

# L'avenir est aux organismes *sui generis*

Jean-Pierre Quentin



**D**epuis Cro-Magnon, souvent au prix d'à-coups ou de régressions, l'organisation sociale se perfectionne sans cesse - de la tribu à l'État-Nation, du groupe de chasseurs à l'entreprise, de la relation directe aux relais multiples, du cercle intime au réseau ouvert, du banal accord au partenariat élaboré... Aujourd'hui, certains changements organisationnels sont déroutants car ils remettent en cause d'anciennes catégories ou leurs frontières, telles ces segmentations souvent binaires qui opposaient concurrent et partenaire, client et fournisseur, marchand et non marchand, usager et administration, privé et public, micro et macro, national et international... Ces classements structurent encore fortement notre vision du monde, bien que devenus inadaptés à une réalité beaucoup plus nuancée, dont ils nous empêchent souvent de prendre la mesure ou de saisir les opportunités. Ainsi, d'intéressants dispositifs *sui generis* ont un potentiel qui reste sous-employé, tant qu'on les réduit à des schémas familiaires, trop rustiques.

*Jean-Pierre Quentin, Docteur en Droit, Conseiller de synthèse, directeur général d'algoric, est professeur et consultant en stratégie, prospective et communication, jp.quentin@algoric.com*

Défini strictement, l'organisme *sui generis*, **de son propre genre**, est celui qui échappe aux catégories existantes, qui a des caractéristiques n'appartenant qu'à son espèce. Ainsi, quand les sociétés Agfa (allemande) et Gevaert (belge) ont voulu fusionner, il y a un demi-siècle, le statut de société européenne n'existait pas. Elles ont alors constitué deux filiales jumelles (même capital, mêmes organes sociaux, même management), Agfa-Gevaert en Allemagne et Gevaert-Agfa en Belgique : pour fonder *de facto* une entité unique et multinationale, il a fallu *de jure* quatre structures régies par deux droits nationaux. Ni société européenne, ni groupe national, c'est un dispositif *sui generis*.

Défini plus largement, par extension, c'est un organisme qui, en se construisant, transforme les éléments dont il est issu, **qui s'auto-génère**, comme le fait une fédération ayant "la compétence de sa compétence" : elle transforme ses membres en décidant des prérogatives qu'ils doivent lui transférer.

Certains, "**doublement sui generis**", répondent aux deux définitions, comme les réseaux *assembleurs* par lesquels des entreprises co-innovent ou co-inventent une offre (TI ° 140). Ou comme le dispositif institutionnel européen, à la fois modèle d'intelligence institutionnelle... et révélateur des limites de celle-ci quand les acteurs en perçoivent mal la nature ou les enjeux. Quand, à la limite, certains réduisent ce modèle évolué à un schéma simple, pyramidal, inter-étatique... et l'abordent comme tel. S'ils ne connaissent qu'un outil, le marteau, donnez-leur un *iPhone* et ils s'en serviront pour planter des clous. Nous y reviendrons. Mais d'abord, comment en est-on arrivé là ?

### TROIS NIVEAUX : INDIVIDUS, STRUCTURES, SYSTÈMES

L'homme a longtemps confectionné lui-même ses vêtements. Puis des **structures** ont pris le relais, telle entreprise pour produire, telle autre pour distribuer. C'est désormais un ensemble de **systèmes** qu'il faut actionner pour vendre le moindre jean. Le transport des composants (tissu, fil, boutons) en donne une idée : selon une enquête (*Guardian* 2001), ils parcourent à eux seuls 65 000 km dans une sorte de vaste toile d'araignée, rien que pour la fabrication du pantalon. S'y ajoutent tous les systèmes des prestations connexes (publicité, distribution, banque...), des administrations et d'autres parties prenantes. Ce qui est vrai pour le jean l'est pour tous produits et activités : une grande part de leur valeur provient de ces systèmes ou leur est dédiée. Bien au-delà de la logistique, qui n'en est que la partie visible. Ces systèmes où, pour satisfaire des besoins et aspirations constamment renouvelés, divers moyens techniques et organisationnels sont associés dans un foisonnement de réseaux, multipliant nos relations avec des structures toujours plus nombreuses, diversifiées, incontournables (*TI n° 106, 118, 142*). On en dépend de bien des façons. Mesure-t-on bien leurs enjeux ? Fait-on ce qu'il faut pour en tirer le meilleur parti ? Ne leur laisse-t-on pas un peu trop la bride sur le cou, à nos dépens ?

En entreprise comme en politique, selon Jean Monnet, "rien n'est possible sans les hommes, rien n'est durable sans les institutions" (et autres structures, formelles ou informelles). Un troisième terme s'impose désormais : "rien n'est équilibré sans les systèmes". Pour réaliser des accords subtils entre des objectifs de développement, des contraintes d'efficacité, des impératifs de responsabilité... L'intelligence institutionnelle, dont dépendent ces équilibres, va bien au-delà des pratiques traditionnelles d'administration des choses et de gouvernement des hommes : elle doit favoriser la **régulation** de ces systèmes. Une régulation au sens biologique et cybernétique, c'est à dire un accompagnement de processus visant à *assurer une harmonie d'ensemble*. Bien loin du sens mécanique et technocratique ("politiques de régulation"), réduit à des interventions directes et expertes voulant *régir des phénomènes* et *régler des problèmes*. Diagnostic clinique, approche globale et homéopathie dans un cas, examen spécialisé et antibiotiques (... puis désordres collatéraux) dans l'autre (*TI n° 102, 110, 114*). Entre un monde devenu systémique et des représentations restées très mécaniques, le décalage est important : les pratiques héritées de la société industrielle ("technocratie") répondent aussi bien aux besoins de la société postindustrielle (régulations) que la clé à molette répond à ceux des systèmes biologiques.

### LES CONDITION DU PROGRÈS : DÉVIANCES, COMPLEXITÉ...

En ces temps de conformisme exacerbé, on conçoit difficilement que l'Europe ait pu se construire sur une **succession de déviances**, en opposition au politiquement correct. Et pourtant... Déviance *prospective* de Jean Monnet, sur la façon de penser : quand la référence était l'organisation "internationale de coopération", de type Onu (larges domaines de compétences et peu de pouvoirs), il a inventé le modèle communautaire, organisation "supranationale d'intégration", en inversant les choses (compétences limitées et pouvoirs réels) - avant de nouvelles évolutions vers un modèle "métanational de synergie". Déviance *politique* de Robert Schuman, sur la façon de faire : il a proposé à l'ennemi d'hier un partenariat à parité, engagé les travaux sans y associer les représentants de sa propre administration, peu ouverts à cette nouvelle donne... Et d'autres encore (*TI n° 130, 138, 139*). Sans oublier les déviances *institutionnelles*, au premier rang desquelles une

approche novatrice de la subordination-participation (subordination à la règle commune, participation à son élaboration) ou une nécessaire entorse à l'approche classique de la séparation des pouvoirs, avec un Exécutif bicéphale, qui exerce l'essentiel des prérogatives du Législatif, tout en en transférant une partie au Judiciaire (*TI n° 95, 127*)... C'est bien *sui generis* au sens "original".

Pourquoi ces "anomalies" ? Parce que l'agora n'est pas adaptée à la gouvernance de 500 millions d'Européens, pas plus qu'un schéma "simplifié", car seule une solution dictatoriale serait à la fois simple et efficace. Un dispositif complexe s'impose si l'on veut respecter les **diverses expressions** des politiques nationales, des sensibilités partisans, des particularités territoriales, des composantes de la société civile, des réalités économiques, des préoccupations sociales, des aspirations culturelles... – elles-mêmes associées à une variété d'enjeux où les intérêts et les opinions s'entrecroisent (*TI n° 104*). C'est dans ce contexte que s'est développé notre modèle complexe, dont on ne peut tirer parti si on le ramène à des schémas plus familiers mais sans rapport avec ce dont il s'agit, *super-État*, organisation internationale classique ou autre. Le simplisme ne peut fonctionner que si l'on choisit de renoncer à l'expression de cette diversité.

Le dispositif institutionnel de l'Union européenne est également *sui generis* au sens "**auto-généré**". A la signature des traités initiaux, l'objectif prioritaire était de trouver un accord entre des États, pour qu'ils consentent des "abandons de souveraineté" ou, formulation positive, qu'ils évoluent vers la subordination-participation évoquée plus haut. On était dans une logique *internationale*, entre nations, pour élaborer des structures *supranationales*. Vaste programme, qu'on n'allait pas compromettre en y ajoutant la dimension *métanationale*, prématurée, qu'on ne pourrait formaliser qu'ensuite, avec la démocratie parlementaire, l'implication accrue de la société civile, la représentation des collectivités locales, le renforcement du contrôle juridictionnel et toutes sortes de processus coopératifs. On a différé ces objectifs, mais leurs bases ont été actées dès l'origine dans les traités fondateurs qui, sans préciser les modalités, donnaient la direction et annonçaient la progressivité de la démarche.

Prenons l'exemple du Parlement. Ses détracteurs ont obtenu qu'il soit nommé Assemblée, pour l'assimiler à l'assemblée d'une organisation internationale (sans pouvoirs, avec des membres désignés par les Etats et non par les peuples). Ce qui ne l'a pas empêché de s'organiser comme un parlement : groupes politiques transnationaux, etc. Les traités ont éludé la question de ses pouvoirs législatifs, mais ont placé une "bombe à retardement" en prévoyant son élection au suffrage universel direct, sans prévoir d'échéance. Vingt ans après, le traité sur cette élection a aussi évité la question des pouvoirs : pas tout à la fois... et de toute façon, une fois sa légitimité démocratique ainsi reconnue, on ne pourrait lui refuser un accroissement progressif de ses prérogatives. Par contre, un symbole était important, obtenu de haute lutte : que cette Assemblée soit désormais nommée Parlement. Avec d'autres évolutions (transferts de compétences, renforcement du contrôle budgétaire...), les ingrédients étaient en place pour que les étapes suivantes lui attribuent un peu de pouvoir législatif, au moins sous forme de *codécision* avec le Conseil, détenteur du pouvoir (gouvernements). Cet aperçu très raccourci montre comment peut se produire cette "génération spontanée" d'organes et de fonctions. On pourrait de même évoquer la création et le rôle de la Cour des Comptes ou du Comité des Régions, les développements de la Cour de Justice, la Comitologie et autres procédures ou processus.

En contrepoint, on pourrait rappeler que, depuis des années, les gouvernements **freinent ces évolutions** pour reprendre la main, tout en donnant l'illusion de les accélérer. Ainsi, le traité prétendument "simplifié" de Lisbonne est présenté comme augmentant

*mécaniquement* les pouvoirs du Parlement, donc la démocratie. Les domaines de compétences de l'Union européenne étant élargis, de même que les champs d'application de la codécision, l'effet mécanique est incontestable. On peut toutefois se demander (la réponse est non) s'il compense les nouveautés institutionnelles qui, elles, renforcent clairement la mainmise de l'Exécutif.

### LA FONCTION CRÉE L'ORGANE... OU LE SYSTÈME

En tout état de cause, la question n'est peut-être plus tant là que dans une autre tendance de fond, évoquée précédemment : les *structures* dont il vient d'être question ne sont qu'une partie de *systèmes* qui eux aussi renforcent leur caractère autogénéré... La fabrication d'un jean nous a appris que ceux-ci se substituaient à celles-là ; c'est vrai plus largement et il faudra modifier la formule bien connue : désormais, "la fonction crée le système". Dans l'exemple européen, la question mériterait de longs développements, qu'on limitera à un aspect : le passage **de procédures formelles à des processus plus informels**. Sans entrer dans la technicité du sujet, disons que cette tendance a été amorcée vers 1990 avec des accords volontaires et s'exprime aujourd'hui notamment dans la MOC, Méthode ouverte de coordination. Dans une période de "surréglementation" européenne, les engagements volontaires des entreprises étaient un moyen d'atteindre des objectifs de gouvernance (notamment pour le développement durable) sans passer par les voies formelles de la réglementation. Solution intéressante pour toutes les parties, simple, souple, efficace, partenariale... On est bien dans le modèle "métanational de synergie", qui transcende les clivages micro/macro, privé/public, etc. La MOC en est un développement récent, sorte de combinaison de cette démarche et du *benchmarking*, consistant à observer ce que font les autres, dégager des bonnes pratiques, s'établir par rapport à elles... On évolue ainsi vers des approches d'harmonisation plus consensuelles et "librement consenties" que la voie législative. Plus compatibles avec une Union élargie. Plus cohérentes aussi avec la tendance aux *géométries variées*, où cohabitent l'espace communautaire, la zone Schengen, l'Euroland et autres découpages. Plus conformes par ailleurs à une tendance générale plus favorable à l'union libre qu'au mariage (*voir encadré*).

Toutes ces évolutions sont importantes en elles-mêmes : pour comprendre son époque il faut la décoder avec les bonnes clés et la construction européenne est un fait majeur de l'époque. Importantes aussi pour les acteurs concernés, car le lobbying qui s'exerce dans ce contexte n'a plus grand chose à voir avec le lobbying institutionnel d'autrefois - et ce n'est pas fini. Est-on toujours conscient qu'on ne joue plus dans le même jeu qu'hier ? Importantes par analogie, enfin, car ce qui est vrai pour les processus coopératifs de l'Union européenne l'est autant pour ceux des entreprises, selon des modalités très différentes mais en référence aux mêmes données et tendances profondes.

#### Du mariage à l'union libre

Hier, l'union la plus solide et la plus fructueuse était celle que garantissait l'accord le plus formalisé et le plus contraignant. Demain, ce sera celle qui résulte de l'engagement le plus «profondément consenti» - et, à la limite, la formalisation et la contrainte font obstacle à la réalisation d'une union plus qu'elles ne contribuent à sa pérennité.

Car c'est un des paradoxes de notre monde complexe, changeant et ouvert, où accords et alliances s'imposent : plus il faut coopérer, plus c'est difficile... Désormais, la solidité de l'union tient moins à une **obligation** juridique qu'à un **engagement** moral lié à une **intention** commune (ce qu'on veut «produire» ensemble) et à un **état d'esprit** (fait de confiance et de respect mutuel). Ce constat se vérifie dans les relations humaines (mariage, union libre...) ou le pacte social (création d'une entreprise, d'une association...), comme dans les relations entre institutions (entre entreprises, entre Etats...) et bien sûr dans les réseaux et les groupes de projet (TI n° 49, 86, 104).

#### Centres de compétences :

- \* algoric, cabinet de formation, conseil, études et coaching, tél : 05 46 56 77 10, info@algoric.com, www.algoric.com

Pour lire l'article en version hypertexte avec liens et références complémentaires : [www.algoric.com/ti/144.htm](http://www.algoric.com/ti/144.htm)