



TECHNOLOGIE, SOCIÉTÉ, INSTITUTIONS

Le retard du « politico-institutionnel »

Léviathan, c'est un monstre biblique, une sorte de gros hippopotame dont parle le livre de Job, en précisant "qu'il n'est de puissance sur terre qu'on puisse lui comparer". C'est à ce monstre que T. Hobbes compare l'État, dans un livre publié en 1651. À l'épicentre des turbulences qui agitent nos sociétés, Léviathan est empêtré. Peut-on espérer qu'un nouveau Thésée nous libérera de ce Minotaure des temps modernes ? Peut-être, mais la difficulté majeure est qu'excepté l'anarchie, seul le Minotaure lui-même peut l'enfanter. De plus, empêtré dans son propre corps, Léviathan l'est aussi dans son environnement (international)... et il a fait des petits (institutions de toutes natures) qui le sont tout autant !



Nos institutions politiques reposent sur un délicat équilibre entre le pouvoir de l'État (rendu nécessaire par la vie en société) et les libertés des citoyens. Cet équilibre suppose d'autres équilibres, entre pouvoir central, pouvoirs locaux, contre-pouvoirs ; il est conditionné par une séparation des pouvoirs, clairement formulée par Montesquieu, mise en cause par les évolutions de la société depuis un siècle : accélération, dimension, complexité croissantes. Car leurs corollaires sont : croissance globale du Pouvoir, centralisation accrue, hypertrophie de l'Exécutif. Le tout compliqué par d'importants progrès techniques ou changements sociaux, avec aussi la mondialisation et autres évolutions majeures auxquelles les États n'ont pas réellement su s'adapter.

© Les petits de Léviathan

Cette opposition entre les institutions et la vie est présente à différents niveaux, avec l'émergence de

toutes sortes d'organismes et des systèmes qui les composent ou les relie. Ainsi, le passage du troc aux échanges monétarisés s'est accompagné de l'apparition d'institutions financières ou bancaires, de réseaux financiers ou monétaires de plus en plus complexes, qui ont progressivement pris une telle importance qu'ils s'assimilent à des petits de Léviathan. C'est une cause du désarroi actuel (voir encadré) : en se développant, ces institutions ont accru la quantification et la spécialisation de leurs approches, quand les besoins sociaux devenaient plus qualitatifs et complexes. Faut-il alors s'étonner que les distorsions se multiplient ? Les secteurs susceptibles de devenir les moteurs d'une nouvelle croissance en fournissent de bonnes illustrations : éducation, santé, communication, activités de loisirs.

Nos systèmes éducatifs ont pris leur forme actuelle au moment des bouleversements de la Révolution industrielle, pour répondre au besoin de transmettre aux jeunes un bagage de connaissances et de préceptes

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



Le retard, ses causes, ses conséquences : anatomie d'un casse-tête

Pour voir clairement une situation complexe, ramenons-la à deux problématiques centrales, à croiser avec deux questions de fond. Problématiques : les institutions ont un poids et un rôle croissants, au point d'être devenues omniprésentes, voire omnipotentes ; elles fonctionnent trop souvent de façon "décalée" par rapport à leurs finalités ou à ce qu'on en attend. Questions : pourquoi et comment en est-on arrivé là ; quelles sont les conditions pour dépasser ces blocages ?

	Omniprésence / omnipotence des institutions	Dysfonctionnements des institutions
Comment en est-on arrivé là ?	A	B
Conditions pour en sortir ?	C	D

A. En occident, de grandes institutions publiques (hôpital, école...) et privées (société de capitaux, syndicat...) se sont développées au XIX^e siècle pour répondre à des besoins quantitatifs et spécialisés : soigner les malades, diffuser et démocratiser l'instruction, mobiliser des capitaux pour mettre en œuvre la révolution industrielle, assurer la représentation collective dans les grandes unités de production ainsi constituées... Répondant à un réel besoin, elles ont proliféré et se sont assurées des positions centrales dans le jeu politique, économique, social et culturel, dont elles ont progressivement pris la maîtrise : l'individu s'efface devant les personnes morales, l'acteur devant les systèmes.

B. Du fait de l'efficacité de ces institutions et systèmes, mais aussi de divers progrès techniques et changements culturels, on a gravi des degrés sur la pyramide de Maslow. Les besoins quantitatifs et spécialisés ont fait place à des aspirations qualitatives et globales : on ne veut plus simplement être soigné quand on est malade, mais rester en bonne santé ; on ne considère plus que le rôle de l'entreprise se borne à mettre en œuvre des moyens de production pour en tirer un profit ; etc. Problème ("le retard du politico-institutionnel") : la technique et la société évoluent plus vite que les institutions qui, restant "calées sur leur feuille de route initiale", répondent de plus en plus mal à de nouvelles aspirations. Pire : des institutions peuvent tout simplement perdre de vue leurs

finalités (comme si une agence pour l'emploi oubliait qu'elle est là pour aider les chômeurs à trouver un emploi), ou se soucier de leur pérennité plus que de leurs missions, voire se mettre au service de causes étrangères à ces finalités et missions (par exemple détournement de ressources d'un service public au profit d'intérêts corporatistes).

C. On ne diminuera ni le poids, ni le rôle des institutions, qui sont dans le vent de l'histoire, mais on doit les sublimer : il s'agit de réussir la mutation, non plus malgré elles ou contre elles, mais grâce à leur concours, dans le cadre de formes évoluées de gouvernance. C'est à ce titre que le développement durable est avant tout un problème institutionnel (voir *Technologies Internationales* n° 88 et 102). Un préalable incontournable : régler le problème D.

D. Les dysfonctionnements d'institutions et systèmes sont associés à des déficiences de contrôle au niveau de leur pilotage, de leur orientation ou même de leur structure. Le problème de pilotage relève en général d'un "simple" aggiornamento managérial ; souvent celui-ci ne pourrait produire ses effets sans un recadrage politique ou stratégique qui, lui, relève d'une démarche prospective qui s'impose d'urgence à bien des niveaux de l'organisation sociale. Plus fondamentalement, c'est parfois la structure elle-même qui échappe au contrôle, notamment si elle est "sans foi ni loi" (voir encadré). ■

éducatifs, qui leur soit utile et guide leurs comportements tout au long de leur vie. Nos institutions et systèmes demeurent fondés sur ce principe, alors que les besoins sont devenus plus complexes et qualitatifs : il s'agit moins d'assurer la formation initiale des jeunes que de permettre l'éducation permanente de tous -sans compter que le

système transmet des connaissances mais ne sait pas enseigner la créativité ou la hiérarchisation des valeurs...

Même constat dans le domaine de la *santé*. Institutions hospitalières et systèmes de sécurité sociale ont été conçus en fonction d'un besoin quantitatif et spécialisé -soigner les maladies du plus grand nombre-



Morale pour groupes sans foi ni loi ?

Le champ "techno-économique" se réfère aux bases matérielles de l'activité, dans leurs dimensions scientifiques, techniques, économiques ou écologiques. Le "socio-culturel" désigne ce qui se rapporte à l'homme, individuellement ou collectivement, psychisme ou culture, mentalités ou comportements... Le "politico-institutionnel", c'est ce qui concerne les groupes ou systèmes -amicale bouliste, entreprise, ONU ou internet- tant dans leur constitution, leurs règles du jeu, leurs modes formels (c'est le volet "institutionnel") que dans leurs relations internes et externes, leurs jeux d'intérêts et de pouvoir (le "politico-").

La mutation en cours est "globale" au sens géographique (mondiale), mais aussi au sens où elle se manifeste simultanément dans les trois champs, donc il faut "faire du tri pour s'y retrouver". Ainsi, l'entreprise doit affronter toutes sortes de changements profonds, à traiter selon des logiques distinctes : changements techniques qui remettent en cause ses produits ou process, changements économiques qui imposent un pilotage plus fin, changements culturels qui affectent en interne les relations sociales et en externe les comportements des clients, changements politico-institutionnels avec leurs effets sur l'organisation, le management, les partenariats ou autres relations externes (voir *Technologies Internationales* n° 49, 98 et 104).

Le politico-institutionnel est le champ le plus critique : parce qu'il évolue plutôt moins vite que les autres ; par sa complexité et les multiples confusions qui l'accompagnent ; parce qu'à la différence des individus, les groupes ont rarement une conduite régie par des références morales (voir s n° 97 et 100). On n'a pas tous les mêmes principes, on les explicite peu, on les respecte inégalement, mais en gros on en a, sans quoi la vie en société serait intenable. Quelques institutions aussi, comme en témoignent des constitutions nationales et des chartes éthiques d'entreprises ou organismes ; certaines sont même un peu appliquées. Mais elles restent l'exception. Les individus ont à peu près accepté de ne pas tuer, voler ou tricher et de se respecter mutuellement. Pas les institutions. Et plus elles se développent, plus le problème est grave. ■

qui a fondamentalement évolué, notamment vers un aspect préventif (éviter de tomber malade, donc d'avoir à se soigner) et un aspect global (assurer la santé physique, mais aussi psychique et morale). On se préoccupe d'humaniser les hôpitaux ou de réduire les coûts de santé, ce qui est très louable. Ne serait-il pas plus efficace et plus satisfaisant de repenser le problème à la base ?

On pourrait en dire autant du besoin de *communication*. Nos media ne sont pas conçus pour y répondre. Délivrants un message à sens unique, ils ont été façonnés en vue de satis-

faire un besoin d'information -là encore, un objectif quantitatif et spécialisé. Quant aux aspirations ouvertes par le développement du *temps libre*, peuvent-elles se satisfaire de la culture morte de nombreux musées ou de ces nouveaux temples de la culture que sont les centres commerciaux ?

📍 L'oligopolisation sociale

On peut parler d'oligopolisation, au sens de "monopolisation à plusieurs", pour désigner la confiscation du jeu social par les institutions, aux dépens de l'autonomie et des aspirations individuelles. Elle altère les performances d'une société. Défavorable à l'efficacité et à l'adaptabilité, elle renforce la sécurité de certains en se consacrant en priorité au maintien et à l'amélioration des avantages acquis. Ses effets sont ambigus en termes d'égalité, de liberté et de participation : elle peut aussi bien contribuer à la défense des groupes opprimés qu'à la protection des privilèges, à la libération des dominés qu'à la multiplication des règlements inutilement contraignants, à l'extension de la participation qu'à sa confiscation par les structures de représentation.

En réponse aux attentes de divers groupes sociaux, cet oligopole a prospéré à l'abri de la croissance, augmentant sécurité et confort... au prix d'une ossification des structures, voire des mentalités. Un environnement extérieur plus instable, une concurrence internationale plus sévère, une croissance ralentie, des valeurs et des demandes nouvelles vont de plus en plus le soumettre à rude épreuve. Alors « dans les pays développés, la prospective des institutions économiques restera inséparable de celle de l'oligopolisation sociale » (J. Lesourne).



Cette ossification engendre un paradoxe : nous entrons dans la civilisation de la communication, mais une déficience de contrôle majeure tient probablement à la mauvaise communication qui caractérise les relations entre les institutions et leurs "administrés". Encouragés par les médias, les citoyens y ont leur part de responsabilité quand ils veulent l'impossible simple alors que la réalité offre des possibles complexes - sur des problèmes qui impliquent des raisonnements à la marge où le choix n'est pas entre des absolus - liberté ou servitude, justice ou injustice, efficacité ou désordre - mais entre un peu plus ou un peu moins de liberté, de justice ou d'efficacité. De plus, le choix n'est jamais gratuit. Si nous voulons plus de responsabilités individuelles, nous le paierons d'un peu plus de désordre. Si nous voulons éviter ce désordre marginal supplémentaire, nous devons introduire une contrainte additionnelle. Il y aura de toute manière contrepartie - voulue ou subie, consciente ou inaperçue.

☞ Vers une civilisation de la personne ?

Les institutions doivent s'adapter aux changements des valeurs. Le Siècle des Lumières a engendré une interrogation sur l'égalité devant la loi -devenue thème central de la Constitution américaine comme de la Révolution française et des bouleversements institutionnels qui ont suivi. Les Trente Glorieuses ont engendré une interrogation sur l'égalité devant le partage des fruits de l'abondance, avec ses conséquences sur l'organisation interne de l'entreprise et sur la définition des rôles respectifs de l'État et de l'entreprise dans la vie économique - passage progressif de "l'entre-

prise conquérante" à "l'État tutélaire". Quelles réponses institutionnelles formulerons-nous face aux nouvelles valeurs qui à la fois contribuent à la mutation actuelle et en résultent ?

Ainsi de la dématérialisation, dont on ne maîtrise pas toujours les conséquences. Elle dévalorise le quantitatif en lui substituant comme référence le qualitatif... sans l'avoir expérimenté, donc sans savoir ce qu'il est, ni à quoi il conduit. Elle détruit une hiérarchie ancestrale fondée sur la force physique ou l'habileté manuelle, au profit de l'appréciation de l'intelligence et de la connaissance - qu'on tend par ailleurs à surdimensionner sans s'attacher autant à d'autres éléments aussi immatériels : intuition, imagination, sensibilité, réflexion... La prochaine étape sera-t-elle une civilisation de la personne dans laquelle la qualité des relations interpersonnelles prendra le pas sur l'intelligence ?

Finalement, il ne s'agit que de réhabiliter la nécessaire réflexion qui doit précéder et accompagner l'action. Ou de retrouver la simplicité originelle de l'interpellation socratique. Alors que chacun vaque à ses occupations, Socrate aborde un homme : "Arrête-toi, mon ami, et causons un peu. Non d'une vérité que je détiendrais, non de l'essence cachée du monde ; mais de ce que tu allais faire quand je t'ai rencontré. Tu croyais cela juste, ou beau, ou bon, puisque tu allais le faire ; explique-moi donc ce que c'est que justice, beauté, bonté...".

Ce texte a été écrit en 1982, extrait de "Mutation 2000, le tournant de la civilisation" (Jean-Pierre Quentin, Éd. du Hameau). À l'époque, c'était trop tôt. À force de traîner, ce sera trop tard...

Jean-Pierre Quentin ●



Pour en savoir plus... :

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