entière peut échouer ou réussir, mettez par là en cause chacun des prétendus chaînons de la chaîne : vous serez taxé d'intellectualisme. Montrez, après Sartre, qu'on agit souvent avant même d'avoir conçu ou choisi : on vous traitera d'anarchiste. Quels que soient vos efforts de persuasion, votre ductilité, la rigueur de vos montages scientifiques, vous ne serez pas écouté. Les milieux des sciences humaines vous comprendront de plus en plus. Les hommes de l'action, à gauche ou à droite, fermeront leurs oreilles. Tandis que l'homme de la rue, ni anarchiste ni intellectuel, refuse le schéma traditionnel, adhère de plus en plus à une « critique de la décision »¹. Dans ce concert, les journalistes jouent leur rôle, le plus souvent nocif. Une forma-

1. Voir Lucien Sfez, *Critique de la décision*, Presses de Sciences Po, 4^e éd., 1992.

tion peu rigoureuse, leurs habitudes professionnelles – et leur idéologie – du spectaculaire les entraînent à mettre l'accent sur l'événement pur, toujours décisif à leurs yeux, sur un moment particulièrement coloré, sur l'acteur (les « grands » de ce monde naturellement, ou encore des « petits » pris comme représentants toujours falsifiés d'un ensemble). Pédagogie simpliste et non simplificatrice, doublée d'erreurs de fond qui affaiblissent le débat démocratique. Il faut partir en guerre contre 50 journalistes et 150 décideurs qui croient encadrer l'homme de la rue, depuis longtemps ailleurs. Peut-être manque-t-il seulement au citoyen quelques formulations cristallisant ses intuitions ? L'ambition de ce petit livre serait de les lui fournir.

Le schéma traditionnel a pour souci constant de préserver une décision libre et donc de majorer le moment du choix par rapport aux autres moments qui composent le profil de l'acte volontaire. Toutes les philosophies qui attaquent peu ou prou ce schéma « libérateur » se sont vues traitées de fatalistes, sombrement ou bassement matérialistes, déshumanisantes, pessimistes, allant contre la « grandeur » de l'homme. Ainsi du stoïcisme, dont l'originale grandeur est de démystifier cette prétendue décision individuelle. Ainsi de la philosophie de Spinoza qui va dans le même sens. Ainsi du freudisme qui dénonce les mésaventures de l'illusion individualiste. Ainsi du marxisme, qui dévalorise l'acte singulier. Ainsi du structuralisme qui permet de penser la décision en termes d'énoncés, de situations, et applique sur cet inviolable domaine les schémas aléatoires qui permettent de calculer ou d'« attraper » au filet mathématique les impondérables dont nous nous enorgueillissons. Ainsi de l'analyse de système qui pense

en termes d'interconnexions à tous les niveaux au même moment, ce qui dévalorise encore l'acte singulier¹. Ainsi de la sociologie et de l'économie qui analysent les contraintes qui pèsent sur la décision individuelle.

Si les méthodologies modernes – marxisme, freudisme, structuralisme, analyse de systèmes, sociologie, économie – ont habitué leurs lecteurs à se passer de ces notions de « pouvoir créateur » et d'« individu » jouissant d'une grande liberté, les préjugés en faveur d'un libre arbitre, grandeur et misère humaine, impossibles à cerner mathématiquement, restent tels quels.

Pourquoi cette résistance tenace à tous les assauts théoriques ? Pourquoi la décision survivra-t-elle à une « critique de la décision » ?

Les fonctions de la décision

Parce qu'elle remplit au moins quatre fonctions fondamentales dans la société d'aujourd'hui.

En premier lieu, la décision a pour fonction de permettre à l'acteur d'agir. Si réellement à tout moment de l'action les décideurs devaient se souvenir du poids des déterminismes et des structures, leur élan vers l'action se trouverait brisé. Le système agit à travers ses acteurs à condition de leur laisser l'illusion qu'ils sont sujets libres et créateurs². La décision est l'intermédiaire fantasmatique obligé entre soi et le monde. Recours à la volonté, fiat salvateur, tapi au

1. En termes plus simplistes, le sociologisme de Comte à Durkheim joue aussi sa partie : il tente de montrer que la société, être collectif, gouverne ou explique tous les comportements individuels.

2. Le phénomène de l'illusion politique a été bien décrit par J. Ellul dans *L'illusion politique*, Laffont.

fond de la conscience et qui transforme courageusement le monde. Solution fantasmagique qui entraîne des solutions très réelles. Solution idéologique par excellence puisqu'elle est l'arme légendaire de tous les systèmes politiques de Kennedy à de Gaulle, de Clinton à George W. Bush. Elle permet le camouflage de politiques qu'on ne prend pas la peine d'expliciter dans leur prégnance structurale et qui apparaissent comme le fruit des décisions des grands hommes ou d'équipes collégiales, ce qui revient au même.

En second lieu, la décision a pour fonction de permettre à l'agi, au citoyen, de supporter le monde. Ce n'est pas un hasard si, dans ce monde hyperrationalisé, foisonnent aujourd'hui les idéologies d'appel à l'irrationnel qui libère. Dans ce concert la décision a une place privilégiée. Écartelé entre la conscience des déterminismes et la volupté de sa liberté, l'homme de tous les jours veut passionnément croire à la décision, bouée de sauvetage idéologique, intermédiaire obligé entre la liberté et le déterminisme, opposition elle-même idéologique.

Grâce à la décision, le citoyen crée le bouc émissaire ; en cas de succès, acclamations provisoires ; en cas d'échec, l'homme ou l'équipe responsable sont chargés de tous les péchés et renvoyés. Disjonction nécessaire. En aucun cas les structures ne sont remises en question. Solution de facilité qui rejoint la fonction précédente puisque les classes dirigeantes profitent de cette situation.

En troisième lieu, la décision a pour fonction de fragmenter les actes étatiques en autant de compétences respectives, voire quelquefois concurrentes ; séparation des pouvoirs en droit constitutionnel, théorie juridique des actes et des contrats en droit administratif, théorie de la séparation des compétences juridic-

tionnelles : autant de fragmentations indispensables à l'État libéral. Fragmenter pour créer des contrepoids, fragmenter pour permettre la liberté dans l'ordre. Ici la décision cartésienne est bien le concept de base de ces fragmentations. Je délibère et je décide (parlement et gouvernement mêlés), je décide, j'exécute, je contrôle (gouvernement et instances juridictionnelles mêlés). Les deux contraires sont ici l'ordre et la liberté, opposition idéologique traditionnelle de la société libérale surmontée par le concept de décision. La décision joue alors très franchement son rôle conservateur ; elle est ce qui permet au système d'éviter l'entropie tout en maintenant l'essentiel de l'ordre social existant.

On peut rattacher à cette troisième fonction une modalité particulière exprimée par les spécialistes modernes des organisations et de la décision. J. W. Forrester, par exemple, estime que l'élaboration de la politique devrait se voir séparée des tâches absorbantes qu'entraîne la prise de décision au niveau opérationnel ; sinon les pressions du court terme empiètent sur cette élaboration, qui peut toujours se voir remise au lendemain¹. On devrait la séparer de la prise de décision afin d'offrir une perspective à la fois plus objective et plus impartiale à la formulation des choix.

Pourquoi ce modèle est-il universel ? Parce que la décision, par accumulation successive de strates, est une très vieille idéologie d'Occident, incrustée dans nos mœurs, enracinée dans nos comportements bien avant notre naissance et celle de nos parents et grands-parents.

1. Dans *Prospectives et politique* (Colloque de Bellagio), OCDE, p. 415.

La décision comme très vieille idéologie d'Occident

1. De la Grèce au christianisme¹.

A) *Les petits rois archaïques*. – Ils sont attachés au sol incessible, inéchangeable. Espace qualifié, non quantifié, envisagé non comme une surface à partager également, mais comme une qualification inhérente à l'exercice de la parole magique. Le modèle hésiodique est la *jarre* plongeant ses racines dans le sol et prise dans la puissance des titans.

Le monde ? Une jarre enfermant en ses flancs les puissances du mal, surmontée d'un couvercle plat, la terre, surmontée elle-même d'une sorte de cloche, cercle où résident les dieux. L'homme sur terre joue les intermédiaires entre puissances souterraines et puissances célestes. Il peut transformer le bien en mal, le mal en bien. La maison et les champs installés sur ce sol, enracinés dans ces très-bas-fonds, font passer dans le ciel, à travers une cheminée, la fumée – le fumet – du sacrifice purificateur. Ces biens-là sont inéchangeables, incessibles, définitivement, immuablement qualifiés, puisqu'ils sont les voies de passage obligées de ce travail spirituel. Le monde est habité de dieux. L'ensemble des énoncés est théogonique. Une généalogie mythique fait descendre la race des hommes d'une lignée divine.

La décision ici n'existe pas. Volonté, raison, organisation, spécialisation, échange, mesure sont inconce-

1. Voir Vernant, *Mythes et pensées chez les Grecs*, Maspero. Voir aussi l'usage qu'en fait Anne Cauquelin, dans *Cinéville*, UGE, « 10-18 », et *Essai de philosophie urbaine*, PUF ; voir enfin nos *Leçons sur l'égalité*, Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques.

vables dans ce contexte marqué par l'anarchie des petits dieux territoriaux.

B) *La Polis du Logos*. – Le territoire subit la loi de l'isonomie. Il est déqualifié et devient quantifiable. Il est également mesurable dans toutes ses parties. D'où l'échange, la cessibilité et la règle de cet échange. *Il est négociable* et l'instrument de cette mesure va être le LOGOS, la raison qui mesure et qui partage, la discussion égale entre partenaires. Naissance de la décision rationnelle contre la parole acte magique. Naissance du compromis entre partenaires égaux contre les décrets arbitraires.

À partir de là, chacun qui n'est plus tenu à sa terre peut entrer en négociation avec tous. Le débat est public. Le *logos* se tient au milieu. Lieu de partage équitable, accessible à qui peut user de raison, de mesure. La parole politique est née, qui est marché d'idées, rhétorique du partage. La Terre s'organise autour de ce centre qui, tel un soleil, éclaire et mesure l'espace autour de lui. Le *dia-logue* : la parole qui advient à la loi à travers (*dia*) la parole, instaure une distance (*dia*) entre le fait et la loi (*nomos*), entre faire et dire. Désormais, ce qui s'accomplit concernant l'espace et sa répartition, les biens et leurs attributions, devra passer par un discours en règle. Les combats de dieux seront relégués dans un fond mythologique et leurs actions bizarres, brutales et sans préavis seront chantées par les poètes, mises en scène par les tragiques et n'interviendront que par paraboles. Platon ira jusqu'à en interdire le rappel pour sa République du *logos*¹.

1. *République*, livre X.

Deux figures ici dominant et informent le modèle de la décision : le *cercle* et la *ligne*. Le *cercle*, celui du *logos* central, est la place, le lieu de l'assemblée décisive qui partage : *boulé*, volonté. La *ligne*, qui, dans la décision de partage, permet de distinguer le vrai du faux, le bon du mauvais, le beau du laid. Naissance de la décision. La bonne décision, belle et vraie, est la décision droite. La mauvaise décision, laide et fausse, est gauche, mutilée, estropiée, incertaine. Le vrai contre le vraisemblable. La rigueur contre l'approximation. Accusée de tous les méfaits, la gauche mondiale, depuis qu'elle existe, n'a-t-elle pas à lutter contre cette très vieille image de la Grèce antique, contre la philosophie de ce Platon classificateur, autoritaire ? Et, par crainte de ces accusations, n'abuse-t-elle pas du langage de ces adversaires, adhérent par là à l'idéologie de la décision qui n'est pourtant pas la sienne ? Au lecteur d'en juger. On remarquera seulement que, si la figure du *cercle*, lieu de parole démocratique, est incontestablement à gauche, celle de la *ligne*, de la raison droite qui exclut les scories, la différence et le vivant, ne fait pas partie de son patrimoine. Ambiguïté contemporaine du message de la Grèce démocratique.

La normalité grecque. – Un cercle s'établit entre la norme, le rationnel, l'efficace. Est normal ce qui est efficace dans un monde donné et qui répond à des critères normalisés. Comme avec la définition du comportement rationnel, on a affaire à une tautologie.

La difficulté de la notion de normal réside en ce qu'elle joue d'une ambiguïté sémantique, qu'elle appartient à deux domaines qui se jouxtent : d'une part, « norme » renvoie à « équerre » (*norma*) et

donne deux séries, l'une positive (normalité, normativité, normal), l'autre négative (anormal, anormalité). D'autre part, « norme » renvoie à la loi (*nomos*) qui donne une série entièrement négative et substantive : anomalie, anomie, sans adjectif.

Comme adjectif, pour « contraire à la loi » on dira donc « anormal », emprunté à la série construite sur « norme ». Cette remarque linguistique n'est pas étrangère au propos, car elle permet de comprendre le sens de la notion. Au confluent de deux significations qu'elle condense, la normalité joue sur deux tableaux. Est normale une action obéissant à la loi, est normale une action droite, à l'équerre, se situant dans la moyenne des actions du même type. On peut immédiatement poser les questions suivantes :

Quelle loi ? Cette loi à laquelle obéit l'action normale n'est-elle pas elle-même la généralisation, à partir de plusieurs actions, d'une attitude moyenne ? La « normalité » serait dégagée à partir d'expériences répétées, et serait la « Loi » de ce dont elle est la conséquence ? Ou, pour échapper au cercle, la loi serait transcendante aux actions : Dieu ou la nature fournissent les normes (au sens de *norma*) auxquelles s'ajustent les actions qu'elles fondent, et qui les vérifient en retour. Ainsi l'empirisme et l'idéalisme sont-ils sollicités par la notion pour la justifier ou la fonder¹.

1. Attention : on a construit la notion de décision à partir de la normalité grecque, excluant de la Grèce et le mythe et l'irrationalité, et la ruse et la technique en ne voulant retenir que la ligne droite de la pure raison platonicienne, en oubliant que même Platon faisait recours au mythe devant les obstacles aporétiques d'un raisonnement.

C) *L'avènement du christianisme.* – Les petits rois archaïques régnaient sur des villages sans liens entre eux, juxtaposés, minuscules. La *Polis* du *Logos* régnait sur la cité, première et lointaine esquisse de l'État. Dans le second cas, le territoire est plus vaste, le territoire intellectuel est virtuellement universel, mais non réellement. Par-delà Athènes, Sparte, Corinthe ou Rome, le christianisme va réaliser l'universel. Il est diffusé par des messagers itinérants : d'Asie en Europe, d'Italie en Grèce, de l'Afrique à l'Espagne.

Des personnages charismatiques sèment la parole-acte. Dans l'auditoire, une hétérogénéité sociale, pauvres et riches, esclaves et hommes libres, de tous pays, de toutes les religions. Le voyage fait partie de la parole-acte. Un territoire immense, pratiquement sans frontières, s'étend devant la parole. C'est en voyant et en touchant que la parole se transmet. L'œil et l'oreille, le tactile se font sentir dans la diffusion de l'Évangile. C'est un corps entier que l'apôtre atteint. À l'appui de cette prédiction, le rite culturel vient donner sa part d'attitudes concrètes. La diffusion se branche sur des cérémonies. Des regroupements, des messes, des baptêmes, des actions spectaculaires d'initiations, des communions sous les deux espèces du pain et du vin. Rien de tout cela évidemment chez les stoïciens qui méprisent les relents de superstition autant que tout ce qui engage le corps physique de l'individu.

Quelle couleur nouvelle la décision prend-elle dans ce contexte ? La décision droite, mue par une morale rigoureuse, celle des premiers chrétiens, est la décision de l'assemblée des croyants, en communion spirituelle. Cité seulement spirituelle, idéale, formulée par August-

tin, modèle que plus tard Port-Royal, à l'aube des temps modernes, théoriser¹.

La liberté chrétienne. – Voici que l'égalité des hommes devient le caractère qui unit les individus par-delà les classes sociales, les citoyennetés acquises, les origines ethniques, devant un dieu unique qui les tient tous pour ses créatures. L'égalisation de chacun au regard d'une réalité supérieure d'ordre spirituel en fait des enfants d'un même père, sans réserve de sexe ni d'âge. Libres, ils le sont tous par rapport à Dieu, quel que soit leur statut politico-social. Le christianisme introduit l'idée d'un corps universel uni, tous éléments égaux devant le Créateur, qui constitue un retour au Paradis perdu. Cette cité se construit par la pratique de vertus chrétiennes : l'amour, la charité, l'humilité, etc. Bien qu'elle soit loin de pouvoir se réaliser parfaitement, on peut néanmoins tendre à lui donner une forme : le corps chrétien. L'Église serait une imitation de cette Cité idéale².

Cette égalité de chacun face à Dieu, dans la Cité idéale, fonde la liberté. Liberté du croyant face à son Seigneur, liberté que ne peut contraindre aucune force organisée, qui relèverait du monde matériel. Même si cette liberté reste strictement cantonnée dans le monde spirituel, elle n'en est pas moins la réitération – pour la première fois formulée dans le « centre du monde » – de la très an-

1. Lucien Sfez, *L'enfer et le paradis*, PUF, I^{re} partie, chap. I^{er}, 2^e éd. sous le titre *La politique symbolique*, PUF, coll. « Quadrige », 1993.

2. Voir les travaux de Pierre Legendre, de *L'amour du censeur*, (Le Seuil) à *L'empire de la vérité. Introduction aux espaces dogmatiques industriels* (Fayard).

cienne liberté judaïque de l'individu face à Jéhovah. À la différence de la liberté grecque totalitaire dans son fondement qui identifiait l'acte libre de chacun avec l'acte collectif des seuls hoplites et qui identifiait ceux-ci avec la Cité tout entière, la liberté juéo-chrétienne refuse ces identifications et pose l'individu comme un tout, forteresse irréductible, imprenable.

Mais si les premiers chrétiens insistaient tant sur la foi, Thomas va privilégier la raison. La raison : des arguments, des certitudes concernant le vrai qui ne soient pas seulement actes de croyance envers un autre monde. L'intelligence des rapports, l'intellection, la science entrent comme éléments constitutifs du spirituel. Ce que la créature partage avec son Dieu, ce n'est plus seulement l'âme qu'il lui a donnée mais bien encore la raison sous l'espèce de laquelle, à une distance certes infinie, ce Dieu suprême nous aide à le comprendre.

L'autorité qui s'ensuit est fonctionnelle et non naturelle. Si on est encore loin de la désobéissance au Prince, le chemin est ouvert au doute sceptique cartésien. Une strate nouvelle de notre décision moderne peut survenir : la liberté. Et non la liberté grecque des hoplites seuls capables de l'énoncer et s'identifiant à la Cité, mais la liberté potentielle de chacun de prendre ses distances avec la société : Descartes était déjà dans Thomas, malgré sa querelle sur les « belles causes » aristotéliennes, chères au grand docteur.

2. De Descartes à la philosophie des Lumières.

A) *Descartes*. – Il amplifie le mouvement, tend les pôles de la discussion jusqu'à la crise. Le Cogito, la

raison, a envahi la foi. Foi, croyances, intuition ne sont qu'une catégorie du Cogito et non un principe séparé. Ce Cogito a son autonomie propre qui est celle du « je pense ». Lui seul permet de fonder la liberté de la morale provisoire. Alors que Thomas respectait encore l'œuvre de Dieu – soumission et respect à l'égard d'une société inégalitaire et chaotique –, Descartes va jusqu'à l'irrespect. Cet ordre du monde, autant s'y conformer, il ne vaut pas la peine de s'en inquiéter. Le monde matériel obéit à ses lois. Dieu n'y agit pas. Le rôle de Dieu, voire son instrumentation ? Il garantit la conformité de ma raison à la réalité du monde : rien que cela... Le centre est tout bonnement devenu l'homme. La morale provisoire est un arrangement, un cache commode pour le penseur. Il y a de bonnes lois qui répondent à la raison. Il y en a de mauvaises contre quoi le libre arbitre peut s'élever. La décision n'est plus cantonnée dans le domaine spirituel : protestations de conscience et porte ouverte à toute critique de l'autorité dans laquelle s'engouffrera le XVIII^e siècle des Lumières, marqué par la naissance de l'histoire.

B) *La philosophie des Lumières : l'exemple de Leibniz.* – Sur cette raison bien partagée, va s'édifier avec Leibniz une cité universelle qui marquera dans son accession la continuité des raisons dynamisées par un *telos* : l'état d'harmonie et d'équilibre le plus probable. Leibniz gardera cette possibilité universelle de la raison en tous et lui assignera des horizons lointains : la Chine, les peuples d'Orient, les confessions religieuses étrangères : un désir de paix universelle par une mission de la raison s'introduit, qui néglige les divisions religieuses, celle des coutumes et des mœurs.

Cela peut se faire par une sorte d'active pédagogie des savants et des lettrés, par des sociétés savantes, par la communication et l'échange des vérités de raison, par une sorte de consortium général de la science. Ce qui préfigure les Lumières. Dans le mémoire adressé au tsar intitulé *L'établissement d'une société de sciences en Russie* (1967), Leibniz formule plusieurs propositions : former un établissement général pour les sciences et les arts ; attirer les étrangers capables ; faire venir des choses étrangères qui le méritent ; faire voyager des sujets avec des précautions convenables ; instruire les peuples chez eux ; dresser la relation exacte du pays pour connaître ses besoins ; suppléer à ce qui manque.

Voilà donc une première esquisse de planification avant la lettre ! Mais comprenons bien qu'elle s'insère dans le fameux calcul des probabilités : dans ce calcul, les choix deviendront meilleurs, le progrès des existences concrètes, de l'harmonie du monde vivant deviennent possibles par un processus de rationaliste. Progrès ! Premier mot d'une longue histoire. Dynamisme de l'univers. L'histoire intervient dans la théologie. Elle n'est plus statique. Elle n'est plus pure acceptation d'une différence infinie des hommes et de Dieu. Les solutions sont prêtes, le progrès grâce aux probabilités, la pédagogie par la diffusion de la science, la Cité mondiale comme fruit de ce progrès pédagogique. Tous les ingrédients des Lumières, tous, sont déjà là¹.

1. Voir Yvon Belaval, dans *Études leibniziennes* et dans *L'esthétique sans paradoxe de Diderot*, Gallimard, où l'auteur montre les prolongements de la théorie leibnizienne dans le mouvement encyclopédique. Leibniz est bien la plaque tournante du siècle des Lumières.

Avec Leibniz la décision cartésienne est devenue progressiste, sociale, historique. Elle est en même temps devenue rentable, par le nombrage algébrique et le calcul des probabilités. Au carrefour de ces deux concepts de progrès social et de rentabilité, liés au libre arbitre cartésien, on trouve aujourd'hui à la fois la libre entreprise et la planification, en même temps que leurs difficiles rapports. Les Lumières, en leurs deux versants empiriques à la Diderot ou constructiviste à la Rousseau, reprendront ces deux éléments. Plus tard, marxisme et libéralisme s'affronteront sur ce point : construction du progrès par la conscience planificatrice ou développement empirique des lois du marché. Mais les doctrines relèvent d'une même matrice, celle de la raison historique. Il s'agit là, très exactement, du champ de la décision, qu'il s'agisse des œuvres du sujet individuel, libre entrepreneur, ou du sujet collectif prolétarien qui, par sa conscience de classe, constructive, constructiviste, entend changer l'ordre du monde. Les contenus des projets sont différents. La rationalité, la normalité, les formes d'organisation sont identiques.

Omniprénance, ici, du progrès. Progrès social et progrès historique sont invoqués. Mais le progrès technique l'emporte largement sur les autres. Il est la clef de l'ensemble et explique les politiques de puissance industrielle. « Puissance du rationnel », comme nous l'indique D. Janicaud¹. Expliciter la notion de décision et ses pratiques revient à la situer dans les structures de production intensive et d'exploitation sans limites de l'homme, mais aussi de la nature avec tous les inconvénients et les drames que dénonce

1. D. Janicaud, *La puissance du rationnel*, Gallimard, 1985.

l'écologie. Critiquer le décision, c'est aussi critiquer ces abus actuels.

Nous avons pu déterminer ici les strates accumulées par lesquelles l'édifice de la décision s'est construit. La décision appartient au XVIII^e siècle, celui du libéralisme classique, s'étend même jusqu'à une partie du XX^e siècle moderne, mais n'appartient plus au monde contemporain de l'an 2000. Tout se passe comme si elle ne tenait plus aujourd'hui que par une sorte d'effet retard, à un artifice de langage. Chacun – y compris les élites que nous dénonçons – agit contrairement à l'idéologie décisionnelle qui persiste. Persistent dans les paroles et les écrits le *logos* du cercle démocratique et la ligne droite de la droite raison, persiste l'universalité de la décision chrétienne libre, persistent la raison thomiste et le doute critique cartésien, persiste la construction leibnizienne du progrès historique rentable. Mais les processus n'ont plus rien à voir avec ce qu'on imagine par ailleurs. Les réalités se déroberont au schéma. Convenable dans l'idéologie du libéralisme politique classique faite de fragmentations, pouvoirs contre pouvoirs, adaptée à un système constitutionnel de *checks and balance*, cohérente dans une économie totalement capitalistique avec sa rentabilité linéaire, coïncidant avec la vision d'un homme certain de ses choix, la décision ne s'enracine plus aujourd'hui dans aucun terreau social, économique ou politique.

D'autres formes d'actions, d'autres stratégies sociales l'ont remplacée, d'abord adaptées à la vision d'un homme probable, puis à *celle d'un homme aléatoire*. L'agonie de la décision, c'est l'interminable agonie du libéralisme classique lui-même, de ses pompes et de ses œuvres. D'où la crise du concept. Nous étudierons successivement, en trois parties :

- « L'homme certain ou la décision dans le libéralisme classique » (chap. I) ;
- « L'homme probable ou la décision dans le libéralisme moderne » (chap. II) ;
- « L'homme aléatoire ou la décision dans nos sociétés contemporaines » (chap. III).

**L'HOMME CERTAIN
OU LA DÉCISION
DANS LE LIBÉRALISME CLASSIQUE**

L'homo economicus des théoriciens économiques ou *l'homo civicus* de Rousseau a toujours les idées claires, sait exercer ses choix avec discernement. Consommateur, il choisit les meilleurs produits au meilleur prix. Producteur, il sait inventer les productions les plus adaptées aux matières premières et au savoir-faire dont il dispose et au meilleur goût (qu'il connaît) des consommateurs à tout moment. Citoyen, il sait élire les meilleurs représentants et par là désigner les meilleurs agents. Représentant ou ministre, il sait opérer les choix collectifs et individuels les mieux adaptés à l'état d'une société. Il est là, dans toute sa splendeur, le décideur, tout à la fois consommateur et producteur, citoyen et ministre, personnage unique dans des mises en scène multiples et dont les caractéristiques identiques culminent dans l'État, infiniment certain et transparent, rationnel et toujours libre d'exercer avec discernement les « grands arbitrages ».

Homo economicus

Le comportement certain... – *L'homo economicus* est le décalque exact de *l'homo politicus* rationnel et

libre, dont la volonté générale infaillible de Rousseau n'est qu'une des modalités. La science politique a évolué depuis, et montre bien à quel point les comportements sont en réalité irrationnels et prédéterminés. Nous n'insisterons pas sur ces évidences actuelles de la science politique.

Il paraît plus utile de démontrer le mécanisme de l'*homo economicus*¹.

L'*homo economicus* présente trois qualités. Il est complètement informé, il est infiniment sensible, il est rationnel. Complètement informé, en ce qu'il connaît non seulement tout le cours de l'action qu'il engage mais également toutes les conséquences ; infiniment sensible, en ce qu'il perçoit toutes les variations de son environnement, même les plus imperceptibles ; rationnel dans les deux sens : mettre de l'ordre dans son environnement et faire des choix de façon à en obtenir le maximum d'utilité.

La mise en ordre implique que, s'il préfère A à B et B à C, il préférera nécessairement A à C.

Ici « rationalité » signifie « aptitude à classer ».

L'utilité maximale signifie en outre que, s'il préfère A à B c'est qu'il est capable de savoir que A est plus grand que B. Choix de la meilleure alternative. Ici s'opère la différence entre la théorie des choix sans risques, domaine naturel de l'*homo economicus*, et celle des choix à risques. Dans le premier cas, il choisit le maximum d'utilité ; dans le deuxième, le maximum d'utilité escomptée.

C'est l'école des philosophes économistes, dont le père est Bentham, qui a posé avec le plus de force

1. On s'aide ici d'un article de Edwards, The theory of decision making, *Bulletin of Psychology*, 51, 1954, p. 4. Cet article est aussi contenu dans *Decision Making*, Penguin Modern Psychology, p. 13 ; voir aussi Granger, *Méthodologie économique*, PUF, p. 187.

que le but de l'action humaine est la recherche du plaisir et l'évitement de la peine. Comme le dit Edwards (*op. cit.*, p. 16) : « *People chooses the alternative, from among those open to them that leads to the greatest excess of positive or negative utility.* » Plus tard, Jevons, Walras, Menger ont donné l'expression mathématique la plus sophistiquée de cette théorie. De même pour Marshall dans son *Principles of Economics* de 1890. Ils estiment les uns et les autres que « *the utilities of different commodities can be combined into a total utility by simple addition* » (Edwards, p. 17).

... et le plaisir. – Le facteur d'intensité est en effet une notion psychologique malgré les apparences. C'est l'intensité du plaisir procuré par la dernière dose du bien dont on dispose, supposé réparti en fractions égales et successivement administré. Cela repose sur la loi de Gossen : la grandeur d'une même satisfaction, quand on la poursuit indéfiniment, va en diminuant jusqu'à la satiété ; l'application de chacune des unités est désirée avec une intensité décroissante jusqu'à la satiété et jusqu'à ce que le désir se change en répulsion. « Désir », « satisfaction », « satiété », « répulsion » – autant de données psychologiques. Or cette psychologie n'est pas universalisable. On peut imaginer le processus inverse d'un acte de satisfaction, dont l'intensité irait en croissant puis décroissant ou même dont l'intensité irait croissant sans décroître. Processus trop subtil qui n'est évidemment pas pris en compte par les différentes théories juridiques, administratives, psychosociologiques ou tayloriennes. Cet *homo economicus* est et a toujours été fictif.

Que cette fantasmagorie ait jamais existé – même partiellement –, on peut en douter. Il nous faut sa-

voir maintenant de quoi elle est faite. Reprenant certains éléments de notre bref historique, nous allons d'abord pointer les éléments de cette pure fiction (I). Nous étudierons ensuite comment cette fiction fut difficilement pratiquée et avec quels remords et quelles contradictions (II).

1. – Les bases conceptuelles d'une fiction¹

Comprenons ici que chaque période a apporté sa pierre, que la pierre suivante n'a pas éliminé la pierre précédente. La normalité grecque demeure dans la liberté chrétienne. Toutes deux sont systématisées dans la méthode cartésienne, linéaire et rationnelle (1.), laquelle offre sa structure à la rentabilité progressiste du libéralisme économique (2.).

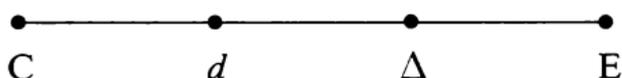
1. **La méthode cartésienne.** – En un certain sens, ici, rien de nouveau sous le soleil. Avant Descartes, des penseurs politiques comme Machiavel avaient déjà posé la question de la liberté du décideur mais la réservaient – noblesse oblige – aux princes et hommes de guerre : la décision comme prérogative des hoplites. Avec Descartes, la décision libre appartient désormais à tous. Descartes, dans sa critique même de Thomas, reprend la normalité du *logos* grec et la liberté chrétienne. Quel est son apport spécifique ? Tout est dans la méthode, dans l'épuration critique d'Aristote, dans la systématisation des deux discours précédents, dans le démontage minutieux des processus : nais-

1. Cette fiction de la décision classique est exactement celle de la communication classique : voir ma *Critique de la communication*, Le Seuil, 1988 (3^e éd., 1992).

sance, en somme, de la décision classique. Il y avait déjà « décision » dans le *logos* grec, mais cette décision était l'acte collectif du peuple, c'est-à-dire de quelques hoplites. Il n'y avait pas « décision » dans le monde chrétien, qui se donnait les moyens de communier, de méditer, d'approcher le vrai dans les pratiques, mais il y avait liberté du sujet individuel, c'est-à-dire de tous... Descartes reprendra ces deux éléments, en fera un corps unique, systématique, hiérarchisé autour de la volonté. Linéarité, rationalité, liberté sont les trois éléments essentiels de la décision cartésienne. Mais avant de les exposer, une précaution : Descartes a le privilège d'avoir donné naissance à un adjectif employé communément, « cartésien », et qui désigne (esprit cartésien, logique cartésienne) exactement (si ce n'est authentiquement) la préthéorie de la décision. On peut la résumer en une formule : l'homme maître de la nature peut vaincre par sa raison les phénomènes en apparence inexplicables. Une analyse plus fine situerait la rupture à Galilée, la déplacerait jusqu'à N. de Cues. Mais le cartésianisme est un bien national et il sert de drapeau au schéma traditionnel. Ce que nous voulons expliciter, c'est ce schéma-là, celui qui est appris et transmis par les manuels, qui fait partie du « bagage culturel ».

A) *La linéarité.* – Son étude suppose une analyse du temps de l'acte volontaire. En quoi consiste ce temps différenciant ? Soit C la conception d'un projet ou désir et E la satisfaction de ce désir. Il s'établit entre les deux points extrêmes une chaîne continue d'activités, destinée à freiner la satisfaction de ce désir et à le rendre acceptable par la raison ; ce seront la délibération d et la décision Δ , termes médiats entre les extrêmes.

Si nous exprimons cette suite nécessaire par un graphe, nous obtenons un « arbre », une linéarité :



Toute déviation, soit l'absence de E (velléité), soit le passage direct de C à E (bestialité), soit encore l'arrêt après *d* (l'intellectualisme aberrant), doit être écartée. Tout autre circuit est à rejeter (on n'en parle même pas), est anormal par rapport à ce qui est volontaire. Ce sont là des maladies de la volonté.

B) *La rationalité*. – La définition de la ligne¹ suppose une continuité du mouvement, un ordre de succession et d'engendrement des mouvements que l'entendement peut percevoir, non pas les sens : car l'ordre est affaire de raison. Si la ligne est une construction de l'esprit, c'est parce que la raison impose une structure d'ordre à la discontinuité des points, elle lie, mesure, range, et peut par là même expliquer (déployer) une chaîne continue entre des moments discontinus. Cette clarté ordinale se confond avec la « causalité ». Chercher les causes, c'est en effet expliquer un moment par son antécédent. La cause se trouve dans l'ordre même de successions. Elle est donc là par raison : causalité et rationalité dans un schéma linéaire, c'est tout un. Appliquée à la décision, la rationalité d'un comportement se confond avec la clarté des enchaînements de causes.

1. Descartes, *Principes de géométrie*. Sur la causalité en prospective, voir les intéressantes remarques de Decouflé, *La prospective*, PUF, « Que sais-je ? ».

La « rupture » cartésienne avec la scolastique a été justement réductrice (c'est-à-dire – comme nous l'avons expliqué – rationnelle) en ceci qu'elle a réduit à une seule sorte de cause les quatre causes aristotéliciennes enseignées à l'école, à savoir : les causes formelles ; les causes finales ; les causes matérielles ; les causes motrices. De ces quatre causes, principalement la cause motrice sera retenue par Descartes, car :

– Elle est la seule à pouvoir donner lieu à des idées claires et distinctes.

– Elle est la seule qui soit, si l'on regarde le schéma linéaire de la décision, le propre de l'homme.

C) *La liberté.* – La possibilité d'un sujet libre à l'égard de déterminations est exigée par la théorie rationnelle d'explication linéaire. Cette liberté du sujet permet de mettre le point final à une déduction, car le recours à une volonté créatrice individuelle est bien souvent le dernier mot de l'historien : ce qui se passe dans la conscience des personnalités, on ne peut en préjuger, mais on peut faire reposer sur le caractère intime de ce personnage l'explication des événements qu'il déclenchera.

C'est par cet acte originaire et original que l'on pose les « indécidables », ou propositions *a priori* injustifiables. Car il faut un principe (commencement) aux principes qui commandent.

Telles sont la synthèse cartésienne et l'articulation des agencements entre ces trois concepts de linéarité, rationalité, liberté. Or, rapporté à l'historicité des Lumières, cet agencement méthodologique constitue une structure d'accueil superbe pour le libéralisme classique, pour ses avatars les plus modernes.

2. **La rentabilité progressiste du libéralisme.** – Le libre entrepreneur, le consommateur, le citoyen et l'homme d'État savent, grâce à Descartes, exercer un libre choix entre des « idées claires et distinctes ». Comment l'exercent-ils ?

A) *Le progrès.* – Le siècle des Lumières a introduit l'histoire. La raison s'inscrit dans une dynamique, un développement. Voilà qui est très rarement contesté. Au nom du progrès, depuis 1789, on fait des guerres dites « de libération », on exploite la nature, on exploite l'homme.

B) *Le profit-efficacité.* – Profit-efficacité est l'avatar de la société industrielle qui ne s'occupe plus que du « profit » matériel, et pour laquelle la rationalité se mesure en termes de coûts et d'efficacité. Une organisation est rationnelle quand elle est rentable. Un effort est rationnel quand il est payé de retour. Ce n'est que récemment que cet aspect de la rationalité a été mis au jour ; qu'il soit lié ainsi à une société de consommation, que sa valeur « scientifique » repose sur un principe aussi matériel choque sûrement les bien-pensants. Cependant c'est un fait que la science économique est construite sur cette inexplicite collusion entre une « valeur » éternelle et essentielle, et une variable sociale : raison et profit.

Tels sont les éléments constitutifs, insérés dans les moments historiques qui les ont produits, de la décision moderne. Un peu de normalité du *logos* grec, mais prononcée par les seuls hoplites ; un peu de liberté individuelle chrétienne, mais que tous peuvent pratiquer, limitée au seul monde spirituel ; un peu de méthode cartésienne qui systématise les éléments précédents et étend le champ de la décision à tous do-

maines, monde temporel inclus, le tout se cristallisant dans l'historicité des Lumières et les contraintes du capitalisme libéral. La décision revêt alors sa forme définitive.

Examinons maintenant ses applications directes dans les théories et les pratiques.

II. – Applications d'une fiction

De ce que des idées sont un rêve, on ne peut jamais déduire qu'elles sont inapplicables. Au contraire. C'est le rôle – paraît-il – de toute idéologie que de formuler, canaliser, contraindre pour la fabriquer, une réalité qui se dérobe toujours. Mais savoir qu'il s'agit de fiction permet au moins de comprendre les hésitations, remords, contradictions de bien des théories de la décision relevant de domaines très divers, qu'il s'agisse des théories et pratiques administratives (1.), des théories et pratiques juridiques (2.), des pratiques et théories psychosociologiques (3.), des pratiques et théories économiques (4.), des pratiques et théories des organisations (5.).

1. Les théories et pratiques administratives. – *Un exemple : M. Henri Buch.* – Dans le *Traité de science administrative*¹, Buch présente dans l'ordre une théorie de la décision et de la décision administrative. Qu'il nous suffise de préciser ici que « sa » théorie reprend consciencieusement toutes les caractéristiques de la décision cartésienne : fragmentation en trois moments de préparation, décision, exécution, privilège accordé au moment décisif, sans durée, mépris pour l'exécution, purement servile, sé-

1. Mouton.

paration de l'entendement et de la volonté. Le tout assorti de remords qui contredisent la belle ordonnance. On insistera seulement sur un aspect capital : la séparation de l'administration et du politique, car, paraît-il, l'administration « désintéressée » prépare et exécute tandis que le politique seul décide.

Or l'administration n'est pas subordonnée. Elle est indissociablement liée au pouvoir politique ouvertement et en fait. Pour ne prendre qu'un exemple, croit-on réellement que l'organisation de la région parisienne et la politique des villes nouvelles, couvertes bien sûr officiellement par la politique, mais en fait élaborées et imposées par une partie de l'administration contre une autre partie plus traditionnelle et libérale, sont la manifestation d'un « désintéressement » éclatant ? Il est d'autant moins permis de l'affirmer que les groupes sociaux concernés ne l'ont jamais entendu ainsi et que les pressions continuent, longtemps après, pour tenter de tuer les idées maîtresses du schéma directeur. Curieux désintéressement de l'administration.

À la suite de ces développements on comprend aisément que l'auteur se déclare incapable de présenter une théorie de la décision administrative !

Cette théorie administrative et d'autres de type managérial ne nous informent pas sur les pratiques. Elles traduisent les embarras, contradictions et remords d'agents publics ou de professeurs qui se refusent à un véritable saut critique.

2. Les théories et pratiques juridiques. – On prendra pour exemple le droit administratif, mais en rappelant que les exemples abondent en droit privé et en droit international. On analysera successivement la théorie des actes (A) et la théorie de la responsabilité (B).

A) *La théorie des actes administratifs.* – On exposera ici le schéma le plus répandu, remarquablement formulé par André de Laubadère dans son *Traité élémentaire de droit administratif* (t. 1, p. 243-322).

Après avoir distingué l'acte administratif de l'acte législatif et juridictionnel, André de Laubadère présente, en une suite de chapitres, les règles relatives à la naissance, au développement et à la disparition de l'acte administratif unilatéral. C'est d'abord la théorie de la compétence de l'organe administratif qui crée l'acte (avec le problème des délégations de compétence et des dérogations de compétence) ; c'est ensuite la théorie des formes et procédures d'élaboration (problème des signatures et contresing, des motivations, des formalités substantielles et non substantielles, des délais, des consultations, des procédures contradictoires) ; c'est ensuite l'entrée en application de l'acte (avec le problème de l'emploi respectif de la publication et de la notification et des effets juridiques de l'acte administratif non publié et de la non-rétroactivité) ; c'est encore l'exécution de l'acte administratif (avec le problème des sanctions pénales, administratives, l'exécution administrative et judiciaire) ; c'est enfin la disparition de l'acte administratif (avec la distinction entre ceux qui disparaissent par la volonté de leurs auteurs, ce qui entraîne dans le cadre de la théorie des retraits une nouvelle distinction entre les actes réguliers et les actes irréguliers).

Remarque. – Le schéma pose l'acte comme isolé. Sans doute sait-on bien que l'administration est faite d'une multitude d'actes. Mais ces actes apparaissent comme parallèles les uns par rapport aux autres. Le schéma linéaire abstrait de l'acte entraîne l'idée de plusieurs schémas linéaires parallèles pour tous les

actes. La connexité n'est envisagée que dans le cadre de la théorie du contentieux, cas particulier énoncé dans un § 436 : « Il y a connexité entre deux litiges lorsque la solution de l'un des deux dépend directement et nécessairement de la solution donnée à l'autre. » L'auteur ajoute d'ailleurs, plus loin : « La notion même de connexité est interprétée par le Conseil d'État de manière restrictive... » (p. 437).

Or les actes administratifs sont toujours connexes, les acteurs toujours liés, les organes toujours associés. Dira-t-on alors qu'il ne s'agit là que d'une présentation pédagogique ? Mais au passage le prix payé à la pédagogie rend l'opération très coûteuse : le fractionnement de l'acte administratif est le reflet exact du fractionnement de la décision dans les théories classiques des organisations et dans les philosophies les plus traditionnelles. Importance accordée au sujet créateur (ici l'organe compétent), démembrement des différents moments, idée qu'il y a un commencement et une fin, autant de caractéristiques de la théorie classique de la décision. Qu'elle le veuille ou qu'elle ne le veuille pas, une partie importante de la doctrine de droit public véhicule cette marchandise douteuse. L'idéologie sous-jacente à cette présentation est partie intégrante de cette présentation.

Jusque-là on a essentiellement traité de la fonction apparente de cette présentation de l'acte administratif : pédagogie, mais pédagogie véhiculant une idéologie.

Mais on peut dégager aussi la fonction latente de cette présentation : la fragmentation de l'acte administratif est la meilleure garantie pour la liberté.

Le jour où l'acte créé entrera immédiatement en application sans publication ou sans notification, entraînera n'importe quel type d'effet et sera assorti de n'importe quelle sanction, sa disparition étant d'autre

part le fruit de l'arbitraire de la volonté de l'exécutif, en d'autres termes quand tous les moments sont confondus, ce jour-là verra le règne de l'anarchie ou de la dictature. Ces fragmentations sont des garanties d'un État de droit. La non-fragmentation est le critère d'un État de police.

On peut en dire autant de la théorie de la séparation des pouvoirs qui relève d'un schéma linéaire en treillis puisque la majeure partie de la doctrine admet que séparation n'exclut pas collaboration des pouvoirs à différents niveaux. La séparation des pouvoirs avec la fragmentation qu'elle postule est une théorie qui garantit les libertés. La linéarité comme garantie de la liberté.

B) *La théorie de la responsabilité*¹. – Ces considérations expliquent la position de la doctrine en matière de responsabilité administrative : une théorie du risque généralisé ne peut voir le jour. Une théorie généralisée en ce domaine signifierait que, dès qu'un dommage est causé dans des conditions quelconques, c'est à la société tout entière à dédommager. Les juristes opposent ici traditionnellement les charges financières trop lourdes qu'entraîneraient de telles conceptions.

La vraie raison est ailleurs : notre civilisation a beaucoup de mal à se débarrasser du sujet. Sujet dont l'attribut est le libre arbitre.

Pour un François Jacob qui, dans sa *Logique du vivant*², tire les conséquences ultimes de cette évacuation, à l'instar de Foucault ou de Lévi-Strauss³, combien conservent encore le sujet ?

1. André de Laubadère illustre ici encore le propos dans *Traité élémentaire de droit administratif*, p. 630 et s.

2. Gallimard.

3. Par exemple Foucault, dans *Archéologie du savoir* (Gallimard), et Lévi-Strauss, dans *L'homme nu* (Plon).

Il en est ainsi dans les milieux juridiques, doctrinaux ou jurisprudentiels. Le sujet est tour à tour contesté et ressuscité. La responsabilité pour risque a une place de plus en plus importante dans la théorie administrative de la responsabilité. Elle est même souvent imposée par la voie législative (dommages de guerre, par exemple). La jurisprudence en élargit progressivement le champ d'application. Mais la théorie du risque ne peut encore prédominer. Elle se juxtapose sans cesse avec la théorie de la faute.

Chose curieuse, la théorie de la faute elle-même se « socialise ».

Aujourd'hui, une certaine unanimité doctrinale s'est faite non à propos du problème de fond de la réalité ou fiction de la notion de personne morale, mais à propos de son utilité en tant que procédé juridique commode : et c'était l'un des aspects de l'analyse d'Hauriou.

Cette rare unanimité doctrinale confirme que la personnalité juridique est la seule capable de porter en droit public une théorie de l'action administrative. L'évacuation du sujet, sous forme ici de sujet de droit, est radicalement impossible sous peine d'aboutir à de grands désordres sociaux et organisationnels. La grande question pour une théorie administrative, qu'elle soit juridique ou de science des organisations, est de savoir quel organe est chargé de telle fonction.

Question essentielle de compétence ; supprimez cette question, il n'y a plus de théorie juridique ou de science des organisations possibles¹.

On perçoit ici, par ces exemples, la liaison indissociable du libéralisme classique et de la théorie clas-

1. Voir les critiques contenues dans le *Traité de science administrative* de Jacques Chevallier et Danielle Loshak (LGDJ).

sique de la décision. Il en va de même dans les pratiques et théories psychosociologiques¹.

3. Psychosociologie et pragmatisme : l'utilisation de la théorie psychologique dans la théorie économique. – Le degré et le processus d'utilisation de la psychologie sont hautement significatifs. Sédimentation complexe de propositions de sens commun, de constructions logiques, compréhensives, et de résultats d'inductions systématiquement dirigées. Ainsi de la théorie keynésienne qui fonde sa théorie de l'emploi sur une observation : la propension à consommer croît moins vite que la demande effective totale, c'est-à-dire que la demande en biens d'investissements, « la clef de notre problème pratique, est dans cette loi psychologique » (*General Theory*, p. 29-30). Observation psychologique assez sommaire et compréhension des faits rapportées à l'échelle de l'individu.

Les éléments psychologiques fondent la certitude dans la mesure où le psychologique s'enracine dans le vécu quotidien. Or le vécu quotidien est pragmatique, a besoin de certitudes pour agir. Le modèle du comportement quotidien doit être fait de certitude rationnelle. Les longues hésitations ne sont pas permises. On peut mettre en cause et comparer les moyens ou même les objectifs. On « pèse le pour et le contre ». On ne mettra pas en cause les fins et valeurs au nom desquelles on agit. Elles sont données une fois pour toutes. L'approche psychologique conduit au « certain » et relève de lui.

4. La thèse de Taylor. – On ne peut affirmer exactement que Taylor et ses disciples se soient intéressés

1. Voir *Critique de la décision*, op. cit., Introduction, p. 62.

au processus de décision. Et cependant leurs travaux relatifs à l'organisation scientifique du travail affectent directement le problème. Leurs présupposés consistent nécessairement dans une conception classique et hyperrationaliste de la décision. Taylor¹ et ses disciples ont étudié avant tout l'emploi des hommes comme auxiliaires des machines dans l'exécution des tâches de production routinière ; leur objectif étant d'employer l'organisme humain de la meilleure manière possible dans le processus de production, en établissant un programme détaillé de comportement qui transformerait l'homme en un mécanisme spécialisé. Les études de temps sont les plus caractéristiques : Lowry, Manard et Stegemerten² donnent des précisions impressionnantes. La description détaillée de l'opération sur tour, par exemple, consiste en 183 tâches spécifiques dont les 10 premières sont « ramasser la pièce et la conduire à la machine, placer la partie centrale dans la poupée fixe, serrer le tour de 18 pouces à poupée indépendante, serrer la poupée fixe avec une clef, régler la pièce sur la poupée, ramasser la barre d'alignement, ramasser le niveau de surface, aligner la pièce par moitiés, replacer à terre la barre d'alignement, reposer le niveau de surface » (p. 388).

Les 40/10 000 d'heure autorisés pour ramasser la pièce et aller à la machine restreignent encore la liberté d'exécution.

On ne développera pas plus avant ces théories. Comme le disent March et Simon³, les travaux de ce groupe ont plus le point de vue de l'ingénieur que ce-

1. Par exemple, dans *Scientific Management*, New York.
2. In *Time and Motion Study*.
3. In *Les organisations*, Dunod, p. 19.

lui du naturaliste. Taylor a défini trois préceptes principaux : utiliser l'étude des temps et méthodes pour découvrir la seule manière possible d'accomplir un ouvrage, fournir au travailleur un moyen de stimulation pour qu'il accomplisse le travail selon la meilleure méthode et à une bonne cadence, utiliser des experts spécialisés pour établir les circonstances variées qui entourent le travail de l'ouvrier (méthode, vitesse des machines, priorités des tâches, etc.).

Cette conception hyperrationaliste caricature à l'extrême la conception classique. Il suffit en somme au bon ouvrier de savoir se comporter convenablement, de décider de le faire, d'exécuter cette décision. La fragmentation du temps proposée par cette école est le reflet d'une conception implicite de fragmentation de la décision.

Quant à l'hyperrationalisme, il ne tient compte ni des conflits d'intérêts, ni des contraintes exercées sur l'homme par ses propres limites, ni du rôle de la connaissance, ni de l'élaboration possible de programmes généraux, ni des réactions affectives, ni de la pluralité des solutions possibles (*one best way*).

Conclusion : définition de la décision à l'âge classique. – *La décision classique, c'est la bonne décision droite, en ligne, celle qui assure au sujet libre les choix de rentabilité progressiste, linéaire.* Depuis deux siècles, ce portrait reste inchangé. Même si la réalité lui échappe, il vaut pour tous les pays industriels « avancés » comme pour tous les pays « en voie de développement » (le terme lui-même est une indication), qui tentent de les imiter. Telle fut la fiction du libéralisme classique, dont on use encore aujourd'hui, puisqu'elle demeure la base des pratiques de la puissance politico-technique.

Cet excès de rationalité constitue l'échec le plus flagrant de la théorie traditionnelle de la décision. Battue en brèche en économie par les comportements dits « irrationnels », en politique par la seule présentation du paradoxe de Condorcet, dans les organisations de tous ordres par l'interconnexion constante des organes et des fonctions, cette fiction trop « normale », « linéaire », « libre », « progressiste » et « rentable » ne pouvait survivre longtemps telle quelle. Aussi entre-t-elle en crise dès le début du xx^e siècle.

Chapitre II

L'HOMME PROBABLE OU LA DÉCISION DANS LE LIBÉRALISME MODERNE

Crise générale du dispositif. Ce que j'ai qualifié de « monorationalité cartésienne » dans *Critique de la décision* constituait un dispositif complet où chacun des éléments renvoyait aux autres. Je les rappelle encore : linéarité, progrès, efficacité-profit, normalité ! Mais ici, dans un souci de simplification pédagogique, je les grouperai deux par deux, associant linéarité à progrès et normalité à efficacité-profit. Le progrès n'est jamais qu'une vision linéaire de l'Histoire et la normalité requise de l'homme standard, industriel, n'est jamais qu'au service d'une efficacité-profit. Mais il est vrai que d'autres groupements sont possibles. La monorationalité forme système. Chacun des éléments du système renvoie à tous les autres, inexorablement. À tel point que, si des auteurs ou des pratiques, poussés par la nouveauté mais encore timides, évacuent seulement un, deux ou trois éléments de ce quadrilatère, le dernier élément restant ressuscite tous les autres. Comme l'histoire de l'hydre à mille têtes¹.

1. Voir les travaux de Jacques Ellul, par exemple : *La technique ou l'enjeu du siècle* (A. Colin).

Homo probabilis

Les théories de *l'homme certain* se sont assouplies en théories de *l'homme probable*. Ainsi de Edgeworth qui, dans son *Mathematical Psychic*, a estimé que l'utilité n'était pas seulement l'addition de toutes les commodités séparées et a introduit dans le processus la notion de courbes indifférentes et « this began the gradual destruction of the classical utility theory » (Edwards, p. 17). En supposant que dix pommes et une banane procurent la même utilité et que la même somme d'utilité soit donnée par six pommes et quatre bananes, deux points peuvent être tracés, une courbe d'indifférence et une infinité d'autres points peuvent être trouvés. D'autres courbes d'indifférence peuvent être ainsi établies. Ces courbes ont pour caractéristiques leur ordinalité, c'est-à-dire leur possibilité de changement selon certains rapports. Elles excluent la cardinalité, c'est-à-dire le choix dans l'absolu de pommes plutôt que de bananes, selon des critères quantifiables et éternels. L'ordinal est relatif, le cardinal est absolu.

Ainsi la théorie ordinale est-elle phénoménologique et pratique, à l'opposé de toute la métaphysique cardinale antérieure.

L'économie politique contemporaine est aujourd'hui loin des boniments cardinaux : les psychologues ont définitivement prouvé que le comportement n'était pas rationnel. Cela signifie que même les courbes d'indifférence et l'ordre ordinal qui en résulte ne rendent pas compte du réel.

En ce qui concerne cette démonstration, il n'est pas difficile d'insérer la doctrine de Pareto dans les schémas probabilistes. Il ne s'agit pas, chez Pareto, d'une mesure véritable de l'utilité mais seulement d'une mise

en ordre de ses degrés. « L'homme peut savoir si le plaisir que lui procure une certaine combinaison I de marchandises est égal au plaisir qu'il retire d'une autre combinaison II, ou plus grand ou plus petit » (p. 264). Mais Pareto ne peut dire si les intervalles de préférence sont eux-mêmes ordonnés.

Théorie des jeux. – Alors que Pareto voulait réduire le caractère quantitatif de l'ophélimité au nombre ordinal, les auteurs de *La théorie des jeux et le comportement économique*¹ veulent la rétablir numériquement. Ils élaborent un système axiomatique rigoureux dont les propositions seraient reliées au monde vécu par des opérations préalablement catégorisées.

Leur première démarche – comparable à celle de Pareto et de Jevons – consiste à comparer deux biens entre eux ; son résultat est une mise en ordre des biens selon leur degré d'utilité. La seconde consiste à apprécier en tant qu'utilité une combinaison mentale, un événement, alternative exclusive de la possession d'un bien A avec une probabilité a , et de la possession d'un bien B avec une probabilité Ia . Cela fournit un schéma de décision expérimentale pour une mesure des différences d'utilité, ce qui suffit alors pour en construire l'échelle numérique complètement quantifiée.

Mise en ordre et pondération probabilitaire participent bien du même esprit réducteur de l'*homo economicus* incarné par les parétiens.

1. Von Neumann, Oscar Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behavior*. Voir aussi B. Guerrien, *La théorie des jeux*, *Economica*, 1994 ; Rubinstein, auteur réputé en théorie des jeux, plaide pour la prise en compte du « point de vue de l'acteur », in « Comments on the Interpretation of Game Theory », *Econometrica*, juillet 1991, vol. 59, n° 4, p. 909-924.

On est encore loin d'un schéma systémique et de la multirationalité. Mais ces efforts mènent à s'interroger sur les possibilités d'inclure dans le calcul rationnel des éléments irrationnels, démarche constitutive des théories néorationalistes. On doit donc admettre que le comportement probable a permis d'assouplir la rigueur du comportement certain. Mais son efficacité reste très limitée. L'homme certain était linéaire et progressiste, normal et efficace. L'homme probable peut rejeter la linéarité pure, progressive, mais conserve les normes dominantes, « efficaces » de son temps.

On peut rendre compte schématiquement de deux mouvements de la doctrine. D'une part, la linéarité est rejetée (I). D'autre part, la normalité efficace est conservée (II).

I. – La linéarité est rejetée

Cette critique ne peut se comprendre que si l'on explique ce qu'est un système, car c'est le système et l'analyse de système qui critiquent la linéarité.

Dans le système, ce sont les relations qui importent et non le nombre des éléments. Dans une famille de quatre enfants, ce qui importe, ce sont les rapports des parents et des enfants et les rapports des enfants entre eux ; si l'on supprime deux enfants, les rapports de famille demeurent entre les deux enfants restants et leurs parents et entre les deux enfants restants eux-mêmes. On dira ici que la famille est un système.

Les définitions du système sont variables, on peut toutefois en dégager les caractéristiques communes.

Von Bertalanffy, dans son premier exposé synthétique de la théorie systémique, en 1950, propose la dé-

finition suivante : « A system can be defined as a complex of interacting element P1, P2, P3. »

Hall et Fagen, deux systémistes qui ont préparé, en 1956, pour la compagnie Bell Telephone, un cours intitulé *Systems Engineering*, définissent ainsi le système : « A system is a set of objects together with relationships between the objects and between the attributs. »¹

Tous les auteurs s'accordent sur les traits suivants : pluralité des éléments, relations qui existent entre ces éléments, caractère unifié de l'ensemble. Les éléments peuvent être à peu près n'importe quoi, que ce soit dans l'ordre concret ou dans l'ordre abstrait, dans l'ordre naturel ou dans l'ordre artificiel.

Le système est dynamique si, sous l'un ou l'autre de ces aspects, il subit des changements ; sinon il est statique. Le système est ouvert s'il est en interaction avec ce qui l'entourne ; sinon il est fermé. C'est la notion de système dynamique et ouvert qui est la plus féconde dans la méthodologie qu'on appelle « approche systémique ».

1. **Ouverture et entropie.** – Les sociologues Katz et Kahn², représentant le courant dominant des systémistes, estiment que le système dynamique et ouvert manifeste les caractéristiques suivantes :

– Il tire de son environnement certaines formes d'énergie. C'est le phénomène de *l'input*.

– Le système ouvert transforme l'apport de l'input. C'est le phénomène de *throughput*.

– Le fonctionnement du système ouvert a un carac-

1. Definition of system, in *General Systems Yearbook of the Society for Advancement of General Systems Theory*, vol. 1, p. 18-26.

2. In *The Social Psychology of Organizations*, New York.

tère cyclique. Le produit fourni à l'environnement déclenche une rentrée d'énergie qui permet la reprise du cycle d'opérations.

– Dans le système ouvert, l'entropie est négative. Contrairement à tout ce qui passe dans tout système fermé – lequel tend vers l'affaissement –, le système ouvert n'est pas soumis au processus de l'entropie. Cela tient au fait qu'il reçoit de son milieu plus d'énergie qu'il ne lui en communique.

– Le système ouvert est pourvu d'un mécanisme de feedback correctif ou d'autoréglage. Ce mécanisme apporte au système certaines informations concernant les effets de celui-ci dans son milieu ; et, grâce à cette information, le système corrige son fonctionnement. L'introduction de cette information constitue un input qui s'ajoute à celui que l'on a déjà mentionné : le premier était un input d'énergie ; le second, un input d'information.

– Le système ouvert est capable d'homéostasie. En d'autres termes, il se maintient en état de cohésion dynamique (*steady state, dynamic homeostasie*). Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de transformations à l'intérieur du système (un système vivant, pour ne mentionner que cet exemple, est en perpétuelles transformations internes) : l'homéostasie n'est pas immutabilité. Elle n'implique pas non plus que l'équilibre n'est jamais rompu : dans tout système ouvert, en effet, les apports du milieu viennent rompre certains équilibres. Mais le système ouvert, malgré les transformations internes, malgré les ruptures d'équilibre, a le caractère de totalité qui lui est propre ; la cellule, par exemple, conserve son caractère de cellule et continue à remplir sa fonction de cellule ; l'entreprise (système d'un autre ordre) maintient son caractère propre, sa capacité de produire.

Le système ouvert tend à la différenciation. Ses éléments s'organisent en sous-systèmes pour accomplir des fonctions plus spécifiques, mais toujours en vue de la fonction globale du système.

– La dernière caractéristique du système dynamique et ouvert, selon Katz et Kahn, consiste en ceci que, pour aboutir à un état déterminé, le système ne doit pas forcément partir d'un point unique et suivre un cheminement unique. Le système ouvert peut aboutir à un même point en partant de points divers et par des voies diverses.

Les systèmes peuvent être temporels, c'est-à-dire qu'ils fonctionnent dans le temps. Mais il y a aussi des systèmes intemporels : ce sont les systèmes logiques et mathématiques, dont le fonctionnement ne s'étale pas dans le temps (par exemple, dans un système de nombre, 3 succède à 2 : cette « succession » ne s'étale pas dans le temps). Toutes les caractéristiques énumérées par Katz et Kahn ne se vérifient pas dans les systèmes logiques et les systèmes mathématiques. Mais ces derniers ont au moins les trois caractères suivants : la totalité structurée, les transformations internes et l'autorégulation qui ne se fait cependant pas par feedback.

À partir de ces définitions, on exposera les pratiques du PPBS-RCB (1.), la cybernétique (2.) et la théorie systémique critique (3.), suivie du contre-exemple de Crozier (4.).

2. De la RCB à la loi organique relative aux lois de finances (LOLF). – J. Hitch et R. McKean, dans *The Economics of Defense in the Nuclear Age* (Harvard University Press), ont présenté les cinq éléments qui leur paraissent définir le PPBS (*Planning programming and budgeting system*, en français RCB ou « Rationali-

sation des choix budgétaires ») : détermination de l'objectif ; détermination des alternatives ; élaboration d'un ou plusieurs modèles ; détermination d'un critère de choix entre les alternatives.

La RCB et les fins. – Yves Barel résume bien les avantages du cadre conceptuel offert par le PPBS-RCB qu'il appelle « analyse de système décisionnel ».

– La systématisation des opérations est une garantie contre l'oubli de certains éléments importants du problème envisagé. Les efforts de quantification ont pour intérêt non de « chiffrer », mais d'obliger à rendre explicites tous les éléments formalisables et toutes les « intuitions » et décisions arbitraires de valeur.

– De même, le PPBS-RCB offre un cadre à plusieurs niveaux permettant d'affecter les techniques particulières de préparation de la décision aux domaines adéquats (par exemple éviter d'utiliser la méthode Delphi là où un calcul coût-rendement a un sens, et *vice versa*¹).

Mais la méthode PPBS-RCB, au moins telle qu'elle a été appliquée dans de nombreuses administrations privées ou publiques, américaines ou françaises, présente un grave défaut² : les spécialistes ne proposent aucun cadre méthodologique pour la recherche en matière d'objectifs. Ce problème est esquivé : on considère le plus souvent que les objectifs sont posés hors système. Ainsi, le PPBS-RCB devient un moyen plus sophistiqué d'allocation des ressources. Le système est cherché,

1. Yves Barel, *Prospectives et analyse de système*, OCDE, p. 82. On ne saurait trop recommander la lecture de cet ouvrage très documenté et qui renferme des mines de réflexions fécondes.

2. Sur ces points, voir Lucien Sfez, *L'administration prospective*, Armand Colin, p. 135-162.

construit, mais imparfait puisque toutes les interactions horizontales sont permises, mais l'interaction verticale fin-moyens avec remise en cause possible des fins est pratiquement écartée.

La RCB a permis en pratique de lancer des études coûts-bénéfices portant sur de grandes opérations de l'État (le *Concorde*, le RER ou la sécurité routière). Mais la réforme a buté sur l'ordonnance de 1959 qui donnait un pouvoir fort au ministère des Finances, soustrait aux pressions parlementaires. Peu à peu les cellules RCB au sein de chaque ministère s'étiolent et disparaissent.

C'est le gouvernement Rocard (1988-1991) qui tente d'en reprendre l'esprit avec des « projets de service » et des « centres de responsabilité (autonomie relative des administrations et début de globalisation des crédits).

Autant de principes élargis et systématisés par la loi organique relative aux lois de finances du 1^{er} août 2001, en voie progressive d'application. À partir de 2006, le budget de l'État ne sera plus éclaté en 850 chapitres, mais structuré par missions, parfois communes à plusieurs ministères et regroupées en programmes. Au sein de ces programmes pluriannuels et pluriservices, les crédits seront « fongibles » : le gestionnaire pourra répartir librement ses crédits entre personnel, fonctionnement et investissement. Chaque programme sera soumis à des objectifs précis et doté d'indicateurs de performance.

Avantages : l'administration gagnera en souplesse, mais aussi le Parlement en liberté. Les objectifs seront discutés par la représentation nationale qui pourra aussi modifier la répartition des programmes au sein de chaque mission, en créer de nouveaux et évaluer la performance des programmes. Le contrôle de l'en-

semble de la chaîne, des moyens aux objectifs et de ceux-ci aux finalités politiques poursuivies, sera enfin assuré, à la différence de la RCB qui ignorait *en pratique* la question des fins. Des ambitions aussi fortes – transformation profonde du management public et transformation importante du rôle du Parlement – sont-elles réalistes ?

Les expériences passées de la réforme de l'État inclinent à un diagnostic prudent : on peut supposer à l'avenir une évolution sensible dans les procédés de gestion, en même temps qu'une grande rigidité de la puissance de Bercy.

3. La cybernétique. – Commençons par la cybernétique dont les concepts ont permis la naissance de la théorie systémique critique.

Il est évident que la cybernétique ne pense plus en termes de causalité unilinéaire simple¹. L'introduction de la notion de feed-back, les rétroactions positives ou négatives, la théorie de l'information qui en découle, l'analyse selon laquelle tout système humain (et donc tout système social) est finalisé, c'est-à-dire que la cause est posée après et avant l'acte et pas seulement avant ; autant d'atteintes à la théorie classique, autant de brèches par lesquelles la causalité non linéaire fait irruption, autant d'éléments nouveaux qui vont permettre à l'analyse de système de se raffiner.

On peut même se demander si l'analyse la plus cognitive serait aujourd'hui aussi féconde sans l'utilisa-

1. Il est hors de question de décrire ici, même de façon succincte, l'histoire de la cybernétique et les principales tendances de sa pensée. On peut lire, à cette fin, *Cybernetics* par N. Wiener (Hermann) et *Cybernétique et société*, par le même auteur (UGE).

tion des concepts cybernétiques. L'exemple d'un Stafford Beer, cybernéticien et systémiste, tendrait à le prouver.

Reste que la cybernétique relève naturellement de la pratique théorisée. Elle intègre dans ses raisonnements les facteurs les plus différents et même la notion de but mais elle ne critique pas cette notion ; elle ne se donne aucun appareil lui permettant de hiérarchiser les fins, de les critiquer, de les valoriser. Reine dans son domaine, elle est servie de la société existante. Elle n'est en aucune façon par elle-même instrument de modifications des structures sociales, mais remarquable canal de communication une fois le but posé. La lecture d'un Wiener dans *Cybernétique et société* est très révélatrice ; ce livre est un puzzle des applications de la cybernétique dans tous les domaines : depuis les usines automatisées jusqu'à la recherche moléculaire. Mais jamais l'auteur ne se demande à quel type de civilisation correspondent les usines automatisées, quels types de structures sociales et de rapports sociaux en découlent, etc. L'auteur ne se demande pas plus si d'autres modes d'automation ne sont pas souhaitables en fonction de certaines fins et même si – par impossible ! – l'automation elle-même ne serait pas naturellement nocive dans la plupart des cas.

On insistera, pour finir, sur les grands mérites de la cybernétique ; elle ne mérite pas les critiques ironiques ou l'ignorance de plusieurs systémistes : l'analyse de système repose en grande partie sur des concepts cybernétiques mais dépassés en une perspective plus globale. En ce qui nous concerne ici, on remarque la mise en cause radicale de la linéarité simpliste du schéma classique.

4. **Les anticipations et le « tournant cognitif » de l'économie**¹. – Les économistes se sont beaucoup intéressés ces dernières années aux anticipations rationnelles et aux prophéties autoréalisatrices, vieux thème cher à Merton, déjà dans *Éléments de théorie et méthode sociologique* (Plon). Ces questions ont été systématisées par B. Walliser qui suggère de distinguer la rationalité instrumentale de la rationalité cognitive, mais semble buter sur la difficulté à séparer ces deux formes de la rationalité².

D'une façon différente, A. Orléan³ critique la conception « fondamentaliste » de l'économie où « l'économie est pensée comme l'adaptation efficace et opportuniste aux contraintes objectives de rareté » et où « la cognition est réduite au seul calcul rationnel ». Il observe notamment que les modèles à anticipations rationnelles font apparaître, le plus souvent, une multiplicité d'équilibres. Les contraintes de rareté ne suffisent donc pas à engendrer un modèle unique de l'économie.

Il en résulte la nécessité d'un « tournant cognitif » qui repose sur la prise en compte des croyances des individus et consiste à considérer que « l'activité prédictive des acteurs économiques [est une] activité spécifique, non réductible à la rationalité instrumentale, nécessitant, pour être pensée, des principes distincts ». Il la nomme « rationalité située ».

1. Merci à Bernard Paulré dont la documentation a nourri ces points 4, 5 et 6.

2. *Anticipations, équilibres et rationalité économique*, Calmann-Lévy, 1988.

3. Le tournant cognitif en économie, *Revue d'économie politique*, 2002.

5. De la recherche opérationnelle à l'aide à la décision. – Dès le début des années 1980, B. Roy propose de renoncer à l'idée d'une science de la décision pour s'orienter vers une approche en termes d'aide à la décision. Plutôt que de privilégier la notion maintenant ancienne de recherche opérationnelle, d'inspiration optimisatrice, il plaide en faveur d'un paradigme qu'il formule ainsi : « Chercher à prendre appui sur la science pour éclairer les décisions de nature managériale et pour conduire les processus de décision dans les systèmes organisés. » Cette orientation repose sur un renversement de la décision et de son contexte : si « l'aide à la décision est souvent pensée comme dépendante d'un contexte d'action..., par son ascèse conceptuelle elle est, en même temps, productrice de contextes : elle ne trouve pas l'action comme espace délibératif naturel, elle crée au contraire les conditions de possibilité d'un tel espace délibératif »¹.

6. Informatisation des entreprises et intégration. – La floraison des outils et dispositifs fondés sur l'informatique et destinés à faciliter l'information et la décision des décideurs est à l'origine d'une nouvelle religion des organisations : vision non critique du progrès technique qui apporterait par lui-même démocratie et égalité ; participation et décentralisation ; rapidité des temps de réponse ; croyance que davantage d'information implique une rationalité plus grande...

L'une des difficultés d'application de l'Intelligence artificielle dans l'industrie provient d'une conception

1. Science de la décision ou sciences de l'aide à la décision ?, *Revue internationale de systémique*, vol. 6, n° 5, 1992, p. 497-529.

des relations de travail comme de purs échanges d'informations¹.

7. La théorie systémique critique. – Toute la question ici tourne autour de la critique des fins.

Sur quels concepts la planification est-elle fondée ? Quelle est sa fonction dans la société ? Questions rarement posées. La première réponse que donne Ozbekhan est que la planification repose sur le concept de progrès². Je ne planifie que parce que j'estime que l'état désirable est préférable à l'état actuel ; qu'il constitue un progrès par rapport à lui.

La technologie est en effet essentiellement liée à l'idée de progrès. Mais la technologie elle-même est profondément ambiguë et, par contagion, trouble le progrès, concept de base de la planification.

But et moyens sont ici en harmonie complète. Quelles sont les caractéristiques de l'optique technologique ?

À la suite d'Ozbekhan on peut affirmer – premier reproche – que la caractéristique essentielle de la technologie est la fragmentation, la linéarité, la non-saisie de la société comme un système où tous les niveaux réagissent les uns sur les autres et à tout moment. Autant cette fragmentation sert les intérêts de la technologie elle-même, c'est-à-dire du « progrès », autant cette fragmentation ne rend pas compte de la société considérée comme un tout. Deuxième reproche : la linéarité empêche la création de l'avenir. Que soutiennent en effet les déterministes sommaires, les fatalistes et les politiciens conservateurs ? Ils affirment que

1. The future of information systems, in *Annals of Operations Research*, vol. 71 ; A. Hatchuel et B. Weil, *L'expert et le système*, Paris, Economica, 1992.

2. In *Prospective et politique*, OCDE, p. 47 et s.

toutes nos décisions sont subordonnées aux variantes que nous sommes capables d'envisager ; que ces variantes sont dictées par les valeurs dominantes du présent et que, en conséquence, toute variante ne peut qu'être le prolongement du présent. Or, en réalité, ce raisonnement n'a de sens que si on considère séquentiellement ces deux situations par leur succession dans le temps : l'avenir est alors causalement engendré par le présent, l'un et l'autre étant dans un rapport déterministe et linéaire. Cette situation conduit à un refus de la discussion des fins, ce qui entraîne un troisième reproche.

Troisième reproche : ceux qui croient qu'on se dirige dans l'avenir de façon linéaire par des étapes conçues par séquences sont conduits à rejeter la téléologie et toute discussion des fins. Ainsi sont-ils amenés à situer leur raisonnement dans le cadre de ce qui est, et à privilégier les valeurs dominantes au détriment des valeurs naissantes. Tous ces désordres intellectuels sont dus au déterminisme linéaire et à son incapacité à maîtriser les données du présent. Comment briser la linéarité ? L'appel à la notion de système intégratif fournit un début de réponse. Quels sont les critères d'un tel système ?

Gâteau et paramètre. – Le premier critère réside dans la *causalité globale*. Aucun problème n'est étudié isolément. Les systèmes sociaux humains sont « ouverts », ce qui signifie qu'ils sont en relation avec le milieu environnant. Il y a échange de matière, d'énergie, d'information dans les deux sens. Les échanges se font sous forme d'inputs, éléments survenant dans le milieu et perturbant le système, et sous forme d'outputs, éléments en provenance du système et perturbant le milieu.

Ces différences constituent le dynamisme du système. Chacun des sous-systèmes entre en relation avec les autres et avec le milieu environnant. Mais il ne faut pas analyser ces relations comme des interactions. Ces relations sont simplement le rapport des éléments entre eux. En d'autres termes, ce ne sont pas les interactions qui définissent un système mais la loi des rapports entre ces éléments. L'invariant, c'est la loi des rapports. On ne peut y toucher sous peine de remettre en cause le système. Les variables sont constituées ici par les proportions.

Le problème est de déterminer quels sont les paramètres ultrasensibles. À la fin de l'Ancien Régime, les atteintes à l'égalité (beaucoup plus qu'à la liberté), telles la pression fiscale inégalitaire ou la règle des quatre quartiers de noblesse nécessaires à une grande carrière militaire, constituaient certainement des paramètres ultrasensibles. Aujourd'hui, selon nous, les thèmes de la démocratisation du savoir et de la santé constituent également des paramètres ultrasensibles.

Valeur non linéaire, l'équifinalité. – Deuxième critère : la *valeur*. Un système intégratif est nécessairement finalisé. D'où qu'on se place, chacun des éléments résumés dans la première partie de la définition est empreint de finalité. Ainsi, la rétroaction est finalisée. Le comportement d'un objet est régulier selon l'ampleur de sa déviation par rapport à un but particulier. La rétroaction peut n'être pas régulatrice si le but visé est atteint. On dit alors qu'elle est positive. Elle est régulatrice si elle est négative, c'est-à-dire s'il existe une déviation par rapport au but dont on s'aperçoit qu'il ne sera pas atteint. Les signaux deviennent négatifs ; ils s'opposent alors aux outputs qui ne

viseraient pas le but. Les signaux négatifs guident tout le comportement et sa continuité. Alors que la rétroaction positive accélère en ce qu'elle ajoute aux signaux des inputs pour parvenir au but, la rétroaction négative freine et corrige.

Le système est équifinaliste, c'est-à-dire que, la finalité étant posée, il n'y a pas un seul chemin possible pour parvenir au but. Plusieurs chemins sont possibles et une des grandes difficultés réside dans le fait qu'on ne peut les déterminer à l'avance.

Différents chemins sont possibles pour parvenir au but. C'est ce qu'on appelle l'équifinalité du système, source d'incertitudes considérables.

L'application à la décision. – La première remarque qui s'impose, lorsqu'on applique l'analyse systémique à la décision, est que la décision, qui est un processus à travers différents sous-systèmes, n'est pas un phénomène analysable à travers la seule intuition. Il ressort des données précédentes que les systèmes complexes ne peuvent être perçus par l'intuition et, bien plus, « contrarient » l'intuition¹. Cela dérive directement de leur remarquable insensibilité aux modifications de leurs différents paramètres du système. L'intuition et le jugement quotidien de chacun de nous sont linéaires, façonnés par les systèmes simples de notre environnement familier, chacun saisit le fait évident que la cause ou les causes produisent linéairement l'effet ou les effets. Flagrance de la cause, flagrance de l'effet ; flagrance du mouvement de l'une à l'autre. Rien de tel dans les systèmes complexes où la cause devient très difficile à repérer, où l'effet devient un symptôme et où le ou les liens disparaissent dans une complexité ef-

1. Forrester, *Prospective et politique*, p. 225.

frayante de niveaux. Et, par exemple, le repérage des paramètres ultrasensibles d'une société donnée ne relève pas de l'intuition vécue mais d'une analyse rigoureuse au moyen d'instruments perfectionnés.

Cette première remarque conduit à une seconde. Si une décision est un processus complexe d'interactions entre différents sous-systèmes et dans le cadre d'une finalité globale donnée, on doit admettre qu'elle n'est pas un phénomène spécifique, qu'elle est diluée dans l'ensemble du système social, qu'on n'en aperçoit ni le commencement ni la fin.

Troisième remarque : cette globalité de la décision se démontre en étudiant le problème des valeurs et de la création délibérée en matière de planification. Un des principaux obstacles au changement réside dans la prétendue impossibilité d'opérer une discussion critique sur les valeurs du système.

Or, sur quoi repose cette croyance commune ? Sur l'idée que les valeurs sont nécessairement subjectives, variables, relevant des passions arbitraires de chacun. Le grand mot est lâché ! Les valeurs sont individuelles, donc invérifiables, incommunicables. Mais rien n'est plus discutable que cette conception atomistique.

Les valeurs, en effet, n'ont rien d'individuel, elles sont sociales¹, elles ne relèvent pas du domaine du non-décidable puisque leur valorisation est possible et que leur corrélation avec une société donnée est mesurable.

Si les valeurs font partie du décidable, si le système est finalisé et finalisable, il est hors de question d'étudier les décisions autrement que par référence

1. Il est évident que certaines valeurs sont ressenties comme individuelles (je préfère le bleu au rouge) et d'autres comme sociales (choix globaux et solennels) mais les unes et les autres sont vérifiables, communicables selon des processus sociaux.

aux autres décisions, à toute la partie non décisionnelle du système, à toutes les déterminations possibles.

Du même coup, le changement ne peut être que le fruit d'une rupture globale dans le système général. Rupture qui ne peut se faire qu'au niveau des valeurs : « Seuls des changements dans la configuration générale des valeurs peuvent transformer la situation présente. »¹ Volontarisme qui crée l'avenir et ne le prédit plus. Dans une conception linéaire, l'avenir était causé par le présent. Dans une conception non linéaire, l'avenir créé cause le présent.

8. L'exemple de Michel Crozier². – Le cas des théories de Crozier est exemplaire : pratiquant l'analyse de système, il évacue la linéarité. Mais conservant le « progrès », c'est-à-dire restant soumis aux valeurs du capitalisme libéral traditionnel, il s'empêche de pratiquer la moindre prospective, la moindre modification de l'état des choses. En somme, il emprunte au systémisme... le moins critique.

On peut d'abord avancer que, dans les seules limites de ce culturalisme et à condition d'éliminer les forces sociales, Crozier évacue la linéarité en ceci qu'il construit le système français en trois sous-systèmes dont les impuissances culturelles se répondent : un sous-système administratif, marqué par la rigidité, la stratification, la sclérose ; un sous-système délibératif que Crozier juge politicien, relevant à ce titre du parlementarisme du XIX^e siècle et non adapté aux besoins du XX^e siècle ; un système extralégal de conflits dont les violences renforcent la rigidité du système administratif. Vision en connexion, non linéaire.

1. Ozbekhan, *Prospective et politique*, p. 89.

2. Dans *Le phénomène bureaucratique* (Le Seuil) et *L'acteur et le système* (Le Seuil).

De plus, Crozier tente d'évacuer l'utilité en plaidant pour une culture générale moderne, contre les excès de spécialisation. Il est visiblement à la recherche d'une méthode intégrative au-delà du dilemme global-sectoriel : il propose à cet égard de découvrir les nœuds de pouvoir de dépendance et, généralement, les relations asymétriques qui existent au sein de l'ensemble humain en cause, ce que nous appelons la découverte des paramètres ultrasensibles. Mais il reste infiniment vague sur ce point capital. Le passage du sectoriel au global est entrevu, n'est pas analysé, et aucune méthodologie de ce passage ne nous est proposée (voir, par exemple, *La société bloquée*, Le Seuil, p. 199 et s.).

Crozier et le progrès. – « Progrès » du raisonnement, « progrès » d'une évolution, « progrès » matériel, « progrès » de la rationalité. Il semble inutile de citer pour prouver. Il faudrait citer la totalité de son œuvre. De même pour l'idée d'innovation ou de changement ; le changement est bon en soi ! La résistance au changement est mauvaise en soi. L'évolution est bénéfique et seuls les cercles vicieux bureaucratiques et culturels l'empêchent de se manifester. Faisons sauter quelques verrous et la société se débloquera et permettra le progrès. On peut lui être favorable ou défavorable, mais, lorsqu'on manipule un tel concept, encore faut-il savoir qu'il véhicule une idéologie. L'idée de progrès historique ou technologique¹ est datée dans l'histoire. Nous reprochons à Crozier et à son école de se servir naïvement de l'idée de progrès et de changement sans critiquer cette notion. Progrès de quoi au juste ? Changement en quoi ? Et si le progrès par hasard existe (nous n'en croyons rien), est-il sou-

1. Voir Paul Veyne, *Comment on écrit l'histoire*, Le Seuil.

haitable ? Le progrès, le pragmatisme, la technologie, l'argent, autant de valeurs datées historiquement et socialement.

Crozier, auteur prévisionniste. – Il n'a pas la vision prospective de rupture, de critique des fins qui seule peut expliquer le changement lui-même. On remarquera que Crozier parle beaucoup de résistance au changement, mais non de changement lui-même. C'est qu'expliquer le changement amène à rompre avec les habitudes prévisionnistes ; c'est rompre avec des valeurs libérales auxquelles Crozier tient tant qu'il ne songe même pas à les expliciter. On peut ainsi résumer les analyses de Crozier :

La critique idéologique n'est que partielle. Crozier dépasse la monorationalité classique, souhaite une autre rationalité mais ne la définit pas vraiment. C'est d'ailleurs un concept qu'il ignore. Les valeurs de la société bloquée, sur lesquelles il braque son projecteur, sont celles de « promotion-salaire-logement »¹. Ce sont les valeurs de la société économique traditionnelle. Il n'en imagine pas d'autres (voir sur ce point *Le phénomène bureaucratique*, p. 232 s.). C'est encore un rationalisme libéral, comme l'a très bien défini Alain Touraine². Sa critique idéologique est donc seulement partielle, ce qui entraîne une certaine ambiguïté de sa position par rapport au sujet.

Dans ces conditions, comment s'opère le changement ? Les cercles vicieux bureaucratiques, qui sont le reflet du modèle culturel français, bloquent la société bureaucratique comme le modèle culturel

1. Sur ces valeurs, voir Forrester, *Urban Dynamics*, The MIT Press.

2. Dans son article Le rationalisme de M. Crozier, *Sociologie du travail*, 2, 1964.

bloque la société française. Dégradation continue du système dont il ne peut sortir que par la crise, « solution à la française » par excellence. Mais ce n'est pas une bonne solution, car la crise s'analyse comme une grande fête verbale, un défoulement du face-à-face, simple parenthèse entre deux situations bloquées.

Crozier ne croit en aucune révolution et même pas à des réformes profondes, comme on le voit. Il constitue une superbe illustration d'un systémisme avorté. La critique de la linéarité est indissociable de celle du progrès pour qui veut imaginer une autre société. Involontairement, Crozier montre bien que la critique du progrès linéaire est nécessaire.

9. Le retour du refoulé : les politiques publiques.

Critique de la décision semble avoir joué dès 1973 un rôle de censure, empêchant que l'on puisse parler encore sérieusement, en sociologie, de « décisions ». Mais Jean-Claude Thoenig, élève de Crozier, a réussi un exploit : il a permis la résurrection de l'antique décision, des plus vieilles notions de la science politique, de la sociologie et de la psychologie la plus traditionnelle. Résurrection après maquillage, habillage et nouveau baptême. Le nom, nouveau, est « politiques publiques »¹.

Cette réduction de l'action gouvernementale à des problèmes spécifiques traités rationnellement conduit à effacer l'essentiel : sa dimension politique, c'est-à-dire symbolique. Cette pure fiction renvoie à l'existence d'un processus logique, progressif et li-

1. Voir le t. IV (dont le responsable est Jean-Claude Thoenig) du *Traité de science politique* dirigé par Grawitz et Leca, PUF, 1985. Ce t. IV n'ajoute rien au *Traité* dont il affaiblit plutôt l'autorité.

néaire, où « (...) la politique est élaborée à partir de l'identification d'un problème, avant d'être mise en œuvre et éventuellement évaluée sans repentir, illogismes, ni retours en arrière », dit un politologue, M. Didier Renard¹. « C'est en pratique rarement le cas », et il ajoute : « (...) elle renvoie à cette idée de notre credo démocratique ou du credo démocratique anglo-saxon, selon laquelle il y a, d'une part, des hommes politiques responsables du processus jusqu'à la prise de décision, et comptables devant les électeurs, et, d'autre part, une administration neutre, responsable de l'application des décisions... » On ne saurait mieux dire.

On voit bien ici les limites d'un Crozier et de son épigone : quand on conserve le progressisme linéaire, c'est le conservatisme qui l'emporte, à la fois politique et intellectuel.

L'homme probable est toujours là².

II. – La normalité efficace est conservée

En somme, que peut-on reprocher aux doctrines néorationalistes ? Dans leur effort systématique de recherche des causalités globales, elles n'intègrent pas suffisamment la recherche des nouvelles fins, des nouvelles valeurs, ne critiquent pas suffisamment la normalité dominante – en un mot, restent engluées dans l'hypothèse implicite d'un comportement probable.

1. Néolibéralisme et politiques publiques, note d'orientation pour la réunion du programme « Politiques publiques comparées », 30 juin 1987.

2. Sur les politiques publiques, on trouvera une critique plus approfondie dans la 4^e édition de notre *Critique de la décision*, 1992, p. 75-80.

Cela est vrai des théories néorationalistes (1.) comme des théories marquées par la recherche avortée de la multi-rationalité (2.).

1. **Les théories néorationalistes.** – On étudiera ici les « organisations » de March et Simon, et les « réels juxtaposés »¹ d'Allison.

A) *Les organisations de March et Simon.* – Le néorationalisme échappe-t-il aux critiques précédentes ? En partie, sans doute. Sa causalité n'est plus linéaire et le raisonnement systémique prédomine. On peut dire qu'en ce sens, il y a abandon du taylorisme². En un autre sens le taylorisme est maintenu. Pas plus que Taylor, Simon et March, Feldman et Kanters ne remettent en cause les valeurs qui sous-tendent l'activité des organisations et leur propre rationalité. Ils se situent dans le cadre d'une seule rationalité, la rationalité du capitalisme de leur temps. Aucune critique de valeur n'est amorcée et ces auteurs n'imaginent pas un seul instant que d'autres sociétés politiques et administratives, encore virtuelles, puissent se développer. Quel que soit leur effort vers l'aléatoire, leur marche vers la multirationalité est bloquée par une absence évidente de critique idéologique. Cela est vrai des thèses initiales de Simon, de leur modernisation ultérieure par Simon, Cyert et March, Feldman et Kanters.

C'est en 1946 que paraît pour la première fois l'ouvrage célèbre de H. A. Simon, *Administrative Behavior*. Il entend fonder les bases d'une science nouvelle : la décision.

1. Je remercie J.-Marc Massias qui m'a aidé à analyser Allison.

2. Voir, en ce sens, les travaux de Jean-Louis Le Moigne, *La théorie du système général : théorie de la modélisation*, PUF.

On se contentera ici d'analyser un ouvrage de March et Simon qui résume l'ensemble des acquis et qui se nomme *Les organisations* (Dunod)¹. La tonalité générale de ce bloc d'ouvrages réside dans la prise de conscience de la non-rationalité des décisions. Cette non-rationalité se révèle dans les points suivants :

Choix optimal/choix satisfaisant. – Les auteurs indiquent qu'une distinction importante doit être faite entre un choix optimal et un choix satisfaisant. Le choix est optimal s'il existe un ensemble de critères qui permettent de comparer tous les choix, si le choix en question est préféré de par ses critères à tous les autres. Le choix est satisfaisant s'il existe un ensemble de critères qui décrivent les *minima* de choix satisfaisants ; si le choix en question satisfait ou dépasse tous ces critères. « La plupart des décisions humaines individuelles ou organisationnelles se rapportent à la découverte et à la sélection de choix satisfaisants. Ce n'est que dans des cas exceptionnels qu'elles se rapportent à la découverte et à la sélection de choix optimaux » (p. 138).

But primordial / but secondaire. – Une circonstance importante explique le remplacement des buts généraux par des buts secondaires, comme critère de décision : c'est que les buts secondaires sont perçus comme opérationnels alors que les buts principaux ne le sont pas (p. 153). Exemple : une entreprise commerciale

1. Voir aussi Cyert et March, *A Behavioral Theory of the Firm*, traduit en *Les processus de décision dans l'entreprise*, Dunod ; Feldman et Kanter, *Organisational decision making*, dans le *Handbook of Organisation*, Rand McNally Co.

peut comprendre, dans une certaine mesure, comment ses activités particulières affecteront sa part de marché, mais comprend beaucoup moins sûrement comment elles affectent ses profits à long terme. Alors le but secondaire de conserver sa part de marché devient critère exclusif d'activité, parce que opérationnel.

À cette théorie des buts principaux et secondaires peut être rattachée la thèse d'une certaine latitude discrétionnaire dans l'exécution.

L'absorption de l'incertitude. – « L'importance donnée aux schémas conceptionnels de l'organisation est particulièrement notable dans l'absorption de l'incertitude (qui) se produit quand les conséquences déduites d'un ensemble de preuves et de déductions sont communiquées à la place des preuves elles-mêmes. Les étapes successives de la publication qui transforment les données obtenues d'un ensemble de questionnaires en un tableau statistique imprimé fournissent un exemple simple de l'absorption de l'incertitude » (p. 161).

Ainsi, par ce processus, le récepteur de la communication ne peut juger de son exactitude, il est contraint de faire confiance et doit l'accepter telle qu'elle est. Conséquence capitale : « La quantité et la localisation de l'absorption de l'incertitude sont souvent utilisées, consciemment ou non, comme une technique permettant d'acquérir et d'exercer le pouvoir. »

L'innovation. – Les niveaux supérieurs ne seront pas les seuls à prêter attention à l'innovation : « En général, une activité innovante se déploiera seulement dans les unités organisationnelles auxquelles ne sont pas attribuées des responsabilités lourdes envers une activité programmée. Ainsi, le niveau auquel l'innovation prendra place dépend des niveaux auxquels on trouve

des individus ou des unités ayant des responsabilités d'exécution importantes » (p. 193).

Ici encore, les instances de direction (la politique) ne sont pas privilégiées.

La rationalité limitée. – Toutes ces raisons (les choix satisfaisants, les buts secondaires qui l'emportent sur les principaux, l'absorption de l'incertitude, les conditions de l'innovation) convergent en une rationalité limitée – concept clé de March et Simon – qui s'oppose à une rationalité absolue.

Appréciation critique. – Quelques points importants rattachent ces thèses au passé :

1 / Subsiste l'illusion d'une décision qui pourrait être prise par un individu isolé. Comme si une décision isolée avait réellement un sens, sans la prédétermination des possibilités et des alternatives, sans les systèmes de procédures, sans la pratique et la jurisprudence qui insèrent la prétendue décision individuelle dans un faisceau étroit ?

2 / Les auteurs conservent par moments la fragmentation de la décision. C'est ainsi qu'ils précisent (p. 147) que les schémas de procédure ou de configuration qui gouvernent les processus résolutaires ont en général une structure hiérarchique.

On ne saurait mieux reprendre, sous d'autres déguisements plus subtils, le vieux schéma élaboration-exécution ; et, dans le cadre de la phase d'élaboration, la détermination du but, du sujet, des limites, etc., présentation qui a au surplus le défaut très grave de revenir à la conception d'une administration subordonnée.

Toutes ces doctrines sont néorationalistes et s'intitulent telles, ce qui trace en même temps leurs limi-

tes. Le néorationalisme évoque la prise en charge, par une théorie, de l'affectivité « irrationnelle » de l'homme, dans le cadre d'une décision rationnelle.

Le concept de rationalité limitée est un changement appréciable mais qui ne permet pas réellement de passer au stade de la multirationalité.

3 / On le change si peu qu'on traite de l'innovation sans s'interroger sur le concept. Innovation de quoi ? de qui et pour quoi faire ? Qu'est-ce qu'innover ? Est-il bon d'innover par rapport à tel ou tel système de valeurs ? L'idée d'innovation n'est pas perçue comme liée à celle de progrès, comme une idéologie qui, en tant que telle, peut être soumise à discussion. L'innovation est, pour les auteurs, une donnée d'évidence, « naturelle », qui mérite d'être favorisée et stimulée. Mais il est clair que, si on imagine un autre système de valeurs refusant le concept du progrès, de développement du bien-être matériel et des valeurs de consommation, l'innovation n'a plus de sens. Et tout effort pour réfléchir sur elle et la favoriser apparaît comme dérisoire.

En somme, ce système de pensée est resté monorationalnel : pas plus qu'il n'a évacué totalement la linéarité (maintien de quelques fragmentations), il n'a évacué l'utilité, la normalité (l'homme efficace et normal – serait-il irrationnel par moments ? – au service de la rationalité de l'organisation) et le progrès. Les quatre éléments fondamentaux de la monorationalité sont ici maintenus, même s'ils subissent au passage quelques altérations¹.

1. Une actualisation peu convaincante des thèses de Simon a été faite par un ingénieur-conseil, Philippe Lorino, dans son livre *L'économiste et le manager*, La Découverte, 1989. On y retrouve toutes les caractéristiques contestables des théories de Simon.

B) *Les réels juxtaposés de Graham Allison*¹. – Partant du constat que la plupart des études de relations internationales reposent sur le fondement théorique, implicite de l'acteur rationnel, Graham Allison propose de construire l'analyse d'une « crise » entre deux superpuissances en approfondissant les présupposés de ce modèle rationnel et en lui adjoignant des modèles théoriques alternatifs dérivant de disciplines connexes telles que la théorie des organisations et la sociologie politique.

Travail critique sur l'instrument même de la connaissance dans le champ des relations internationales, l'étude d'Allison procède à la manière du travail pionnier de Linton Freeman, Thomas Ferrero, Werner Bloomberg, Morris Sunshine sur le leadership à Syracuse² pour illustrer la relativité extrême des découpages du réel. À partir de la définition de Robert Merton, Allison entreprend de formuler trois « paradigmes analytiques ».

Paradigme analytique 1 : L'acteur rationnel. – Allison montre que, dans le domaine des relations internationales, ce qui est expliqué est *une action*, c'est-à-dire un comportement qui réfléchit un but ou une intention. L'acteur du choix est un gouvernement national considéré comme un acteur global (analogie est faite entre le comportement du décideur individuel localisé, identifié, et le comportement collectif du gouvernement). Le choix est effectué comme une solution calculée à un problème stratégique (*rationality refers to consistent value maximizing choice within specified*

1. Dans *Essence of Decision, Explaining the Cuban Missile Crises*, Boston, Little, Brown & Co.

2. *American Sociological Review*, 1963, p. 794-798.

constraints). L'explication consiste alors à montrer quel but poursuivait le gouvernement quand il s'est mis en action et en quoi cette action fut un choix rationnel considérant l'objectif national à atteindre.

Voilà exactement qui correspond à notre définition classique de la décision contenue dans notre chapitre I.

Paradigme analytique 2 : Le processus organisationnel. – Le modèle rationnel utilisé par la grande majorité des analystes est simplificateur et ne doit pas cacher le fait qu'un gouvernement consiste en un conglomérat d'organisations non homogènes, semi-féodales, faiblement alliées, ayant chacune une histoire et une vie propres. Ce n'est que formellement que les « leaders » gouvernementaux sont au sommet de ce conglomérat. Des types d'activités divergentes voient le jour, des sous-systèmes gouvernementaux segmentés opèrent indépendamment (ont des intérêts, des demandes, des actions indépendantes). Ces sous-systèmes ne sont que « partiellement coordonnés » par les « leaders » gouvernementaux qui ne peuvent guère prétendre qu'à « déranger » le comportement des organisations, mais non à le contrôler substantiellement.

Par là, Allison s'insère dans la théorie des organisations.

Paradigme analytique 3 : La politique gouvernementale. – Les leaders assis au sommet des organisations du paradigme 2 ne sont pas un groupe monolithique. Le comportement gouvernemental peut alors être compris non plus en tant que résultat d'outputs organisationnels, mais en tant que résultat de ces jeux de négociation. Il n'y a pas d'acteur unitaire, comme dans le paradigme 1, mais plusieurs acteurs qui sont

des joueurs, des joueurs qui se concentrent non sur une seule issue stratégique, mais sur de nombreux problèmes internationaux et intranationaux ; des joueurs qui n'agissent pas en termes d'ensembles d'objectifs stratégiques, mais plutôt en fonction de multiples conceptions nationales, organisationnelles et également de buts personnels ; des joueurs qui ne prennent pas des décisions gouvernementales par un choix unique, rationnel, mais par un effet de pousser/tirer propre à la politique.

Nous voilà ici dans l'axe même de la théorie des jeux. Il s'agit pour l'auteur de présenter un mode explicatif de la crise de Cuba, à partir de l'utilisation successive de ces trois paradigmes, sans les contraintes d'une théorie globalisante et sans fermer sur ces seuls trois paradigmes.

En somme, chaque paradigme construit un réel distinct, en interaction avec les autres.

Appréciation critique. – Allison montre bien que la décision n'est pas un phénomène spécifique, isolable, qu'elle existe comme fédératrice d'intérêts divers. Les effets combinés de cette multiméthodologie permettent de mieux cerner les modes de structuration progressive des sous-systèmes entre eux. Avec Allison, nous sortons définitivement du « je prépare, je décide, j'exécute ». Le passage est accompli du linéaire au non-linéaire, du linéaire au causal-global. Il met en évidence les rationalités multiples, éparses des sous-systèmes en interaction. Mais c'est ici que le bât blesse. Il s'agit plus d'une intuition épistémologique heureuse admettant l'existence de réels distincts que d'une véritable construction, articulant ces différents réels. Les réels d'Allison ne sont que juxtaposés. Constatation plus grave encore, son analyse le situe

au plan des discours de savoir les plus traditionnels : le paradigme 1, celui de l'acteur rationnel, est pris en compte. Les paradigmes 2 et 3 s'inscrivent sans invention aucune dans la théorie néorationaliste des organisations et dans la théorie des jeux. Ils relèvent à ce titre des critiques afférentes à ces théories-là. Et ce n'est pas en croisant les théories pragmatiques qu'on peut produire des théories critiques. Linéarité et progrès sont bien évacués, mais l'efficacité limitée et la normalité des comportements organisationnels et politiques sont maintenues. Or – faut-il le rappeler ? – les décisions « anormales », voire « folles », contre-éfficaces abondent, surtout dans le domaine des relations internationales. La théorie qui se voulait critique des présupposés retombe, en ce qu'elle ne critique à aucun moment les idéologies dominantes. Décidément, l'homme probable insiste.

2. La naissance avortée de la multirationalité. – On étudiera ici les théories de Lindblom et Ozbekhan.

A) *L'instrumentalisme de Lindblom*¹. – Avec Lindblom, on ne s'embarrasse pas d'idéologie. Que nous dit-il ?

1 / Dans l'ancienne approche, la clarification des valeurs et des objectifs se fait séparément et précède habituellement l'analyse empirique des alternatives.

En fait, les administrateurs incapables de formuler d'abord les principales valeurs et de choisir ensuite les politiques susceptibles de la réaliser choisissent directement entre les alternatives politiques qui présentent des combinaisons marginales.

1. *In The science of muddling thought, Public Administration Review, 1959, et in The Intelligence of Democracy, New York, The Free Press.*

2 / Les relations entre moyens et fins : dans l'approche traditionnelle, la prise de décision est formalisée comme une relation fins-moyens. Les moyens sont conçus pour être évalués et retenus en fonction des fins choisies de façon indépendante et avant les moyens. Processus possible pour les valeurs dominantes et stables. Ici rien de tel puisque moyens et fins sont choisis en même temps. C'est en quelque sorte le choix des moyens qui emporte la fin.

3 / Le test d'une bonne politique : dans l'approche traditionnelle, une décision est correcte, bonne ou rationnelle si l'on peut montrer qu'elle atteint quelques objectifs spécifiques.

Ici, dans la méthode des comparaisons limitées et successives, le test réside dans l'accord sur la politique elle-même, qui reste possible même si l'accord sur les valeurs n'existe pas. Ainsi, l'accord permanent du Congrès des États-Unis sur la politique d'assurances sociales pour les vieillards procède de la volonté libérale d'augmenter le programme du bien-être et de la volonté des conservateurs de réduire les demandes de pension privée.

4 / Une analyse non compréhensive : la méthode traditionnelle est compréhensive. Tout élément important est pris en compte. Dans la nouvelle méthode, l'analyse est limitée de façon drastique : d'importantes conséquences possibles sont négligées, de même que d'importantes analyses potentielles, de même que d'importantes valeurs.

Pourquoi ? Parce qu'il est impossible d'être compétent sur toutes les politiques possibles.

Appréciation critique. – Ce point de vue nous paraît typique en ce qu'il découpe arbitrairement le réel, ne s'embarrasse pas de discussions fumeuses sur les fins,

refuse les théories tendant à une explication totale et compréhensive des phénomènes. Les idées de Lindblom sont séduisantes. Volonté de techniciser les problèmes, de les neutraliser. Dépolitisation souhaitée car les problèmes de valeur encombrant vraiment trop les discussions et sont au surplus inutiles.

La critique technique d'Etzioni. – Mais déjà techniquement les idées de Lindblom entraînent d'importantes réserves. Ainsi Amitai Etzioni dénonce-t-il avec raison ses insuffisances¹.

En premier lieu, les décisions visées par la méthode « incrémentale » reflètent les intérêts des plus puissants puisque les demandes des non-privilegiés et politiquement non organisés sont sous-représentées.

En second lieu, l'incrémentalisme tend à négliger les bases des innovations sociétales puisqu'il se concentre sur le court terme et ne cherche que des variations limitées à partir des politiques passées. Même si l'on admet qu'une accumulation de petits pas peut conduire à des changements, il n'y a rien dans cette approche qui guide l'accumulation. Petits pas circulaires, désordonnés ou en ligne droite ? Boulding compare cela à la démarche d'un homme ivre². Le piège tendu par Lindblom est ingénieux puisqu'il se pare de constatations scientifiques. Il semble très en avance sur son temps (depuis 1955) puisqu'il est le premier à évacuer la linéarité et le progrès, deux concepts clés de la monorationalité³.

1. Dans *Mixed-scanning, a third approach to decision making*, *Public Administration Review*, décembre 1967 ; voir aussi son ouvrage *The Active Society : A Theory of Societal and Political Processes*.

2. Dans *American Sociological Review*, 24, 1964, p. 931.

3. Il a une position ambiguë sur la normalité, élément fondamental de la monorationalité. En un sens, il l'évacue puisqu'il

Mais il n'évacue pas le troisième : l'utilité. Et cet oubli entraîne une très grande perversion. Les valeurs humaines classiques – le progrès, la croyance dans l'avenir de l'homme – constituaient des idéologies qui aidaient à vivre, qui adoucissaient la cruauté des articulations et mouvements sociétaux. Au nom du progrès, nous supportons mieux la pollution, la circulation excessive, la vie des grands ensembles, la publicité assommante au sens fort du terme. Aspect purement légitimateur de l'humanisme classique. Mais les valeurs classiques sont aussi partiellement désintéressées. Elles portent vers la connaissance, la culture, les arts, Dieu.

En supprimant les valeurs classiques, Lindblom supprime ces deux aspects en même temps. Or, en conservant l'utilité, en glorifiant le pragmatisme, en favorisant un gain de temps, résultat d'une recherche des alternatives très voisines, il empêche toute possibilité de décollage par rapport au vécu ; du même coup, il empêche tout changement. Son allure très moderniste est un paravent derrière lequel se dissimule un formidable conservatisme.

Le maintien du bloc utilité-efficacité-profit, émanation du progrès, met les structures sociales au service des politiques de puissance : rationalité technicienne, voire techniciste.

admet que chaque sous-système politique a ses valeurs et que ces valeurs entrent en contradiction, ce qui signifie qu'il exclut en hypothèse l'idée d'une norme moyenne valable pour toute la société, mais en même temps il estime que pratiquement tous les sous-systèmes peuvent s'entendre « à la marge » au moyen de la technique des alternatives limitées. Ne s'agit-il pas, là, d'une résurgence de la normalité, normalité pratique cette fois ? Exemple de la perversité de Lindblom.

B) *L'institution-vigie d'Ozbekhan.* – Une méthodologie critique est indispensable. La doctrine d'Hassan Ozbekhan le démontre complètement.

Il n'est pas besoin de rappeler ici tout ce qu'une théorie critique de la planification doit à Ozbekhan. Conception exclusivement systémique, évacuation du progrès, de l'efficacité, du pragmatisme et de la technologie. C'est très explicitement et très longuement qu'Ozbekhan abandonne la rationalité ancienne. Mieux, il pratique et manipule avec aisance cette multirationalité dans le chapitre III de son rapport *Esquisse d'une conception intégrée* (« Prospective et politique », p. 78).

Mais ce chapitre serait plus convaincant s'il s'appuyait sur une méthodologie cohérente. Par exemple, Ozbekhan énumère 28 PCC (problèmes critiques continus) ou encore consacre de longs développements à l'environnement et à l'écosystème. Mais pourquoi ces analyses et pas d'autres ? Pourquoi avoir choisi ces problèmes critiques continus et pas d'autres ? Quelle est la démarche intellectuelle sous-jacente ? Cela, Ozbekhan ne le dit pas. Le lien entre sa conception intégrée et sa critique de la vieille rationalité existe mais n'est pas explicité en une méthodologie. Du coup, il laisse peser quelques soupçons sur la profonde relativité de son esquisse d'une conception intégrée.

Il faut rapprocher cette analyse des propositions qu'Ozbekhan avait faites depuis 1965 en s'inspirant d'une idée de Bertrand de Jouvenel : la création d'une institution-vigie qui se donnerait pour tâche de détecter le champ des possibles et les nouvelles valeurs.

Absence d'une théorie des forces. – Ozbekhan parle comme un haut fonctionnaire prospectif. Comment

changer ? En opérant, bien sûr, une vigoureuse critique des valeurs existantes, mais aussi en créant un nouvel organe, l'institution-vigie. Tentation technocratique et aristocratique fréquente. Nous ne disconvenons pas de l'utilité d'une telle institution, nous critiquons seulement le caractère insoutenablement limité d'une telle proposition par rapport à l'envergure du problème à résoudre et nous reprochons à Ozbekhan de ne pas avoir appliqué à sa propre catégorie de chercheur son impitoyable critique des valeurs et de ne pas s'être demandé une seule fois s'il n'était pas victime lui-même des illusions d'une idéologie technocratique.

Cette position d'Ozbekhan s'explique largement par l'absence d'une théorie des forces sociales. Sur quelles forces, classes ou groupes (peu importe le terme) Ozbekhan compte-t-il s'appuyer pour créer cet avenir volontaire qu'il préconise ? Ces forces politiques et sociales sont totalement absentes de son analyse comme leur dialectique et leurs intérêts sont totalement absents du colloque de Bellagio dans son ensemble.

Enfin, même dans le cadre technocratique qui est le sien et compte tenu de la contribution considérable qu'il apporte à la science de la prospective, on peut reprocher à Ozbekhan d'avoir insuffisamment ouvert le champ des possibles. Il n'explique pas comment explorer ce champ-là. Il oppose le volontarisme créatif au présent continué mais ne se demande pas s'il n'existerait pas plusieurs volontarismes créatifs simultanés avec chacun leur méthode, leurs échelles de valeur et leur contestation de la société présente. L'idée de multirationalité est perçue par Ozbekhan de façon encore trop vague et confuse. Le concept lui-même n'est pas élaboré. Encore moins son corol-

laire, le concept de multifinalités simultanées d'un système.

Conclusion : définition de la décision à l'âge moderne. – L'avortement de cette recherche est typique des théories « modernes » – je ne dis pas : « contemporaines ». La décision n'est plus celle de la définition classique, d'un beau choix droit, en ligne, de rentabilité progressiste, linéaire d'un sujet libre. Non, ici, la société n'est plus certaine. L'homme n'est plus certain. La société a un devenir probable ; l'*homo economicus* et l'*homo civicus*, aussi. L'ère de l'incertitude a commencé.

La décision moderne, *c'est un processus d'engagement progressif, connecté à d'autres, marqué par l'équifinalité, c'est-à-dire par l'existence reconnue de plusieurs chemins pour parvenir au même et unique but.*

Début de tremblement, trouble, mais pas encore confusion. Car, dans tous les cas, sauf Ozbekhan, le but est toujours le même : assurer la bonne marche des organisations existantes ou, au mieux, assurer la naissance d'institutions nouvelles mais sur le modèle des anciennes, par reproduction, qualifiée « innovation ». Ozbekhan, il est vrai, échappe à cette critique puisqu'il part à la recherche des nouvelles valeurs, en construisant volontairement l'avenir. Mais ignorant par trop le jeu des forces sociales, marqué par une sorte de « jet-élitisme », il se prive des moyens d'une rupture radicale de l'ordre ancien. Simplement, avec lui, nous sommes entre deux mondes, entre la décision moderne, probable, et les théories du changement d'une société contemporaine, aléatoire.

La décision de l'homme probable reste ambiguë. Elle adoucit à l'évidence les simplismes de la décision

certaine. Mais son association au progrès technique, à l'efficacité à court terme et au profit conduisent à modeler un homme normal, c'est-à-dire normalisé et conforme aux desseins de puissance industrielle. Aggravation, donc, des contraintes.

Chapitre III

L'HOMME ALÉATOIRE OU LA DÉCISION DANS NOS SOCIÉTÉS CONTEMPORAINES

Aléas de notre monde d'aujourd'hui : la crise. La crise généralisée, planétaire, des valeurs de l'économie, du politique. Crise du roman et crise de l'emploi. Crise de l'écrit face aux technologies de la communication. Crise de la famille et de la démographie. Crise des impérialismes mondiaux sans cesse menacés en leurs périphéries. Tout culmine dans une crise centrale ; la crise de la limite même entre centre et périphérie : la crise du Moyen-Orient est-elle centrale ou périphérique ? Totalisation et communication instantanées qui réagissent sur l'acte même. Liaison de tous les éléments du système à tous niveaux, à tous moments, ou absence de connexion qui fait le succès de la théorie systémique critique, mais qui signifie pratiquement anarchie, absence de normes, absence même d'une définition de la normalité. L'homme est devenu totalement aléatoire.

Homo erraticus

Cet homme-là, notre contemporain, erre interminablement entre les signes et simulacres sociaux qu'il produit et dont il est victime. Errant, il n'est pourtant pas

toujours dans l'erreur, malgré une étymologie lourde d'interdits : « Va tout droit, sans quoi ton chemin erratique t'emporte dans l'erreur. » Or l'*homo erraticus* montre par ses pratiques que le chemin droit était impraticable, parsemé d'embûches, source d'illusions. L'erreur était dans la rectitude. Ou plutôt dans l'idée même qu'il pût exister une seule vérité, un seul centre, un seul avenir possible, un unique bloc de valeurs à défendre. L'homme d'aujourd'hui peut verser dans un agnosticisme sceptique, impuissant. Mais il sait déjà reconnaître l'impalpable message de la différence qui lézarde les forteresses les plus homogènes, comme les structures qui gouvernent malgré les simulacres, il sait percevoir la relativité des normes comme les causalités inversées. Il peut par là concevoir les pluri-possibilités de l'avenir, comme accepter la simple prolongation du présent¹.

De ce foisonnement d'intérêts, de passions, d'aléas, de nombreuses théories se sont préoccupées, s'attachant platement à photographier le réel ou tentant à l'inverse de le modeler par des notions préconçues : on montrera leurs blocages et leurs insuffisances (II). On verra comment surmonter les difficultés par des emprunts pluridisciplinaires (II). On exposera enfin la théorie politique du *surcode*, esquisse de réponse aux préoccupations pratiques et théoriques de l'homme aléatoire (III).

1. Sur ces deux conceptions du temps, on peut lire avec profit *La nouvelle alliance de Prigogine et Stengers* (Gallimard) qui présente la notion de « structures dissipatives » et tente d'établir un pont entre les sciences humaines et la physique fondamentale. Dans ce système aléatoire, on assiste même à une résurrection contemporaine de l'idée de sujet libre. Voir, par exemple, Alain Touraine, *Critique de la modernité*, Fayard, 1992.

I. – Les blocages des théories classiques de la liberté

À titre d'exemple, nous sélectionnons trois théories qui cristallisent trois pôles de discussion. La première qui insiste sur le rôle de l'individu (1.), la deuxième sur le rôle de la reproduction sociale (2.), la troisième qui cherche un mixte de webérianisme et de marxisme (3.).

1. Le pluralisme psychologique de Dahl¹. – Ce qui est le plus marquant dans le livre de Dahl, c'est son « pluralisme psychologique ». J'emploie cette expression puisque c'est la sienne, à tout prendre (« pluralisme démocratique »). De même (p. 298, « liste des motivations »), Dahl aligne cinq « motivations » absolument différentes comme niveaux :

- identification : renvoie à la psychosociologie, tendance analytique ;
- niveau d'information : technocratie, PPBS ;
- optimisme/pessimisme : renvoie à une catégorie américaine qui n'est pas critiquée et dont le contenu n'est pas précisé ;
- prédispositions (psychologie obscure) ;
- objectifs et valeurs : seul niveau qui est acceptable et contrôlable.

Sans doute les différences objectives existent-elles. Selon qu'on est riche ou pauvre (on appréciera la rigueur de la distinction), qu'on habite dans des taudis ou dans des quartiers résidentiels, les réactions seront différentes. Dans une inoubliable formule, Dahl affirme que ces différences « auront bien des chances de se manifester d'une façon ou d'une autre sur une longue période de temps » (p. 298).

1. *Qui gouverne ?*, A. Colin.

Reste ce qui peut raisonnablement être porté au crédit de Dahl. *Qui gouverne ?* est une étape importante pour le développement de la science politique. Ce passage à un empirisme exacerbé présente au moins un avantage. C'est la première fois qu'on porte une attention très grande sur un objet très localisé pendant de nombreuses années.

Les résultats empiriques sont attrayants, amusants et on suit sans peine les aventures des novateurs. Mais on ne peut demander davantage. *Qui gouverne ?* renvoie trop – au départ même de l'analyse et par définition – à une conception psychologique et empirique pour fonder une théorie du pouvoir dans les sociétés industrielles. Sa principale mystification consiste à faire des personnes les agents principaux de l'action tout en prétendant les insérer dans un processus. Le maquillage s'opère par de nombreux croquis, dessins et courbes.

Sociologie du sens commun, empirisme quasi total, non-évacuation du sujet psychologique : autant de caractéristiques qui empêchent le décollage par rapport au vécu et qui font de cet ouvrage un remarquable exemple de préthéorie politique.

À l'opposé, se situe la théorie de Castells.

2. **L'impasse de Castells**¹. – Quel est le schéma proposé par Castells ? Et, d'abord, son cadre théorique de référence ?

C'est l'ensemble conceptuel élaboré par Louis Althusser et les chercheurs de l'École normale supérieure à partir de la lecture du *Capital*². Castells rap-

1. *La question urbaine*, Maspero.

2. Par exemple Louis Althusser, *Pour Marx* ; Louis Althusser et Étienne Balibar, *Lire le Capital*, Maspero.

pelle donc que dans ce cadre existe le mode de production ; que dans tout mode de production il y a un système dominant, variable, que sa place dans la structure caractérise ; que dans tout mode de production il y a un système déterminant en dernière instance qui, lui, est invariant : c'est l'économique ; que dans le système économique il y a trois éléments : la force de travail, les moyens de production (objet et moyen de travail) et le non-travailleur ; que les caractéristiques du mode de production capitaliste (MPC) sont les suivantes : la relation de propriété et la relation d'appropriation qui sont homologues ; le non-travailleur est propriétaire de la force de travail et des moyens de production et à la fois contrôleur du processus technique de la production ; le système économique n'est pas seulement déterminant mais dominant ; qu'enfin une distinction sépare structures et pratiques, les pratiques étant « les rapports entre les différents éléments et les différentes structures », et les agents « n'étant que le support de ces rapports structurels ».

Castells en conclut que « la planification urbaine est, en général, l'intervention du système politique sur le système économique au niveau d'un ensemble sociospatial spécifique, afin de régler le processus de reproduction de la force de travail (consommation) et de reproduction des moyens de production (production) en dépassant les contradictions suscitées dans l'intérêt général de la formation sociale dont il assure la subsistance ».

Idée essentielle : il y a pour Castells autonomie de la planification par rapport aux groupes sociaux spécifiques et asservissement à la matrice sociale dans laquelle elle s'insère ; « elle apporte les retouches nécessaires aux articulations non essentielles pour préserver la bonne marche ».

Critique de Castells. – La critique idéologique de la liberté est ici au premier plan puisque le sujet est évacué, n'est plus que le support de contradictions et d'interactions.

On peut lui reprocher de ne pas donner une place spécifique à l'urbain. C'est pour lui le lieu où s'exercent des tensions politiques et de gestion pour rétablir l'équilibre quand il est mis en péril par l'ensemble du système.

C'est donc un domaine plus qu'un système – et c'est justement ce qui fait l'intérêt de ce point de vue. La ville n'est que la manifestation concrète d'une inquiétude ; ce n'est pas le but final comme chez Forrester¹. Les agents sont dépersonnalisés. Ils ne sont plus que l'articulation particulière des rapports entre éléments.

Mais cette critique idéologique impitoyable et digne d'approbation s'accompagne d'un silence total (un auteur est aussi intéressant par ce qu'il ne dit pas que par ce qu'il dit) sur la théorie du changement : on voit mal comment le code invariant de l'économie, dans le mode de production capitaliste, peut changer quelque chose puisque chaque fois qu'il y a des difficultés il y a restructuration des éléments du système. Récupération et adaptation constante du système.

Pas de possibilité de jouer. Le système se guérit de lui-même. Conception, ici encore, mono-finaliste. N'existe qu'un présent dénoncé. Castells ne s'intéresse pas à l'avenir, encore moins à la multiplicité simultanée des avenir possibles. La multifinalité est totalement absente.

Il faut cependant tenir compte d'autres analyses de Castells² : devant le blocage déterministe, le prati-

1. Dans *Urban Dynamics*, The MIT Press.

2. *Luttes urbaines*, où sont repris divers articles, Maspero.

cion de la ville s'insurge. Si le système est lourd de contraintes, si les appareils d'État reproduisent les contradictions et sont incapables par leurs décisions de modifier le système, il reste encore quelque chose à faire sur le plan de ce qu'il appelle les « luttes urbaines ». Le dernier mot n'est pas encore dit. Le changement peut peut-être passer par une révolte pratique. Disant cela, Castells se subvertit, dévie de son analyse théorique. Ce qu'il propose, ce sont des solutions déviantes.

C'est donc un mode négatif du changement qui s'impose ici : concentrations d'expulsés, tracts, manifestations. En somme, dès qu'il s'agit de faire bouger la machine, il faut sortir du déterminisme non à l'aide de concepts, mais grâce à une pratique. La déviance considérée comme élément perturbateur est ainsi valorisée.

Mais cette nouvelle orientation de Castells n'infirmes en rien nos critiques à l'égard de son système d'interprétation ; je dirais même qu'elle vient à l'appui de cette critique. Car c'est bien en dehors, à côté de son analyse et par d'autres voies que le changement est évoqué ; encore cette voie est-elle négative.

3. Le médiateur de Jamous¹. – Jamous a travaillé sur la réforme des études médico-hospitalières : dans cette affaire, le changement est-il intervenu sous la pression des jeunes médecins ou par le pouvoir charismatique du grand « patron » Robert Debré ? Telle est la question que Jamous se pose.

L'étude du cas réforme médico-hospitalière révèle qu'il a fallu : qu'au sein du système les dysfonctions soient stigmatisées par une nouvelle catégorie profes-

1. Dans *Sociologie de la décision*, Éditions du CNRS.

sionnelle, née en ressentant le décalage entre ses apports au système et le faible bénéfice qu'elle en retirait ; que soit élaboré par quelques représentants un ensemble cohérent de solutions techniques ; que ces solutions reflètent des orientations profondes et des attentes de certaines couches nouvelles de la société globale ; qu'enfin les visées qu'impliquait la solution rencontrent une volonté convergente au sein des institutions et des hommes chargés de gouverner.

Mais Jamous estime que, dans cette réforme, ce rôle de la personnalité de Robert Debré a été considérable. En le choisissant, les jeunes médecins ont choisi le maximum d'ambitions mais aussi le maximum de difficultés, et bouleversé les règles du jeu du système par un coup de force. L'auteur rejoint les thèses webériennes sur le pouvoir charismatique et le rôle des fortes personnalités. Il tente une synthèse Marx-Weber : il montre que l'analyse des deux tendances de la bourgeoisie – l'une, libérale, défendant les règles du jeu qui l'avantagent ; l'autre, jacobine et étatiste – est capitale pour comprendre l'action du charisma : « Celui-ci n'a pu opérer et aboutir que lorsque les problèmes scientifiques et techniques pendant depuis de longues années ont pu se traduire à travers cette dualité ou cette contradiction sociale. »

Critique de Jamous. – Cet auteur est incontestablement dans une direction nouvelle : sans considérations générales et fumeuses, il réfléchit sur la décision en elle-même, dans ses composantes, à partir d'une étude empirique ; il a une vision non illusoire de la décision ; il insiste à plusieurs reprises sur les déterminations objectives qui font que la décision n'est pas libre.

Que les personnalités jouent un rôle dans l'histoire est une évidence. Mais qu'est-ce à dire ? Pourquoi le

héros de certains cœurs féminins était-il Gary Grant en 1950 et le hippie en 1970 ? Pourquoi le charisma du général de Gaulle portait-il sur certaines catégories et pas d'autres ? Pourquoi ce même charisma a-t-il été impuissant en mai 1968 ? En d'autres termes, le sujet est peu de chose en cette affaire, et l'important est la charge sociale et culturelle de son impact. Le rôle du sujet réside moins dans ce qu'il apporte par lui-même que par ce que la société, à un moment donné, lui prête et fortifie donc en lui.

Jamous insiste sur l'importance du charisma et du réenchantement du monde. Il ne se demande pas si l'importance de Robert Debré dans cette affaire ne correspond pas à un modèle culturel très particulier : importance de la catégorie du « grand homme » pendant la période gaulliste, personnalisation considérable du métier de mandarin (mais c'est un système qui a sa cohérence, pourquoi y ajouter l'analyse du charisma ?). D'autres exemples de personnalisation peuvent être trouvés dans l'histoire politique des pays sous-développés. Besoin pour le peuple tunisien de cristalliser ses espoirs en Bourguiba au moment de la lutte pour l'indépendance nationale ; besoin pour les révolutionnaires soviétiques de se cristalliser en Lénine ou en Staline... Il faudrait plutôt analyser ce besoin, en dessiner les contours, les structures, que d'opérer la fuite en avant dans l'analyse qui est le recours au charisma du sujet.

Le modèle de Jamous n'est pas universel. Il est le reflet du modèle culturel dominant en France durant le règne gaulliste. L'exemple de Paul Delouvrier, en région parisienne, rentre dans le cadre de ce modèle : là où le régime politique installe à son sommet un grand de Gaulle, le régime politico-administratif se servait de mini-de Gaulle, efficaces chacun à leur

échelon. La IV^e ou la III^e Républiques avaient produit d'autres modèles de hauts fonctionnaires à l'image atténuée et déplacée des chefs politiques du moment.

On insiste sur ce point : dès lors que l'exigence de changement était forte, dès lors qu'il s'agissait d'un système auto-entretenu avec des grands patrons à la tête du système qui sont en même temps des notables très importants de la société globale, c'était nécessairement l'un d'eux qui pouvait « faire passer la réforme ».

Parmi les deux ou trois grands patrons réformateurs, le plus réformateur et le plus efficace de tous a été choisi : c'était le père très vénéré du Premier ministre en exercice. Dira-t-on que cette paternité était un hasard ? Vision superficielle et rapide. En réalité, dans un système auto-entretenu de grands mandarins, il est inévitable qu'à ce niveau les relations soient très étroites et familiales entre grands patrons, grande bourgeoisie d'affaires, monde politique au niveau le plus élevé. Si Robert Debré n'avait pas été le père de Michel Debré, il en aurait été l'oncle, le cousin, le beau-père ; ou encore il aurait été l'ami d'un ou de plusieurs ministres importants.

Et ce raisonnement, valable pour le choix de la personne, vaut également pour la forme et le contenu de la décision. Ce qu'écrit, d'ailleurs, l'auteur. Pourquoi, dès lors, réintroduire le volontarisme désuet de la vieille pensée humaniste ? Parce que Jamous a craint qu'on ne lui reproche une conception trop mécanique. Ne disposant pas des notions de codage et de surcodage, il se révèle incapable d'expliquer le changement autrement que par le recours à un homme providentiel doué de charisma, dont il nous dit d'ailleurs qu'il était prédéterminé par les conditions socio-historiques.

On a vu ici les principales difficultés de ces théories, dont l'une n'explique rien par la description des rôles individuels, dont l'autre entend tout expliquer par l'appareil socio-économique marxiste, dont la troisième est encore insuffisante à démontrer l'articulation du rôle de l'individu et du socio-historique. Décidément, il nous faut partir ailleurs pour rencontrer les méthodologies adaptées à l'homme aléatoire.

II. – Les propositions des spécialistes¹

On doit ici être reconnaissant à quelques spécialistes d'avoir tenté une échappée hors les sentiers battus. Les uns insistent sur une conception contingente du risque, d'autres nous rendent sensibles à un éloge de la crise auto-organisée, d'autres encore réintroduisent – enfin – les données idéologiques et culturelles.

1. **Une conception contingente du risque².** – Certaines recherches, rassemblées par B. Munier, convergent vers une conception contingente du risque : la sensibilité au risque varie selon l'importance des probabilités, ce qui va à l'encontre de l'axiome d'indépendance de Savage. Par ailleurs, la sensibilité varie aussi selon la structure temporelle de la décision, instantanée ou en deux temps. Le lecteur peut approfondir ces aspects en se reportant aux numéros récents de l'*American Economic Review* et à l'excellent recueil d'articles sous la direction de D. Kahneman, P. Slovic

1. Je remercie une seconde fois Bernard Paulré dont la documentation a nourri cette section.

2. B. Munier, *Cognition et incertitude*, Journée d'études de l'AF CET, Raisonement économique et intelligence artificielle, décembre 1987.

et A. Tversik, *Judgement under Uncertainly Heuristics and Biases* (Cambridge University Press, 1982). On se situe ici visiblement dans une conscience renforcée des structures les plus aléatoires.

En explorant la rationalité face au risque de façon systématique à partir d'un protocole expérimental, M. Abdellaoui et B. Munier¹ parviennent à identifier cinq « structures de risque » caractérisées chacune par une homogénéité de préférence face au risque. Les résultats expérimentaux conduisent à rejeter l'hypothèse d'utilité et à considérer que « la rationalité se réduit difficilement à la maximisation d'une fonction unique ». Selon B. Munier, la rationalité instrumentale, au niveau strictement individuel, sortirait « largement indemne » des tests effectués, « mais sous quelques réserves ».

Si l'on se place au niveau des interactions sociales, B. Munier² constate qu'il est nécessaire d'amender le modèle rationnel pour tenir compte du fait que l'individu prend appui sur l'environnement social pour recourir à des règles d'usage résultant d'un apprentissage social ou trouver des exemples à imiter. Dès lors, reconnaître que nos actes ont, dans ce contexte, « une origine essentiellement méta-cognitive, peut être décisif pour résoudre le problème auquel la rationalité instrumentale ne peut plus apporter de solution ».

2. L'auto-organisation. – La problématique de l'auto-organisation renouvelle les perspectives de l'analyse de système appliquée au domaine social. La vision cybernétique (1^{re} cybernétique) d'un système réagissant à son environnement posé comme réalité

1. M. Abdellaoui et B. Munier, 1998, The risk-structure dependence effect : Experimenting with an eye to decision-aiding, *Annals of Operation Research*, vol. 80.

2. B. Munier, *Enquête sur la rationalité*, GRID, 2003.

purement continue et indépendante et la vision corrélative d'une rationalité évolutive par apprentissage sont remises en cause par la 2^e cybernétique¹. Tous les absolus sont relativisés : la notion d'information est contingente au sujet observant et au type d'interaction avec son environnement. L'action est imbriquée dans la perception. L'essentiel du mouvement réside dans le mode d'autotransformation ou d'autoréférence impliqué par la boucle.

Autant d'aspects inspirés par des notions chères à A. Touraine (l'historicité) ou à Y. Barel (le paradoxe systémique) et dont la formulation a été posée dans l'équation de régression infinie de Von Foerster². Concrètement cette vision s'insère dans une société postindustrielle dont le modèle d'accumulation est celui du savoir et de l'information. Or on ne peut gérer le savoir de façon linéaire, sous forme de stock formé par des entrées et diminué par des sorties. C'est l'aléa qui l'emporte. On peut évoquer ici les structures dissipatives de I. Prigogine, les modèles de H. Atlan, de F. Varela et de H. Maturana, de J.-P. Dupuy, E. Morin, etc.³, sans oublier le paradigme holographique qui renouvelle l'approche structurelle en même temps qu'il dépasse l'alternative holisme-réductionnisme⁴. Sans oublier

1. Pour une application à l'entreprise, voir numéro spécial de la *Revue internationale de systémique*, « L'entreprise-système », en particulier les articles de G.-Y. Kervern et J.-L. Le Moigne, décembre 1987.

2. Voir R. Vallée, Sur les éléments propres de Von Foerster. *Revue internationale de systémique*, 1987.

3. Je ne peux que renvoyer ici à tout ce corpus travaillé dans ma *Critique de la communication*, Le Seuil, 1988 (3^e éd., 1992), 1^{re} partie, chap. I^{er}, et 2^e partie.

4. Ce paradigme est systématisé dans G. Pinson, A. Demailly et D. Favre, *La pensée, approche holographique*, Lyon, PUL, 1985 ; voir aussi J.-C. Tabary, Le paradigme holographique, *Revue internationale de systémique*, n° 2, 1987.

aussi les travaux de H. Mintzberg sur les processus de décision stratégiques : à partir de l'analyse empirique de processus complexes, non structurés, on identifie des phases et des routines de base entre lesquelles on ne fait pas apparaître des relations séquentielles. C'est ainsi que l'auteur se démarque des phases classiques de H. Simon¹.

La mise en perspective critique du traitement de la cognition en économie peut être effectuée à partir de l'opposition classique, en sciences cognitives, entre le paradigme computationniste et l'approche connexionniste.

Le paradigme computationniste ou cognitiviste s'accorde avec le courant orthodoxe ainsi qu'avec sa forme amoindrie qui est le paradigme néo-rationaliste simonien. H. Simon est d'ailleurs l'un des pères fondateurs du computationnisme. Le courant connexionniste développe une approche non symbolique. Pour celui-ci, « le sens n'est pas enfermé à l'intérieur de symboles : il est fonction de l'état global du système et reste lié à l'activité générale dans un domaine donné ». Ce courant associe étroitement connaissance et action : la connaissance est impliquée et contenue dans l'action. On le qualifie parfois de « paradigme sub-symbolique ». Dans le cas de la firme, par exemple, le computationnisme conduit à concevoir celle-ci comme un système de décision (J. Marschak et R. Radner, par exemple²) ou un système de traitement de l'information (R. Cyert et J. March). B. Paulré³ suggère que

1. H. Mintzberg *et al.*, The structure of unstructured decision processing, *Administrative Science Quarterly*, juin 1986.

2. J. Marshak et R. Radner, *The Theory of Teams*, Yale University Press, 1972.

3. Issues and dilemmas in cognitive economics, in *Connectionist Approaches in Economics and Management Sciences*, C. Lesage et M. Cottrell (éd.), Kluwer, 2003.

la firme néo-évolutionniste de R. Nelson et S. Winter, conçue comme un ensemble de routines évoluant en fonction de certains aléas, constitue une bonne illustration de l'approche connexionniste en économie, sans que ses auteurs semblent toutefois en avoir clairement conscience.

3. L'identité et la culture collective. – N. Brunsson¹ insiste sur l'insuffisance d'une approche décisionnelle et, privilégiant l'action, insiste sur le rôle des idéologies en tant qu'elles focalisent les perceptions et attentes. Il pose que l'irrationalité est nécessaire, sinon utile dans l'action. La résolution simultanée des problèmes de choix et des problèmes d'action justifie les idéologies qui deviennent par là... rationnelles. Fonctionnalité des idéologies.

Sans compter, bien sûr, avec les préoccupations du thème de l'auto-organisation, déjà abordé, en quête d'une impossible identité... aléatoire². Mais, comme le souligne R. Sainsaulieu : puisque la réalité culturelle de l'entreprise déborde en quelque sorte ses frontières, « on parlera de régulations culturelles à l'œuvre dans les rapports de travail, [et non] de culture spécifique à l'entreprise ».

W. H. Starbuck³ dénonce la vision linéaire de la décision, en souligne le caractère non linéaire, souple et itératif. Les organisations raisonnent en termes d'action et non dans une perspective de solution de problèmes. Il insiste sur le rôle des rituels linguisti-

1. The irrationality of action and action rationality, *Journal of Management Study*, vol. 19, n° 1, 1982.

2. Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'organisation de l'entreprise*, Presses de Science Po - Dalloz, 1987.

3. Congealing oil : Inventing ideologies to justify acting ideologies out, *Journal of Management Studies*, vol. 19, n° 1, 1982.

ques et des discours relatifs aux décisions à prendre. Les agents apprennent à identifier bons comportements, principes et arguments d'évaluation : c'est un bloc. Les idéologies servent alors à créer les crises, à exprimer ce bloc et à purger jusqu'à obtenir une solution.

Un ouvrage de G. Donaldson et J. Lorsch¹ présente une enquête menée auprès de 12 entreprises américaines florissantes et qui révèle le rôle essentiel des croyances de base dans les choix stratégiques. Les auteurs observent une résistance non au changement lui-même, mais au changement de la vision ou des modèles auxquels adhèrent les dirigeants. Dès lors, les ruptures sont rares et les changements stratégiques étalés (incrémentalisme de Lindblom). Cependant, en cas de crise, des nouveaux modèles sont forgés sur un mode créatif. Mais il y faut du temps. Finalement le souci de la survie de l'entreprise domine et entraîne un pragmatisme éclairé et sage.

Où l'on voit ici que la problématique de l'identité des organisations devient peu à peu centrale. Pour P. Huard², c'est d'image qu'il vaudrait mieux parler, convergeant ainsi avec les « croyances » de W. Starbuck ou Donaldson-Lorsch. Par ailleurs, dans un article de 1982, soulignant le rôle des idéologies et des croyances collectives, E. Reynaud³ adopte un point de vue plus dynamique, insiste sur leur multiplicité ainsi que sur leur absence de hiérarchie, rejoignant par là mes conclusions sur la politique symbolique,

1. *Decision Making at the Top*, Basic Books, 1983.

2. Rationalité et identité, *Revue économique*, n° 3, mai 1980.

3. Identités collectives et changement social, *Sociologie du travail*, n° 2, 1982.

aujourd'hui éclatée¹. Sans compter, bien sûr, avec les préoccupations du thème de l'auto-organisation, déjà abordé, en quête d'une impossible identité... aléatoire².

Il faut signaler, enfin, le développement des études comparatives avec la culture d'entreprise japonaise (voir, par exemple, Annick Bourguignon, *Le modèle japonais de gestion*, La Découverte, 1993).

Dans le domaine classique de la théorie des organisations, il faut rappeler la traduction de James March, *Decisions and Organizations* (Oxford, Basil Blackwell, 1988, sous le titre français de *Décisions et organisations*, Les Éditions d'Organisation, 1991). Là où Simon reste rationaliste, March a opéré une coupure importante avec, par exemple, son modèle de la « poubelle ». Pour mesurer le chemin parcouru, on citera ce propos de March dans l'épilogue de l'introduction anglaise non traduite (p. 14) : « Si le progrès scientifique se mesure par la simplification, ce qui suit est l'histoire d'une régression. D'une approche simple des choix rationnels, anticipateurs et conséquents, nous sommes passés d'abord à une reconnaissance des limites à la rationalité, puis à l'étude des conflits internes et à la dépendance des conceptions de l'action humaine vis-à-vis de l'histoire et, enfin, à l'ambiguïté de l'action dans les organisations... La vie s'est montrée plus compliquée que nos premières mythologies la concernant. »

Cette formule de March illustre non seulement son projet, mais la complexité de tous les travaux contemporains.

1. Dans *L'enfer et le paradis*, PUF, 1978, et *La symbolique politique*, PUF, « Que sais-je ? », 1996.

2. Voir ici ma *Critique de la communication*, Le Seuil, 1988 (3^e éd., 1992).

III. – Les propositions des sciences de l'homme

Pour évacuer définitivement la monorationalité cartésienne, il nous faut prendre le chemin de la *multi-rationalité*, inspiratrice directe de la théorie du *sur-code*.

Seront présentés ici successivement les enseignements de l'histoire (1.), de la biologie (2.), de la psychanalyse (3.), de l'anthropologie structurale (4.).

1. **L'histoire**¹. – Cette discipline va nous informer à la fois sur l'apparition de l'événement dans la structure et sur une temporalité non linéaire. Qu'entend-on par « continuité historique » ? Classiquement une continuité concernant le développement d'un pays (nation, État), continuité d'une « substance » à travers un temps linéaire. Supposition qui pose d'abord le sujet et, ensuite, explique son développement ou encore le développement d'une science (histoire des sciences) selon l'idée directrice qu'il y a un progrès constant jalonné d'étapes qui mène du non-savoir à la science.

On sait que, depuis Bachelard, on a renoncé à cet optimisme philosophique pour décrire la science comme rupture plutôt que comme continuité, les moments décisifs étant négation, refus et remise en question de cette continuité. Or on s'aperçoit, pratiquement, que la structure temporelle n'impose aucune homogénéité à la période étudiée, qu'elle ne structure rien : qu'un antécédent A, parce qu'il a

1. Voir, par exemple, Guy Beaujouan, *L'histoire et ses méthodes*, Gallimard ; voir aussi Kristoff Pomian, *L'ordre du temps*, Gallimard ; Marshall Sahlins, *Des îles dans l'histoire*, Gallimard-Le Seuil ; Philippe Carrard, *Poétique de la nouvelle histoire. Le discours historique en France, de Braudel à Chartier*, Payot.

précédé B, n'en est pas pour cela la cause, et qu'il n'y a donc aucune raison à les enchaîner suivant le temps puisque cet enchaînement n'explique rigoureusement rien. La continuité est alors une hypothèse inutile et coûteuse en ce qu'elle cache sous une apparente pédagogie (dates, événements, liste de rois) une véritable carence.

Une temporalité non linéaire : des temps simultanés différentiels. – Les événements, même s'ils se produisent chronologiquement suivant l'antérieur/postérieur, ne font pas tous partie d'un même « temps ». Un exemple peut être donné par les romans américains d'après guerre¹ : une suite de communiqués prélevés dans un journal (daté), s'étant produits simultanément, n'appartient pas aux mêmes « séries temporelles » ; l'histoire est traversée de séries discontinues entre elles, qui font qu'un événement d'une série est réfracté dans une autre série suivant une optique très différente. Faut-il rappeler ces discours extravagants du général de Gaulle dans telle sous-préfecture et dans tel village reculé ? Faut-il ajouter que ce grand faiseur de discours savait aussi s'adresser à l'opinion publique la plus éclairée, nationale et internationale, dans les termes les plus subtils ?

Ces différences de temps, qui coexistent au sein de ce qui arrive, permettent d'envisager des rapports entre événements successifs qui ne sont plus de l'ordre linéaire simple, $A \rightarrow B$, A étant antérieur à B, mais qui peuvent être $A \leftrightarrow B$. Ou encore $A \rightarrow B$ qui révèle un total renversement des notions habituelles. A est antérieur à B mais c'est B qui influence A et non l'inverse.

1. J. Dos Passos, *Manhattan Transfer*.

Ici, un exemple emprunté à la Tunisie : tel petit village, bien connu pour son cimetière marin, voit s'affronter les hommes installés par le parti et les traditionalistes incarnés par l'Iman (chef religieux) et sa famille. L'Iman est le modèle antérieur de la société tunisienne : c'est lui cependant qui est « produit » par le modèle postérieur. Les hommes du parti le réduisent, le limitent et le transforment au moins en la personne de ses enfants déjà perdus pour la tradition. C'est aussi l'histoire en France et aux États-Unis de cette jeunesse, postérieure par définition à ses parents, qui, aujourd'hui, a une influence si brutale sur eux qu'elle les transforme en policiers répressifs ou en « bons parents libéraux » qui, en fait, abdiquent leurs responsabilités. Dans les deux cas, les parents de 40 ans sont bloqués dans leur situation par l'impétueuse montée démographique de la jeunesse.

Des non-événements. – À la difficulté de sérier les temps et les domaines, c'est-à-dire d'établir des niveaux, vient s'ajouter une autre : l'événement tel qu'il est relaté n'est plus qu'un parmi d'autres qui, eux, n'ont pas été relatés. Il est porté par une série de micro-événements du même ordre qui échappent à la chronique, en vertu de leur banalité du minuscule effet de « surface » qu'ils produisent, et qui pourtant, aux yeux d'un historien moderne, sont chargés d'une puissance souterraine, muette, dont l'événement relaté n'est, lui, que le porte-parole, le représentant. De ce non-événementiel une histoire totale doit parler. Or il se trouve surtout là où il est difficile d'aller le chercher, car la parole n'y est pas facile, dans tous les domaines qui ne sont érigés en lieu de culture : les familles, les transports, la campagne, l'usine. C'est en vertu de cette recherche du non-événement que les

techniques de reportage filmé, de collecte des graffitis, d'une production infraculturelle, se développent.

2. **La biologie**¹. – Cette discipline va nous informer sur la possibilité d'un changement disjoint du progrès.

Pourquoi des emprunts à la biologie et non à la physique ou à la chimie ? Parce que cette science est assez éloignée des sciences politiques pour ne pas en être contaminée. De ce fait, elle peut proposer des modèles originaux de la rationalité que la science politique a le plus grand intérêt à utiliser. Assez proche en même temps pour être utilisable, la biologie est relative à des systèmes vivants qui peuvent être puissamment suggestifs pour l'étude des systèmes politiques.

La critique de la notion de progrès, de finalité de la nature, rend tout système vivant « aléatoire » : mais il ne faut pas confondre critique d'un progrès finalisé et croyance en une non-évolution ; il y a une irréversibilité du temps biologique, entraîné par les variations et les sélections ; une contrainte de la « variation libre » est que les organismes poursuivent leur différenciation dans la direction esquissée. Décrire cette orientation est difficile, elle n'a pas de critère, et Jacob ne voit guère que l'assouplissement dans l'exécution du programme génétique qui puisse caractériser « l'évolution ». Ni utilité donc, ni non plus micro-événements survenant chacun au hasard, mais complication de la reproduction par le sexe et la mort.

Il y a donc « organisation », « interprétation », par quoi s'affirme une évolution ; et la rationalité du XX^e siècle est celle du système évoluant vers une inté-

1. Voir par exemple François Jacob, *La logique du vivant*, Gallimard ; Stephen Jay Gould, *L'éventail du vivant. Le mythe du progrès*, Le Seuil ; Jean-Claude Ameisen, *La sculpture cellulaire ou la mort créatrice*, Le Seuil.

gration de plus en plus complexe. Le changement est disjoint du progrès, de l'utilité et de la continuité. Il peut y avoir changement (évolution) sans aucune de ses implications. Changement distinct de progrès, cela c'est la biologie qui nous l'apprend. Or le progrès est si lié à la raison qu'on ne peut guère envisager une rationalité qui n'opère pas pour, en vue du « progrès ». Le progrès de la conscience, lié au développement du savoir, des techniques de maîtrise du monde, est l'héritage le plus avéré du siècle des Lumières : il est difficile d'imaginer, en fait d'évolution, autre chose qu'un progrès : meilleure adaptation, meilleur rendement, et, si le doute s'insinue sur la valeur effective d'un tel progrès, l'imagination, inversant les éléments de ce qu'elle croit la « réalité », forge l'utopie d'une dégénérescence, d'une régression qui appartient au même concept de l'ultime étape de notre évolution, soit, par dérision, *La planète des singes* et sa vision du progrès à l'envers.

3. **La psychanalyse**¹. – Cette discipline va nous informer sur les degrés possibles d'une critique de la normalité.

Le praticien a à connaître des objectifs sectoriels et à planifier, réduire, connaître et « soigner » tel secteur de décision en vertu d'un objectif global qu'il ne remet pas en cause. Ainsi l'analyste peut-il soigner un malade : l'adapter, le normaliser. Mais, ici, il faudra qu'il prenne en compte ce qu'il entend par

1. Voir par exemple M. Mannoni, *Le psychiatre, son fou et la psychanalyse*, Le Seuil ; voir aussi André Green, *Idées directrices pour une psychanalyse contemporaine : méconnaissance et reconnaissance de l'inconscient*, PUF ; également « Courants de la psychanalyse contemporaine », numéro hors série de la *Revue française de psychanalyse*.

« normal », par « adapter ». Or ces deux notions ne sont pas identiques pour un psychiatre et pour un psychanalyste. Pour un psychiatre, est anormal le comportement qui ne correspond pas au comportement établi par la société. Normaliser, ce sera niveler et réprimer. La subjectivité de sa propre fin vient troubler l'ordre du système. Approche décisionnelle du psychiatre. Cependant, il y a un autre critère, un critère interne d'objectivité de l'objectif, c'est la survie du système. Pour le psychanalyste, « soigner » pourra être assurer la survie, fin suprême quelle que soit l'inadaptation à la vie sociale qui en découlerait.

Approche cognitive du psychanalyste. – Les interventions du psychiatre (enfermer ou couper de la société) sont des « valeurs ajoutées » et ne concernent pas la décision cognitive du psychanalyste. Le fait de « décider » à l'avance d'être un psychiatre ou un psychanalyste contient en soi la direction qui sera donnée à l'étude du système psychique. Dans le cadre de la société psychanalytique, objectivité et subjectivité se confondent en un seul type de valeurs dont la finalité est d'assurer la survie du système psychique quel qu'en soit le coût social.

Au contraire, le psychiatre qui accepte implicitement le bien-fondé des règles de la société va introduire sa propre subjectivité : les règles sociales varient suivant les groupes et les préférences – ou références de chacun. Tel psychiatre sera libéral, tel autre sera marxiste, tel autre sera réactionnaire. Hétérogénéité et « subjectivité » de la société psychiatrique.

Si la psychiatrie réprime pour réinsérer le malade dans l'ordre social, si la psychanalyse ne réprime pas mais entend assurer la survie du malade sans changer la société, l'antipsychiatrie, elle, a une position diffé-

rente. Pour elle, la folie est contre la société une protection valable mais manquée. La guérison est un processus normal d'échange entre tous, sans aucune thérapeutique, sans aucune différence entre médecin et malade. La psychanalyse qui pense de même en clientèle privée abdique son point de vue dès qu'elle entre dans le secteur public puisqu'elle entend guérir la folie (de prisonniers, de criminels, etc.). D'un côté elle garantit la liberté, de l'autre elle guérit la folie : elle est donc un des garants des structures médico-institutionnelles actuelles. De là son ambiguïté politique. De là aussi son caractère intermédiaire entre la psychiatrie et l'antipsychiatrie.

4. **L'anthropologie structurale**¹. – Cette discipline va surtout fournir des orientations de méthode. La question qui se trouve désormais posée est la suivante : si la décision est diluée dans l'ensemble du système social, dans nombre de sous-systèmes en connexion, si elle se produit dans le contexte de l'homme aléatoire, non normalisé, non linéaire – pis encore, dans des temps différentiels simultanés –, cela signifie qu'elle est morte en tant que phénomène isolable. Et pourtant des processus continuent, des « affaires » persistent. Mais alors, comment les travailler ? C'est ici que l'anthropologie structurale esquisse des solutions, en nous indiquant que la décision est un récit.

Toutes les caractéristiques du système se retrouvent dans le récit, comme on va le voir. On peut donc appliquer au système décisionnel la méthodologie structurale, issue et appliquée au récit, et c'est tout le sens des développements qui vont suivre.

1. Voir Claude Lévi-Strauss, *L'anthropologie structurale*, I et II, Plon.

Une objection préalable cependant : le récit est bien un système mais serait un système fermé et non ouvert. Fermé, coupé de son environnement, donc caractérisé par l'entropie. Mais Lévi-Strauss a déjà répondu que les récits mythiques sont le fruit d'un jaillissement perpétuel du conteur, et toute son œuvre montre qu'à partir d'une matrice une multitude de mythes apparaissent.

Le récit en lui-même est un système clos. Mais tous les récits mythiques, qui se parlent entre eux, qui sont reflets en même temps qu'agents transformateurs des rapports sociaux, ne sont pas des systèmes clos. Dans *Tristes Tropiques* (pour ne prendre qu'un exemple unique parmi tant d'autres dans l'œuvre de Lévi-Strauss), on voit les corrélations constantes entre système mythique et rapports sociaux. C'est l'anthropologie structurale qui a étudié avec le plus de rigueur les interconnexions mythiques et sociales, car, pour la première fois, le sous-système mythique est étudié dans sa complexité interne, fondant ainsi la possibilité de le mettre en relations avec d'autres sous-systèmes. L'anthropologie structurale constitue donc bien ici une source considérable d'inspiration : on peut étudier les décisions-récit dans leurs rapports entre elles et dans leur rapport externe avec leur environnement.

Mais des transpositions sont nécessaires. Il faut littéralement inventer l'application du structuralisme à la décision. Pourquoi ?

L'objet d'étude de Lévi-Strauss est très différent. Il s'agit de sociétés « primitives », immobiles ou, plus exactement, travaillées par des rythmes de changement extrêmement lents, gouvernées de façon rigide par un système statique d'autorité parentale.

De là nos emprunts à la sociologie, à l'histoire, à la

psychanalyse et à l'antipsychiatrie, sources d'inspiration supplémentaires.

La méthode structurale. – On ne peut ici, faute de place, que l'évoquer. Le découpage du récit en fonctions que nous devons à Propp¹ et à Lévi-Strauss² sera pratiqué ici dans le traitement séquentiel du récit³.

La décision : un récit multi-rationnel. – L'histoire nous a enseigné la juxtaposition de temps simultanés différentiels, l'interaction de ces temps, quelquefois leur non-communication et l'inversion possible de la causalité chronologique. La psychiatrie, la psychanalyse et l'antipsychiatrie nous ont indiqué les diverses attitudes possibles face aux valeurs et au réel : répression au nom de ces valeurs, acceptation critique des mêmes valeurs, ou mise en cause radicale et pratiques de fusions entre médecins et malades, c'est-à-dire entre gouvernants-gouvernés. La biologie a attiré notre attention sur l'idée d'un développement disjoint du progrès. L'anthropologie structurale a amené à montrer que la décision est un récit, interprétable et multifinalitaire. La multirationalité s'est dégagée au carrefour de ces différentes disciplines.

La décision est un « récit », mais on ajoute, et c'est indispensable, que ce n'est pas sur le mode du « récitatif », du narratif, de la continuité logique, du développement, mais sur le mode du fantastique, du fictif que le récit est mené : en effet, entre les différentes rationalités qui se font jour, celles du vécu, celle des différents intérêts eux-mêmes travaillés par le code de la

1. Voir *Morphologie du conte*, Le Seuil.

2. Voir, par exemple, *Le cru et le cuit*, Plon.

3. Pour plus de détails, voir notre *Critique de la décision*, *op. cit.*, 1^{re} et 3^e parties.

« langue », existe une tension, un « travail » qui ne ressortit pas au conscient mais qui est de l'ordre du travail inconscient. Rationalités différentes des sous-systèmes, multirationalité de l'ensemble : oui, mais il serait tout à fait contraire à notre propos d'interpréter « multirationalité » dans le sens d'une simple juxtaposition de rationalités. Pour prendre un point de comparaison, il ne s'agit pas de faire de chaque sous-système une photographie stable, de fixer un instantané, qui représente la loi de son ordre, et de placer côte à côte chaque image ainsi construite dans une série linéaire, pour rendre compte du mouvement d'ensemble. Le processus est plutôt de l'ordre du film : les images s'y fondent les unes dans les autres, travaillant entre elles, et l'effet produit dépasse de loin l'addition des instantanés successifs.

S'il est nécessaire de découper le tissu vivant et complexe du processus en fragments ordonnés suivant une « raison », il est tout aussi nécessaire d'en suivre l'imbrication, soit que ces différentes « raisons » s'annulent, se gomment, s'entaillent, soit que, par un effet de surcode – ce surcode que nous essaierons d'analyser en détail –, elles produisent des effets de sens indépendants.

IV. – La théorie politique du surcode

Il faut d'abord donner une définition du surcode (1.), examiner ensuite ses champs d'application (2.). Depuis 1970, cette méthode a permis à l'équipe du CREDAP de traiter de façon opératoire un grand nombre d'affaires¹.

1. Ont été ainsi traités : le RER, l'aérotrain, la décentralisation d'un complexe aérospatial à Ranguel-Lespinet, la Défense, l'opération Maine-Montparnasse, la rénovation du XIII^e arrondissement.

1. Définition du surcode. – Si l'individuation, le « style » d'un message tient au fait qu'il existe des possibilités de superposer différents codes pour transmettre une information, dans certains cas il est possible de penser que la décision, avec ses multiples liaisons aux systèmes de toute sorte (politique, social, familial, urbain, industriel, de l'espace, etc.), rentre dans les conditions d'application du surcodage.

Il y a, en effet, des systèmes de codage unilinéaires qui n'admettent pas le jeu de l'individuation ; systèmes fixes où les termes et leurs correspondants sont fixés une fois pour toutes, n'admettent aucune fioriture ni transgression : exemple, le morse ou tout système de transcription d'un ensemble fini en un autre ensemble fini dont les éléments se correspondent de façon biunivoque.

Mais, dès qu'on sort de cette condition impérieuse, pour coder par exemple un nombre fini d'éléments, avec un ensemble fini d'éléments contractés ou au contraire plus vaste, un jeu devient possible, devient un choix, une manipulation dans la transcription (ce qui se passe pour l'écriture chinoise où le nombre des caractères est pratiquement illimité ; là le style se lit au niveau même de l'écriture).

Combinaison d'éléments, choix parmi les paradigmes ; on obtient un message individué à partir d'une structure cependant contraignante, la langue.

N'est-il pas possible de penser qu'une décision, contrainte par l'ensemble du système historiquement déterminé par son mode de production même (les circuits administratifs), est cependant « libre » dans

ment de Paris, les discours et pratiques de pouvoirs et de besoins dans de nombreux villages et quartiers de Saint-Nom-la-Bretèche, à Carros ou à Naples, la réforme de France Télécom, la politique du câble et bien d'autres cas.

la mesure où, jouant sur plusieurs niveaux à la fois (multirationalité, multifinalité), elle s'individue par « surcodage » ? C'est ce que nous essaierons de montrer.

Donnons cependant, ici, quelques indications et exemples pour ouvrir la voie.

Exemples. – Si je prends une photo d'un événement (commémoration, salut au drapeau...) je me situe dans un système que je pense clos : l'actualité politique (par exemple) ; ma décision de prendre cette photo concerne ce système et ne devrait avoir affaire qu'à lui. Cependant, le « code » photographique impose des contraintes propres à l'actualité « donnée », la photo reproduira tous les accidents de l'événement, y compris ceux qui n'ont rien à voir avec l'événement visé : c'est ainsi qu'on peut voir, dans les photos des manifestations en Russie en 1917, plus de soldats et de femmes que d'ouvriers, ou, dans une manifestation « populaire », l'indifférence ou le rire de quelques passants « attrapés » par l'objectif : le code photographique lié à la prise de vue ou à la mise en pages se superpose à la décision première de prendre la photo et lui donne une signification particulière individuelle. Et on ne peut, dans ce cas, prendre conscience du surcodage que cinquante ans après, une fois la ferveur religieuse de 1917 retombée. On peut alors « voir » les photos et remarquer la relative absence des ouvriers dans l'une et les quolibets des passants dans l'autre¹.

1. On a pu le remarquer seulement cinquante ans après, en raison du surcodage introduit par les événements issus de la déstalinisation : enfin, des chercheurs (de gauche en général) peuvent remarquer cette horreur (pas d'ouvriers dans les manifestations de rue et les quolibets de passants). Du même coup, les chercheurs peuvent tenter d'expliquer le phénomène. Les ouvriers tenaient les lieux sûrs

En somme, quand les contraintes spécifiques d'un code s'ajoutent aux contraintes spécifiques d'un autre code, l'effet est imprévisible et, sur l'instant, invisible. C'est cela, le surcode.

Une décision n'a de « valeur », de « style » que parce qu'elle décolle de la « réalité » présente et donne des connexions inattendues. La décision de rejoindre les Forces françaises libres, prise par obéissance à un code de l'honneur, ou la décision de servir le maréchal Pétain, qui pouvait correspondre à un même code de l'honneur, s'individuaient par les connexions différentes qu'elles établissaient avec d'autres champs structurés, acquérant ainsi de nouvelles significations.

En effet, le « code de l'honneur » pouvait s'interpréter comme obéissance inconditionnelle au chef prestigieux, vainqueur de 1914-1918 : code intégral, passéiste, hiérarchique, univoque ou bien surcodé par d'autres systèmes : la France éternelle, le refus de la défaite, le « rien n'est impossible », le système d'alliance outre-Manche s'interprétaient alors, s'individuaient en départ pour l'Algérie ou pour la Grande-Bretagne.

Une décision « libre » renvoie à une complexité ouverte où les systèmes échangent de l'information. Le plus souvent, le système de sens n'obéit pas à des lois spécifiques qui n'auraient pas de lien avec celles d'autres systèmes voisins. Au contraire, la plupart du temps, un système a pour contrainte les lois d'un autre système. Ainsi, un tableau fait jouer une série de codes : code perceptif, qui permet de reconnaître « quelque chose », une figure sur un fond ; un code

et stratégiques. Pas question de manifester dans les rues en abandonnant les places fortes de la Révolution. Telles sont les conclusions de Marc Ferro dans son séminaire de l'École pratique des Hautes Études. Effet certain tiré de la déstalinisation. Voir Marc Ferro, *Le film, une contre-analyse de la société ?*, *Annales*, 1, 1973.

figuratif qui permet de reconnaître un motif ; et un code représentatif qui assigne des limites à la reconnaissance.

Or chacun de ces codes ajoute une contrainte, mais aussi des significations supplémentaires. Aussi bien les rapports qui lient chaque système de sens à son voisin – système perceptif, système figuratif, système représentatif – sont-ils des rapports de signification.

Autrement dit, chaque système prend une nouvelle valeur en acceptant d'être codé par le système voisin. Une interpénétration des différents systèmes au niveau des significations, telle est la définition du surcode.

2. Les applications du surcode. – Le surcode s'applique à des processus de décision déjà engagés et qu'on peut ainsi corriger, reformuler. On insistera particulièrement sur cet aspect, car c'est là que la méthode du surcode a pris naissance et s'est développée¹.

Analyses de décisions. – La méthode du surcode est composée de trois étages : le traitement séquentiel du récit, le surcode structural, le surcode analytique.

L'étage séquentiel. – Le premier est l'étage séquentiel. Il part d'un postulat commode ; le chercheur ne peut avoir affaire qu'à un récit le plus complexe possible de la décision. Dans ces conditions, il paraît utile d'appliquer à cette catégorie particulière de récit la technique sémiologique habituellement appliquée au récit. Ce premier étage permet de repérer ces séquences et les actants, de situer leurs jeux de stratégie et de les classer. Il produit un matériau plus élaboré que le récit brut qui dérive des documents et interviews.

1. Voir *Critique de la décision*, *op. cit.*, 4^e éd., 1992, p. 453 et s.

Pour plus de précisions, on renvoie ici à nos développements formulés sur l'anthropologie structurale¹.

Le surcode structural. – Quand les actants sont en place, et les séquences formées, on s'aperçoit alors des échanges de rôles, des glissements de rationalités des différents actants, des compromis ou des combinaisons qui en résultent.

Deux rationalités en présence se parlent suivant « leur » code : la SNCF a son langage, par exemple, et la RATP le sien. Chacun traduit le message de l'autre à l'aide du système de déchiffrement qui est le sien : cette « traduction » est porteuse d'effets de sens.

Le pouvoir, dans ses différentes instances, parle un certain langage qu'on peut reconnaître, une sorte d'interdiscours² qui se diversifie et se spécifie en « dialectes » quand il est parlé par l'Équipement, le Plan, les Finances, la DATAR ou le pouvoir local.

Parlant entre elles, les différentes rationalités des actants d'une décision ne se contentent pas de juxtaposer leurs dialectes, elles n'échangent pas seulement des informations sous forme de messages, elles se livrent à une activité de traduction qui est torsion, trahison, véritable opération de transformation : la décision finale sera la résultante d'un travail de falsification dont le simple enregistrement additif de messages ne peut pas rendre compte.

Aucune langue ne sort intacte de l'opération de traduction, ni la langue source, ni la langue cible. L'illu-

1. En fait, il est tout à fait nécessaire, pour l'ensemble de la théorie du surcode, de se référer au livre *Critique de la décision*, 3^e partie.

2. « Interdiscours » : concept emprunté à l'analyse de J. Guilhaumou et de son équipe dans *Idéologie, discours et conjoncture en 1793*, *Dialectiques*, novembre 1975.

sion de transparence d'une langue à l'autre règne cependant encore dans le domaine de la traduction. Elle est un des corollaires du naturalisme et de la neutralité, de l'objectivisme qui ont caractérisé la science rationaliste du XIX^e siècle.

Modestie du traducteur et de son opération, qui s'effacent tous deux, la communicabilité de deux systèmes n'étant pas mise en cause, comme si les « milieux » historiques, culturels, déterminés des deux langues en présence étaient effacés.

Or une langue est indissociable de sa culture, et... « la relation de traduction entre deux domaines linguistiques-culturels produit, dans la langue d'arrivée, un matériel syntaxique et sémantique facteur de développement de certaines propriétés de cette langue »¹. La traduction est installation d'un nouveau rapport, qui ne peut qu'être modernité, néologie.

Si nous appliquons cette théorie de la traduction à l'analyse des séquences décisionnelles déjà formées, notre problème sera de montrer comment les actants en présence dans une situation et un moment donnés vont se transformer réciproquement, en traduisant leurs objectifs respectifs dans leurs codes respectifs. Que fait, par exemple, en matière d'urbanisme local, le maire d'une petite localité des demandes d'habitants ? Comment le discours de pouvoir est-il reçu par les habitants, comment les décisions de compromis se prennent-elles à la rencontre de plusieurs rationalités ?... Comment, au contraire, et pourquoi restent-elles souvent velleités ? Sûrement pas, d'après notre analyse, par manque de transparence dans la communication ou échec du face-à-face... Peut-être, au contraire, par

1. H. Meschonnic, Propositions pour une pratique de la traduction, *Langages*, n° 28.

un échec de la traduction transformatrice, et c'est sur les conditions de possibilité ou d'impossibilité de cette traduction qu'il faudra s'interroger. Le surcode structural prend radicalement le contre-pied de l'idéologie de la communication.

Traduction et transformation. – Deux questions se posent ici : celle de la création et celle des faux-semblants.

1 / La transformation est affaire de position. En effet, si l'on considère le système (capitaliste) dans son ensemble, on y trouve des sous-systèmes invariants et centraux, de véritables noyaux structurants et des sous-systèmes périphériques, variables, qui peuvent se transformer sans que le système dans l'ensemble soit perturbé. Mini-changements touchant les positions périphériques ou rupture si la transformation touche le « centre ».

Dans quelle mesure un changement à la périphérie entraîne-t-il une rupture au centre ? C'est la question de l'efficacité de la déviance comme moteur du changement qui est posée ici. Il s'agira alors de déterminer, pour chaque cas concret qu'il faudra analyser, quelle est la position des différents sous-systèmes par rapport au « noyau », quand et comment on peut parler de faire « dévier » le système, donc, déterminer quand on peut se déclarer déviant, c'est-à-dire se situer à la marge d'un système, marge contestatrice qui devrait entraîner la perte du système et qui serait, dans le domaine de la traduction, la réécriture totale, l'invention d'un autre texte ou, si l'on veut, la « création ».

2 / Mais il faut compter justement avec l'illusion du changement qu'entretiennent les administrateurs comme les administrés. Illusion venue du très simple désir de vivre, c'est-à-dire d'échapper à la répétition

mortelle, mortifère, sclérosante, désir qui se satisfait vite d'un faux-semblant de réforme... et d'une répétition à variantes, appoggiatures graciles autour d'un thème dominant.

Entre les illusions de la déviance, qu'entretient à son profit le système, et les transformations effectives, la théorie du surcode permet peut-être de faire le point... Trois types de déviance peuvent être décrits.

a) *La déviance « normale » ou fausse déviance.* – Cette première catégorie est relative à un sous-système 2 prétendument déviant. En fait, ce sous-système « déviant » constitué par des individus hors système 1 (prostituées, drogués, gangsters, trafiquants) assure le bon fonctionnement social.

On sait par exemple que la prostitution est indispensable à l'économie du système 1, tant sur le plan de l'économie libidinale que sur le plan du capital. D'autre part, une prostitution réglée, facilement contrôlable, permet un contrôle policier de tout un milieu dont les usages, les goûts, les mœurs sont connus, répertoriés, taxés et normaux par rapport aux sous-systèmes dans lesquels ils se produisent¹. On sait aussi que le « milieu » est extrêmement respectueux des lois en usage dans le système 1 : il y a un code de convenances, une hiérarchie, un « bon usage » qui, pour être à l'inverse de celui de la bourgeoisie, n'en est pas moins tributaire.

1. Voir Albert Cohen, *La déviance*, Duculot, et Merton, *Éléments de méthode sociologique*, le chap. « Structure sociale, anomie et déviance », Plon ; L. Sfez, *Pour une marge politique*, *Projet*, 1974. Pour une autre dimension, voir P. Legendre qui, dans *L'amour du censeur* (Le Seuil), montre très bien la production de la normalité.

Cette question de la fausse déviance est celle de la normalité même, négligée par la plupart des spécialistes des organisations. Elle ne peut se comprendre qu'à travers la critique de la demande sociale, des besoins « objectifs » prétendument installés de toute éternité dans les aspirations « naturelles » de l'homme. Or la critique des besoins est déjà largement entamée. Les efforts d'Althusser, Baudrillard, Godard, Bourdieu, Touraine, ceux des tenants de l'économie libidinale (Lyotard, Deleuze) l'ont enfin permise¹. Pas plus que la prostitution et le « milieu », les criaileries sectorielles tendant à une meilleure répartition du « gâteau » économique ou à une simple augmentation quantitative des équipements collectifs ne constituent des cas de déviances. Fausse déviances dans tous ces cas puisque les normes actuelles du socius ne sont pas mises en doute.

b) Les déviances partielles. — Il y a deux types de déviance partielle.

Premier type : Il y a déviance partielle quand il y a mise en cause d'un ou plusieurs sous-systèmes (par exemple, le milieu où l'on habite, ou encore où l'on travaille, ou encore où l'on se divertit) sans remise en cause des rapports dominants des sous-systèmes entre eux, qui sont les rapports de production.

Point n'est besoin d'être déviant total pour être créatif, pour opérer un changement. Le phénomène hippie, la contestation culturelle, la contestation des valeurs travail et promotion : autant de déviances partielles et créatives de nouvelles valeurs. Autre exemple,

1. Voir Anne Cauquelin et L. Sfez, Un trajet : de la demande sociale à l'économie libidinale, *Revue française de science politique*, août 1975.

aujourd'hui, dans l'administration ou dans la politique, les surcodeurs sont des déviants partiels, déviants par rapport à un ou plusieurs des sous-systèmes sans être déviants par rapport aux rapports de production. Mais cette déviance partielle par rapport à tel ou tel sous-système leur permet de transformer ces sous-systèmes. Exemples : de Gaulle ou Delouvrier.

Deuxième type : Mais, à l'inverse, on peut imaginer un second type de déviance partielle : la déviance seulement relative par rapport aux structures de production. C'est le cas du Parti communiste et du Parti socialiste (le Programme commun). Il est clair qu'ici aussi cette déviance est créative : elle conduit à remettre en cause les rapports de production et certains grands circuits financiers (par exemple, nationalisation des banques d'affaires) – en somme, la société capitaliste, mais non la société industrielle avec ses sous-produits mesurables en termes de rôles, statuts et valeurs.

Que pourrait être une déviance totale tendant à créer les conditions d'une société nouvelle postindustrielle ? Elle serait la combinaison des deux types de déviations partielles entre elles, c'est-à-dire la déviance par rapport aux différents sous-systèmes d'habitat, de profession, de loisirs, etc., ajoutée à la déviance relative aux rapports de production. Ce serait la déviance totale.

c) La déviance totale. — Elle paraît bien tentante. Si la déviance partielle transforme, la déviance totale devrait transformer encore plus. Elle devrait entraîner une mutation totale... Or le surcode structural nous apprend qu'il n'en est rien. La déviance totale est plutôt une « latence ». Sa situation est tellement excentrée qu'elle ne peut envoyer de message déchif-

frable du lieu où elle se trouve : tels les immigrants, incapables de transformer le système en dehors duquel ils sont placés ; tels, il n'y a pas longtemps encore, les fous, situation existentielle d'éloignement. Différence radicale et irrécupérable qui ne peut donner naissance qu'à une aliénation ressentie. La position structurale de la déviance totale est celle qui est caractérisée par le concept de différence, distinct de celui d'opposition. L'opposition est réglable, la différence ne l'est pas.

On peut ici conclure : les transformations ne sont donc pas portées par la déviance totale, pas plus que par la fausse déviance, mais par la déviance partielle. Le surcode structural travaille dans la déviance partielle logée dans les connexions entre les sous-systèmes, là où l'information est la plus brouillée, mutilée, tronquée, là où les « surcodeurs » toujours à la marge de plusieurs sous-systèmes – un pied dans un système, un pied dans un autre – lisent les codes divers des sous-systèmes en conflit et les lient entre eux. Ces surcodeurs sont des groupes sociaux déviants portés ou non par des leaders déviants. Multilecture de la déviance, c'est-à-dire surcodage qui emporte transformation des noyaux des systèmes.

Le surcode structural ainsi défini a été utilisé dans plusieurs affaires, notamment l'affaire du RER.

Le surcode analytique. – On n'explicitera pas ici longuement cet aspect du surcode, renvoyant à *Critique de la décision*. Mais nous insistons avec Roger Bastide sur un point : « Pas de psychanalyse sans une préalable connaissance des milieux sociaux. »¹ Le surcode structural et le traitement séquentiel doivent néces-

1. *Ibid.*, p. 271-272.

sairement précéder le surcode analytique, même s'ils entrent ensuite avec lui dans des interrelations.

En une certaine mesure, Roger Bastide, qui le premier en France s'est intéressé aux problèmes des rapports entre sociologie et psychanalyse, légitime par avance la méthode du surcode : « Les choses de la nature (sociale ou physique) étant susceptibles de plusieurs significations, en particulier d'ordre sociologique ou d'ordre analytique, le rôle du savant est d'entrer dans le jeu dialectique des corrélations entre ces diverses sémantiques, complémentarité ou opposition, transformations ou échanges, interpénétration ou stratification à des niveaux différents de profondeur, chronologie ou inversion. »¹ Il ne s'agit pas ici d'opérer une psychanalyse sociale. Les données sont trop complexes, les pièges considérables. La transposition de la psychanalyse à l'analyse sociale est une entreprise qui nécessite au préalable un décollage épistémologique qui n'a pas encore été fait.

Il s'agit seulement d'utiliser quelques modèles psychanalytiques sans chercher d'autre légitimation à cette utilisation que les résultats produits. Démarche possible dans sa modestie même et d'autant plus recevable que les différentes instances (conscient, inconscient, préconscient) sont traversées par des flux et fonctionnent comme des sous-systèmes qui échangent des informations. Si les modèles psychanalytiques sont des systèmes, pourquoi ne pas les utiliser pour forcer les barrages épistémologiques de l'analyse du système ?

L'inconscient est traversé de processus tels que le déplacement, la condensation, le contre-investissement qu'on a retrouvés *analogiquement* dans le processus de décision.

1. Roger Bastide, *Sociologie et psychanalyse*, PUF, p. 288.

Le surcode analytique ainsi défini a été utilisé dans plusieurs affaires, notamment l'affaire de l'aérotrain. Le surcode et les idées de Critique de la décision ont inspiré aussi l'Institut de recherche des transports¹.

On peut donc avancer, en conclusion, que le phénomène décisionnel de notre monde aléatoire profondément diversifié et dont les différences sont à la fois irréductibles et connectées peut être abordé par le surcode, méthode souple, opératoire, auto-adaptable à des domaines nouveaux. Puisque aussi bien l'idée essentielle qui s'en dégage est celle d'une décision, simple récit, toujours interprétable à mesure. Récit de processus ou récit monographique de village ou de région, voire récit de concept ou récit de fantasme.

Conclusion : définition de la décision à l'âge contemporain. – À l'homme certain répondait la définition de la décision comme acte rationnel et linéaire, marqué par un but. À l'homme probable répond la même définition, mais avec la reconnaissance de plusieurs chemins pour parvenir au même but. À l'homme aléatoire répond la définition nouvelle.

La décision contemporaine est un récit toujours interprétable, multirationnel, dominé par la multifinalité, marqué par la reconnaissance de plusieurs buts possibles, simultanés, en rupture.

1. Voir Institut de recherche des transports, *Études et décisions, la ligne C du métro lyonnais*, Division Transports urbains dirigée par J.-M. Offner, 1983 ; voir aussi IREPS, *Langage de l'évaluation, discours de la décision*, par A. Bieber, O. Morellet et J.-M. Offner, 1987 ; voir aussi *Les effets structurants du transport : mythe politique, mystification scientifique*, par Jean-Marc Offner, in *L'Espace géographique*, n° 3, 1993, p. 233.

Inconvénient : la fragilité nouvelle de l'homme contemporain, parfois indécis et vulnérable. Avantage : la possibilité d'échapper aux déterminismes pesants du politico-technique car les aléas les concernent aussi.

CONCLUSION

Une décision libératrice

Comprenons bien que ces trois définitions successives de la décision, à l'âge classique, à l'âge moderne, à l'âge contemporain, se sont accumulées comme des strates qui demeurent juxtaposées en simultanéité, dans les politiques, dans les organisations, dans l'esprit des individus. Nous les avons séparées par l'analyse, en les insérant dans leur contexte socio-historique, pour nous apprendre à les discriminer. Pour que chacun cherche à savoir ce qu'il fait au moment où il le fait, cherchant, par-delà la décision « libre », celle qui libère, effectivement.

Esquisons ici, pour finir, les possibilités de cette libération.

À l'époque classique répondait une décision monofinaliste. Puis ce fut l'évolution *moderne* de la décision équi-finalisée, avec plusieurs chemins pour aboutir au même but, au but monofinaliste de la décision classique. C'est enfin aujourd'hui dans notre monde aléatoire une décision tout à la fois équi-finaliste et multifinaliste, avec plusieurs avenir possibles à construire.

Les possibilités de libération s'en trouvent décuplées. Cela est vrai des « décideurs » dont les scénarios prospectifs, techniques ou politiques présentent la palette de nos futurs.

Mais c'est aussi vrai des « décidés », c'est-à-dire des citoyens.

*L'enjeu*¹. – La décision de l'homme certain est constitutive de toutes les politiques de puissance politico-techniques des grandes organisations publiques et privées, modernes et contemporaines.

La décision de l'homme probable est un assouplissement de la décision de l'homme certain, assouplissement visible dans l'évolution des tâches et des modes de consommation (le taylorisme est bien mort comme la vieille « réclame »). Mais cet assouplissement est compensé par un durcissement causé par la toute-prégnance du progrès technique et ses critères de rentabilité-efficacité-profit. Ce qu'on pourrait refuser à la décision autoritaire de l'homme certain se trouve légitimé par le progrès. Au nom du progrès, l'exploitation humaine (dans ses formes non tayloriennes) est à son maximum, mais aussi l'exploitation de la nature avec son cortège de pollutions, de changements climatiques et de maladies causées par des aliments non contrôlés. Société du risque². Décision et progrès sont indissociables. Ils sont deux marqueurs des techniques contemporaines.

La décision de l'homme aléatoire contient les deux décisions précédentes avec leurs lourdeurs et leurs effets nocifs. Mais elle contient aussi une idée différente : celle de mondes pluriels simultanés. L'idée aussi que les choix ne sont pas posés à l'avance, que des bifurcations sont possibles. Les déterminismes sont encore là. Mais des chemins de libération existent. Il faut savoir les emprunter.

1. Sur cet enjeu, voir Lucien Sfez, *Technique et idéologie*, Le Seuil, 2002.

2. Voir Ulrich Beck, *La société du risque*, Aubier, 2001 ; voir aussi, sous la direction de Claude Gilbert, *Risques collectifs et situation de crise*, L'Harmattan, 2003.

BIBLIOGRAPHIE

SUR LA DÉCISION *STRICTO SENSU*

- J. March et H. A. Simon. *Les organisations*, Dunod, 1969.
James March, *Décisions et organisations*, Les Éditions d'Organisation, 1991.
Lucien Sfez, *Critique de la décision*, Presses de Science Po, 4^e éd., 1992.

SUR DES CATÉGORIES QUI INFLUENT DIRECTEMENT LE CONCEPT ET LA PRATIQUE DES DÉCISIONS

La technique

- Ulrich Beck, *La société du risque*, Aubier, 2001.
Alain Gras, *Fragilité de la puissance*, Fayard, 2002.
Dominique Janicaud, *La puissance du rationnel*, Gallimard, 1985.
Lucien Sfez, *Technique et idéologie*, Le Seuil, 2002.

L'histoire

- Philippe Carrard, *Poétique de la nouvelle histoire. Le discours historique en France, de Braudel à Chartier*, Payot, 1998.

La biologie

- Stephen Jay Gould, *L'éventail du vivant. Le mythe du progrès*, Le Seuil, 1997.

La psychanalyse

- André Green, *Idées directrices pour une psychanalyse contemporaine : méconnaissance et reconnaissance de l'inconscient*, PUF, 2002.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	3
Les fonctions de la décision, 5 – La décision comme très vieille idéologie d'Occident, 8 : 1. De la Grèce au christianisme, 8 ; 2. De Descartes à la philosophie des Lumières, 14.	
Chapitre I – L'homme certain ou la décision dans le libéralisme classique	21
<i>Homo economicus</i> : le comportement certain..., 21 ; ... et le plaisir, 23 – I. Les bases conceptuelles d'une fiction, 24 : 1. La méthode cartésienne, 24 ; 2. La rentabilité progressiste du libéralisme, 28 – II. Applications d'une fiction, 29 : 1. Les théories et pratiques administratives, 29 ; 2. Les théories et pratiques juridiques, 30 ; 3. Psychosociologie et pragmatisme, 35 ; 4. La thèse de Taylor, 35 ; Conclusion : définition de la décision à l'âge classique, 37.	
Chapitre II – L'homme probable ou la décision dans le libéralisme moderne	39
<i>Homo probabilis</i> , 40 : Théorie des jeux, 41 – I. La linéarité est rejetée, 42 : 1. Ouverture et entropie, 43 ; 2. De la RCB à la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), 45 ; 3. La cybernétique, 48 ; 4. Anticipations et le « tournant cognitif » de l'économie, 50 ; 5. De la recherche opérationnelle à l'aide à la décision, 51 ; 6. Informatisation des entreprises et intégration, 51 ; 7. La théorie systémique critique, 52 ; 8. L'exemple de Michel Crozier, 57 ; 9. Le retour du refoulé : les politiques publiques, 60 – II. La normalité efficace conservée, 61 : 1. Les théories néorationalistes, 62 ; 2. La naissance avortée de la multirationalité, 70 ; Conclusion : définition de la décision à l'âge moderne, 76.	

Chapitre III – L'homme aléatoire ou la décision dans nos sociétés contemporaines

79

Homo erraticus, 79 – I. Les blocages des théories classiques de la liberté, 81 ; 1. Le pluralisme psychologique de Dahl, 81 ; 2. L'impasse de Castells, 82 ; 3. Le médiateur de Jamous, 85 – II. Les propositions des spécialistes, 89 : 1. Une conception contingente du risque, 89 ; 2. L'auto-organisation, 90 ; 3. L'identité et la culture collective, 93 – III. Les propositions des sciences de l'homme, 96 ; 1. L'histoire, 96 ; 2. La biologie, 99 ; 3. La psychanalyse, 100 ; 4. L'anthropologie structurale, 102 – IV. La théorie politique du surcode, 105 : 1. Définition du surcode 106 ; 2. Les applications du surcode, 109 ; Conclusion : définition de la décision à l'âge contemporain, 118.

Conclusion – Une décision libératrice

121

Bibliographie

123

Imprimé en France
par Vendôme Impressions
Groupe Landais
73, avenue Ronsard, 41100 Vendôme
Mars 2004 — N° 51 003



les envies du savoir

LA DÉCISION

Traditionnellement, la décision est fractionnée en trois temps : préparation, décision, exécution ; l'étape intermédiaire étant le moment de l'acte créateur par excellence. Il suffit néanmoins d'observer les conditions d'application de n'importe quelle politique pour se convaincre que le processus de décision ne peut être réduit au choix prétendument libre d'un « décideur » unique. Mais, si les critiques de la décision ont montré le poids des déterminismes et des structures en particulier, cette vision quasi fantasmée de la décision reste au cœur de notre pratique politique.

À partir des théories de la décision depuis l'époque classique jusqu'à nos jours et de l'étude de cas de grandes décisions contemporaines, cet ouvrage expose le trajet qui va de l'homme « certain » du libéralisme classique à l'homme « aléatoire » dans nos sociétés actuelles.

Lucien Sfez

Professeur à l'Université de Paris I Panthéon-Sorbonne, Lucien Sfez est notamment auteur du « Que sais-je ? » sur La communication (n° 2567) et a dirigé le Dictionnaire critique de la communication (PUF, 1993).

PC 1133 / 03 / 2004



www.quesais-je.com

COLLECTION ENCYCLOPÉDIQUE

fondée par Paul Angoulvent