

LES CERCLES DE PLOMB
ou
L'ÉPAISSISSEMENT DU TISSU NORMATIF

Au fil des ans, le tissu normatif, au sein duquel se déploie l'activité humaine, ne cesse de s'épaissir et de se densifier : règles, obligations, procédures, interdits, prolifèrent.

Certains, dont la sensibilité politique libérale colore la vision, y voient une évolution liberticide.

D'autres, sensibles aux déterminations systémiques, y voient le déploiement incontrôlé d'une machine procédurale qui prolifère d'elle-même, mécanisme infernal, cercles de plomb qui se referment en assurant le triomphe mortifère d'un rationalisme nu, intégriste.

D'autres encore, historiens dans l'âme, y voient les symptômes universels du vieillissement des sociétés et des civilisations, annonciateurs de leur disparition au profit des barbares qui leur succéderont, avant d'accéder eux-mêmes au statut de civilisations.

De toute manière, chacun, dans les circonstances de sa vie quotidienne, est confronté à cette densité croissante ; pour construire, améliorer, ou détruire une maison ; pour embaucher, déplacer ou licencier un salarié ; pour élaborer, modifier ou dénoncer un contrat ; pour adopter un enfant, soigner un malade, certifier la traçabilité d'un composant ou la nature d'un contenu ; pour effectuer la moindre de ses tâches au travail...

Derrière la diversité de ces phénomènes, partout perceptibles, et souvent douloureux, un mécanisme de mode commun est à l'œuvre, mécanisme à deux faces, épaissement bien intentionné d'un côté, et de l'autre aversion à l'initiative personnelle. Quel est-il ?

Au sein d'une activité humaine, un incident se produit ; et il s'en produit tous les jours.

Les médias, les politiques, les dirigeants s'en emparent : l'incident est désigné comme incident à éviter. La phrase clé est « plus jamais ça ! »

Un texte normatif est alors rédigé, par quelques uns des milliers de bureaucrates de nos institutions et entreprises, qui s'attachent, avec soin, méthode, intelligence souvent, bonne foi la plupart du temps, à concevoir une procédure nouvelle, contenant obligations et interdits nouveaux, visant à éviter que l'incident ne se reproduise.

Ce texte en outre obéit à une loi du genre, qui veut gommer toute personnalisation, toute subjectivité, et substituer la qualité procédurale de l'organisation aux dispersions opérationnelles des individus ; il faut gommer les différences, assurer la substituabilité des uns par les autres, remplacer la capacité de jugement, la compétence, ou l'éthique, des individus, par la perfection impersonnelle d'un système.

Y a-t-il démarche mieux intentionnée ?

Qui va contester à l'auteur de ce texte, à son initiateur, et à son promulgateur, la légitimité de procéder ainsi ? Ceux qui s'y opposeraient seraient taxés de conservatisme obscur, ou pire, d'irresponsabilité.

Et c'est là pourtant le nœud auto serrant dans lequel s'installe la Société.

Car personne non plus n'a le courage de reconsidérer l'ensemble de l'édifice normatif à l'issue de tels ajouts, et personne ne prend le temps de le faire. Manque de temps ou manque de courage, il n'y a jamais de nettoyage de printemps. Les lignes de procédures, de règlements et de lois se superposent les unes aux autres.

Au fil des ans s'épaissit l'édifice du Droit qui, des 12 tables de Rome, aboutit aujourd'hui aux centaines de milliers de pages des codes juridiques contemporains.

Au fil des ans, dans les entreprises actuelles, se substituent aux habiletés d'homme de l'art des artisans, et des professionnels, leurs héritiers, des tonnes de manuels de procédures, codes techniques, prescriptions...

Chacun s'en plaint. Le « nul n'est censé ignorer la loi » devient grotesque. Le « nul n'est censé ignorer les procédures » devient une énormité qui transforme chaque salarié en délinquant potentiel, presque à coup sûr.

Que dire d'une Société qui place ses membres sous de systématiques injonctions contradictoires ? L'exercice du contrôle aérien est devenu une fable des temps modernes, exact pendant de la fable des abeilles de Mandeville au début du XVIII^e siècle : respecter la procédure paralyse le fonctionnement. Mais on laisse en l'état.

La Société s'étouffe elle-même.

Car les conséquences de cette prolifération procédurale ne se limitent pas à corseter les initiatives ; il y a simultanément, et souvent subrepticement, une croissance insidieuse du nombre de tâches à accomplir.

A la question par exemple : y a-t-il trop de fonctionnaires ? La réponse est sans doute oui, au regard des prélèvements supportés par la population et ses acteurs économiques.

A la question corrélatrice : font-ils tout ce qu'on attend d'eux ? La réponse est sans doute non, au regard de la surcharge des prisons, de l'allongement des procédures judiciaires, de la tension dans les hôpitaux, des attentes insatisfaites en matière de respect de l'ordre dans les cités, du traitement des formalités d'état civil (notamment pour les étrangers), du traitement des chômeurs à Pôle Emploi, de la grogne à l'éducation nationale ou dans la recherche....

L'apparent paradoxe de cette contradiction « ils sont trop, et en même temps pas assez » ne peut se résoudre seulement par le facteur souvent évoqué de « l'indolence » de certains de ces fonctionnaires.

L'efficacité d'un dispositif pourrait être désignée symboliquement par le ratio

$$E = N \cdot p / Q$$

où N est le nombre des agents, p leur productivité, c'est-à-dire leur efficacité, et Q la quantité de prestations que l'on attend d'eux.

Augmenter l'efficacité peut se faire en augmentant le nombre N des agents : c'est ce que réclament les organisations représentatives du personnel et beaucoup d'utilisateurs.

Cela peut se faire en augmentant la productivité p de ces agents : c'est ce que doit viser le dispositif de management, mais aussi la libération des énergies et des initiatives de chacun, qui, la plupart du temps sont bridées et non mobilisées.

Cela peut aussi se faire en diminuant la quantité Q des prestations demandées, c'est-à-dire en élaguant les procédures, les exigences, les contrôles superflus, les « paperasses » inutiles ; l'idée maîtresse est celle de l'analyse de la valeur du dispositif procédural.

Sans une action explicite, lucide, volontaire, l'étouffement et la frustration ne font qu'augmenter.

Que faire ?

Attendre passivement que notre Société se couche lentement dans le linceul de l'Histoire, et soit remplacée par des Barbares ?

Attendre que les tensions accumulées par les individus se traduisent par toujours plus de souffrances, de replis, de troubles psycho somatiques (burnout, karoshi, dépression...) voire suicides ?

Attendre que, de ce fait, des risques technologiques majeurs émergent puissamment, parce que la vigilance des hommes aura été écrasée sous des tonnes de procédures qui ont aveuglé leur regard sur les choses réelles ?

Non. On ne peut se contenter de ce triste et pessimiste constat.

Chacun, là où il est, et notamment parmi les dirigeants, peut contribuer à desserrer l'étau, à dissoudre les cercles de plomb que la bureaucratie engendre, et qui depuis un siècle déjà ont été dénoncés par Max Weber, mais que chaque génération laisse proliférer, dans la toute bonne conscience que donne la croyance dans le leurre de la maîtrise parfaite.

Il faut engager cette démarche d'épuration procédurale, c'est-à-dire de retour à des épures claires, porteuses de sens, et de repères compréhensibles.

Les deux grandes zones de pouvoir que sont les Etats et les Entreprises sont concernées.

Il y faudra au plus haut niveau des urbanistes de grand talent, des refondateurs de catégories, des spécialistes des plans masse.

Puis, domaine après domaine, il y faudra des architectes mandatés, hantés par l'analyse de la valeur, la vraie valeur sociale, pour condenser, simplifier, choisir de ne pas faire, ou de ne pas imposer, alléger, élaguer, comme peut le faire un bon élagueur, sans mutiler, sans défigurer.

Le travail est à l'échelle de la Babel de nos procédures sociales. Il est temps de commencer, avec l'ardeur de ceux qui perçoivent le danger mortel, et l'humilité de ceux qui savent que la perfection est consubstantiellement hors d'atteinte.

Pierre Baqué