

LA QUÊTE ÉPERDUE DU CONSENSUS: LE COMPLEXE DE BABEL? PLAIDOYER POUR UNE PAROLE DISSONANTE

EN QUÊTE DE THÉORIES

Penser ensemble « comme un seul homme » est-il le signe qu'on pense bien? La notion de consensus recouvre trop souvent le conformisme et le renoncement du quant-à-soi! Un mode de pensée univoque ne fait-il pas courir des risques à l'expression des talents et à l'innovation?

par **Myriam MONLA***

LE RÉCIT DE BABEL

Là, pas de querelles, ni d'altercations. Pas de mésentente, pas de contestations, pas de luttes entre classes, partis ou factions. Pas de managers en quête de solutions alternatives ou de politiques en mal de paix sociale, pas d'organisations rongées par les conflits et les crises, ni d'appels au consensus. Dans le monde de Babel, c'était le calme plat: « Toute la terre avait un seul langage et un seul parler (a) » (1).

Cette langue première – l'hébreu, dans la tradition juive (b) –, c'est la langue d'Adam, celle avec laquelle Yahvé a extirpé le monde des ténèbres et du tohu-bohu. Langue sacrée, langue de vérité, performative comme nulle autre (c). Ici, pas la moindre distance entre les mots et les choses, entre le dire et le faire, entre le verbe et la création. La simultanéité entre les mots et les

choses – comme l'a montré Foucault – prête alors au langage un pouvoir de vérité saisissant. La force des mots et, avec elle, l'union des esprits sont telles que la paix entre les habitants de Babel est absolue. Ils pensent, parlent, agissent comme un seul homme. Ils sont dans l'alpha du langage, en amont de la dialectique. Là, il n'est nul besoin de préparer des colloques, des symposiums, des sommets, de convoquer des médiateurs, d'imaginer des compromis, de rédiger des contrats, des traités, ni de délibérer indéfiniment: le consensus est acquis d'emblée. Tout est dit et fait en chœur, sans tintamarre ni fausse note.

On connaît la suite: ces hommes se mettent en tête de jouer les entrepreneurs immodestes; ils bâtissent une ville et, bientôt, ils érigent une tour de briques et de bitume, plus haute que le ciel. Avec un seul langage et un mode de pensée unique, la synergie va de soi. L'information file sans obstacle. L'organisation se passe

* Docteur en philosophie, Professeur chercheur à Advancia.

(a) Ce « parler », c'est en hébreu le « *dabar* », que nous pourrions traduire par « parole inspirée, habitée ».

(1) L'Ancien Testament – Genèse – Édition sous la direction d'Édouard D'HORME, La Pléiade, Tome I, Paris, Gallimard, 1956, p. 35.

(b) Pour la tradition juive, l'hébreu conserve la marque de cette alliance première. Pour les chrétiens, ce fut longtemps le latin. La modernité, elle, a dû s'y faire: aucune langue, sinon celle de l'onomatopée, ne peut réduire l'écart entre les mots et les choses au point de s'imposer comme langue de vérité.

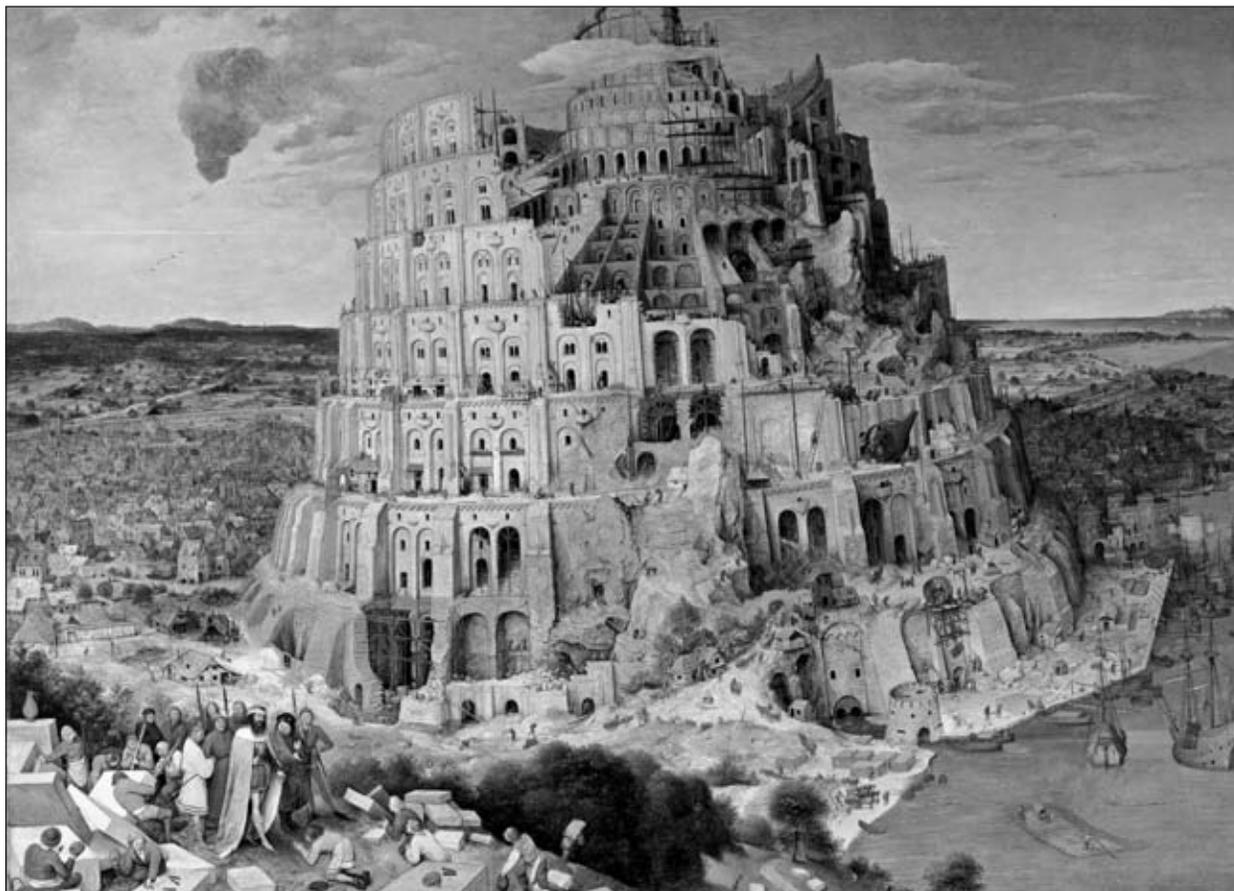
(c) Elohim dit: « Qu'il y ait de la lumière » et il y eut de la lumière. Ancien Testament (*opus cit.*)

de commandement. La réalisation ne nécessite aucun contrôle. Le manège, en somme, tourne tout seul et il tourne bien... Trop bien. La tour de Babel s'élève bientôt, jusqu'à ombrer la terre.

Yahvé s'en émeut, confond le langage de ces trop ingénieux bâtisseurs et les disperse. Fin du temps où les « mots scintillaient dans la ressemblance universelle des choses » (2).

bitume, qui, tout en chatouillant les nues, menace de s'écrouler.

Même dans notre temps pourtant désenchanté, la nostalgie affleure. Aujourd'hui, la crise aidant, on se met à rêver d'une gouvernance « mondiale » : les dissensions, le malentendu, la querelle, la rupture entre le « eux » et le « nous », la concurrence, les conflits d'intérêt... n'auraient plus lieu d'être. Encore et toujours le complexe



« La tour de Babel s'élève bientôt, jusqu'à ombrer la terre. » Peinture de Pieter BRUEGEL dit "l'Ancien" (1525-1569), 1563.

La multitude des langues, désormais, structurera la différence entre les hommes. Pour toujours.

Aussi la destruction de Babel est-elle traditionnellement interprétée comme un désastre linguistique et social : avec la séparation des langues, c'est la multiplication des peuples et l'interminable histoire des guerres qui commence. De la division naît l'altérité. De l'altérité, l'incompréhension. De l'incompréhension, la querelle. Quelques lignes seulement, au chapitre XI de la Genèse, évoquent ce désastre. Quant à la Babylone qui a inspiré ce récit, elle est tombée en poussière depuis longtemps. Qu'importe ? L'empreinte est coulée. Le souvenir ne faiblit pas (d). Écrivains, poètes, peintres – à commencer par Breughel –, ont ressuscité, au cours des siècles, cet hallucinant gratte-ciel de briques et de

de Babel : devenir – entre gens de bonne compagnie – les citoyens d'un univers débonnaire, dans lequel les débats ne seraient qu'un jeu d'enfant, voués à la lisse du consensus. Comme si les forces de changement n'étaient pas, sans cesse, à l'œuvre pour produire des combinaisons, des divisions, des alliances et des confrontations toujours renouvelées. Faut-il s'en plaindre ? L'Histoire nous a appris que lorsque les hommes pensent en chœur, le Léviathan se pourlèche les babines...

Mais, revenons un instant sous les cieux de Babel... Sans chercher à dédouaner Yahvé de sa réputation de dieu jaloux et colérique, pouvons-nous affirmer avec certitude que la chute de Babel a été un désastre ? En confondant le langage des hommes, Dieu aurait-il

(2) Michel FOUCAULT, *Les Mots et les choses*, Paris, Gallimard 1966, p. 63.

(d) Le Musée du Louvre a consacré une importante exposition à la Tour de Babel en mars 2008.

«mal-dit» ou «mal-fait»? Nous avons tendance à penser qu'il s'est agi d'un «bien-dire» et d'un «bien-fait», d'une «re-création», d'une advenue de l'homme à l'homme. Au cœur de l'unité originelle, en effet, au lieu même de la transparence, de la proximité inouïe entre les mots et les choses et entre les êtres, qu'y a-t-il, sinon le règne de la similitude et de l'indistinction? L'humanité ne prend-elle pas figure humaine dans l'altérité? Tant que les fils de Noé restent indifférenciés, ils sont comme ces êtres unicellulaires que les enfants aiment à observer sous le microscope. Unis en un seul peuple, ils ne connaissent ni la différence, ni le voisinage, ni le dialogue, ni l'émulation. Pour eux, le consensus est non seulement un mode de vie, mais un mode d'être. Inventent-ils des pratiques? Prennent-ils des décisions? Oui, en un certain sens, puisqu'ils «projettent» d'atteindre le ciel. Mais, en vérité, il y a quelque chose de la fourmi tayloriste, dans cette ambition unanime et obstinée. Ces hommes-là sont tous identiques, c'est-à-dire sans la moindre chance d'exister autrement que comme ils sont. À la manière du *Metropolis* de Fritz Lang, ce sont des hommes-robots dans une société totalitaire. C'est seulement après leur dispersion qu'ils acquièrent l'altérité et gagnent en humanité.

En admettant pour vraie cette hypothèse, il n'y aurait pas eu, à proprement parler, de «désastre». La destruction de Babel aurait signifié plutôt un nouveau commencement, après les péripéties brouillonnes et les échecs des épisodes précédents. Certes, avec la division, l'humanité s'est éparpillée, mais elle a gagné son identité propre (e). La «parole» ne lui est plus donnée comme un décalque du réel. Les hommes devront l'inventer.

Cette interprétation plaide en faveur de l'hétérogénéité et de l'autonomie, qui sont les marques de fabrique de cette modernité dont nous sommes les héritiers (f). Pourquoi, en effet, la «production foisonnante des discours» (3) devrait-elle se figer dans une unité de perceptions et de points de vue? Faut-il que nous renoncions au «je», pour devenir, comme le disait Jankélévitch, «colocataires de l'un»? Restons modestes: il n'est pas question de soutenir qu'on a forcément raison contre tout le monde, ni de faire l'apologie d'une société de la dispute et du chacun pour soi, suffisamment réels pour ne pas avoir à être loués. Mais les questions sont là, tout de même...: que serait une parole enclose dans le compromis et protégée, *in fine*, d'une possible dissonance? Comment pourrions-nous – si nous sommes vraiment des hommes –, faire «nôtres» des paroles et des décisions contraires à notre convic-

tion intime? Que serait une pensée consensuelle qui forcerait le sujet à renoncer à ce qu'il juge pertinent ou légitime?

Comment, enfin, imaginer des espaces de production de biens et d'idées sans la vitalité d'un logos vivant et sans l'exercice constamment réitéré de la *parrèsia*, de cette liberté qu'a chacun, à tout moment, de «dire le vrai», au risque même d'être sanctionné ou mis à l'écart (4)? Bref, pouvons-nous aborder la question des pratiques, notamment dans l'espace entrepreneurial, sans tomber dans le piège d'une rationalité pétrifiante qui araserait le multiple et réduirait les convictions à des compromis insatisfaisants, transformant les acteurs en choristes ou en *yes men*?

Le consensus ou le rêve d'unité

À propos du consensus, le *Petit Robert* n'est guère prolixe. Nous y apprenons qu'il s'agit d'un terme savant (didact.), moderne (XVI^e), dont l'emploi appartient volontiers aux sciences médicales (physiol.). En réalité, nous trouvons le consensus dans la culture politique initiée par Rousseau, mais aussi dans la rationalité communicationnelle défendue par Habermas. Comment définir le consensus? C'est un accord entre des parties prenantes. «Accord», dites-vous? Les synonymes tombent aussitôt, en pluie: «communion, concert, concorde, entente, fraternité, harmonie, intelligence, paix, sympathie, union...». Et nous voilà au beau milieu du champ lexical, un peu grandiloquent, de la Première République!

Depuis le XVIII^e siècle, en effet, le consensus s'inscrit dans le projet du vivre ensemble démocratique; il pré-suppose un contexte de parole idéal, dans lequel les partenaires sont égaux entre eux et s'accordent après avoir débattu. Il annonce ainsi la défaite de la verticalité autoritaire et l'avènement d'une société horizontale: le logos, au lieu de tomber du ciel ou du souverain, émane désormais des acteurs de l'espace public. Ce faisant, le consensus apparaît comme une pièce maîtresse du Contrat social et, plus largement, de la philosophie des Lumières, qui va délégitimer les modèles féodaux et absolutistes. Bien entendu, «horizontalité» ne veut pas dire nivellement. S'il est possible aux «meilleurs» d'entre nous de convaincre les autres, nous dit Kant, c'est tant mieux. La raison des plus savants, des plus compétents, autorise l'émergence d'arguments pertinents et l'accord final entre des individus libres, engagés dans la discussion en toute bonne foi (5). Pour les Lumières, le consensus est donc l'expression de la

(e) Rappelons que chaque épisode de la Création est donné sur le mode de la division. Le premier jour, Dieu «sépare» la lumière des ténèbres, etc.

(f) «Les Lumières se définissent comme la sortie de l'homme hors de l'état de minorité où il se maintient par sa propre faute. La minorité est l'incapacité de se servir de son entendement sans être dirigé par un autre».

(3) Michel FOUCAULT, *Histoire de la sexualité* I, La Volonté de savoir, Paris, Gallimard, 1976, p. 129.

(4) Michel FOUCAULT, *Le Gouvernement de soi et des autres*, Cours au Collège de France 1982-1983, Paris, Gallimard/Seuil, 2008.

(5) Emmanuel KANT, *Réponse à la question «Qu'est-ce que les Lumières?»* 1794, Paris, Garnier Flammarion.

sagesse et de la mesure: il permet de surmonter les différends, il défie et confond les conflits de l'ipséité. Il est nécessaire pour que des hommes puissent s'associer, décider d'une même voix et agir.

Bien que «lumineux», ce panégyrique conserve sa part d'ombre et met en sommeil bon nombre d'objections: pas un mot, par exemple, sur le «statut social» nécessaire pour pouvoir prendre la parole dans une assemblée. Pas un mot non plus sur les risques que l'on prend à exercer une parole libre: mise à l'index, bannissement social, exclusion. Pas un mot, enfin, sur la question de savoir si les plus influents sont forcément les plus compétents... Certes, nos contemporains n'ont pas tous lu Rousseau, Kant ou encore la théorie de l'agir communicationnel d'Habermas. Mais la modernité – à commencer par celle de l'entreprise – s'est nourrie de leurs leçons. L'adhésion au principe du consensus semble évidente à tous, y compris aux sciences humaines (g). Du coup, la critique paraît hasardeuse. Quel autre recours aurions-nous, pour dépasser les «désagrèments» de la pluralité dans l'espace social? L'humanité en a-t-elle trouvé de meilleur? Difficile à dire! Mais poser la question ainsi, n'est-ce pas y répondre par avance, en considérant que le pluriel est un inconvénient et que «l'existence du Multiple est une brèche dans l'unité de l'Un» (6)? Avouons-le: la démocratie – de crainte de voir la multiplicité qui la fonde se transformer en divisions mortelles – a fait du consensus la panacée et la fin obligée des débats. Les oppositions ayant été mises au pilori et la tentation de l'unité faisant loi, le consensus mou devient alors trop souvent l'issue politiquement correcte pour échapper au différend: dommage... **Tristan et Yseult**

Comme le disait Héraclite,

«Les hommes ne savent pas comment ce qui varie est d'accord avec soi. Il y a une harmonie des tensions opposées, comme celle de l'arc et de la lyre (7)». D'où vient, en effet, la puissance d'impact de la flèche, sinon d'une tension qui lui est exactement opposée? Sans dissonance, que serait la musique? Sans la tension qu'elle produit, pas de quatuor de Beethoven! Quant au prélude de Tristan et Yseult, ce serait de la soupe tiède. Pourtant, cette idéalisation de la monodie est telle, que le principe d'égalité et l'autonomie du sujet peuvent brutalement passer à la trappe, après avoir été hissés au plus haut (h). On peut s'en étonner.

(g) Bon nombre d'expériences menées par les sciences sociales ont contribué à réhabiliter le consensus. Mais ces expériences ont l'inconvénient de créer une situation absolument idéale d'égalité. D'où leur limite. La réalité n'est pas forcément le réel des laboratoires.

(6) J. BURNET, *L'Aurore de la philosophie grecque*, Paris, Payot, 1952p. 16.

(7) HÉRACLITE, in *L'Aurore de la philosophie grecque*, op. cit., p. 154.

(h) «Or, pour maintes activités qui touchent à l'intérêt de la commu-

Car, s'il est une conquête inaliénable de la modernité, c'est bien celle de l'autonomie, arrachée de haute lutte. D'aucuns nous diront: «Après tout, c'est tant mieux! Trop de démocratie tue la démocratie». Voilà un cliché de plus à dénoncer: la démocratie est-elle à ce point «pleine» qu'on aurait besoin d'un délestage? Certes, il était plus commode d'obtenir l'accord des esprits dans l'antique cité de Babel que dans nos républiques. En faut-il, pour autant, chercher à recomposer l'unité «perdue» en renonçant à la liberté d'être soi? Évidemment, on peut toujours objecter que le consensus assure la construction d'un «nous» homogène, tandis que la démocratie est toujours menacée de «dispersion»...

Or, la dispersion, dans le monde de l'entreprise, c'est la bête noire. L'entreprise a horreur du différend: on est loin des habitudes de l'Assemblée nationale. Les débats interminables, les désaccords ponctués de noms d'oiseaux, les gesticulations un peu voyoutes, la diatribe, la polémique sont, aux yeux des dirigeants d'entreprises, aussi dangereux que coûteux: oublier cette règle, c'est se mettre hors-jeu...

Pourtant, démocratie et capitalisme sont historiquement toujours allés de pair (i). Le libéralisme des philosophes bourgeois et des physiocrates a largement prélué aux idéaux de la Révolution. Mais, dans l'enceinte de l'entreprise, la démocratie a été longtemps un non-sujet.

À l'exception de Godin et de son Familistère, on ne connaît guère de capitaines d'industrie fouriéristes. Or, comment vivre longtemps hors de l'espace de sens que l'on a soi-même créé? Le décalage entre l'idéal démocratique et la réalité du travail a fait long feu. L'exigence de démocratie a fini par frapper aux portes de l'entreprise.

«Management par projet», «management participatif», «groupes de discussion», «cercles de qualité»: l'entreprise s'est parée des atours de la démocratie participative. Mais, trop souvent, «le roi est nu»: les salariés sont invités à donner le meilleur d'eux-mêmes; pourtant, l'aplomb reste la règle et les décisions continuent de venir d'en haut. D'où un recours fréquent à des consultations de pure forme, le tout étant *packagé* sous l'étiquette «Culture d'entreprise». On en revient alors à un consensus de façade, obtenu par intimidation ou démission des acteurs. Or, un vrai consensus «ne peut être obtenu si l'on se contente de consulter, puis de formu-

nauté, un certain mécanisme est nécessaire au moyen duquel quelques membres de la communauté doivent se comporter de manière purement passive afin d'être dirigés, en vertu d'une unanimité artificielle, par le gouvernement vers des fins publiques ou, du moins, d'être empêchés de détruire ses fins. Sans doute n'est pas alors permis de raisonner: on est obligés d'obéir.» E. KANT, *opus cit.*, p. 45.

(i) La version chinoise qui conjugue libéralisme économique et régime autoritaire reste une transcription bizarre et imprévue du prototype occidental.



ler ensuite une solution venue d'en haut, établie en fonction d'un hypothétique intérêt général» (8). Et la verticalité est d'autant plus pénible, pour un salarié, qu'il a été mis à contribution dans son intimité même: donner le meilleur de soi, n'est-ce pas faire don de son intelligence, de son temps, de son talent, de son imagination? Le système tayloriste n'en demandait pas tant. Aujourd'hui, c'est «l'homme total» qui est sollicité et c'est sur lui que l'on compte pour produire le meilleur et adhérer corps et âme à la dynamique unitaire de l'entreprise. Or, pour obtenir la cohésion, il est préférable – tout manager en est conscient – de ne pas trop compter sur la propension naturelle des hommes à s'unir. «Pour que la dynamique fonctionne, il faut qu'il y ait une organisation qui marche, avec des gens qui jouent le jeu. Cela signifie qu'en amont, la mise en place de l'organisation et le choix des hommes prennent une importance décisive» (9): ces propos de Bertrand Collomb, PDG de Lafarge sont clairs et nets, sans chichis. La solidité financière, le génie du commandement, la compétence des équipes ne suffisent pas à assurer le succès d'une entreprise. Comme un vaisseau, il lui faut, pour naviguer, une discipline d'airain et un consentement unanime.

Mais nous ne sommes plus au temps du *Bounty*: en lieu et place de coûteuses instances de contrôle, d'aléatoires mises aux normes, de discipline autoritaire, de culture plus ou moins efficace, de formations internes et autres gadgets, l'adhésion au modèle de l'organisation devra désormais être acquise en amont. Le temps de la discipline s'achève; commence celui de l'intronisation. Entretiens de recrutement, tests, examen de l'âme par des psychologues agréés, professions de foi. Et hop!: l'on entre dans l'entreprise comme on entrait dans les



« Après tout, dans le monde chrétien, les monastères n'ont-ils pas été les premiers créateurs de biens et de services ? » *Vue de la salle capitulaire de l'abbaye cistercienne de Fontenay, fondée en 1118.*

ordres. L'état actuel du marché de l'emploi, en Occident, autorise cet aménagement sectaire (j) et, avec lui, le surgissement du sacré dans la procédure managériale.

« *Google seeks to hire only the best* »...

So what? Qui seront les élus? Comment les reconnaître? Quelle technique habile parviendra à séparer le grain de l'ivraie – à diplôme égal, s'entend? Comment s'assurer d'une coopération de chaque instant? D'une fidélité à toute épreuve? D'une motivation authentique, à l'abri des tentations égoïstes? En amont! Chez Google, trois cent cinquante personnes seraient «dédiées au recrutement» (10). De fait, Google, Apple ou Microsoft fonctionnent de façon similaire. En profitant d'une position quasi monopolistique, ces sociétés

peuvent créer, de manière artificielle, un écosystème comparable à celui des sociétés closes que décrivent Bergson ou Popper. Sociétés communautaires à forte identité, hiérarchisées, paternalistes, protégées du monde extérieur, elles ressemblent à la cité de Babel avant le «désastre».

S'agirait-il d'un retour aux sources? Après tout, dans le monde chrétien, les monastères n'ont-ils pas été les premiers créateurs de biens et de ser-

vices? À l'écart du monde et forts de leur cohésion interne, ils ont pu jouer très tôt un rôle économique majeur. Chez Google, le gouvernement tripartite, le recrutement élitiste, l'organisation du travail en petits groupes, la camaraderie, les repas gratuits, les massages, le sauna, les terrains de sport: tout désigne la clôture. Clôture faite d'ours en peluche, de contes et légendes, de ballons, de sucreries et de joujoux, pour un peuple de Peter Pan surdoués: les *Nooglers*. Certes, la *Nursery Google* est une pépinière de génies; mais la liberté de

(8) Michel CROZIER, *Le Pouvoir confisqué – Entretien avec Michel Crozier*, Les Organisations, *op. cit.*, p. 155.

(9) Bertrand COLOMB, Entretien 1993, *Les Organisations État des savoirs*, Éditions Sciences humaines – 1999, p. 139.

(j) En Chine, par exemple, les choses sont différentes car le marché du travail est pour l'instant favorable aux demandeurs d'emploi. Ceux-ci ne

se sentent pas liés à l'entreprise comme le sont les employés japonais. Ils la quittent s'ils sont déçus ou s'ils comptent trouver mieux ailleurs. Cette absence de «loyauté» oblige les entreprises à user de stratégies de séduction complexes (Rf.: Conférence de R. POIROUX, *Danone en Chine*, École de Paris, 2006).

(10) B. GIRARD, *Une révolution du management: le modèle Google*, Éditions MM2, 2006.

créer y est disciplinée par le jugement implacable des pairs et par l'obligation de résultats. Les instances de contrôle fonctionnent, au paradis comme ailleurs. Les marqueurs du « nous » sont solides pour l'instant. Ils ont toutes les chances de durer encore. Mais que l'Europe, la Chine, l'Arabie Saoudite, l'Inde, le Japon... finissent par aborder aux terres de Mountain View, le cloître devra s'ouvrir et nous assisterons peut-être à un *remake* de la Babel éparpillée...

Cependant, la majorité des entreprises n'ont pas le loisir de s'ériger en tour de Babel ou en monastère pour Mickey. Elles existent dans et par un environnement, auquel elles doivent faire face. La lutte est dure. Les lois du marché, la concurrence, l'obligation de générer du profit, les aléas, les caprices et les soubresauts d'un environnement désormais mondialisé ne leur facilitent pas la tâche. Or, même en France, patrie supposée de la contestation, ni les décideurs, ni leurs stratégies, ni leur mode de management ne donnent lieu à des différends extrêmes. Le danger, pour une entreprise privée (k), vient rarement de dissensions ou de contestations intérieures. Même lorsque les choix stratégiques paraissent contestables aux yeux des salariés, la critique reste mesurée. Et c'est là le mystère: pourquoi, alors, de la part des dirigeants, cette obsession de la parole unique, ce goût immodéré pour les chorales et le béni-oui-oui, ce culte de l'unanimité, ce recours si fréquent à la parole feinte? La soumission n'est-elle pas plus sclérosante que l'autonomie assumée? Les habitudes, plus pernicieuses que la parole franche (m)? Et le silence et les chuchotements, plus dangereux qu'un verbe haut?

La raison, label du consensus

Dans sa *Théorie de l'agir communicationnel*, Habermas fait de la communication rationnelle l'antidote de la discorde. Seule la « force sans violence du discours argumentatif » (11), nous dit-il, peut permettre de réaliser l'entente et d'aboutir au consensus. Certes! À moins de raffoler des guerres, du sang, des larmes et des Gueules cassées, il faut prendre le parti des mots. Nous savons cependant qu'il y a des paroles qui tuent, des discussions qui ne sont que d'apparat et d'apparences, des décisions autoritaires qui sont déguisées en consensus et des consentements forcés. Cependant, nous serions tous capables de rationalité et, à ce titre, nous serions aptes à nous accorder sur des propositions « rationnellement fondées ». La légitimité du consensus résiderait donc dans le talent que nous aurions à reconnaître l'évi-

dence des « bonnes raisons » mises en œuvre dans la discussion (12). Or, les « bonnes raisons » (l'expérience nous le montre) peuvent être de tout bord et servir des causes parfaitement contradictoires. Mais, pour les défenseurs du consensus, la raison garantit la pertinence, voire la légitimité des décisions prises après une « juste » délibération. Cette conception résiste-t-elle à l'épreuve des faits?

Les études menées par I. Janis (13) sur la pensée groupale (*groupthink*) nous donnent de précieuses indications sur les mécanismes qui « fabriquent » du consensus. Les « bonnes raisons » sont-elles forcément raisonnables? Janis a travaillé sur les décisions désastreuses prises par des experts, des responsables politiques et militaires, lors de situations de crise majeure, aux États-Unis. La sécurité décrétée inviolable à Pearl Harbour, l'attaque de la Baie des Cochons, le franchissement en Corée du 38^e parallèle par Mac Arthur, sont les cas de figure examinés par I. Janis. À chaque fois, l'annihilation de l'autonomie du sujet au profit d'une pensée de groupe a abouti à des choix irrationnels. Les hommes sont ainsi faits qu'ils préfèrent se tromper ensemble plutôt qu'assumer leurs différends.

Se pourrait-il que ce penchant regrettable à vouloir penser en chœur puisse concerner l'ensemble des acteurs du village mondial? Dès 2005, des voix se sont élevées pour signaler les prémices d'une crise économique, masquée notamment par la bulle immobilière et dénoncer les risques inconsidérés pris par le système financier mondial. À l'époque, nous rappelle J. Attali, pour échapper aux messages d'alerte des Cassandre, la « *positive attitude* » va s'imposer partout: dans les entreprises, dans les banques, au sein des gouvernements et même sur les tables des libraires. Les « gourous spécialisés » engagés par de grandes entreprises américaines vont imposer l'optimisme en « promouvant discours et événements joyeux, avec voyages exotiques et croisières destinées aux cadres. Les moins optimistes, subissent des séances de *coaching* » (14) Sans doute a-t-on pratiqué une telle tactique sur le *Titanic*? On connaît la suite... Quand chacun a intérêt à se taire et quand personne n'ose assumer le porte-à-faux, le conformisme groupal peut donc prendre la forme d'un aveuglement unanime et planétaire. Plus le consensus se rapproche de l'unanimité, et plus chacun le suppose rationnellement fondé. Une fois consacrée par des mentalités grégaires, l'erreur devient une manne, pour les affamés de certitudes. Et celui qui ne veut pas faire *chorus* passe, au mieux, pour un hurluberlu et, au pire, pour un triste sire.

(k) En France, le secteur public connaît historiquement une « aventure » plus agitée...

(m) « Chez Usinor-Sacilor (sidérurgie), il a fallu plusieurs années d'efforts pour que les unités productrices, habituées à mesurer leurs performances en tonnes produites et en coût à la tonne, centrent leur comportement sur d'autres critères, tels que l'adaptation des produits aux demandes du marché, la qualité des produits et du service, la diversification de l'offre, etc. » H. LAROCHE, *Les décisions stratégiques ou La petite fabrique de la stratégie d'entreprise*, in *Les Organisations: l'état des savoirs*, op. cit., p. 135.

(11) J. HABERMAS, *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Éditions Fayard, 1981, p. 27.

(12) J. HABERMAS, *ibidem*, p. 38.

(13) I. JANIS, *Victims of groupthink*, 1972.

(14) Jacques ATTALI, *La Crise et après?*, Paris, Fayard, 2008, p. 82.

Pour assurer sa cohésion, l'entreprise moderne dépense une énergie considérable: elle produit des liens d'appartenance, sollicite l'adhésion, fabrique de la culture, exerce son influence unificatrice sur les comportements, le langage, la pensée, l'inconscient de chacun. Elle se taille un langage sur mesure: slogans, valeurs, mots d'esprit. Elle s'invente des mythes. Elle se fabrique une généalogie. Bref, elle produit du consensus cousu main. L'unanimité est souvent interprétée comme un indicateur de bonne santé. Du coup, le moindre mot plus haut que les autres provoque stupeur et tremblements... Aussi, lorsque le malaise éclate, personne n'y comprend rien. Entre 2004 et 2008, cinq employés de Renault se sont donné la mort, au centre de recherches de Guyancourt. Ce «Technocentre», inauguré en 1998, est le centre de conception des voitures de la marque. Il suffit de voir son architecture superbe, ses pelouses verdoyantes, ses bureaux lumineux et confortables, ses outils d'avant-garde, ses lieux de vie nombreux et commodes, pour comprendre que tout a été fait pour créer là des conditions



« Or, dans la nature, c'est une certaine marge de désordre qui permet à la vie d'innover et de se poursuivre. Selon Nietzsche, c'est un préjugé, que de croire que l'on pourrait opposer l'ordre au désordre et la clarté au chaos. »
"Bonaparte au pont d'Arcole", peinture d'Antoine-Jean Gros (1771-1835).

de travail optimales. Le temps de Charlot-Chapelin est révolu. Qui pourrait dire, aujourd'hui, qu'un salarié est le rouage de la grande machine industrielle? Chez Renault, on le pourrait encore moins qu'ailleurs. On s'y flatte d'avoir mis en place un management par projet,

déployé une démarche d'innovation participative, instauré un dialogue social élargi, labellisé ses sites et s'être doté d'un Observatoire médical de l'anxiété, des dépressions et du stress... Tiens? Pourquoi un tel Observatoire? Se pourrait-il que le meilleur des mondes, à vouloir un ordre idéal, une harmonie du moindre détail, une participation de chaque instant, une coopération, un dévouement et un accord parfaits, finisse par épuiser les hommes bien plus que ne l'avait fait le système tayloriste? Car le consentement de tous, on l'imagine, doit être à la mesure de l'investissement réalisé: total et sans défaut. Or, dans la nature, c'est une certaine marge de désordre qui permet à la vie d'innover et de se poursuivre. Selon Nietzsche, c'est un préjugé, que de croire que l'on pourrait opposer l'ordre au désordre et la clarté au chaos. Toutes les utopies se sont heurtées à cet obstacle: l'être humain ne peut survivre,

quand on lui ôte cette marge de désordre qui fait sa liberté. Il faut pouvoir exprimer la discordance à haute voix, quitte à chanter faux.

Le compromis, ou la peur d'être soi-même

Le consensus promet de résoudre des désaccords par le biais du compromis. Bien. Mais le consensus exige, tout autant qu'il prête. En pariant sur le compromis, il nous demande de renoncer à quelque chose. Pour qu'il y ait décision – de *caedere* (n) – il faut céder, couper, abandonner une part de soi. Car la volonté générale n'est pas spontanément unanime (o). Mon avis peut être «coupé» d'une telle façon qu'il en deviendra méconnaissable. Ou bien ce peut être un avis contraire au mien qui finira par l'emporter. Que dire alors? Cela

(n) *Decidere* est composé du préfixe *de* et du verbe *caedere*: abattre. Car la décision regarde le tranchant, le coupant: c'est le choix, en tant qu'il inclut le renoncement.

LE TECHNOCENTRE – QUELQUES CHIFFRES

- Source : Wikipédia
- 1 milliard d'euros d'investissement
- 700 salles de réunions
- 12 000 employés
- 100 000 arbres ont été plantés pour remplacer ceux qui avaient été abattus lors de la construction
- 150 hectares de terrain
- 410 000 m² de surface de plancher
- 11 000 ordinateurs
- 170 serveurs
- 2 000 stations de CAO
- 2 murs d'images virtuelles à l'échelle 1:1
- 1,5 kilomètre de passerelles et d'allées couvertes
- 8 restaurants

signifie, tout simplement, conclut Rousseau, que mon avis n'était pas conforme à la volonté générale. C'est donc, nous dit-il, «que je m'étais trompé»... (15) Nous touchons là au cœur de la modernité. Sans doute semblerons-nous furieusement post-modernes, à vouloir ainsi nous rebiffer. Il n'empêche... On renonce. Mais... à quoi? À ce qui faisait notre préférence. À ce dont nous étions intimement persuadés. À ce qui nous paraissait meilleur – au-delà de notre intérêt propre. Meilleur... Pour nous, pour autrui, pour l'institution à laquelle nous appartenons. Bref, à ce qui participait de notre vérité, peut-être même d'une vérité plus haute que nous-mêmes. Mais le compromis rend secondaire la conviction intime; il écarte les prétentions du «je». Ce faisant, il prend le risque de préférer la récitation à la contradiction. «Et pourtant, elle tourne!», grommelle le vieux Galilée. Mais le cœur n'y est plus. Prudence et renoncement: le compromis n'est plus, dès lors, que sacrifice, humiliation, défaite de l'intelligence, triomphe de la pensée majoritaire, de la *doxa*. Or, la *doxa* – c'est-à-dire l'opinion commune – est soumise aux modes, avide de résultats immédiats, réactionnelle et grande consommatrice de certitudes, d'où sa capacité à se soumettre aux modèles les plus contradictoires. Le monde des entreprises est, lui-même, le jouet de ces mouvements pendulaires collectifs. Chaque décennie apporte ses clés de management, ses importations de modèles, ses recettes à succès, ses mots d'ordre, ses gadgets théoriques et ses mythes. D'où une conformité aux aléas de la mode et un goût prononcé pour l'euphémisme. À la fin, il ne s'agit plus que d'être «dans le coup», ce qui revient à faire comme tout le monde.

Une enquête sur les délocalisations, menée par le CSA en 2005, permet d'illustrer ce propos (16). Cent entreprises françaises de plus de 1 000 salariés (dont 1/3 avaient déjà entamé des processus de délocalisation durant les 5 années précédentes) ont été priées de donner leur opinion sur les délocalisations. 70 % d'entre elles ont déclaré penser que les délocalisations étaient «un mal, pour la France». Un «mal»? Ce n'est pas rien! Le mal, c'est le négatif, l'insuccès, le non-être; c'est le malheur, le préjudice, la faute, la souffrance, c'est le contraire du bon, le contraire du bien. Le mal, c'est une contre-valeur (p).

On ne s'autorise pas facilement à choisir «le mal» lorsqu'on est soi-même un créateur de «bien(s)». Bref, affirmer que les délocalisations sont un «mal pour la France», cela revient à reprendre à son compte une appréciation d'ordre éthique qui contraste étonnam-

→ Les délocalisations entraînent des pertes d'emplois inéluctables en France	80%
→ Les délocalisations représentent une perte de savoir faire	75%
→ Les délocalisations sont un « mal » pour la France	70%
→ Les délocalisations permettent de redistribuer La richesse et l'emploi dans le monde	50%
→ Les délocalisations ouvrent de nouveaux marchés aux entreprises françaises et tirent la compétitivité	30%

Sources CSA- Celerant

ment avec l'action ou avec l'intention affichée des entrepreneurs. Celui-ci serait-il, dans ce cas, quelque peu schizophrène? Y aurait-il, d'un côté, le citoyen et, de l'autre, l'homme d'affaires – quelque chose comme Docteur Jeekyll et M. Hyde? Pas si sûr! Certes, la première raison de délocaliser invoquée par les chefs d'entreprise est le coût de la main-d'œuvre. Mais 40 % de ces entrepreneurs choisissent de se délocaliser après que leurs concurrents directs ont décidé de le faire. Dès lors, dans quelle mesure peut-on parler de «pression de la concurrence»? Cette expression n'est-elle pas un euphémisme permettant d'éviter de parler de «suivisme»? L'abandon du «quant-à-soi» («la délocalisation est un mal») est facilité par une tendance au compromis (se rallier à la tendance générale), qui conforte chacun dans son «bon droit». Élevée au niveau d'une évidence par le groupe, la délocalisation est alors purifiée des «péchés» dont l'accuse la conscience individuelle. La contradiction est donc levée. «Chacun ressent alors moins cette pression et cette tension, compensées par le résultat commun (17)».

Paradoxe des paradoxes: tout laisse à supposer que la concurrence entre les chefs d'entreprise n'est pas, ici, un facteur de division, mais, au contraire, un élément de coalition structuré par la conscience d'un destin commun («tous dans le même bain»). Cette entente implicite favorise alors le conformisme, le mimétisme et, en dernier lieu, l'abandon de l'appréciation individuelle, au profit d'une conformité aux stéréotypes du groupe. Celle-ci peut se révéler néfaste, car la délocalisation n'est pas la panacée: dans ce même sondage, «un tiers

(o) L'unanimité «c'est quand les citoyens, tombés dans la servitude, n'ont plus ni liberté ni volonté.» J.-J. ROUSSEAU, *Du Contrat social*, p. 438. J.-J. Rousseau, qui, lui, avait un certain talent pour la «dissonance», est conscient que l'unanimité est plutôt mauvais signe pour la démocratie.

(15) Jean-Jacques ROUSSEAU, *Du Contrat social*, Livre IV, Œuvres complètes, T III, La Pléiade, Paris, Gallimard, p. 441.

(16) CSA/CELERANT: Sondage: L'opinion des dirigeants d'entreprise face aux délocalisations, mars 2005.

(p) Dans un sondage précédent, 95 % des Français interrogés jugeaient que les délocalisations constituent un problème «grave» – 70 % qu'il est un problème «durable». 95 % pensaient que le coût de la main-d'œuvre est la principale raison pour laquelle les entreprises se délocalisent. (CSA, pour *L'Expansion*), sondage octobre 2004.

(17) S. MOSCOVICI, D. DOISE, *Dissensus, consensus*, Paris, PUF, 1992, p. 235.

des entreprises indiquent ne plus souhaiter poursuivre leur stratégie de délocalisation, face aux difficultés rencontrées.» (18)

Certes, comme le démontre la psychologie sociale, quand des « opinions diverses peuvent s'exprimer librement, la discussion permet à chacun de mieux défendre son point de vue et d'être plus impliqué par l'activité du groupe. » (19) Mais tout ceci fonctionne lorsqu'il s'agit de groupes expérimentaux. Dans la réalité, la tendance à l'uniformisation des conduites, la peur du lendemain, la soumission à l'autorité d'un leader ou, plus fréquemment encore, à un référent idéologique, le recours aux modèles, aux stéréotypes communs, la certitude d'avoir raison puisque les « autres » pensent de même, contribuent à la reconstitution illusoire de la Babel perdue.

Faut-il conclure?

N'y a-t-il qu'une alternative? D'un côté, l'apologie d'un consensus (re)fondateur de la modernité – théorie optimiste, modératrice, non individualiste et pleine d'avantages; de l'autre, une postmodernité désenchantée, qui, après avoir balayé sans ménagement dieux, lumières et *cogito*, nous mènerait au narcissisme et à la querelle? En bref, nous faudrait-il être les partisans de l'entente cordiale, ou plutôt ceux de l'individualisme égotique? Nous préférons penser cette problématique en des termes différents. Le consensus n'a pas le monopole de la vérité: on peut décider du pire d'un commun accord! L'Histoire nous en offre une multitude d'exemples calamiteux. Que le consensus (à condition qu'il ne soit pas un simulacre) puisse être un recours bénéfique, c'est évident. Mais que le monde de l'entreprise n'en fasse pas le prétexte à éradiquer le multiple au nom de l'Un, « l'Ouvert » au nom de « l'Ensemble », le « Juste une idée » au nom de « l'Idée juste » (20), l'initiative au nom de la règle, la vision courageuse au nom du *common speech*! Personne n'y trouverait son compte. Et que deviendrait notre talent? On doit pouvoir questionner les règles d'une organisation, en contester les contours, sans être, pour autant, accusé de crime de lèse-majesté (q). D'autant que les vérités se forgent contre les vérités antérieures et non dans la répétition du « même » (r). Or cela ne date pas d'hier: une parole commune, un ordre approuvé par tous – et qui a fait

ses preuves –, on n'y renonce pas facilement! « Tant il est vrai que les changements apportés aux mœurs antiques ont rarement l'approbation générale et qu'on tient toujours aux anciens usages, à moins que l'expérience n'en ait fait connaître l'abus » (21), écrivait Tite-Live. Mais aujourd'hui, au plus fort d'une crise sans précédent, il nous faut, plus que jamais, innover ou périr. Or, l'innovation est, par définition, hérétique. C'est elle qui institue « une sorte d'époque pratique, de mise en suspens de l'adhésion première à l'ordre établi. » (22). À condition que l'initiative ne soit pas couverte d'un glacis. À condition que le suivisme ne soit pas le bréviaire de chacun, ni la peur du différent la maladie de nos managers en mal de monodie et de normalisation tous azimuts.

Que l'on se rende à l'évidence: Babel n'est plus! Dans les décombres du mythe, les hommes se dispersent et l'humanité s'émancipe. Le multiple gagne l'un et l'un se déploie dans le multiple. La surface de la terre fourmille d'êtres. Le « je » et le « tu » se regardent, se parlent, s'aiment ou se haïssent. Le « nous » est le fruit de leur fragile alliance. Mais dans ce « jeu »-là, chacun est le scénariste de son destin. La cité de Babel une fois détruite, faut-il pleurer, battre sa coulpe, prendre le deuil, s'arracher les cheveux? Devrait-on, à coups de truelle, recomposer l'antique nature et rebâtir la cité mythique – l'unité, la fusion, la « mystique et dévorante coïncidence du sujet et de l'objet »? (23) Certains ont tenté l'expérience. Pour le pire. Car chaque tentative a été et reste un rêve fou, un rêve de protozoaire, dans lequel l'Autre est anéanti. Tous pareils, tous unis: ni dissonance, ni différend... Répétons-le: l'osmose, fût-elle consensuelle, est un modèle d'amibe. Il nous faut donc faire le deuil de Babel: « *Sapere aude* » (s): cette devise a traversé les âges. Elle nous confronte à nous-mêmes, au courage d'être soi. Est-ce à dire que nous serions entrés dans l'ère de l'individualisme égoïste? De l'absence de liens? La modernité a-t-elle introduit le ver dans le fruit, en faisant de nous des sujets libres, capables d'exercer une parole divergente? Si cela était, il n'y aurait pas de regret à avoir: car tout compte fait, « au bout de l'univocité, quelque chose s'annonce [...], que cette voix unique ne peut pas phraser (24). » ■

(18) JDN *Management: Délocalisation – les dirigeants lucides*, 30 mars 2005.

(19) S. MOSCOVICI, D. DOISE, *op. cit.*

(20) Gilles DELEUZE, *Cahiers du cinéma*, n° 352, in *Pourparlers*, Paris, Éditions de Minuit, 1990, p. 57.

(q) Habermas le précise: l'incapacité ou le refus de se soumettre aux normes d'une institution est à mettre au compte de l'idiosyncrasie ou de la symptomatologie clinique.

(r) « En revenant sur un passé d'erreurs, on trouve la vérité en un véritable repentir intellectuel. En fait, on connaît contre une connaissance antérieure, en détruisant des connaissances mal faites, en surmontant ce

qui, dans l'esprit même, fait obstacle à la spiritualisation. » Gaston BACHELARD, *La Formation de l'esprit scientifique*, Paris, Vrin, 1938, p. 15.

(21) TITE-LIVE, *Histoire romaine*, H. MICHAUD Frères (édition bilingue) – 1811 -, p. 29.

(22) Pierre BOURDIEU, *Ce que parler veut dire*, p. 150.

(23) Vladimir JANKELEVITCH, *Traité des vertus*, T. II, Paris, Flammarion, coll. Champs.

(s) « Ose savoir! »: c'est la formule d'Horace, reprise par Kant.

(24) Jean-François LYOTARD, *Le Différend*, Éditions de Minuit, 1983, p. 127.