Chapitre 4

Glissement de la prérogative politique, gestionnarisation et impensé numérique

Pascal Robert

L'approche critique du numérique passe, le plus souvent, par une interrogation sur les transformations des modalités pratiques et des effets théoriques (notamment sur la notion d'espace public) de l'exercice même du régime démocratique dans nos sociétés du grand nombre (Desrosières 1993). Il s'agit alors de savoir si l'avènement d'Internet, en particulier, offre de nouvelles opportunités à l'expression démocratique à moins qu'il ne modifie l'architecture et les modes de fonctionnement même de l'espace public. Ce type de questionnement est tout à fait légitime et pertinent. Ce n'est pas, cependant, celui que nous avons privilégié depuis une bonne quinzaine d'années maintenant. Nous avons préféré, en effet, problématiser des logiques peut être moins visibles, mais qui n'en structurent pas moins le développement de nos sociétés démocratiques du grand nombre. Nous en avons identifié trois : la logique qui structure nos représentations sociales, que j'appelle *l'impensé informatique et du numérique*, la logique qui structure le mode d'existence du politique lui-même, que je renvoie à la notion de *glissement de la prérogative politique* (GPP), et celle, enfin, qui structure le mode de fonctionnement de nos organisations, publiques comme privées, et que je nomme la « *gestionnarisation* » et qui, désormais, déborde sur toutes nos activités. Ces trois logiques ne sont pas indépendantes, elles évoluent en interaction : car l'impensé autorise socialement le déploiement de la logique du GPP, qui, à son tour facilite l'irrigation de notre société par celle de la gestionnarisation, qui en vient également, nous le verrons, à nourrir l'impensé. C'est cet ensemble de réarticulations que je vais présenter dans la première partie de ce chapitre de manière synthétique. Dans une deuxième partie nous explorerons un exemple précis de la gestionnarisation, celui de l'université, qui nous permettra tout à la fois d'en étoffer la notion et d'en voir concrètement le mode de fonctionnement ainsi que ses conséquences.

1 Les logiques politiques des TIC : glissement de la prérogative politique, gestionnarisation et impensé [1]

1.1 Le glissement de la prérogative politique

Nous faisons l'hypothèse que les TIC et le numérique sont porteurs d'une logique politique qui leur est propre, ou plutôt qu'elles s'offrent comme le vecteur logistique d'une logique politique qui, sans leur être totalement exclusive, ne pourrait pas se développer sans leur recours. En effet les TIC et le numérique favorisent ce que j'appelle le *glissement de la prérogative politique (GPP)* (Robert 2005). Par GPP j'entends la possibilité, pour un acteur aux intérêts privés, de remplir de facto une fonction politique sans avoir à payer le coût d'accès au système politique démocratique (investissement électoral) et en contournant l'état [2] (parfois avec sa complicité, voire en mettant l'état à son service). Les TIC et le numérique ne sont bien évidemment pas le seul facteur d'un mouvement qui en mobilise également d'autres d'ordre juridico-économique, comme la déréglementation, ou idéologique, comme le libéralisme, mais elles constituent le véhicule technique privilégié de ce mouvement, ce qui est loin d'être négligeable dans une société fortement technicisée comme la nôtre. Nous allons revenir un peu plus en détail sur deux exemples, la dissuasion et la frontière (Robert 2005).

1.1.1 La dissuasion

La notion de dissuasion fleure bon le deuxième XX^{e} siècle. Un monde dont nous sortons à peine, mais que nous avons déjà en grande partie oublié, semble-t-il. La dissuasion était à la fois le symbole et l'outil essentiel de la tension bipolaire Est/Ouest. Elle n'était accessible qu'à des Etats aux ressources technico-scientifiques et financières les plus considérables. On en craignait la prolifération, qui ne fut contenue que par des couts d'entrée pour le moins élevés et confinée à certains états qui faisaient alors preuve d'une implacable volonté politique, pour des raisons idéologiques et stratégiques (Israël, Corée du Nord etc.).

La dissuasion ne s'arrête pourtant pas à sa seule forme nucléaire. Il en existe au moins deux autres modalités, celle du « fleet in being » et celle de la « discipline ». Dès la fin du XVIII^{e} siècle et *a fortiori* au XIX^{e} siècle, la Grande-Bretagne étend son empire sur toute la surface du globe. Comment tenir, en termes de maîtrise politique, un tel espace ? Il faut un vecteur efficace qui assure une présence potentielle de sa puissance. C'est pourquoi elle invente le principe du « fleet in being » (Virilio 1977). Comme la flotte britannique ne peut pas, de fait et malgré sa puissance, être présente partout, elle laisse croire qu'elle peut néanmoins toujours surgir, faire irruption, même et surtout là où on l'attend le moins. Bref, elle réintroduit de l'incertitude dans l'exercice de son pouvoir : car, si l'on ne peut être certain qu'elle soit là (ce qui laisse, *a priori*, une marge de manœuvre), on ne peut pas plus être certain qu'elle ne sera pas là (ce qui retient l'action et donc dissuade de faire). Autrement dit, le pouvoir s'exerce moins

1. Une première version plus longue de ce chapitre a paru dans le n° 5 de la RFSIC 2014 sous le titre « Les logiques politiques des TIC, *Les TIC, entre impensé, glissement de la prérogative politique et gestionnarisation* ».

2. Sur l'évolution de l'Etat *cf.* Suleiman (2003) ; sur les politiques publiques *cf.* Lascoume et Le Galès (2004).

Published in : Pascal ROBERT (dir.), *L'impensé numérique. Tome 2 : Interprétations critiques et logiques pragmatiques de l'impensé*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813003577, doi : 10.17184/eac.9782813003577

dans son actualisation (par sa présence) que dans une suspension (de fait, une absence) qui laisse croire qu'elle n'a pas lieu ou qu'elle peut être comblée très rapidement à tout moment. Ce qui abaisse considérablement le coût de déploiement de ce pouvoir. Il en va ainsi d'une sorte d'automatisation (non machinique, quoiqu'équipée techniquement) du pouvoir qu'avait bien mise en évidence le Michel Foucault de *Surveiller et Punir* (Foucault 1975). Car, ce qu'il appelle la « discipline », dont la logique s'exprime de manière privilégiée dans la procédure de l'examen et le dispositif du panoptique, ne renvoie à rien d'autre qu'à la logique de la dissuasion. Car, ici, le pouvoir s'exerce certes, mais moins dans sa pression directe, que par l'intermédiaire de ces procédures et dispositif qui en porte l'efficacité au-delà de lui-même. Autrement dit, le pouvoir n'a plus besoin d'être présent pour s'imposer, il délègue à des écritures et à une technique de prise de vue discontinue, sa mise en œuvre décontextualisée.

La capacité à mobiliser la logique de la dissuasion relevait jusque-là de l'Etat (au sens large, incluant les collectivités territoriales), de l'échelle macro –satellitaire- à l'échelle micro de la vidéo-surveillance. Or, les choses changent. Car le principe de la dissuasion peut désormais être porté par les TIC, Zuboff (Zuboff 1988) et Lyon (Lyon 1994) l'ont montré avant nous et ce, dès les années 80-90. Que les TIC et le numérique deviennent l'un des vecteurs et peut être aujourd'hui le vecteur privilégié de la dissuasion n'a, au fond, rien d'étonnant : car la dissuasion exige depuis toujours de l'information. Le fleet in being repose sur une forme de publicité autour de la flotte britannique, comme puissance potentielle qui peut frapper partout sans que l'on sache jamais où elle se trouve véritablement ; la discipline n'existe pas sans une logique documentaire lourde bien soulignée par M. Foucault ; la dissuasion nucléaire s'exhibait dans ses vecteurs, mis en scène par les médias et/ou dans d'imposants défilés. Les TIC et le numérique ne font que généraliser, radicaliser et automatiser (cette fois avec les machines) cette logique.

Mais les TIC et le numérique possèdent une caractéristique singulière qui les différencie des formes traditionnelles de la dissuasion : leurs coûts et leur taille diminuent considérablement, au point de les rendre accessibles, certes, toujours à la puissance publique, mais également et de plus en plus, aux intérêts privés. Ce qui signifie qu'elles ne peuvent plus faire l'objet d'un monopole d'Etat comme formes de la violence légitime (à l'instar des dissuasions nucléaire ou disciplinaire). C'est pourquoi la logique de la dissuasion informationnelle se diffuse largement. Ainsi, de nombreuses technologies de travail collaboratif développées dans les entreprises et plus globalement dans les organisations relèvent-elles de la logique de la dissuasion informationnelle [3], dans deux sens d'ailleurs opposés : car d'un côté les collaborateurs sont souvent dissuadés de jouer un jeu qui se traduit par un surcroît de transparence, comme ils sont dissuadés, de l'autre, de ne pas jouer -ce qui se voit- sous peine de sanction ; double contrainte qui ne peut que se traduire par des tensions psychosociologiques lourdes. Je ne dis, bien évidemment, pas que l'Etat, comme organisation et comme régisseur de l'espace public serait en reste. Je souligne qu'il est inévitablement débordé et qu'il en va (à l'échelle macro –satellites, cartographie du monde- ou micro –vidéo-surveillance)

3. Ce qu'Hélène Piment a bien montré dans sa thèse (Analyse du dispositif info-communicationnel formé par un réseau social d'entreprise : quelle communication pour quel travail ?, soutenue le 16 novembre 2018 à l'Enssib, Université Lyon 2).

Published in : Pascal ROBERT (dir.), *L'impensé numérique. Tome 2 : Interprétations critiques et logiques pragmatiques de l'impensé*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813003577, doi : 10.17184/eac.9782813003577

d'une véritable prolifération de la dissuasion informationnelle et plus particulièrement *l'ouverture de la possibilité d'un exercice par des acteurs privés d'une fonction politique, celle de la surveillance*[4]*, dans une logique qui relèverait plus de l'état de fait que de l'Etat de droit.* C'est exactement cela que je nomme le glissement de la prérogative politique.

1.1.2 La fonction frontière

La frontière, le fait de faire frontière, ce que j'appelle la fonction-frontière (Robert 2005), est historiquement le fait de l'Etat, ou à tout le moins d'une autorité publique, de l'octroi à la frontière nationale[5]. On a souvent dit –ce qui participe de l'Impensé– que les TIC et notamment les formes réseautiques du numérique favorisaient la fin des frontières, qu'elles étaient, en quelque sorte, intrinsèquement des outils d'effacement de la frontière. Or, à y regarder de plus près, loin de toute posture qui suppose posséder la réponse avant d'avoir posé (c'est-à-dire élaboré) la question, on s'aperçoit que le traitement de l'information a toujours fait partir intégrante de la fonction frontière, des cartes géographiques aux cartes d'identité (livrets variés, passeports etc.), jusqu'aux TIC d'aujourd'hui (pour une actualisation de la bibliographie sur cette question, *Cf.* le chapitre 5). Car de nos jours, la fonction frontière est techniquement très équipée (vidéo-surveillance, télécommunications satellitaires, fichiers multiples etc.) au service de l'état, ce qui ne nourrit certes pas le mouvement du GPP, mais relativise fortement la proposition idéologique de la fin des frontières.

C'est sur la base de cette réévaluation que l'on peut néanmoins comprendre le mouvement du Gp. Car, en effet, cet équipement peut désormais être mobilisé par des intérêts privés pour « faire frontière » et l'on voit ainsi se multiplier au sein des espaces nationaux des espaces privés fermés, sous vidéo-surveillance notamment, qui font frontière au sein même de l'espace public[6], le cloisonnant et le définissant en quelque sorte en creux (il n'est plus que ce qui reste de non privatisé). Autrement dit, comme il y avait un monopole de la violence légitime par l'Etat, il y avait un monopole de la fonction-frontière par l'Etat, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. Ainsi, des entreprises ont également recours à ces technologies pour produire des effets frontières en quelque sorte horizontaux. Elles effacent les frontières nationales mais ce n'est que pour mieux reconstruire des frontières entre la multinationale et le reste du monde, en créant un espace interne de flux qui tend à s'autonomiser des règles de droit nationales ou à tout le moins à ruser avec elles.

La crise de 2008 nous a montré avec vigueur que le monde de la finance repose largement sur une logique auto-référentielle qu'il doit, pour l'essentiel, à la *logistique informationnelle* (Robert 2005) des réseaux financiers informatisés qui en forme l'ossature, la mémoire et l'interface. Ces réseaux, qui ne sont pas accessibles à monsieur tout le monde, forment ainsi un univers relativement clos qui, de facto, « fait frontière » par rapport, non seulement au politique, mais à la société en général et même à l'état réel des entreprises. Pouvoir financier désormais dominant qui marque son

4. Surveillance qui s'annonce, se publicise pour fonctionner, alors que le contrôle vise à son propre effacement.

5. Pour une réflexion récente sur la question de la frontière en générale, *cf.* Debray (2010).

6. Sur la privatisation des espaces publics, on peut consulter Rifkin (2005) chapitre 7.

Published in : Pascal ROBERT (dir.), *L'impensé numérique. Tome 2 : Interprétations critiques et logiques pragmatiques de l'impensé*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813003577, doi : 10.17184/eac.9782813003577

espace propre et donc, encore une fois, sa frontière grâce aux TIC et au numérique : nous sommes pleinement dans la logique du Gp.

Enfin, on a souvent loué l'espace d'Internet comme un espace de pur flux qui, tout naturellement, faisait sauter les frontières, sans forcément se rendre compte que cet espace peut tout aussi bien permettre de reconstituer des « effets frontière », des effets de fermeture sur un centre d'intérêt, un type de jeu ou un jeu, ou un espace de transaction payant, une « communauté », etc. Facebook, on en fait partie ou pas [7] : n'est-ce pas un effet frontière majeur pour un dispositif technique qui se veut un réseau « social » ?

Bref, ce que l'on voit perdre du terrain, sur un mode relatif [8], c'est la *fonction frontière incarnée par l'Etat-nation*, alors même que l'on voit croître sa *concrétisation dans de micro effets frontière au bénéfice d'intérêts privés*. L'Impensé informatique et des TIC favorise, bien évidemment, le développement et l'imposition de la logique du GPP, puisqu'elle n'est ni reconnue, ni questionnée ou seulement de manière extrêmement marginale. Cette idéo-logique de l'impensé s'offre comme une sorte de parapluie global sous lequel la logique pratique et locale de la gestionnarisation peut alors se développer sans encombre.

1.2 La « gestionnarisation » de la société

Comme le disait Perec, « que me demande-t-on au juste ? Si je pense avant de classer ? Si je classe avant de penser ? Comment je classe ce que je veux penser ? Comment je pense quand je veux classer ? » (Perec 1985, p154).

Penser/classer : deux activités complémentaires (mais asymétriques, car si l'on ne peut penser sans classer on peut toujours classer sans –trop- penser) qui peuvent s'effectuer, certes, à l'aide de notre seul cerveau mais que l'on a aussi depuis longtemps équipées techniquement. Cet équipement relève de ce que l'on appelle les technologies intellectuelles (TI). J'en ai proposé une théorie générale (Robert 2010) qui peut, me semble-t-il, nous offrir une perspective de long terme pour réfléchir à un mouvement qui sous-tend l'évolution récente de notre société et qui risque de peser gravement sur notre démocratie, à savoir ce que je nomme le processus de « gestionnarisation » (Robert 2004, 2009 et 2011(b)) [9].

Nous allons d'abord revenir sur ce que j'entends par technologies intellectuelles ; puis nous nous intéresserons aux rapports qu'elles entretiennent à ces deux registres fondamentaux de la connaissance dans notre société, que sont la connaissance scientifique (théorique) et la connaissance gestionnaire (pratique) ; pour finir nous aborderons les enjeux politiques de leur informatisation, qui débouche sur le processus de « gestionnarisation ».

7. Il en va de même pour ceux qui tweetent ou retweetent alors que d'autres ne le font pas et restent ainsi extérieur à ce monde et à son expérience.

8. Car des pays totalitaires comme la Chine pratiquent volontiers un filtrage d'Internet.

9. Cette réflexion en termes de gestionnarisation converge avec celle de Pezet (2010) sur la société managériale. Nous insistons cependant beaucoup plus sur la dimension technique (les TIC) et technosémiotique de ce mouvement. Il en va également d'une convergence similaire avec les travaux de Rouvroy et Berns (2013) sur les statistiques et leur aptitude à appréhender la frange du réel dans un ad-venir.

Published in : Pascal ROBERT (dir.), *L'impensé numérique. Tome 2 : Interprétations critiques et logiques pragmatiques de l'impensé*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813003577, doi : 10.17184/eac.9782813003577

Les technologies intellectuelles sont des technologies, il est donc tentant de les réduire à leurs seules dimensions techniques. Dès lors, seul le discours technique devient légitime. Il peut être, à l'inverse, tout aussi tentant de rejeter ce déterminisme technique pour lui substituer un déterminisme sociologique. Nous avons adopté une démarche que nous qualifions de *modélisation conceptuelle*, qui vise à échapper à ces deux excommunications. Il s'agit, dès lors, de pouvoir dire la technique dans des catégories qui ne sont pas les siennes (ce que Yves Jeanneret et Emmanuel Souchier (2002) font par exemple avec la notion d'*architexte* ou ce que je propose avec celle de *Motif –moteur d'inférence et de gestion de formes* (Robert 2000-2001 et 2010). Mais ces catégories ne campent pas en face de la technique, elles visent explicitement à en parler, mais dans un autre langage que le sien. Un langage qui n'est pas pour autant celui du sociologue (de l'usage) qui, lui, reste justement en face de la technique, du seul coté des hommes. Bref, il s'agit de proposer un jeu de catégories complémentaires qui permettent de dire la technique au plus près d'elle-même, sans être des catégories techniques, et de dire les enjeux de pouvoir qui travaillent toujours ces technologies, sans relever pour autant de la sociologie. Ce qui signifie d'ailleurs que ces catégories se révèlent compatibles aussi bien aux catégories techniques qu'à celles de la sociologie (de l'usage). Elles n'en récusent pas la validité elles cherchent seulement à construire un autre espace, non encore investi, où peut s'exprimer l'originalité d'une certaine manière de faire des sciences de l'information et de la communication.

1.2.1 Les technologies intellectuelles : de quoi s'agit-il ?

L'élaboration de la notion de technologies intellectuelles est liée au développement d'une branche de la sociologie des techniques qui, à la suite des travaux de B. Latour notamment, a décidé de regarder autrement la production du savoir scientifique. Les épistémologues voyaient de la science, alors que Latour veut voir des pratiques et des instruments (Latour 1985 et 1989). Il rejoint les travaux du père fondateur de la réflexion sur ces questions, l'anthropologue britannique J. Goody qui, dès les années 70 (Goody 1979), s'était intéressé au poids des outils de communication –écrits à l'instar de la liste- dans la production et la transmission du savoir et de la connaissance.

Par technologies intellectuelles j'entends donc les outils qui permettent la réflexion (Dagognet 1999), les outils qui permettent de construire un savoir scientifique notamment mais également gestionnaire –car les deux ne sont historiquement jamais loin, en tout cas bien moins éloignés qu'on ne le croit.

Ces technologies intellectuelles se déclinent autour de trois grandes raisons :

-la raison graphique, qui transcrit les événements du monde sur des surfaces (2D),

-la raison classificatrice, qui travaille sur des volumes (3D),

-la raison simulatrice, qui opère avec des machines (4D, car elles jouent sur et avec le mouvement).

Chaque raison correspond à un jeu autour d'une dimension privilégiée à travers les principes du Traitement (T) (de D à D + 1), de la Navigation (N) (de D à D) et de la Modélisation (M) (de D + 1 à D) :

Published in : Pascal ROBERT (dir.), *L'impensé numérique. Tome 2 : Interprétations critiques et logiques pragmatiques de l'impensé*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813003577, doi : 10.17184/eac.9782813003577

RG = 2D (1D à 2D = T (diagrammes) ; 2D à 2D = N (cartes) ; 3D à 2D = M (dessins techniques)),

RC = 3D (2D à 3D = T (livres imprimés) ; 3D à 3D = N (classeurs) ; 4D à 3D = M (encyclopédie)),

RS = 4D (3D à 4D = T (mécanographie) ; 4D à 4D = N (Vidéos) ; ND à 4D = M (informatique)),

Le travail sur les dimensions (de 1 à 2 ou 3 à 4 par exemple), je l'appelle la « conversion des dimensions ». Toute technologie intellectuelle repose sur un document qui va transcrire ce travail de conversion des dimensions, qu'il soit mis en scène par un support d'argile (tablette), un parchemin, du papier ou un support informatique/numérique. Le support n'est en rien neutre en l'affaire. Enfin, toute technologie intellectuelle transforme l'événement en document par un enregistrement qui constitue une mémoire structurée –ce que j'appelle sa régulation, effectuée par tout un ensemble d'outils dans l'outil (ex : le livre et son découpage en chapitres, ses notes de bas de pages etc.). Au final nous pouvons remarquer que je n'ai pas retenu l'écriture comme technologie intellectuelle : car l'écriture et l'image sont des conditions sine qua non de l'avènement de toute technologie intellectuelle. En ce sens, elles sont des méta-technologies intellectuelles.

On l'aura compris, les technologies intellectuelles constituent un véritable équipement de la mémoire scientifique, gestionnaire et politique (d'où le titre du livre, *Mnémotechnologies*). Grâce au document elles autorisent un travail de décontextualisation qui permet de transporter dans l'espace et de transmettre dans le temps une information structurée/structurante. Toute technologie intellectuelle doit, bien évidemment, être servie par un personnel compétent, à la formation lente et difficile. Logique de l'expert (à l'instar du scribe) qui lui offre un rare pouvoir. Autrement dit, ces technologies intellectuelles ont partie liée au pouvoir et singulièrement au pouvoir politique qui, pendant longtemps, a été le seul à porter le développement de la science et de la gestion.

1.2.2 Les technologies intellectuelles : entre science et gestion

On a tendance à opposer ce qui relève de la science et ce qui relève de la gestion. Or, à bien y regarder, les instruments de l'une comme de l'autre se ressemblent étrangement. Autrement dit, ils possèdent une base commune, celle des technologies intellectuelles. Pour renverser les choses, les technologies intellectuelles sont à la fondation aussi bien de notre science que de notre gestion moderne et même antique.

Ainsi, J. Goody (Goody 1979 et 1986) montre que dans l'antiquité mésopotamienne déjà, la liste est un outil scientifique (notamment en matière médicale) ; c'est aussi un outil gestionnaire (en matière économique et singulièrement de comptabilité). Les deux types de listes sont développées dans le cadre d'une économie matérielle et de la connaissance qui dépend à la fois du temple et de l'état –les deux fortement liés-, c'est-à-dire de conditions de possibilité politiques.

De même, à la suite de F. Dagognet (Dagognet 1979), on peut montrer que le tableau constitue également à la fois un outil scientifique (avec par exemple le célèbre tableau

Published in : Pascal ROBERT (dir.), *L'impensé numérique. Tome 2 : Interprétations critiques et logiques pragmatiques de l'impensé*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813003577, doi : 10.17184/eac.9782813003577

de classification des éléments chimiques de Mendeleïev) et gestionnaire (avec cette statistique qui se développe d'abord aux XVII^{e}-XVIII^{e} comme une science de l'état et qui vise à dresser un inventaire des richesses d'un état et d'une nation, de l'inventer en en faisant le portrait descriptif par chiffres et textes). M. Foucault (1975) montre que la logique de la discipline s'incarne dans les procédures de l'examen, qui se déploient à l'hôpital à travers un savoir médical et un savoir gestionnaire –et les deux sont liés.

Troisième exemple, peut être un peu moins évident, celui de la bibliothèque (Baratin 1996). Car la bibliothèque, on a un peu trop tendance à l'oublier aujourd'hui, a été (et reste) à la fois un formidable outil scientifique et l'un des plus coûteux et un lieu d'innovations gestionnaires. Parce que la bibliothèque exige les outils de sa « régulation », on y invente toute une logique du classement et de la classification, dès le XVII^{e} avec G. Naudé, qui sera reprise et étendue par l'Etat et plus tard par les entreprises. Ainsi, un M. Dewey travaille à la fin du XIX^{e} siècle aussi bien à l'élaboration de la classification décimale pour les bibliothèques qu'à la mise au point d'un système de gestion par fiches (card index) destiné aux entreprises (Fayet-Scribe 2000 ; Gardey 2008).

Nous ne confondons pas pour autant science et gestion, mais nous soulignons néanmoins leurs outils communs. Car il est vrai que gestion des ressources humaines et sociologie ou psychologie partagent des outils, qui permettent parfois des glissements.

Il y a des technologies intellectuelles qui semblent pencher *a priori* presque exclusivement du côté de la Science. Quoique. Quoique, parce que le livre est, en effet, plutôt un outil scientifique semble-t-il, mais lorsqu'il devient manuel il devient aussi un outil de gestion du savoir (et non de production de la connaissance), sans oublier que la gestion comptable parle de livre de compte (objet relié structuré/structurant). La carte est également un outil qui est bien à la fois un outil scientifique –dans sa construction- et, ne l'oublions pas, un outil de gestion (aménagement d'un territoire) qui est tout en même temps un geste politique (tracer des frontières est toujours un geste politique). Même *l'Encyclopédie*, qui semble exclusivement verser du côté scientifique peut être vue comme un outil de gestion de la vulgarisation scientifique (par synthèse de savoirs fragmentés dans leur exposition). Quant à l'informatique et au numérique, nouveau support plus que technologies intellectuelles en soi –mais la notion de technologies intellectuelles permet d'y réfléchir-, ne soutient-elle pas aussi bien des activités scientifiques que gestionnaires et désormais de communication ?

Cependant, ce changement de support va peut-être entraîner des bouleversements autrement plus considérables que nous allons aborder dans notre dernier point.

1.2.3 De la science et de la gestion à la « gestionnarisation »

En effet, ce dernier mouvement soutient la thèse selon laquelle l'informatisation des technologies intellectuelles tend à faire glisser l'équipement de la science et de la

Published in : Pascal ROBERT (dir.), *L'impensé numérique. Tome 2 : Interprétations critiques et logiques pragmatiques de l'impensé*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813003577, doi : 10.17184/eac.9782813003577

gestion vers la logique de la « gestionnarisation [10] » (Robert 2004, 2009, 2011 et 2014 (*op. cit.*)) [11].

De quoi s'agit-il ? Nous entendons par « gestionnarisation » un mouvement de fond de notre société qui entraîne une reconfiguration gestionnaire d'un nombre de plus en plus considérable d'activités auxquelles s'appliquait déjà une logique gestionnaire, mais beaucoup moins systématique et beaucoup moins normative, et surtout une reconfiguration gestionnaire d'activités qui ne relevaient pas jusque là de la logique gestionnaire : il ne s'agit plus seulement d'effectuer pratiquement et de manière concrètement efficace ces activités, mais de les insérer dans un ensemble de procédures et de diagrammes (des technologies intellectuelles, aujourd'hui informatisées) susceptible de produire une méta-information tant sur l'activité en question que sur ceux qui l'exercent. Cette méta-activité en vient à proférer une véritable injonction à la reconfiguration de ces activités à l'aune des procédures et outils de gestion qui les calibrent et qui en viennent à en dire, suppose-t-on, la vérité.

La gestionnarisation, c'est donc la reconfiguration, à l'aune des critères de gestion (ratio, procédures, normes, évaluation etc.), d'activités déjà gérées, mais c'est également la mise en forme gestionnaire d'une activité autrefois informelle. Comprenons qu'il ne s'agit plus, dès lors, d'accompagner sur le mode gestionnaire une activité, mais de la réagencer à l'aune des outils de gestion informatisés, ce qui signifie que ceux-ci deviennent premiers et que l'activité doit s'y plier. Ce qui compte aujourd'hui, c'est moins que telle ou telle activité soit exécutée selon les valeurs d'un « travail bien fait » mais qu'elle suive un ensemble de procédures « objectivées/objectivantes » susceptibles de produire une information de gestion qui va prendre la forme d'un traitement quantitatif/statistique [12] informatisé qui concerne à la fois cette activité et les hommes qui l'assument.

La méta-information gestionnaire se traduit bien évidemment par un emploi massif des Technologies intellectuelles informatisées :

— pas d'information sans un cadre susceptible de lui donner forme (procédures, diagrammes etc.), qui sont toujours des technologies intellectuelles,
— l'informatisation permet d'automatiser cette production d'informations, de la rendre pléthorique et de l'enregistrer massivement.

Cette logique entraîne à nos yeux au moins trois risques :

— la gestionnarisation de la science –notamment des Sciences sociales- risque d'asphyxier la créativité scientifique, qui, par définition, ne trouve pas sa place dans les cases déjà prévues ; d'où la survalorisation du « même » -ou comme le disait P. Watzlawick, du « toujours plus de la même chose », mais d'autant plus difficile à critiquer que la logique gestionnaire prétend incarner le réel (sur la gestionnarisation de la recherche *cf.* Goussard et Tiffon) ;

10. Sans parler de gestionnarisation, j'avais souligné dès 1995, un principe d'équivalence des TIC à la gestion (Robert 1995).

11. Des sociologues comme S. Craipeau et JL. Metzger ont repris en 2007 cette notion en faisant référence à mes travaux de 2004, il semble qu'ils en aient (et singulièrement JL. Metzger) quelque peu oublié l'origine depuis.

12. Sur le recours aux chiffres *cf.* Desrosières (2014) et Fauré et Gramaccia (2006).

Published in : Pascal ROBERT (dir.), *L'impensé numérique. Tome 2 : Interprétations critiques et logiques pragmatiques de l'impensé*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813003577, doi : 10.17184/eac.9782813003577

— la gestionnarisation des activités relationnelles risque d'étouffer la spontanéité (voire la créativité) sociale (à l'instar des infirmières qui écrivent de plus en plus –la coordination rentre ainsi dans le cadre de la Qualité- mais ont de moins en moins le temps de parler au malade ; voir par exemple Joannidès et Jaumier 2013) ;
— la gestionnarisation des organisations ne risque-t-elle pas d'enrayer leur fonctionnement en haussant considérablement le coût de la coordination et en démotivant (par manque de confiance) les troupes ? Elle tendrait ainsi à « engluer » la gestion elle-même dans des ratios, des normes et des procédures qui deviendraient, plus que des moyens, de véritables fins en soi (découplées de la réalité dont elles ne rendent plus compte mais qu'elles asservissent). Et cette gestion, qui se veut efficacité, en deviendrait alors paradoxalement moins efficace, voire inefficace. La gestionnarisation se retournerait alors contre la gestion elle-même (dans le domaine des organisations on peut lire, entre beaucoup d'autres : sur l'université Ogien (2009) et Chevalier (2008), sur la santé Bonneville (2007), sur les bibliothèques Peyrelong et Lépine).

Au total la gestionnarisation – appuyée sur les TIC et le numérique- correspond à ce moment où la gestion devient :

— l'aune de définition et de redéfinition (comme système de catégories et d'opérations pertinentes) comme réelle de toute activité, elle devient ainsi l'instance de vérité,
— autrement dit, elle devient une véritable fin en soi qui pervertit à la fois la science et la gestion elle-même (comme accompagnement au service d'une activité), voire toute activité sociale dont elle disqualifie le système de catégories propres,
— elle pervertit enfin les technologies intellectuelles qui concourent, dès lors, moins à la production de la connaissance qu'au contrôle et à la dissuasion.

Nouvelle logique politique des technologies intellectuelles informatisées, au service non plus d'un encadrement d'activités de connaissance scientifique ou gestionnaire mais d'un carcan *a priori* qui en vient à totalement reconfigurer ces activités à son aune, l'écart peut paraître faible il est fondamental, car c'est celui qui sépare la construction rationnelle d'un « réel » ouvert sur une pluralité d'options avec un délire rationalisant qui ferme sur la seule figure qui est censée véritablement incarner le réel (celle d'une gestion pour la gestion) et qui n'accepte plus aucune critique –ce qui est pour le moins dangereux en démocratie. Cette gestionnarisation crée les conditions pratiques de l'imposition du GPP, dès lors qu'elle est supposée être portée de manière privilégiée, comme « bonne pratique » gestionnaire, par le privé : si le public, à travers le NPM (new public management), veut être à la page, il doit l'adopter. Ce devoir-être, cette injonction à laquelle on doit obéir sans discuter, c'est exactement la mise en œuvre pratique et non plus seulement discursive et idéologique de l'impensé informatique et du numérique.

La question politique que portent les TIC et le numérique, est, dès lors, moins celle des formes de la démocratie ou des modalités de fonctionnement de l'espace public, que celle du jeu de ce tryptique gestionnarisation-GPP-impensé qui mine, à la fois en

Published in : Pascal ROBERT (dir.), *L'impensé numérique. Tome 2 : Interprétations critiques et logiques pragmatiques de l'impensé*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813003577, doi : 10.17184/eac.9782813003577

termes idéologiques et pratiques, les conditions mêmes de l'exercice de la démocratie. Car, dès lors que la gestionnarisation s'installe, la décision ne relève plus d'un choix politique et démocratique, mais de la seule logique supposée incontournable « des choses » telles qu'elles sont saisies par les technologies intellectuelles informatisées ; car dès lors que le GPP est dopé par la gestionnarisation, le privé devient le modèle de toute « bonne gestion », sans alternative possible ; car dès lors que la gestionnarisation et le GPP se déploient de concert, l'impensé se leste, au-delà de sa dimension discursive, du poids de pratiques qui s'imposent, à travers une évidence elle-même pratique, comme « bonnes » (quels que soit les résultats), ce qui, en retour, vient considérablement renforcer le barrage critique qu'il édifiait. Ce n'est pas que du « jeu » n'existe plus, mais que la liberté tactique (pour employer les catégories de De certeau (1990)) se réduit considérablement sous l'effet de la stratégie imposée par les trois logiques de l'impensé, du GPP et de la gestionnarisation. C'est ce que nous allons découvrir en détails avec l'analyse du cas concret de l'université, qui devrait pourtant être un lieu de résistance intellectuelle aux effets pervers de ce triptyque.

2 Critique de la gestionnarisation (sur le cas de l'université)

« Car chaque place du tableau doit être remplie ; le schème ne tolère aucune case blanche ; la matrice a horreur du vide » J. Goody, La Raison graphique, p158.

Lorsque l'on place une technologie dans une posture telle qu'elle n'a pas à être justifiée [13], c'est qu'elle relève de l'évidence, de ce qui, justement, n'a pas besoin de justification, ni ne peut être discuté. L'évidence emporte une conséquence politique essentielle : dès lors que quelque chose tombe sous le coup de sa législation, il sort de tout espace de discutabilité. L'évidence est une manière de fermer la boite noire technologique.

J. Ellul a souligné voilà longtemps que la gestion est une technique (Ellul 1958). Son développement dans notre société ne relève-t-il pas des mêmes logiques ? J'ai, par ailleurs, souligné qu'il existe un véritable principe d'équivalence des TIC à la gestion [14] (Robert 2009). On peut alors raisonnablement faire l'hypothèse qu'elle aussi suit une logique de l'impensé. L'impensé de la gestion, c'est ce que je propose d'appeler la *gestionnarisation* [15]. C'est quelque chose qui renvoie au dispositif foucaldien, car il en

13. Ce texte a fait l'objet d'une première publication dans le n° 45 de la revue Communication et organisation (2014) sous le titre « critique de la gestionnarisation, au miroir du cas de l'université ».

14. En ce sens que toute gestion repose sur de l'information et que toute TIC produit une information sur le processus même auquel elle s'applique (une méta-information de gestion donc). On peut donc toujours gérer ce processus (grâce à l'information fournie par la TIC) comme on peut toujours appliquer une TIC à une logique gestionnaire.

15. J'ai avancé dès 1994 l'idée d'un « formatage généralisé » dans ma thèse (*cf.* Robert 2012). Je désignais par là la propension de l'informatique à exiger de son milieu d'implantation qu'il se rende conforme à ses contraintes et compatible à ses logiques. J'ai proposé le mot « gestionnarisation » en 2004 dans ma HDR (Robert 2009, p188), je l'appréhendais comme la redéfinition de toute question de société comme un problème de gestion et « la mise en œuvre d'un mode gestionnaire de résolution de problème » par l'usage des TIC. Je vais préciser ici les modalités de son exercice. Ce que j'entends par gestionnarisation est à la fois proche et différent de ce A et E. Pezet appellent la « managérialisation » (Pezet 2010) ; ce dernier terme englobe le travail des « techniques » de gestion et des « techniques » de management des hommes au sens large en négligeant un peu trop me semble-t-il le rôle et les propriétés des outils, les TIC, en tant que tels. Ils ne mettent pas suffisamment l'accent sur les modalités concrètes des opérations qui sous-tendent le processus global. Ainsi la gestionnarisation n'est pas seulement une généralisation d'outils peu visibles (comme l'est la « managérialisation »), c'est aussi, nous allons le voir, une nouvelle visibilité (par la généralisation de l'examen grâce aux TIC) qui devient incontournable parce qu'elle est produite dans sa

Published in : Pascal ROBERT (dir.), *L'impensé numérique. Tome 2 : Interprétations critiques et logiques pragmatiques de l'impensé*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813003577, doi : 10.17184/eac.9782813003577

va à la fois de discours et d'outils. *Discours de vérité* et *outils de vérité*, dans les deux cas il est question d'une fermeture des espaces de discutabilité. Donc de production d'une évidence (ce qui ne se justifie pas, ne se discute pas, « est » tout simplement) ; version laïque du destin ? L'acte gestionnaire, lorsqu'il devient totalement évident devient également premier, c'est-à-dire l'aune à partir de laquelle il devient légitime et indispensable, suppose-t-on, de reconfigurer une activité. Dans un passage à la limite, qui marque par là même l'accomplissement de l'impensé gestionnaire, cette activité n'est plus à proprement parler seulement gérée, mais c'est elle qui est au service de son outil de gestion, c'est à elle d'en épouser les possibles, les exigences et les contraintes, de s'y mouler si elle veut rester socialement pertinente et légitime. En ce sens, la gestionnarisation est un véritable renversement [16]. Car la matrice dont parle J. Goody en arrive à recomposer à l'aune de son devoir-être le « réel » sur lequel elle porte et qu'elle redéfinit en fonction de ses critères. C'est la case qui, pour ne pas rester blanche, reconfigure son point d'application afin de le rendre conforme à ce dont elle a besoin. Le vide est désormais impossible et signe une défaillance du réel.

Cette opération de renversement soustrait l'activité sur laquelle elle s'applique à la logique politique de l'argumentation (elle n'est plus un discutable) et la réduit aux options techniques de l'outil de gestion dont elle dépend pour exister socialement, ce que l'on voudrait désormais appeler politique.

Cette opération est tout en même temps effacée en tant que telle par la logique du discours de vérité qui la promeut, ainsi que ses outils, comme une évidence (un indiscutable). Les outils, à leur tour, reconduisent dans leur structure même, qui disqualifie toute tentative de discussion, cette posture de l'évidence.

Nous prendrons comme exemple révélateur (parmi d'autres possibles) de cette logique de la gestionnarisation, l'université elle-même, lieu de savoir et de culture désormais soumis à ses impératifs dans le cadre global de la rationalisation de l'état sous couvert de la RGPP (Révision générale des politiques publiques, convertie depuis 2012 en MAP –modernisation de l'action publique) et de la LOLF (Loi organique relative aux lois de finances, depuis 2001). Pour mieux comprendre le mouvement de fond qui nous frappe aujourd'hui dans l'exercice quotidien de notre métier, il va nous falloir pratiquer une sorte d'archéologie à la fois discursive et opérationnelle, du dire et du faire, en remontant aux années 2007-2010.

2.1 Le discours de vérité

« Le pouvoir disciplinaire [...] s'exerce en se rendant invisible ; en revanche il impose à ceux qu'il soumet un principe de visibilité obligatoire », M. Foucault, *Surveiller et punir*, p189.

logique et celle de ses outils comme une évidence (un impensé), ce qui exige de montrer les opérations de mise en visibilité des activités et de mise en posture d'évidence des outils de la mise en visibilité.

16. La critique que nous proposons ne s'oppose pas à la gestion comme démarche qui respecte l'activité au service de laquelle elle se trouve (ici, la gestion est seconde, jamais première), elle s'inquiète en revanche de cette logique du renversement qui aboutit à faire entrer, de force si il le faut, une activité dans le cadre gestionnaire, quitte à la transformer voire l'appauvrir (ici la gestion devient première). En ce sens la gestionnarisation est une sortie de la gestion.

Published in : Pascal ROBERT (dir.), *L'impensé numérique. Tome 2 : Interprétations critiques et logiques pragmatiques de l'impensé*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813003577, doi : 10.17184/eac.9782813003577

La gestionnarisation est précédée, accompagnée ou suivie d'un discours qui vise à en légitimer le déploiement. Dire les choses ainsi laisse néanmoins supposer que discours et gestionnarisation sont deux choses différentes. Or, il n'en est rien, car ce discours participe pleinement de la gestionnarisation en tant que telle. Il pose en effet les catégories d'objectifs notamment à travers lesquelles la gestionnarisation va trouver à s'incarner de manière privilégiée. Il ne va pas forcément rentrer dans le détail technique de la gestionnarisation elle-même (ce qui n'est en rien interdit cependant), mais plutôt se focaliser sur les orientations générales, les buts qu'elle soutient, mais également les types de moyens qui vont être mobilisés. Il contribue à offrir un vocabulaire d'acculturation à la gestionnarisation qui en fixe le cadre global et en constitue la première concrétisation.

Ainsi le *Cahier des charges en vue de l'élargissement des compétences des universités prévu par la loi relative aux libertés et responsabilité des universités*[17] (Octobre 2007) peut-il être interrogé à l'aune de cette hypothèse : s'agit-il d'un discours de vérité ?

D'emblée, le plan se révèle caractéristique du type de discours qui s'installe ici : les deux piliers fondamentaux de la gestion budgétaire et du pilotage encadrent les deux points d'application de la gestion du personnel et de l'immobilier. La gestion budgétaire et financière ouvre le document afin de bien montrer son importance : elle est ce dont tout le reste dépend. C'est elle qui focalise « les enjeux de la réforme : un budget qui reflète toute l'activité de l'université ». Pour reprendre le vocabulaire de la sémiotique narrative et discursive, elle est le Destinateur, celui qui donne le sens, qui oriente l'activité (Courtès 1976 et Evaert 2007). D'ailleurs les « nouvelles libertés » sont vues comme un jeu autour du « périmètre » et de la « maitrise » de ce budget. Le « contrat pluri-annuel » est défini par cette dimension budgétaire (p3). Autrement dit le sens des mots « libertés » et « contrat » est surdéterminé par ce cadre budgétaire. Des mots aussi riches, aux connotations politiques aussi lourdes, porteurs de valeurs aussi puissantes sont réduits par ce cadre à la seule lecture budgétaire-financière. Ou plutôt celle-ci peut se reposer sur leur richesse sémantique pour dépasser sa propre limite et se légitimer. La référence à ces deux notions laisse en effet supposer une réforme progressiste.

Cette réforme budgétaire est également abordée à travers un changement d'ordre de grandeur : car « il va en découler un changement d'échelle très significatif pour les universités, dont les budgets seront au minimum doublés ». Ce qui signifie que l'on assimile volontiers le « grandissement » budgétaire avec le registre de la « mélioration[18] », c'est-à-dire le mieux/meilleur (superlatif) et non le plus gros (péjoratif). D'autant plus que ce grandissement va se répercuter sur celui des responsabilités (nouvelles), elles-mêmes budgétaires (« respect des plafonds » et « certification des comptes »). Autrement dit, être libre c'est savoir gérer son budget et être responsable, c'est savoir assumer son budget. Encore deux notions-clés de la philosophie politique qui trouvent ici leur définition budgétaire, c'est-à-dire une catégorisation budgétaire-

17. Cahier des charges en vue de l'élargissement des compétences des universités prévu par la loi relative aux libertés et responsabilité des universités, Inspection générale des finances et inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAERN), octobre 2007.

18. L'adjectif mélioratif, opposé à péjoratif, existe en français, pour présenter quelque chose sous un jour favorable, j'en dérive l'idée de « mélioration » (substantif) pour renvoyer à quelque chose de pleinement et d'emblée positif et non à la seule amélioration (progressive).

Published in : Pascal ROBERT (dir.), *L'impensé numérique. Tome 2 : Interprétations critiques et logiques pragmatiques de l'impensé*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813003577, doi : 10.17184/eac.9782813003577

financière qui se présente comme suffisante en soi. Au fond, il s'agit de circonscrire un monde dans lequel les objectifs budgétaires peuvent effectivement incarner de grands principes politiques et philosophiques, puisqu'il en va de rien moins que du contrat, de la liberté et de la responsabilité, questions qui sont au cœur de la philosophie politique de notre modernité.

Pour convaincre, les auteurs (inspecteurs des finances et de l'éducation nationale) commencent par *rendre*, car le carcan budgétaire, dans un premier temps va permettre de « mobiliser pleinement les marges de manœuvres de l'établissement ». Rassurez-vous disent-ils aux destinataires (la communauté universitaire), le carcan libère, avant que d'en venir au vif du sujet : « fonder sur des éléments objectifs la négociation du volet financier des contrats pluriannuels d'établissement ». C'est « la remise à plat de la comptabilité » qui va fournir les moyens de cette objectivité. Car, le destinateur soutient une quête qui n'est autre que celle de la pureté, sous forme ici de l'objectivité comptable. L'anti-destinateur/la contre-quête renvoyant toujours à ce qui grouille et se répand en dehors des cadres gestionnaires, porteur de subjectivité et de désordre. Ainsi le dialogue, au lieu de divaguer en une communication foisonnante, va-t-il se construire et se civiliser en devenant « un dialogue de gestion » grâce à la limitation des crédits fléchés qui va permettre une allocation des ressources en fonction d'une « appréciation de la performance des composantes » et non selon quelques critères arbitraires.

Comment atteindre l'objectivité ? En s'appuyant sur « des dispositifs internes de contrôle et de pilotage » (p15) qui doivent reposer sur « un renforcement des fonctions techniques et politiques dédiées au SI [système d'information] » (p15). Autrement dit, pour reprendre le schéma de la sémiotique narrative et discursive, il faut convoquer un adjuvant, un outil susceptible d'aider l'université (est-elle le héros de l'histoire ?) à devenir un peu plus transparente à elle-même. L'épée magique peut aider le héros à remporter la victoire, ici ce sera le SI (que l'on suppose bien évidemment dès lors un peu magique ?). Mais l'épée ne peut être mobilisée qu'au service d'un but, intermédiaire, qui permet d'avancer vers la résolution de la quête : ce que l'on appelle ici le pilotage.

Le but et son moyen sont intimement liés : car le dispositif de pilotage exige « une harmonisation des référentiels utilisés par les différentes applications informatiques de l'université », une « homogénéisation de l'utilisation des applications informatiques » et implique l'élaboration « d'un schéma directeur des systèmes d'information » (p15).

Ce dispositif de pilotage est l'occasion de lier également l'ensemble des mots-clés de l'encyclopédie (au sens sémiotique) gestionnaire mobilisée par le document : le même paragraphe articule ainsi « l'information », sous forme de « tableaux de bords », afin de suivre la « performance » de l'université, la réalisation de ses « projets » (nous retrouvons plus loin, l'expression « en mode projet ») et « objectifs contractuels » ; ces informations de pilotage permettront aussi l'opération de « reporting » auprès de la tutelle.

Au-delà du pilotage et de manière complémentaire l'université devra également développer ses compétences en matière « d'audit interne » de « ses processus de gestion ».

Published in : Pascal ROBERT (dir.), *L'impensé numérique. Tome 2 : Interprétations critiques et logiques pragmatiques de l'impensé*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813003577, doi : 10.17184/eac.9782813003577

Un des points critiques d'application de cette logique budgétaire, dans le cadre d'une industrie culturelle de main d'œuvre comme l'université, c'est bien évidemment la gestion des ressources humaines. Ici le maitre mot est, là encore, pilotage. Pilotage de la masse salariale (budgétisation et suivi annuel) qui, là aussi suppose une bonne liaison entre le but et les moyens, méthode et surtout logiciels informatiques. Pilotage des emplois, grâce à des « documents de gestion prévisionnelle ». Dans ce dernier cas, il est moins mis l'accent sur les moyens que sur les conséquences : ouvrir notamment la possibilité de recruter des enseignants-chercheurs contractuels [19]. Nous n'avions pas encore discerné clairement quel était l'opposant dans ce jeu. Il est désormais pointé du doigt : il s'agit de ces enseignants-chercheurs dont on ne sait pas trop ce qu'ils font, dont il faut moduler le service et dans le monde desquels il faut introduire la logique de la concurrence. Certes, le mot n'est pas employé, mais l'idée est bien présente, on l'a vu avec les contractuels, mais aussi entre les enseignants-chercheurs, puisqu'il faut introduire des primes au « mérite », et les « concentrer [...] sur un nombre raisonnable de bénéficiaires » afin « d'objectiver la manière de servir et de valoriser, si l'établissement le souhaite, l'implication dans des tâches importantes, autres que la recherche ». La gestionnarisation, c'est clair, n'aime pas la recherche, activité qui ne rentre pas facilement dans ses cases et qui nuit à l'investissement massif dans son propre exercice, seul porteur d'efficacité et de valeur ajoutée.

Un « cahier des charges » prescrit, il ne discute pas ; il n'est pas là pour ouvrir un débat, mais pour orienter vers une « bonne pratique », nouvelle déclinaison du célèbre « one best way ». Les corps d'inspection se reconvertissent volontiers dans la gestionnarisation qui leur offre une nouvelle source de légitimité. Ils le font d'autant plus facilement ici qu'ils n'ont jamais apprécié l'idée de franchise universitaire, de ce monde de l'université qui ne serait pas comme le reste de l'administration, qui se voudrait spécifique et qu'ils peuvent enfin faire rentrer dans le rang en le faisant rentrer dans le carcan gestionnaire sous prétexte d'autonomie.

Nous retrouvons un discours similaire, voire encore plus marqué, en 2010 avec le « *Guide d'audit des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en vue de l'optimisation des fonctions support* » de l'IGAENR [20]. Le mot clé de l'encyclopédie (au sens sémiotique) gestionnaire ici mobilisée est désormais, effectivement, « optimisation » et son champ lexical (efficacité, enjeux, qualité, pilotage, efficience, projet, indicateurs). Le dernier paragraphe (p2) emploie 3 fois « optimisation » associé à « pilotage », « efficience » et « qualité ». Le deuxième paragraphe (p4) mobilise deux fois « optimiser/sation », ainsi que deux fois « efficience », associé à « ratio et indicateurs » ainsi qu'à « plus value » et « professionnalisation ». Le dernier paragraphe (p4) convoque « managérial » (2 fois), « projet » [21], « implication », « confiance » ainsi que « pilotage » et « optimal ». Avec l'optimisation il en va d'une inflexion vers

19. Pour décloisonner l'université –supposée fermée- sur la société civile ou que des non docteurs puissent enfin devenir enseignant-chercheur ?

20. Les fonctions support « sont constituées de l'ensemble des compétences qui fournissent des services aux fonctions de l'université –formation et recherche [...] » : GRH, comptabilité, communication etc. *Guide d'audit des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en vue de l'optimisation des fonctions support*, IGAERN (Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche), juillet 2010.

21. Le paragraphe précédent fait également référence par deux fois à la notion de « projet » ainsi qu'à « retour d'expérience ».

Published in : Pascal ROBERT (dir.), *L'impensé numérique. Tome 2 : Interprétations critiques et logiques pragmatiques de l'impensé*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813003577, doi : 10.17184/eac.9782813003577

le champ lexical de l'économie : optimiser nous dit Le Robert, c'est « calculer le programme, le modèle optimal ». Or le calcul ne se prête guère à la discussion, mais bien à la production d'évidences difficilement récusables car il faut, en général, de considérables ressources pour le contester. Variation économiciste de la gestionnarisation. Seul le projet, comme en compensation, introduit une légère connotation sociologique (avec « implication » et « confiance ») qui reste néanmoins des plus marginales.

L'audit n'est pas une procédure de mise en discutabilité, mais une procédure d'évaluation à partir d'une compétence qui sait ce qu'il faut faire et qui mesure celle qui est évaluée (en termes de défaillance ou de conformité). Renforcement interne de cette part de l'état disciplinaire des corps d'inspection, porteurs et vecteurs de ce savoir, contre cette part périphérique de l'état praticien (enseignants ou monde médical à l'hôpital) qui, lui, ne sait pas ce que « bien faire les choses » veut dire.

La forme, enfin, n'est pas neutre, car le « guide d'audit », structuré par fonction, met en scène une logique du diagnostic qui, depuis les médecins de l'antiquité (*cf.* Goody 1979), repose sur les figures de la liste, de la typologie et ici de l'encadré-mémo. Ce guide se présente au fond comme un objet hybride entre discours et outil, l'outil-discours ou le discours-outil.

Le discours de vérité suppose sa propre évidence : il n'a pas à être/à se justifié(r). A défaut d'être invisible il en devient transparent. Ici, le cadre légal de la LRU fonctionne comme un cadre qui n'a pas à être justifié ; il est tout au contraire le cadre de légitimation des modalités de son exercice. C'est lui qui impose une visibilité comptable aux choses et aux hommes qui participe pleinement à leur disciplinarisation entre quadrillage (grâce au SI), docilité (primes) et utilité (tâches de gestion, « autre que la recherche »). M. Foucault définit la logique de la discipline [22] par quatre opérations, que nous retrouvons à l'œuvre ici : construire des tableaux (en ayant recours aux TIC et technologies intellectuelles, nous y reviendrons), prescrire des manœuvres (dont l'équivalent correspond aux différents types de pilotages, budgétaire, des ressources humaines etc.), faire des exercices (tel qu'un audit, le « reporting », des projets etc.) et enfin aménager des tactiques (un art de la mobilisation des troupes dans, par exemple, « l'implication des tâches importantes, autres que la recherche », développer le « dialogue de gestion » ou optimiser).

2.2 Les outils de vérité

« L'examen c'est la technique par laquelle le pouvoir, au lieu d'émettre les signes de sa puissance, au lieu d'imposer sa marque à ses sujets, capte ceux-ci dans un mécanisme d'objectivation » , M. Foucault, *Surveiller et punir,* p189.

La notion de discours de vérité (ou de programme de vérité chez Veyne (Veyne 1983)) reste somme toute assez classique et facile à entendre. Celle d'outils de vérité semble plus contre-intuitive. Car un outil fait mais ne dit rien, *a priori*. Certes, si l'on ne prend en compte qu'une pensée des « vieux » outils, ceux qui, justement, sont saisis dans le faire et ne se saisissent que du faire. Or, nos TIC vont beaucoup plus loin. Car ce sont des technologies performatives, qui troublent la frontière entre le faire et le

22. Nous devons la première lecture foucaldienne des effets organisationnels des TIC à S. Zuboff 1988.

Published in : Pascal ROBERT (dir.), *L'impensé numérique. Tome 2 : Interprétations critiques et logiques pragmatiques de l'impensé*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813003577, doi : 10.17184/eac.9782813003577

dire (Sibony 1989). Ces technologies sémiotiques, s'incarnent effectivement dans des machines –qui sont bien plus que des « outils » au sens strict, car elles emportent leur propre autonomie- et dans des productions sémiotiques logicielles [23]. Ce que l'on peut appeler des technologies intellectuelles, mais motorisées (Robert 2010). Car les technologies intellectuelles existent depuis longtemps, diagrammes, procédures, cartes, livres, bibliothèques etc. Mais aujourd'hui elles sont informatisées, c'est-dire motorisées, dynamiques (tant dans la dimension synchronique –réseaux- que diachronique –mémoires). Le tableau est historiquement un outil de science et de gestion. Il permet, ainsi que Latour et Dagognet l'ont bien souvent souligné, d'en faire sortir plus de choses que ce que l'on y a introduit à l'entrée. Bref, il possède une véritable valeur ajoutée propre qui en fait une véritable technologie intellectuelle, c'est-à-dire un outil qui assume sa part du travail intellectuel. Son informatisation va plus loin, car elle accroit encore plus sa capacité propre à assumer cette part. Autrement dit, l'outil du penser/classer, qui est/devrait être au service de l'opération du penser/classer, pilotée par des hommes, possède toujours cette part en propre qui lui permet d'assumer seul cette part de l'opération. Part faible mais réelle lorsque l'outil n'est pas ou peu dynamique, part d'autant plus forte qu'il est informatisé. Part réelle du tableau ou de la carte qui donnent à voir quelque chose que l'on ne peut pas voir sans eux : aussi bien un continent qu'un taux de chômage dans tel département par exemple. Part réelle des catégories comptables ou statistiques qui disent le réel à travers leur grille socialement validée par des institutions et portées localement par ces technologies intellectuelles (qui, à leur tour, justifient ces institutions). Ce qui crée un effet de rigidité si l'on veut, de point de passage obligé, d'autonomie quoiqu'il en soit (c'est-à-dire une loi locale que l'on ne peut pas remettre en cause sans un cout considérable).

Si ces technologies intellectuelles ne possédaient pas cette part en propre, quelle utilité auraient-elles ? La mémorisation, mais celle-ci n'est qu'une parcelle de cette part singulière. L'informatisation de ces technologies intellectuelles renforce considérablement cette part en propre, cette autonomie, au point même où l'outil peut prendre le pas sur l'opération et la redéfinir. Dès lors, on confond volontiers les deux, c'est-à-dire que l'on rabat l'opération sur l'outil, l'opération n'est plus que ce que l'outil en permet, elle ne le déborde plus. Cet outil n'est plus un outil au service de l'opération, mais c'est bien à l'inverse à l'opération du penser/classer de se résorber dans l'outil, de se calibrer à l'aune de l'outil, sans reste. C'est ainsi l'outil qui dit la vérité de l'opération. Il est un outil de vérité. Ce qui signifie qu'il va falloir faire tout ce que l'outil demande, aussi peu pertinent cela peut-il sembler par ailleurs : lorsque la grille est prévue avec 10 notes, il faut remplir les dix cases, quand bien même la réalité correspond à 9 notes, car la moyenne sera calculée automatiquement par le logiciel sur la base des 10 notes et ne peut l'être sur celle de 9 ; lorsque la maquette prévoie tel ou tel cours sur tel format il faut continuer à remplir les cases, même si l'enseignant a changé et que ses compétences l'amènent à proposer d'autres cours etc. Le réel, c'est la grille, pas l'activité concrète ni les compétences concrètes. Puisqu'il faut conformer la pratique à cette grille, c'est bien qu'elle est un outil de vérité. C'est-à-dire un outil que l'on ne discute pas et qui est fait pour que la discussion ne soit pas possible ni pertinente.

23. Ce sont des moteurs d'inférence et de gestion de formes, des Motifs (pour plus de détails voir *Mnémotechnologies* (Robert 2010)).

Published in : Pascal ROBERT (dir.), *L'impensé numérique. Tome 2 : Interprétations critiques et logiques pragmatiques de l'impensé*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813003577, doi : 10.17184/eac.9782813003577

D'autant plus que cet outil vise à l'agrégation, qu'il travaille à une échelle globale et que toute demande d'adaptation est vue comme l'exigence d'un intolérable privilège. Ces outils produisent aussi une forme de paradoxal collectivisme gestionnaire qui leur offre une sorte de légitimité politique, car ne pas s'y conformer c'est aller contre la collectivité : procédure de disciplinarisation.

Revenons à l'exemple de l'université française. A. Ogien souligne, en s'appuyant sur les travaux de C. Musselin que « l'obligation de négocier un contrat quadriennal [décidée par L. Jospin dès 1989] avec le ministère de l'éducation nationale a imposé, dans la matérialité des rapports sociaux des établissements, l'idée que l'université était une entité unique [...] Bref, une entreprise méthodique et obstinée, organisée autour du contrat en tant que technique de gouvernement, a favorisé le passage à une forme d'exercice du pouvoir qui repose sur le contrôle de l'information produite sur l'ensemble de l'établissement et confère à son Président le statut de « manager » (Ogien, 2009, p17) ». D'où le rôle crucial du système d'information (SI) et de son incarnation la plus cohérente, le progiciel de gestion intégré (PGI ou ERP en anglais –enterprise resource planning).

Le système d'information et de gestion des universités françaises était éclaté entre différents modules fonctionnels peu intégrés, tout le monde en convient. LRU ou pas d'une certaine manière il était à reconfigurer selon une logique d'intégration. Qui plus est les logiciels existants, tel Nabucco en matière de comptabilité, ne pouvaient pas assumer les contraintes ou les libertés de l'autonomie budgétaire –notamment l'exigence d'une comptabilité analytique. D'où l'orientation vers un PGI, un progiciel de gestion intégré articulé à une base de donnée unique. L'Amue [24] a choisi SAP ; mais il existe au moins une offre concurrente, celle du consortium Cocktail.

Un PGI est justement un outil de vérité : JC Streicher, présentant la solution déclinée de SAP : « le Sifac donne une vision unifiée de l'organisation. Il facilite le contrôle de gestion et la consolidation des comptes » [25] ; JM Coris, porteur du projet Cocktail : « l'architecture mono-référentiel (sic) donne : cohérence, fiabilité, économie globale, traçabilité, agilité, efficacité, réactivité et.le décloisonnement des domaines fonctionnels et des personnels » [26]. Le PGI –quelle que soit la solution retenue- s'impose d'évidence parce que la centralisation et la cohérence s'imposent elles aussi comme une évidence, et d'autant plus lorsqu'il s'agit de SAP. « Les ERP restent cependant couteux et difficiles à mettre en œuvre car ils impliquent une refonte organisationnelle d'ensemble visant à homogénéiser les BDD et les procédures utilisées » (Kocoglu & Moatty 2010, p51). Travail lourd et difficile mais qui, dès lors qu'il réussit, traduit pleinement la logique de la gestionnarisation. L'outil, dans sa complexité, est censé

24. L'Agence de mutualisation des universités et des établissements d'enseignement supérieurs et de recherche est, selon la présentation de l'organisme sur son site Web : « un groupement d'intérêt public (GIP) qui organise la coopération entre ses membres et sert de support à leurs actions communes en vue d'améliorer la qualité de leur gestion. Les principales missions : de l'amue : contribuer à l'élaboration du système d'information des établissements, permettre à ses adhérents de disposer d'une offre logicielle plurielle répondant à leur diversité, accompagner les changements et la modernisation des établissements en matière de pilotage et de gestion » (*cf.* www.amue.fr).

25. Streicher, JC. « Les universités autonomes se convertissent à SAP », 23 février 2010, http ://www.demateriel.com.

26. Coris, JM, « L'Open source et le travail collaboratif, réalisation d'un PGI pour l'enseignement supérieur », Télécom, n° 145.

Published in : Pascal ROBERT (dir.), *L'impensé numérique. Tome 2 : Interprétations critiques et logiques pragmatiques de l'impensé*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813003577, doi : 10.17184/eac.9782813003577

donner une représentation complète, précise et intégrée de l'organisation (ou de l'une de ses fonctions, telle celle de la comptabilité qui est elle-même censée être la colonne vertébrale et l'analyseur de toute organisation aujourd'hui). En effet, « L'usage d'un ERP [...] implique la définition en amont d'une signification et d'une représentation unifiée des données entre les différents services pour, en théorie, les standardiser et les partager, éviter les saisies multiples et éliminer le flou sur la nature et le contenu de l'information » (Kocoglu & Moatty 2010, p52). Le PGI est à la fois une cartographie dynamique de l'état de l'organisation et un outil de diagnostic et d'intervention sur cette organisation. Car « La base de données intégrée permet la confection d'indicateurs de suivi de l'activité et de développement de projets avec des tableaux de bord évaluant les performances de l'entreprise. Les dirigeants sont alors équipés pour contrôler l'entreprise et la piloter » (Kocoglu & Moatty 2010, p52) [27].

Le PGI est ainsi le porteur de la vérité de ses propres catégories qui s'imposent comme vérité à l'organisation : car il n'y a tout simplement pas de point d'appui informationnel qui lui soit extérieur et à partir duquel on pourrait construire et opposer un autre discours. D. Boullier (Boullier 2009) parle à juste titre d'auto-référence, car le PGI est un monde qui n'a pas d'extériorité, il est replié sur lui-même. Et c'est bien pourquoi il est un outil de vérité : de la vérité gestionnaire (vs une argumentation politique), de la vérité technico-gestionnaire (ou la machine dit le monde de l'organisation à travers le jeu de ses catégories et non de la manière dont les gens la vivent). Les processus d'objectivation machiniques sont confondus avec l'objectivité et celle-ci avec la vérité. C'est pourquoi la supposée objectivité machinique l'emporte ici toujours sur la subjectivité humaine, qui n'est censée renvoyer qu'à du contingent, du partiel et de l'arbitraire. Elle prévaut au bénéfice d'une hiérarchie qui, porteuse de l'outil d'objectivation, peut l'opposer à la parole, par définition subjective (et donc condamnable), des acteurs de l'organisation. Bientôt ce sera à l'organisation de se conformer à ce qu'exige le PGI et non l'inverse –ce qui est déjà le cas pour nos universités [28]. Gestionnarisation.

Le PGI est également outil de vérité dans le choix de telle ou telle solution. L'Amue est un GIP (un groupement d'intérêt public), sa solution porte le sceau de l'officiel, les membres les plus puissants de son conseil d'administration sont des présidents d'université. La solution concurrente est portée par un consortium d'universités, elle vient du bas, d'une initiative d'une petite et récente université (celle de la Rochelle). Le directeur de l'Amue souligne volontiers « qu'imposer à tous une même et unique solution n'est pas du tout à l'ordre du jour de l'Etat. Et c'est tant mieux, car cette concurrence est saine. [...] On ne s'approprie jamais aussi bien une solution que lorsqu'on l'a choisie de son plein gré » [29]. JP Coris, de son côté, laisse clairement entendre que le choix de l'Amue en faveur de SAP repose sur un manque de confiance dans les

27. J'ai souligné dès 1996 cette propriété organisationnelle des TIC à la double logique du contrôle et de la coordination. J'en ai développé les conséquences pour les deux questions de la « frontière » et de la « logistique informationnelle » dans Robert 2005, chapitre 1 et 3.

28. Car, ainsi que le souligne JC Streicher « le changement n'est pas mince. Les informaticiens en place doivent suivre une formation SAP de 5 jours en administration-exploitation proactive. Il faut remplacer une partie des parcs machines. Les agents doivent s'approprier une nouvelle terminologie [...] » (op. cit).

29. Terrand, C, « Projet Sifac : des universités mutualisent pour s'offrir une solution SAP », le 02 février 2009, p2, http ://monterritoirenumérique.org.

Published in : Pascal ROBERT (dir.), *L'impensé numérique. Tome 2 : Interprétations critiques et logiques pragmatiques de l'impensé*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813003577, doi : 10.17184/eac.9782813003577

ressources internes (alors que lui insiste particulièrement sur cette dimension [30]) et leur capacité à mener de tels projets sans référence au privé [31]. Ainsi que le soulignent Kocuglu et Moatty « derrière le choix d'un éditeur se profile donc celui du modèle d'organisation implicite ou explicite qu'il véhicule à travers son ERP » (p51), car « l'ERP rend l'informatique et l'organisation étroitement interdépendantes » (p51).

Outil de vérité, le PGI dit à soi seul, c'est-à-dire par sa seule présence, une certaine modernité gestionnaire. Les ERP sont nés dans le monde des grands groupes industriels (les petites entreprises s'y intéressent peu) et ils continuent à plus s'y développer que dans les secteurs de la finance ou du commerce (Kocuglu & Moatty 2010, p64). Ce qui signifie que, peut être sans le savoir, nos universités adoptent un véritable modèle industriel comme modèle de gestion ? Une enquête récente montre que « trois stratégies de gestion apparaissent dans les entreprises mettant en œuvre les ERP : le pilotage financier à travers l'intégration de la fonction comptabilité-gestion, le pilotage économique à travers le choix d'intégrer le trio de fonction achat-vente-production et enfin le pilotage par projet à travers l'intégration de la fonction conception » (Kocuglu & Moatty 2010, p57). C'est à se demander si les universités ne vont pas inventer un quatrième cas (pertinent en terme typologique si ce n'est statistique), qui articule les fonctions comptabilité-gestion et GRH (avec Siham) [32] ?

Le PGI reconduit ainsi les fonctions du « tableau [qui], au XVIII^{e}, [est] à la fois une technique de pouvoir et une procédure de savoir » (Foucault, *op. cit.*, p150). Pouvoir, car « la première des grandes opérations de la discipline, c'est [...] la constitution de « tableaux vivants » qui transforment les multitudes confuses, inutiles ou dangereuses, en multiplicités ordonnées » (p150). Le PGI est censé mettre de l'ordre dans la « confusion » des activités universitaires et dans la gestion des personnels. Savoir, car « l'examen qui place les individus dans un champ de surveillance les situe également dans un réseau d'écriture ; ils les engagent dans toute une épaisseur de documents qui les captent et les fixent » (p191). Le PGI ne fait rien d'autre que d'actualiser ce « pouvoir d'écriture » que souligne Foucault (p191), désormais informatisé et réticulé et qui souvent rigidifie la logique des cases.

La discipline introduisait une nouvelle pratique de la punition qui en venait à « référer les actes, les performances, les conduites singulières à un ensemble qui est à la fois champ de comparaison, espace de différenciation et principe de règle à suivre » (p185). Autrement dit « les dispositifs disciplinaires ont sécrété une « pénalité de la norme » (p185). Le PGI poursuit, avec des moyens beaucoup plus précis encore et dynamiques, cette logique de la mise à plat et de la normalisation dont le « pouvoir [...] contraint à l'homogénéité ; [alors qu'en même temps] il individualise en permettant de mesurer les écarts » (p186).

30. JM Coris souligne ainsi que « développées par des agents de l'Etat, avec des moyens de l'Etat et pour des établissements publics, ce sont donc des réalisations naturellement « publiques », ouvertes et libres » (p84) ; l'introduction du guide d'audit de l'IGAERN souligne quant à lui « la rareté globale de la ressource humaine sur les métiers émergents au sein de université » (p2), ce qui dépasse bien évidemment le cadre de la seule informatique (*cf.* Coris. JC, *op. cit.*).

31. D'où, à l'inverse, l'insistance de l'Amue à mettre en exergue les compétences relevant du secteur public de SAP ?

32. Cassuto, P, « Le futur logiciel Siham (Système d'information des ressources humaines dans une approche mutualisée) en remplacement d'Harpège et Astre », 18 juillet 2009, http ://blog-univ-provence.

Published in : Pascal ROBERT (dir.), *L'impensé numérique. Tome 2 : Interprétations critiques et logiques pragmatiques de l'impensé*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813003577, doi : 10.17184/eac.9782813003577

Certes, le PGI pas plus que le panopticon n'est en rien une arme absolue, mais il détermine une ligne de force dominante qui hausse considérablement le cout de la résistance et crée ainsi une forme d'irréversibilité relative (car on pourra toujours trouver des contre-exemples qui ne seront néanmoins pas significatifs).

Conclusion

« La discipline est une anatomie politique du détail », M. Foucault, *Surveiller et punir*, p141.

D. Segrestin a souligné que l'intégration de l'organisation était un mythe (Kocuglu & Moatty, p56) ; sauf pour les universités a-t-on envie d'ajouter ? Mais le « mythe », aussi faux soit-il (et il ne l'est pas forcément) trouve des vecteurs qui ont besoin de reconstruire leur propre légitimité au sein même de l'état libéral du New public management (NPM) (Suleiman 2003). C'est pourquoi les corps d'inspection notamment deviennent, au nom de l'état, les lieux où s'élabore l'articulation entre le discours de vérité et l'outil de vérité : car leur discours légitime les catégories de l'efficacité et de la performance comme l'usage des outils de gestion intégrateurs qui vont permettre de les mettre en œuvre.

Ajouter au discours de vérité (la figure du réel révélée) les outils de vérité (la figure du réel incarnée) permet de rendre le coût de la contestation très élevé et donc celle-ci difficilement possible. Ce qui suscite en revanche la production d'évidences, c'est-à-dire d'opposables relevant de l'évidence (tels que « c'est la procédure », « elle est la même pour tout le monde », « c'est comme ça », « on n'y peut rien » etc. . .) qui incarnent la figure du destin (ce à quoi il est inutile et dangereux de s'opposer). Le discours de vérité offre un terreau de légitimation aux outils de vérité et réciproquement les outils de vérité concrétisent la logique du discours de vérité : version techniquement équipée de l'impensé.

La gestionnarisation est le reflet d'une transformation de la relation entre autonomie technique et autonomie politique, en ce sens que, dorénavant, l'autonomie politique devient seconde et ne peut que se découper sur un espace dégagé et balisé par l'autonomie technique, première [33]. Ce n'est plus le politique qui définit des options que la technique va incarner, mais bien la technique qui propose un éventail d'options techniques au sein duquel le décideur doit choisir -à moins que l'éventail ne se limite qu'à une seule option. N'oublions pas que le dispositif, au sens de M. Foucault, est un outil de contrôle, les TIC/technologies intellectuelles aussi. La gestionnarisation est alors un *retour* à la logique de la discipline. Mais ce retour, dans un mouvement de spirale, ne s'effectue pas exactement au même point, mais au dessus, car il est automatisé, saisi par une machinerie qui n'en n'est pas l'approximation ou le modèle (comme le panoptique pouvait l'être sans jamais trouver son réel accomplissement pratique, la solution concrète restant toujours en deçà), mais la pleine concrétisation performative dans un dire qui est aussi un faire. [34] Autrement dit, la logique de

33. Ce qui est une des formes de ce que j'appelle le « glissement de la prérogative politique » (Robert 2005).

34. Ce qui ne signifie pas que l'on efficacité serait infaillible, mais que son adoption pose une exigence d'adéquation sous peine d'inefficacité.

Published in : Pascal ROBERT (dir.), *L'impensé numérique. Tome 2 : Interprétations critiques et logiques pragmatiques de l'impensé*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813003577, doi : 10.17184/eac.9782813003577

l'impensé n'est plus seulement discursive, elle est également aujourd'hui pleinement pratique, concrète, encastrée dans nos TIC et dans le numérique.

Bibliographie

Références pour la section 4.1.

Baratin, Marc et Jacob, Christian (Dir.), 1996, *Le pouvoir des bibliothèques*, Paris, Albin Michel.

Boltanski, Luc et Thevenot, Laurent., *De la justification*, Gallimard, Paris, 1991.

Grosjean Sylvie et Bonneville Luc, « Logiques d'implantation des TIC dans le secteur de la santé », *Revue française de gestion*, 2007/3 n° 172, p. 145-157. DOI : 10.3166/rfg.172.145-

Chevalier, Yves, *Système d'information et gouvernance*, EME, Cortil-Wodon, 2008.

Craipeau, Sylvie et Metzger, Jean-Luc, « Pour une sociologie critique de la gestion », *Recherches sociologiques et anthropologiques* 2007/1

Dagognet, François, 1979, *Mémoire pour l'avenir*, Paris, Vrin, 1979.

Dagognet, François, 1999, *Les outils de la réflexion*, Paris, Les empêcheurs de penser en rond.

Debray, Régis, *Eloge des frontières*, Gallimard, Paris, 2010.

Desrosières, Alain, *La politique des grands nombres, histoire de la raison statistique*, Paris, La Découverte, 1993.

Desrosières, Alain, *Prouver et Gouverner*, La découverte, 2014.

De Ceretau, Michel, 1990, *L'invention du quotidien, 1. Les arts de faire*, Paris, Gallimard, 1990.

Faure, Bertrand et Gramaccia, Gino, « La pragmatique des chiffres dans les organisations : de l'acte de langage à l'acte de calcul », Études de communication [En ligne], 29, 2006, mis en ligne le 19 janvier 2009, consulté le 11 mai 2014. URL : `http://edc.revues.org/346`

Fayet-Scribe, Sylvie, *Histoire de la documentation en France, culture, science et technologie de l'information, 1895-1937*, Paris, CNRS éditions, 2000.

Foucault, Michel, 1975, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.

Gaulejac, Vincent, *La société malade de sa gestion*, Le seuil, 2005.

Gardey, Delphine, *Ecrire, calculer, classer*, Paris, La découverte, 2008.

Goody, Jack, 1979, *La raison graphique, la domestication de la pensée sauvage*, Paris, Minuit, 1979.

Goody, Jack, 1986, *La logique de l'écriture*, Paris, Armand Colin.

Goussard, Lucie et Tiffon, Guillaume, « Travailler en projets dans la R & D, Contraintes temporelles et transformations du travail de recherche », *Temporalités* 18 (2013).

Hibou, Béatrice, *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*, Paris, La Découverte, 2012.

Jeanneret, Yves et Souchier, Emmanuel, 2002, « Ecriture numérique ou médias informatisés », *Pour la Science*, Dossier Hors-série « *Du signe à l'écriture* », octobre-janvier 2002.

Joannides, Vassili et Jaumier, Stéphane, « Résister à l'emprise de la gestion : ce que l'armée du salut nous apprend », *La nouvelle revue du travail* 3 (2013).

Lakel, Amar, Massit-Follea, Françoise et Robert, Pascal : *L'imaginaire des TIC,* Editions de la maison des sciences de l'homme, Paris, 2009.

Lascoume, Pierre et Le Gales, Patrick (Dir), 2004, *Gouverner par les instruments*, Presses de sciences po, Paris.

Latour, Bruno, « Les Vues de l'esprit », in *Les vues de l'esprit*, Paris, *Culture technique* n° 14, 1985.

Latour, Bruno, 1989, *La science en action*, Paris, La Découverte, 1989.

Lepine Valérie et Peyrlong Marie-France, « Aux frontières de deux métiers : les compétences communicationnelles en jeu dans les bibliothèques » *Communication & organisations* 41, 2012.

Published in : Pascal ROBERT (dir.), *L'impensé numérique. Tome 2 : Interprétations critiques et logiques pragmatiques de l'impensé*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813003577, doi : 10.17184/eac.9782813003577

Ogien, Albert, « métamorphoses de l'autonomie : l'université, de la rationalisation à la concurrence », *Quaderni*, n° 69, Paris, 2009, pp11-27.

Pezet, Anne et Eric, *La société managériale*, La ville brûle, Paris, 2010.

Lyon, David, 1994, *The electronic eye*, Polity press, 1994.

Perec, Georges, 1985, *Penser/Classer*, Paris, Hachette, 1985.

Rifkin, Jérémy, *L'âge de l'accès* La découverte 2005.

Robert, Pascal, 1995, « Pour une théorie sociétale de l'informatique : les principes d'hétérogénéité, d'équivalence et de compensation », *Terminal* n° 67, L'Harmattan, Paris, 1995, p. 117 à 131.

Robert, Pascal, 2000, « Le bogue de l'an 2000, un antidote à l'impensé informatique ?, confiance, risque et technique », *Terminal* n° 82, L'Harmattan, Paris, p. 107 à 122.

Robert, Pascal, Hiver 2000-2001, « Le MOTIF, de l'informatique comme moteur d'inférence et de gestion de formes », *Solaris*, http ://www.info.unicaen.fr/bnum/jelec/Solaris.

Robert, Pascal, 2004, « Entre critique et modélisation, pour une nouvelle posture critique face à l'informatisation », XIII° colloque international, « *société de l'information, société de contrôle* », co-organisé par le CREIS et la revue *Terminal,* Paris, Juin 2004.

Robert, Pascal, *La logique politique des technologies de l'information, critique de la logistique du « glissement de la prérogative politique »*, collection Labyrinthes, Presses universitaires de Bordeaux, Bordeaux, 2005.

Robert, Pascal, *Une théorie sociétale des TIC*, Paris, Hermès, 2009.

Robert, Pascal, *Mnémotechnologies, pour une théorie générale critique des technologies intellectuelles,* Editions Hermès, Paris, 2010.

Robert, Pascal, 2011(a), « Les revues de micro-informatique sont-elles porteuses d'une « culture technique » de l'informatique ? Une approche socio-sémiotique », colloque international de Strasbourg sur « *Les cultures des sciences en Europe, Volet 2 : dispositifs, publics acteurs et institutions* », Strasbourg, 13-15 octobre 2011.

Robert, Pascal, 2011(b), « Critique de la « gestionnarisation », colloque international EUTIC 2011, *Transformation des organisations : évolution des problématiques et mutations fonctionnelles*, Bruxelles, 23-25 novembre 2011.

Robert, Pascal, *L'impensé informatique, critique du mode d'existence idéologique des TIC, volume 1*, les années 70-80, éditions des archives contemporaines, Paris, 2012.

Robert, Pascal, 2014, « Critique de la gestionnarisation », *Communication & organisation*, n° 45, PUB, 2014.

Suleiman, Ezra, *Le démantèlement de l'état démocratique*, Le Seuil, 2003.

Rouvray, Antoinette et Berns, Thomas, « gouvernementalité algorithmique et perspectives d'émancipation », *Réseaux* n° 177, Paris, 2013.

Virilio, Paul, 1977, *Vitesse et politique*, Paris, Galilée, 1977.

Zuboff, Shoshanna, *In the age of the smart machine*, Heinemann, 1988.

Références pour la section 4.2.

Boullier, Dominique, « les universités et le nouveau féodalisme du management », *Quaderni,* n° 69, Paris, 2009, pp41-55.

Chevalier, Yves, *Système d'information et gouvernance*, EME, Cortil-Wodon, 2008.

Courtés, Joseph, *Introduction à la sémiotique narrative et discursive*, Hachette, Paris, 1976.

Craipeau, Sylvie, *L'entreprise commutante*, Hermès, 2001.

Dagognet, François, *Le nombre et le lieu*, Paris, Vrin, 1984.

Ellul, Jacques, *La technique ou l'enjeu du siècle*, Economica, Paris, 1990.

Published in : Pascal ROBERT (dir.), *L'impensé numérique. Tome 2 : Interprétations critiques et logiques pragmatiques de l'impensé*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813003577, doi : 10.17184/eac.9782813003577

Everaert-Desmedt, Nicole, *Sémiotique du récit*, De Boeck, 2007.

Gaulejac, Vincent De, *La société malade de la gestion*, Le seuil, 2005.

Goody, Jack, *La raison graphique, la domestication de la pensée sauvage*, Paris, Minuit, 1979.

Foucault, Michel, *Surveiller et punir*, Gallimard, Paris, 1975.

Kocoglu, Yusuf et Moatty, Frédéric, « Diffusion et combinaison des TIC, les réseaux, la gestion des données et l'intégration des ERP », *Réseaux*, 2010/4 n° 162, pp33-71, La découverte, Paris.

Latour, Bruno, « Les Vues de l'esprit », in *Les vues de l'esprit*, Paris, Culture technique n° 14, 1985.

Lascoume, Pierre et Le Galès, Patrick (Dir), *Gouverner par les instruments*, Presses de sciences po, Paris, 2004.

Ogien, Albert, « métamorphoses de l'autonomie : l'université, de la rationalisation à la concurrence », *Quaderni*, n° 69, Paris, 2009, pp11-27.

Pezet, Anne et Eric, *La société managériale*, La ville brûle, Paris, 2010.

Robert, Pascal, *La logique politique des TIC*, Presses universitaires de bordeaux, 2005.

Robert, Pascal, *Une théorie sociétale des TIC, penser les TIC entre approche critique et modélisation conceptuelle*, Hermès, Paris, 2009.

Robert, Pascal, *Mnémotechnologies, pour une théorie générale critique des technologies intellectuelles*, Hermès, Paris, 2010.

Robert, Pascal, *L'impensé informatique, du mode d'existence idéologique de l'informatique et des TIC, volume 1. Les années 70-80*, Editions des archives contemporaines, Paris, 2012.

Robert, Pascal, « les logiques politiques des TIC, les TIC, entre impensé, glissement de la prérogative politique et gestionnarisation », *RFSIC* n° 5, 2014.

Suleiman, Ezra, *Le démantèlement de l'état démocratique*, Le Seuil, 2003.

Sibony, *Entre dire et faire*, Grasset, Paris, 1989.

Veyne, Paul, *Les Grecs ont-ils cru à leurs mythes*, Le Seuil, Paris, 1983.

Zuboff, Shoshanna, *In the age of the smart machine*, Heinemman, 1988.

Published in : Pascal ROBERT (dir.), *L'impensé numérique. Tome 2 : Interprétations critiques et logiques pragmatiques de l'impensé*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813003577, doi : 10.17184/eac.9782813003577