

Gouvernance en désespoir, désespoir des gouvernés

Avant-propos : pourquoi ce livre ?

Tous deux de formation scientifique, nous avons consacré nos carrières professionnelles à l'informatique, plus précisément à l'ingénierie des Systèmes d'Information (SI), et nos parcours se sont rencontrés pendant une quarantaine d'années, au cours desquelles nous avons développé une synergie particulièrement efficace de nos profils très complémentaires.

Ce binôme professionnel s'est construit d'abord au sein du groupe d'ingénierie informatique CAPGEMINI, puis dans le micro-cabinet d'expertise COGITIQUE Systèmes, fondé en 1987 par Léon Lévy Bencheton, dans lequel Christian Grec est associé.

Dans ce cadre, nous avons développé et capitalisé une expertise profonde et reconnue dans l'ingénierie des Systèmes d'Information, d'abord dans des projets de développement puis dans des missions de conseil.

Et nous avons également acquis une solide connaissance des métiers, des organisations et des problématiques de grandes entreprises publiques ou privées, françaises ou internationales, dans divers secteurs d'activité : Banque Centrale, Banque Commerciale, Industrie Automobile, Financement Automobile, Assurance, Réassurance, Télécommunications, Collectivités locales, Emploi, Sites Web, Électronique.

Dans les diagnostics et recommandations à nos clients, nous avons eu une approche originale, en analysant et mettant en exergue la complexité des organisations, processus et systèmes du champ étudié, facteur profond de la difficulté des projets, complexité pas toujours appréciée à sa juste importance. Nous avons également souligné la lourde sous-

estimation du temps nécessaire aux grands changements, plus largement nous avons alerté sur le culte du quantitatif à tout prix.

En 2012, Léon Lévy Bencheton a publié un livre de prise de recul sur l'informatique : "L'Infotechnocratie - Le déni de complexité dans l'informatique" (Lavoisier), en forme d'alerte étayée et illustrée sur les pratiques de la profession, ses engouements méthodologiques et technologiques combinés avec une méconnaissance de la complexité et une croyance excessive aux approches quantitatives, pratiques encore actuelles pour l'essentiel.

En d'autres termes ce livre dénonçait une forme de technocratie dans le domaine et contenait en puissance les prémisses du présent essai.

Car nous avons prolongé notre recherche sur ces problématiques, en dépassant le cadre de l'informatique, dans une réflexion sur la technocratie actuelle et ses conséquences dans le monde occidental, en particulier l'Europe.

Cela nous a motivés à écrire ce livre, pour analyser et dégager quelques causes de fond à ce véritable phénomène de société résumé par le très médiatisé vocable technocratie, thèse largement illustrée par des exemples fictifs ou réels.

Introduction

Le titre de cet essai est un cri d'alarme et, en tant que tel, il porte une espérance d'amélioration.

Non que nous ayons une solution-miracle aux problèmes évoqués, d'une difficulté, d'une ampleur et d'une ancienneté qui font qu'ils sont ancrés dans le monde actuel, notamment en Europe, en particulier en France.

Mais nous sommes convaincus que le fait de décrire un problème, bien que n'étant pas "la moitié de la solution" comme l'énonce le vieil adage populaire ("un problème bien

posé est à moitié résolu"), peut conduire certains acteurs à tenter d'infléchir des pratiques inadéquates.

En d'autres termes, nous ne prôtons pas une révolution mais nous croyons à la possibilité d'évolutions basées sur des intelligences individuelles et collectives de bonne volonté.

Les vocables "technocratie", "technocratique", "technostructure" sont employés quotidiennement par les journaux, les radios et les télévisions, également dans les conversations de tous les jours, parfois associés ou superposés au thème de la bureaucratie.

Ces termes s'appliquent à des démarches, des pratiques marquantes qui envahissent tous les domaines de la société, dont les effets sont perçus négativement par la population dans son ensemble.

Aussi notre intention dans cet essai est-elle de clarifier, analyser et illustrer ce qui nous semble un paradigme implicite du fonctionnement des administrations, des collectivités locales, des organismes et grandes entreprises, de la gouvernance de la cité moderne en somme.

Gouvernance¹, l'usage de ce vocable s'est répandu dans les vingt dernières années et il continue d'être fréquemment utilisé pour désigner une manière de gouverner, d'exercer le pouvoir dans la société, les administrations et les grandes entreprises et, par extension, de gérer, piloter un domaine, une activité publique ou d'entreprise.

¹ Citons Alain Supiot dans "La Gouvernance par les nombres" : *"Apparu en français au XIII^{ème} siècle pour désigner l'art de gouverner, le mot gouvernance est passé à l'anglais avant de nous revenir chargé d'un sens nouveau. Dans ce sens moderne, il a d'abord servi à remettre en cause le pouvoir acquis par les cadres dirigeants des entreprises, remise en cause qui est à la base de la doctrine de la Corporate governance."*

Précisons également d'emblée ce que recouvre dans cet essai le mot technocratie.

La "[technocratie](#)" est une forme de gouvernance reposant sur la conviction que les grandes questions de société peuvent être menées à bien et maîtrisées par des organisations, des règles, des procédures, des statistiques, et pilotées par des indicateurs quantitatifs.

Elle découle fondamentalement d'une méconnaissance - voire d'une forme de déni - de la complexité des problématiques et du temps nécessaire aux changements importants : elle s'accompagne de fait d'un manque de considération vis-à-vis de l'expérience et de l'expertise.

La technocratie donne la priorité à la forme sur le fond, au quantitatif sur le qualitatif, au général sur le particulier.

Une bureaucratie² lourde, coûteuse, contre-productive, est un prolongement naturel fréquent des démarches technocratiques.

Ces démarches sont portées et promues par une élite administrative et managériale, très répandue en Europe, que nous désignons sous forme de clin d'œil à la paléontologie par le néologisme [Homo technocratus](#).

[Homo technocratus](#) compense l'insuffisance de savoir et d'expertise par des réglementations, des chiffres et des procédures, parfois les accompagne de dogmatisme et d'autorité.

On peut espérer que les plus lucides, avisés, consciencieux d'entre eux élaborent ces dispositifs "faute de mieux" face à la complexité, un peu en désespoir de cause : c'est la "gouvernance en désespoir".

² Néologisme créé en 1759, la bureaucratie, théorisée en 1920 par Max Weber, existe dans de multiples sociétés et époques indépendamment de la technocratie. Le terme est employé ici dans son sens péjoratif d'excès de pouvoir d'une organisation du travail rigide et hiérarchisée.

Les conséquences de ces errements, tôt ou tard visibles, défrayent la chronique et alimentent le mécontentement et le manque de confiance des administrés et des usagers, dont le vécu et l'expérience (le bon sens individuel mais aussi les réseaux sociaux) les conduisent à critiquer, contester et perdre confiance dans les instances dirigeantes : c'est le "désespoir des gouvernés".

Cet essai est structuré en quatre grands chapitres et une annexe :

La Complexité, inéluctable et porteuse d'incertitude ;

Technocratie sans expertise n'est que ruine de l'intelligence !

Systèmes d'information : une complexité immatérielle cachée et critique ;

Technocratie : exemples publics d'envergure.

COMPLEXITÉ, INÉLUCTABLE ET PORTEUSE D'INCERTITUDE

L'adjectif "complexe" et le substantif "complexité" sont de plus en plus souvent utilisés dans les analyses de phénomènes naturels, sociaux, politiques, mais leur signification est rarement explicitée et souvent le terme "complexe" est employé comme synonyme de "compliqué" ou de "difficile".

Aussi prenons-nous le parti ici d'expliquer et d'illustrer ce que nous entendons par complexité, d'autant plus que sa sous-estimation est selon nous un des facteurs essentiels de la technocratie.

De plus, nous mettons l'accent sur l'incertitude propre aux faits, aux hypothèses, aux chiffres, aux prévisions, incertitude qui accompagne la complexité et en amplifie les effets.

C'est pourquoi nous avons choisi dans cet essai de ne pas les dissocier³, et dans la suite nous employons le mot "complexité" dans ce sens élargi.

Complexité - Définition et exemples

Partons d'une définition simple de l'adjectif "complexe", celle du dictionnaire du CNRTL⁴ :

"Complexe : Adj. Composé d'éléments qui entretiennent des rapports nombreux, diversifiés, difficiles à saisir par l'esprit, et présentant souvent des aspects différents."

³ Nous avons renoncé à la tentation d'un néologisme évocateur : "*complexitude*" ... !

⁴ CNRTL : Centre National de Recherches Textuelles et Lexicographiques.

La définition de cet adjectif n'indique pas, et c'est normal pour un dictionnaire, à quoi il s'applique, mais le laisse deviner en partie, notamment avec les vocables "éléments" et "rapports".

Pour aller un peu plus loin, nous proposons d'employer le mot "système"⁵ dans un sens très général et ouvert : ensemble d'entités (matérielles, humaines, sociales, abstraites, etc.) liées par des échanges (matériels, d'information, de commandement, financiers, etc.), dont le fonctionnement peut également impacter ou être impacté par des événements ou systèmes extérieurs.

Avec cette définition, vous pourriez objecter que les systèmes sont partout, et vous auriez raison ! Mais en pratique, dans une activité, un projet, une action donnée, on va s'intéresser à certaines entités seulement, à une partie seulement des relations entre ces entités, et à quelques relations avec "le reste du monde", en d'autres termes on se concentre sur le périmètre de notre domaine d'étude ou d'action, et sur quelques-uns de ses échanges avec l'extérieur. Nous employons parfois l'expression "système réel" pour le distinguer des systèmes d'information sous-jacents (i.e. l'"informatique") nécessaires à son fonctionnement.

Nous pouvons maintenant reformuler et expliciter la définition ci-dessus :

Un système est d'autant plus complexe que le nombre de ses entités est grand, que ces dernières sont de natures diverses, que les échanges entre les entités et avec d'autres systèmes sont nombreux et diversifiés.

⁵ Nous évitons le terme galvaudé "écosystème", qui s'est répandu avec le développement relativement récent de l'écologie, et ce d'autant plus que le vocable "système" est d'un usage bien antérieur et ancré, de surcroît promu par les cybernéticiens dès le milieu du XXème siècle.