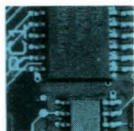
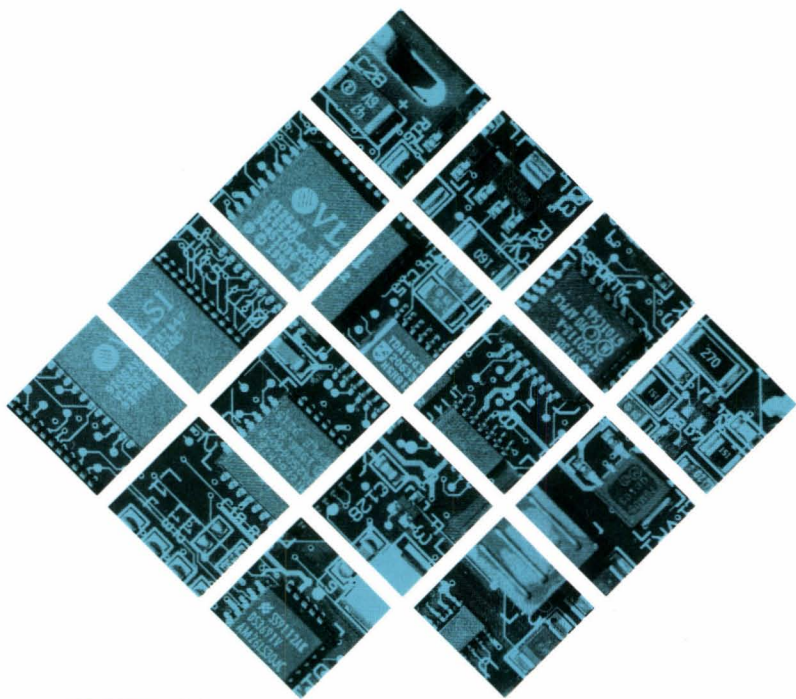


CRITIQUE DE LA DÉCISION

LUCIEN SFEZ



Références

PRESSES DE LA FONDATION NATIONALE
DES SCIENCES POLITIQUES
Extrait de la publication

CRITIQUE DE LA DÉCISION

Ouvrages parus dans la collection « Références » :

1. *Critique de la décision*, Lucien Sfez (quatrième édition).
2. *Crise du féodalisme*, Guy Bois.
3. *Léon Blum, chef de gouvernement (1936-1937)*, Pierre Renouvin, René Rémond.
4. *Réforme et révolution chez les musulmans de l'Empire russe*, Hélène Carrère d'Encausse.
5. *Le Parti communiste français pendant l'entre-deux-guerres*, Nicole Racine, Louis Bodin.
6. *André Malraux et le gaullisme*, Janine Mossuz-Lavau.
7. *Mon village*, Roger Thabault.
8. *Le mode de vie des familles bourgeoises, 1873-1953*, Marguerite Perrot.
9. *Emploi et chômage*, Jacques Mairesse.
10. *Administration et politique sous la Cinquième République*, Francis de Baecque, Jean-Louis Quermonne.
11. *La constitution de la Cinquième République*, Olivier Duhamel, Jean-Luc Parodi (épuisé).
12. *Le fellah marocain, défenseur du trône*, Rémy Leveau.
13. *L'État au Cameroun*, Jean-François Bayart.
14. *L'identité au travail*, René Sainsaulieu.
15. *Sociologie des Brazzavilles noires*, Georges Balandier.
16. *France de gauche, vote à droite ?*, Jacques Capdevielle, Elisabeth Dupoirier, Gérard Grunberg, Etienne Schweisguth, Colette Ysmal.
17. *La Constitution de la Cinquième République*, Olivier Duhamel, Jean-Luc Parodi (nouvelle édition).
18. *L'identité au travail*, Renaud Sainsaulieu (nouvelle édition).
19. *Les musulmans dans la société française*, Rémy Leveau, Gilles Kepel.
20. *Les espaces d'Israël*, Alain Dieckhoff.
21. *Explication du vote*, Daniel Gaxie.
22. *L'électeur français en questions*, CEVIPOF (inédit).
23. *Sirius face à l'histoire*, Bruno Rémond (inédit).
24. *Naissance de la Cinquième République*.
25. *A l'Est en Europe. Des économies en transition*, Jean-Paul Fitoussi.
26. *Idéologies, partis politiques et groupes sociaux*, Yves Mény.
27. *Sur l'individualisme*, Pierre Birnbaum, Jean Leca.
28. *Géographies du politique*, Jacques Lévy.
29. *Sociologie des crises politiques*, Michel Dobry.
30. *L'entreprise, une affaire de société*, Renaud Sainsaulieu.

Le Catalogue général sera envoyé sur simple demande adressée aux Presses de la Fondation nationale des sciences politiques
44, rue du Four, 75006 Paris

CRITIQUE

DE LA DÉCISION

LUCIEN SFEZ

*Quatrième édition
entièrement refondue et augmentée*

PRESSES DE LA FONDATION NATIONALE
DES SCIENCES POLITIQUES

ISBN de la version numérique : 9782724685244

Couverture : Luis Costa Bonino
Photo de couverture : Emmanuel Le Ngoc

© 1992 PRESSES DE LA FONDATION NATIONALE
DES SCIENCES POLITIQUES
ISBN 2-7246-0607-8

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) (3, rue Hautefeuille, 75006 Paris).

TABLE DES MATIÈRES

<i>Préface de la quatrième édition. Vingt ans après.</i>	13
INTRODUCTION	23
Les fonctions de la décision, 24. — Décision et illusion, 27. — Un certain malaise, 29. — Des critiques non critiques, 30. — Défense et illustration du système classique, 30. — Les niveaux de la résistance, 32. — Théorie, pratique, idéologie, réalité, 40. — Pratique de la théorie critique, 41. — Une antique idéologie d'Occident : la décision, 42. — La normalité grecque, 44. — L'avènement du christianisme, 45. — La liberté chrétienne, 46. — De Descartes à la philosophie des Lumières, 47. — La philosophie des Lumières : l'exemple de Leibniz, 47.	
La pré-théorie cartésienne	50
Justification d'un choix injuste, 50. — Usage pédagogique, 51.	
La linéarité	52
Les différentes lignes, 52. — La ligne peut être treillis, 55. — Implications, 55. — Conception du temps, 56.	
La rationalité	58
Rationalité, ordre des causes, 58. — Un isomorphisme avant la lettre, 59. — Raison réductrice, 59. — Refus des belles causes aristotéliennes, 59.	
La liberté	60
Un axiome indémontrable, le sujet libre, 60.	

Les pré-théories administratives.....	62
Henri Buch, 63. — Analyse morte, synthèse vivante ? 65. — Théorie organique et théologie, 66. — L'administration est subordonnée... 67. — ... et neutre, 68. — Une répétition, M. Boulet, 73. — Le manteau cybernétique, 73. — Autres bouvarismes, 73. — La thèse de Taylor, 74. — Un exemple de pratique théorisée administrative : les politiques publiques, 75. — Un schéma curieux d'invention scientifique, 76. — Trois stances à venir, 80.	

Première partie

CRITIQUE DE LA LINÉARITÉ

Arbre, treillis et systèmes, 83. — Ouverture et entropie, 87.

Chapitre I. LES PRATIQUES THÉORISÉES DE LA LINÉARITÉ ..	91
Les théories juridiques.....	93
Position de juriste, 93. — La vision juridique linéaire, 96. — Linéarité pédagogique et linéarité vécue, 100. — Hauriou, auteur baroque, 102.	
La cybernétique.....	106
Les spécialistes du PPBS-RCB.....	109
Le RCB et les fins, 116.	
Chapitre II. LES THÉORIES CRITIQUES DE LA LINÉARITÉ....	121
Les théories juridiques.....	121
Hauriou critique, 121. — Hauriou, les idées, Dieu et l'homme, 124.	
La théorie systémique critique.....	127
Théorie systémique critique, 127. — Colloque de Bellagio, 127. — Gâteau et paramètre, 131. — Valeur non linéaire, l'équifinalité, 134. — L'application à la décision, 137. — Il est possible d'analyser les valeurs, 139. — L'avenir contraint le présent : la planification, 140. — Planification technologique intégrée, 141. — Les institutions, du linéaire au systémique, 144. — Les institutions instrumentales, 146. — Les institutions pragmatiques, 148. — Les institutions auto-adaptables, 149. — Réponses du système à ses propres insuffisances, 154. — Les non-réponses, 156.	

Propositions pour une méthodologie nouvelle.....	158
Le modèle psychanalytique	158
Multilinéarité de l'interprétation, 160. — Les réponses du modèle psychanalytique aux insuffisances de l'analyse de système, 162. — Le transfert, 162. — Transfert et politique, 164. — Approche cognitive du psychanalyste, 165. — Deux types de survie, 166. — Une nouvelle réalité politique, 168.	
L'histoire comme modèle	175
Continuité, hypothèse ruineuse, 175. — Une temporalité non linéaire : des temps simultanés différentiels, 176. — Les domaines simultanés d'énoncés, 178. — Des non-événements, 179. — Mise en système par le discours : le découpage, 180. — Les séquences du récit, 181. — La méthodologie structurale : le récit est un système, 183. — Propp et Lévi-Strauss, 187. — Non-linéarité, 188. — Information codée et décodée, 190. — Homogénéité, hétérogénéité, équifinalité, 191. — Réroaction, 191. — Le RER, 191.	
Conclusion	192

Deuxième partie

CRITIQUE DE LA RATIONALITÉ

Première caractéristique du mono-rationnel : la linéarité, 198. — Le progrès, 200. — Profit-efficacité, 202. — Un autre avatar : la normalité, 202.

Chapitre I. LES PRATIQUES THÉORISÉES DE LA RATIONALITÉ	207
Les théories psycho-sociologiques, 208. — Psychosociologie et pragmatisme : l'utilisation de la théorie psychologique dans la théorie économique, 211.	
Le comportement certain	213
L'homo economicus... 213. — ... et le plaisir, 214.	
Le comportement probable.....	215
Théorie des jeux, 216. — Une stratégie : la moins mauvaise, 218. — L'approche des « relations humaines », 220. — La satisfaction au travail, 222. — Le plus et le moins, 222. — La productivité, 222. — Alternatives comptabilisées, 224. — Individu, groupe et alliance, 227. — Les postulats d'une « organisation », 229.	

Les doctrines néo-rationalistes	230
Simon, père de l'école moderne, 231. — Appréciation critique, 235. — Séquelles de la théorie classique, 240. — Apport de Cyert et March, 245. — Le modèle rationnel, 246. — Le modèle politique de l'entreprise, 247. — Elaboration nouvelle, 247. — Théorie de l'apprentissage, 250. — Caractéristiques générales, 250. — Théorie des buts, 252. — La notion d'excédent organisationnel, 253. — Feldman et Kanters, 255. — Un point de désaccord : la fragmentation, 257. — « Les organisations » de March et Simon, 259. — Les nouvelles technologies et la décision, 263. — Appréciation critique, 264. — L'artificieuse intelligence de H. A. Simon, 268. — Intelligence artificielle et intelligence des organisations, 271. — Le cartésianisme de Simon, 273. — La place de Simon, 274. — Evaluation globale du néo-rationalisme, 276. — Illustration des nouveaux points de crise, 277. — Un nouvel objet non identifié : le décideur express, 279.	
 Chapitre II. LES THÉORIES CRITIQUES DE LA RATIONALITÉ .	281
Le début des théories critiques	282
Les théories juridiques : un exemple de multi-rationalité, les conceptions fonctionnelles de Maurice Hauriou et de Georges Vedel, 282. — Une certaine logique, 288. — Les réels juxtaposés de Graham Allison, 291. — Au secours de l'homme certain ou la cybernétique cognitive de John Steinbruner, 294. — La thèse de Lindblom : l'instrumentalisme, 297. — La critique technique d'Etzioni, 302. — La perversion de Lindblom, 303. — L'abandon de la linéarité et de l'utilité par Crozier, 305. — Les caractéristiques statiques, 306. — Les caractéristiques dynamiques, 307. — Refus du linéaire, 310. — Refus de l'utilité, 310. — Crozier et le progrès, 312. — Crozier, auteur prévisionniste, 313.	
 Pour une méthodologie critique de la multi-rationalité	316
Ozbekhan, chapitre III, 316. — Biologie : modèles multiples et rationalité, 316. — Modèles/copies, modèles/statistiques, 318. — Les monstres intégrés, 319. — Le futur et le rationnel, 320. — Niveaux de rationalité, 322. — L'activité antispsychiatrique, 324. — Avaler/vomir : le système traditionnel, 325. — Créativité du groupe, 326. — Décision et rationalités multiples, 327. — La fiction, 329. — Récit fictif et discours de savoir, 329. — La fiction est rationnelle, la science est fiction, 332. — Mais la fiction	

procède de l'autre, la science du même, 333. — L'invraisemblable de l'invention, 335. — Fantastique et faux fantastiques, 337. — La boîte noire, 338. — Saut en avant, 339. — Saut en arrière, 340.

Conclusion 342

Troisième partie

CRITIQUE DE LA LIBERTÉ

Impact de la critique de la linéarité... 349. — ... et de la mono-rationalité, 350. Un scénario injouable : pas de liberté sans sujet, 351. — Pas de sujet sans liberté, 354. — Unification, réduction, 356. — Première apparition du surcode, 357.

Chapitre I. LES THÉORIES ACTUELLES DE LA LIBERTÉ 361
Théorie de la responsabilité administrative, 361. — Responsabilité ponctuelle ou globale ? 364. — Sujet et personnalité juridique, 367. — Pluralisme psychologique de Dhal, 369. — L'ouvrage de Dhal, 370.

Le bon sens sophistiqué d'Amitai Etzioni 374
Trois critiques, 377.

Les blocages de Crozier 379
Trois libertés, 379. — Le changement, 381.

L'impasse de Castells 383
La problématique de Castells, 383. — L'application des schémas d'Althusser au système urbain, 385. — Critique de Castells, 387. — La critique d'Althusser et de Godart, 388. — Le concept d'habitus de Bourdieu, 390. — Le désir chez les économistes, 393.

Le médiateur de Jamous 397
Critique de Jamous, 399. — Une ambiguïté, déterminisme ou volontarisme ? 401. — Incertitudes sur le paradigme, 402.

Le brio cynique de Forrester 405
Un cynisme non réaliste, 408.

La baleine malade de Pagès 409

La vigie d'Ozbekhan	411
Absence d'une théorie des forces, 414.	
Les propositions des spécialistes	416
La complexité administrative selon Martin Landau, 417. — Les relations organisation-environnement, 419. — L'identité et la culture collective, 420.	
Conclusion : pour une nouvelle analyse théorique	422
 Chapitre II. ESQUISSE D'UNE THÉORIE POLITIQUE DU SURCODE	 423
Le code et ses usages, 428. — Définition du surcode, 430. — Le surcode, ses trois étapes, 431.	
Traitement séquentiel : organisation du matériau	434
Le surcode structural	436
Divers types de déviance, 439. — Différence et opposition, 447. — La déviance est définie par la place, 452.	
Le surcode analytique : étude des lois du changement	453
Une hypothèse de travail, 455. — Investissement et travail du rêve, 456. — Décision et politique symbolique, 461. — La plaine de Versailles, 463. — Les comités de quartier à Rome, 464. — Non c'è più, 465. — La symbolique des décisions d'équipement, 467.	
Conclusion	470
 Conclusion : DÉCISION, POUVOIR ET COMMUNICATION	 473
Décision et pouvoir	474
Pouvoir et gouvernants	474
Décision et dirigeants	475
Coexistence du pouvoir et des décisions	476
La traduction des décisions en pouvoir	477
Conclusions provocatrices	478
L'espace-temps, rationalité commune à la décision et au pouvoir	480
Une première rationalité : universelle, spatiale, autoritaire, 480. — Une seconde rationalité : historique, démocratique, spatio-temporelle, 481. — Troisième rationalité : un prétendu compromis, 482.	
Décision, pouvoir et communication	482
De l'identité à l'identique : le cas d'Antiope ou la belle endormie, 483. — Un autre cas : l'affaire Tube, 486.	

ANNEXES	489
Le récit Rangueil-Lespinet : une affaire de décentralisation en région toulousaine	489
Le récit RER	503
Le récit aérotrain	505
Analyse des deux récits : RER et aérotrain	511
Les Villages de Carros	534
La campagne publicitaire de France Télécom : « Un avenir d'avance »	536
BIBLIOGRAPHIE	553
INDEX DES PERSONNES	565

PRÉFACE DE LA QUATRIÈME ÉDITION

VINGT ANS APRÈS

Vingt ans après ! On s'attend bien à des transformations, et de l'objet d'étude et de celui qui s'y intéresse... Des théories sont nées, des logiques se déplacent, des champs d'analyse entiers glissent les uns sur les autres.

Tel auteur, qui se trouvait engagé dans la science des organisations, attrape le virus de l'intelligence artificielle. S'obstiner dans les anciens repères est malsain, tenter de garder, par conservatisme extrême, les anciennes notions en les rebaptisant autrement est pervers...

C'est ainsi, par exemple, que le Simon spécialiste des organisations est aussi un des fondateurs de l'intelligence artificielle. Sa conception de la rationalité, celle d'un homme normal accomplissant des tâches fragmentées à court terme selon un procès d'information, s'applique aussi dans le cas de l'ordinateur... Mieux encore, Herbert Simon tire de l'ordinateur ainsi conçu des règles qu'il applique à l'homme en retour car « l'homme doit avoir pour modèle l'ordinateur digital »¹. Les épigones français du prix Nobel, tels que Michel Crozier ou Jean-Claude Thoenig, développeront toutes les arguties qu'ils voudront, ils sont bel et bien encerclés par l'artificieuse intelligence de Simon. Refuser cette évidence, c'est s'entêter dans un conservatisme critiquable, en le déguisant sous le nouveau nom de « politiques publiques ». A cet effet conservateur il fallait consacrer quelques développements.

1. Herbert A. Simon, *Human Problem Solving*, Englewood Cliff (N.J.), Prentice Hall inc., 1972, p. 5.

Pour les nouvelles analyses, beaucoup de champs se sont ouverts : analyse de la théorie des besoins, symbolique, rapports de la décision et du pouvoir. Ces analyses ont été mises en œuvre dans un grand nombre de cas pratiques, où la méthode de surcode a été utilisée. On en trouvera quelques-uns, qui me paraissent exemplaires, dans cette quatrième édition.

Et le texte initial lui-même, fallait-il le modifier dans son armature intellectuelle ? Je ne l'ai pas cru, jugeant que les cadres d'analyse dégagés il y a vingt ans présentaient un intérêt permanent : le contenant ne change pas ou peu, c'est le contenu qui change.

Dire que le contenant change peu entraîne une première prise de parti : le nouveau bloc (impressionnant) de théories relatives à la « communication et organisation » pouvait ne pas être pris en compte ici. Ce bloc est traité dans le long chapitre coordonné par Bernard Paulré du *Dictionnaire encyclopédique et critique de la communication*¹. C'eût été inutilement alourdir cette quatrième édition que de la surcharger de ces théories qui relèvent de mon appareil critique habituel. Et, dans ce cas, pourquoi éternellement redire ? Pour une autre part (théories de l'auto-organisation, de l'autoréférence, métaphore de l'organisme revue par Martin Landau), il s'agissait là d'éléments nouveaux qui ont trouvé leur place dans cette nouvelle édition.

Seconde prise de parti : dire que le contenant change peu ne signifie pas qu'il ne change pas du tout. Au contraire. D'imperceptibles changements de contenant entraînent à terme des changements de contenu très sensibles, comme je l'ai montré dans *L'enfer et le paradis*².

C'est affaire de lecture. Or la lecture de *Critique de la décision* a changé vingt ans après.

On s'explique.

Une première lecture

Dans les années 1970, l'idéologie dominante était nichée dans la décision, décision des grands décideurs publics dans un premier temps (derniers reflets de la période gaullienne) et du management privé dans un second temps. Décideurs et managers non seulement

1. Lucien Sfez (dir.), *Dictionnaire encyclopédique et critique de la communication*, Paris, PUF, 1992.

2. Lucien Sfez, *L'enfer et le paradis*, Paris, PUF, 1978, 1^{re} partie, chap. V.

« décidaient » et « manageaient », mais avaient seuls le droit de dire dogmatiquement le vrai. Ils monopolisaient les discours de science et de raison. Ce fut l'époque où le président de la République, Valéry Giscard d'Estaing, appela à Matignon « le meilleur économiste de France », Raymond Barre. Le calcul économique, une science économique pratique et rigoureuse, cherchait à fusionner un discours de planification (ou d'organisation) tout colbertiste et un discours de manager d'entreprise, très pragmatique. Dans ces conditions, critiquer la décision revenait à critiquer la production des normes de vérité par l'appareil d'organisation, en particulier l'appareil politico-administratif. Première lecture.

Mais les choses ont évolué. Aujourd'hui et depuis les années 1980, l'administration sait bien qu'elle gère, qu'elle administre, que ses décisions illustrent des politiques et ont des effets politiques (et ici, tous ceux qui comme moi lui reprochaient sa prétendue neutralité et son illusoire désintéressement ont été récompensés dans leur effort critique), mais elle n'a plus la prétention de dire le vrai de la société. Le service public a perdu sa splendide majesté de défense de l'intérêt général. Et les jeunes énarques les plus brillants sont bien pressés de rejoindre le secteur privé. Quant au secteur privé lui-même, après avoir songé un moment à reprendre l'héritage (les années 1986, celles du libéralisme absolu) en affirmant que le discours de vérité du social passait par le management d'entreprise, il se replie aujourd'hui, dans les années 1990, sur une recherche de l'efficacité à court terme : c'est l'arrivée du décideur express, joliment racontée par J.-G. Padioleau¹, ou de ces jeunes cadres aux dents longues qui définissent leur carrière, leurs actions, et surtout leur identité, en fonction de leurs émoluments. Voilà ce qui se cache en pratique derrière le fameux discours sur la culture d'entreprise, censé valoir pour la société tout entière.

C'est que, entre-temps, la couverture avait été tirée par les politiques de gauche en 1981, de droite en 1986. C'est la politique, c'est la représentation politique, qui dit le vrai de la société. Voilà ce qu'on a commencé à entendre dès 1980. Retour foudroyant d'un refoulé qu'on croyait éliminé à jamais. Sentant ce vent venir, quelques clercs, dont j'étais, ont entendu critiquer et démonter les phénomènes de la représentation et de la symbolique politique à la fin des années 1970.

C'est ainsi que, dans *L'enfer et le paradis*, j'engageais le fer contre

1. J.-G. Padioleau, « L'arrivée du décideur express », *Le Monde*, novembre 1990.

les producteurs de vrai que sont les représentants politiques. Crise de la représentation et critique de la représentation qui se parachevaient en critique de la symbolique politique.

Le lien avec la décision était évident et il faut imputer la cécité universitaire sur ce point à la spécialisation et à l'extrême cloisonnement qui en résultent : les spécialistes des organisations ne sont pas politologues ou considérés comme tels, et les politologues ne se sentent pas concernés par les sciences de la décision. Comme si les phénomènes de pouvoir ne devaient pas être soumis à terme à une grille unique d'analyse ! L'université se comporte souvent comme ce charlatan, dont nous parle Jean-Jacques Rousseau, qui dépèce un corps unique en autant de morceaux qu'il est possible et puis, d'un coup de baguette magique, reconstitue fictivement l'unité.

Un exemple : la décision sur les centrales nucléaires

Exemple ici pris sur le vif de la liaison décision/représentation politique (ou symbolique politique). Et exemple pris précisément à l'intersection des années 1970 (décision) et 1980 (représentation) : la politique nucléaire de la France.

Une décision fut prise par les nucléocrates (ou technocrates du nucléaire) et avalisée par Valéry Giscard d'Estaing, président de la République, décision de doter la France de neuf centrales nucléaires. Centrales totalement indispensables, disait-on, pour assurer l'indépendance énergétique de la France après les deux chocs pétroliers. Réactions hostiles des écologistes, des intellectuels, d'une grande partie de la gauche. François Mitterrand est élu. En juin 1981, le gouvernement annonce une « modification » : on passe de neuf centrales à sept centrales. Comme on le voit, le changement est minime. Mais la décision passe. Aucune contestation d'envergure n'est observée. Il s'agit bien de la même décision, mais alors qu'elle ne « passait » pas dans le public, elle « passe » désormais. Changement de symbolique. Ces nucléocrates, « réactionnaires » du temps de Valéry Giscard d'Estaing, sont désormais connotés aux valeurs de travail et de progrès technique et social, incarnées par François Mitterrand.

Entendons-nous bien ici : ce n'est pas seulement le contenu de la légitimité qui a changé. C'est aussi, c'est surtout le système de légitimité lui-même qui a changé de camp. Auparavant logé dans la rationalité scientifique de l'administration, il s'inscrit désormais dans une logique exclusivement politique, je veux dire de représentation et de symbolique politique.

Il n'est donc plus possible, si l'on s'intéresse aux analyses de décision, de s'occuper seulement de leur logique intrinsèque, cette logique serait-elle une logique globale d'ordre économique et social (comme l'ont bien montré les systémistes et les marxistes). Il faut aussi et en même temps donner toute notre attention à la façon dont les dossiers gérés selon telle rationalité par telle équipe passent ou ne passent pas dans l'opinion publique. C'est bel et bien toujours affaire de décision, puisque c'est affaire de faisabilité.

Voilà donc à quoi correspondit cette deuxième époque, celle des années 1980, celle pour moi de la politique symbolique, développée dans *L'enfer et le paradis*.

D'où une deuxième lecture

Du même coup, la lecture de *Critique de la décision* s'en est trouvée modifiée. Alors qu'elle était la critique de la production des normes du vrai par les idéologues décideurs des années 1970, elle ne pouvait l'être exactement dans la décennie 1980-1990, puisque la production des normes du vrai relevait surtout, à partir des années 1980, des représentants politiques.

Critique de la décision se trouvait donc déportée dans un milieu spécialisé : il s'est agi alors de la critique d'une sous-branche de l'appareil idéologique, celle des décideurs et managers, toujours là, agissants, mais n'occupant plus le devant de la scène. A ce titre, critiquer la décision revenait à critiquer un des aspects de la production des normes dominantes. Pour embrasser tous les aspects de la production du « vrai » social, il fallait associer une critique de la décision et une critique de la politique symbolique, l'idéologie de la décision persistant toujours en symbolique politique. Deuxième lecture.

Mais voici que s'ouvre une troisième période dans les années 1990. Tout va très vite décidément puisque chaque décennie connaît son cortège de langages différents, d'idéologies différentes (qui se substituent les unes aux autres) et même de systèmes de légitimité différents. Le système des années 1990 se nomme « communication ». On ne s'étonnera pas qu'ici encore, obsédé par ces changements de systèmes idéologiques et sentant les choses venir, j'y ai consacré mes recherches en un livre abouti en 1988 : *Critique de la communication*¹.

1. Lucien Sfez, *Critique de la communication*, Paris, Le Seuil, 1990, 2^e éd.

Troisième lecture

Ce n'est plus l'appareil administratif et managérial qui dit le vrai pour tous (1970 et plus), ce ne sont plus les représentants politiques, de gauche et de droite (1980 et plus), c'est l'appareil de communication qui désormais s'est installé à la place des deux autres : dans le lieu déserté par les anciennes idéologies qui organisaient le consensus républicain (la décision rationnelle, l'égalité¹, la souveraineté, la représentation politique), la communication s'installe en souveraine, capturant les morceaux épars des anciennes rhétoriques organisatrices du consensus pour les reformuler en un corps prétendument neuf. Communiquer est la condition préalable pour bien décider, pour être un bon représentant politique. Condition préalable qui se transforme bientôt en condition unique. Le communicateur dit le vrai à la place de tous. Et il ne s'agit pas ici seulement du journaliste et de la fameuse crise des médias qui en découle, mais de tout technologue et de toute technologie de la communication.

La communication envahit tous les champs : dans l'entreprise où le secteur relations humaines, qui n'était qu'un élément parmi d'autres, devient prééminent ; dans l'entreprise encore où le marketing concernait jadis le produit, alors qu'aujourd'hui il travaille l'image de la firme elle-même ; dans les milieux politiques qui ne jurent que par le marketing politique et l'image de marque et qui croient désormais qu'une ligne politique sans écho dans les sondages n'est pas comprise ; dans la presse elle-même où les rubriques « communication » fleurissent ; dans l'audiovisuel, objet de toutes les convoitises politiciennes et publicitaires ; dans la publicité qui entend s'honorer elle-même en se nommant « entreprise de communication » ; dans l'édition où l'on fabrique des livres standards, semi-industriels, « livres Poilâne », selon le joli mot de Marc Guillaume ; dans la sphère religieuse qui n'est pas épargnée et veut désormais nous révéler un dieu aimable et présentable ; dans les psychothérapies individuelles et de groupe, qui se veulent « communicatives » ; dans la science des organisations et de la décision ; dans les sciences exactes elles-mêmes, physiques et biologiques contaminées par le vocable « communication » ; sans parler, bien sûr, de l'intelligence artificielle, de l'informatique ou des sciences

1. A laquelle j'ai consacré un livre toujours dans la même perspective *Leçons sur l'égalité*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1984.

cognitives. Curieuse et forte convergence de ces différents champs. Consensus transnational ou, comme on peut le croire, nouvelle idéologie, voire nouvelle religion mondiale en formation.

Ici encore, le procès de décision a changé en même temps que le système de légitimation lui-même. Le communicateur incarne l'intérêt général, la nation et l'avenir. Et c'est la campagne de communication qui décide en fait... de la décision finale elle-même.

Un autre exemple : la réforme des PTT¹

1986 : la droite au pouvoir. Gérard Longuet, ministre des PTT, souhaite libéraliser (autonomiser) Postes et Télécommunications. Menaces de conflits très durs avec les syndicats et la base. Jacques Chirac lui demande de s'incliner. Que fait Gérard Longuet ? Que font les Télécoms, ardents défenseurs du changement ? Une campagne de communication dès janvier 1987. Campagne qui change le nom de DGT (direction générale des Télécommunications) en France-Télécom qui renvoie à une image d'entreprise, exactement sur le modèle de British Telecom, entreprise privée voulue par Margaret Thatcher. Il s'agissait seulement d'un changement de nom, connotant une autre image. Ce premier « coup » fut totalement réussi, à tel point que, dans l'opinion moyenne, on crut que réellement les Télécom étaient devenues une entreprise autonome, privée, séparée de la Poste. Puis la gauche entre au pouvoir. La campagne publicitaire continua. Mais à elle seule elle ne pouvait suffire. Il fallait l'associer à une campagne de communication sociale destinée au personnel toujours très réservé. Ce fut l'œuvre du nouveau ministre Paul Quilès et d'un grand metteur en scène, Hubert Prévot : 8 000 réunions furent tenues sur le sujet « Réforme des Télécoms ». Un journal fut créé : tirage à 500 000 exemplaires. De quoi parlait-on ? D'une réforme. Laquelle ? On ne le disait pas vraiment. D'une marche vers l'autonomie sans doute, mais sans préciser laquelle. Processus d'animation sociale de grande envergure qui permit peu à peu à la réforme de s'imposer dans les esprits. Ce n'est qu'ensuite que Hubert Prévot rédigea son rapport, dont les principales conclusions et modalités furent reprises dans la loi.

Je repose une fois de plus ici la même question depuis vingt ans : où est la décision ? Qui l'a prise ? La décision n'est pas dans la décision. Elle se situe dans la campagne publicitaire (engagée par un autre gouvernement) et dans une campagne de communication

1. Voir Anne Cauquelin, Lucien Sfez, *Avance sur image*, CREDAF, 1990.

ACHEVÉ D'IMPRIMER
SUR LES PRESSES DE
L'IMPRIMERIE CHIRAT
42540 ST-JUST-LA-PENDUE
EN JUILLET 1992
DÉPÔT LÉGAL 1992 N° 6650

IMPRIMÉ EN FRANCE

Extrait de la publication

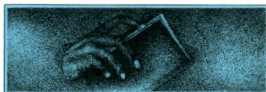
Références

Grâce à une critique idéologique et épistémologique sévère, l'ouvrage soupèse, les unes après les autres, les théories des organisations et de la décision au moyen des trois concepts de multi-linéarité, multi-rationalité et multi-finalité du système. Il opère ensuite un « saut critique » en rupture avec les théories existantes et propose une théorie nouvelle d'appréhension du phénomène décisionnel, la théorie du « surcode » : si les décisions sont diluées dans le système sociétal, alors elles n'existent plus. Dès lors, comment les appréhender ?

On peut dès l'abord les considérer comme des récits auxquels l'auteur applique les catégories sémiologiques habituellement appliquées au récit. On peut ensuite et surtout les considérer comme des sous-systèmes dont les rationalités juxtaposées travaillent entre elles de façon créative. C'est le « surcodage », travaillé dans les années quatre-vingt-dix par les pratiques généralisées de la communication et de la politique symbolique. En cette quatrième édition entièrement refondue et augmentée, l'auteur a inclus l'ensemble des théories les plus contemporaines de la décision et des organisations dans leurs liens avec la communication et les technologies de l'entreprise.

Lucien SFEZ, professeur de science politique et directeur du DEA « Communication, technologies et pouvoir », à l'Université Paris-I, est directeur du Centre de recherches et d'études sur la décision administrative (CRE-DAP) et directeur de la revue Quaderni.

*Quatrième édition
entièrement refondue et augmentée*



Extrait de la publication

80,00 F
juillet 1992
ISBN 2-7246-0607-8