

que les meilleurs mathématiciens et physiciens du monde n'aient « rien d'autre à faire que de penser », et qu'ils le fassent ensemble. Non seulement ils n'ont pas d'autre tâche que leur recherche, mais de plus tous leurs problèmes matériels (logement, inscription des enfants à l'école...) sont pris en charge par une administration compétente et attentive. Bien sûr, des instituts s'inspirant des mêmes principes existent aussi en France, comme l'Institut universitaire de France (IUF), qui permet aussi aux chercheurs de bénéficier de décharges partielles d'enseignement (ce qui a été le cas de Cédric Villani), et des organismes de recherche, comme le CNRS, n'imposent pas de charges d'enseignement à leurs chercheurs. Mais ces principes sont-ils poussés aussi loin qu'ils le sont à l'*Institute for Advanced Studies* de Princeton ?

Ensuite, est évoqué le rôle des séminaires et des colloques, au cours desquels on soumet régulièrement ses idées au jugement de ses pairs, mais qui jouent aussi un rôle de stimulant et d'organisation du travail – un rôle bien connu des chercheurs en gestion – en fixant des échéances incontournables. À cet égard, l'urgence fabriquée par ces rencontres collectives semble être productive... même si elle réduit le temps de sommeil des chercheurs, et les oblige parfois, comme on l'a déjà dit, à des impasses audacieuses. Mais l'on pourra aussi déceler dans la participation à ces colloques un autre ingrédient d'une stratégie de recherche, moins souvent mis en avant : les nombreuses communications faites par Cédric Villani et son complice, Clément Mouhot, servent aussi à organiser le *teasing* autour de leur travail, comme diraient des hommes de *marketing*.

Car il y a bien stratégie de recherche. Et, au sein de cette stratégie, une stratégie de communication rendue nécessaire par un contexte de compétition féroce. Il faut se faire connaître,

attirer l'attention de la communauté sur le projet en cours, il faut publier avant les autres (ah, ce récit du coup au cœur ressenti par Cédric Villani quand, en commençant la lecture d'un article scientifique, il craint que le problème auquel il s'est attelé n'ait déjà été « craqué »...) et, de plus, pour avoir une chance d'obtenir la médaille Fields (dont on ne prononce jamais le nom, par superstition), il faut avoir résolu un problème complexe avant l'âge de 40 ans.

On comprend que la notoriété, comme le respect des membres de la communauté, sont évidemment des stimulants personnels puissants pour un chercheur (nul n'est besoin, dans ces conditions, de la menace d'un décompte des publications effectuées), mais que ce sont aussi des éléments de son *capital social*, c'est-à-dire des ressources qu'il pourra ensuite utiliser pour négocier sa nomination à la tête de l'Institut Henri Poincaré, puis pour monter des projets fédérateurs et sources de ressources financières dans le cadre du programme des Investissements d'avenir.

La lecture de ce livre, *Théorème vivant*, est donc une occasion de plonger dans l'univers bien vivant d'un grand mathématicien, personnalité de surcroît très attachante et complexe. Mais c'est aussi un moyen de comprendre, de l'intérieur, même si des différences notables existent entre les disciplines, les mécanismes et les moteurs des avancées scientifiques, et la manière de les encourager.

Par Frédérique PALLEZ *

* Professeur à Mines ParisTech.

LA DESCENDANCE DE FREDERICK T.

À propos du livre de Béatrice Hibou, *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*, La Découverte, 2012.

L'introduction du dernier livre de Béatrice Hibou, politologue rattachée au CERI, fait penser aux premières minutes des *James Bond* : elles donnent le ton du reste du film. Autant dire qu'il ne faut pas les rater.

Son introduction nous conte les mésaventures de deux victimes de la bureaucratie contemporaine.

La première s'appelle Alice, infirmière de son état. La caméra subjective de l'auteur nous invite à la suivre au cours d'une journée-type, traversant les méandres administratifs, bureaucratiques et informatiques de son activité. Alice passe beaucoup de temps à renseigner moult papiers, documents, registres, fiches, systèmes d'information... au point de donner le sentiment que le soin – la raison d'être de son métier, rappelons-le – tend à devenir une activité secondaire, un peu comme ces programmes télévisés dont la fonction semble être de plus en plus d'occuper le « temps de cerveau disponible » entre deux spots publicitaires. Sur une journée, c'est ainsi un bon tiers de son temps qu'Alice consacre à la machinerie administrative.

Ce premier exemple nous fait toucher du doigt l'un des paradoxes mis en lumière par Béatrice Hibou. Les exigences bureaucratiques sont souvent justifiées par des impératifs d'« optimisation budgétaire », de « gestion scientifique », mais elles produisent l'effet inverse : Alice consacre 30% de son temps à faire autre chose que son métier, ce qui équivaut à un effectif de 1,3 en équivalent temps plein pour remplir un service qui

auparavant n'exigeait qu'un effectif de 1.

COUPABLES, OUI, MAIS DE QUOI ?

Sa journée de travail terminée, Alice n'en a pas pour autant fini avec la bureaucratie.

Rentrée chez elle, elle tente de résoudre le problème de la perte de son mobile. Elle contacte son opérateur pour stopper son abonnement, qui lui demande (enfin, un robot lui demande) son code secret mentionné sur son contrat d'abonnement. Comme elle ne retrouve pas ledit contrat, il lui devient impossible de clôturer son abonnement. Pas de chance, car elle a opté – sur les conseils de son opérateur – pour le prélèvement automatique, et ne reçoit donc plus les factures sur lesquelles son code pourrait aussi être inscrit. Elle finit, après de longues minutes (payantes), par avoir quelqu'un au bout du fil, qui lui répète ce que le robot lui a déjà fort civilement exposé. La différence entre les deux interlocuteurs semble plus que ténue... La discussion tourne en rond, avec une chute, prévisible : « Orange vous remercie de votre confiance et vous souhaite une bonne soirée ».

Et le forfait de continuer de tourner.

Le second cas est celui de Richard, qui cherche un stage. Juste un stage... Pour cela, il a besoin d'une « Convention en milieu de travail », un document délivré par Pôle Emploi. Richard se rend donc à Pôle Emploi, où on lui indique que c'est son futur employeur qui doit les contacter pour obtenir le précieux sésame.

Richard appelle alors son (improbable) futur employeur qui, à cette nouvelle, rétorque à son (improbable) futur stagiaire que ses prédécesseurs s'étaient tous débrouillés pour rapporter eux-mêmes leur « CMT ». Commence alors un long chemin de croix, au cours duquel Richard, véritable Joseph K. moderne, va être promené d'un endroit à l'autre, d'un interlocuteur à l'autre, chacun ayant sa propre interprétation des

LA BUREAUCRATIE N'EST PAS LE PROPRE DU SECTEUR PUBLIC

Max Weber (1864-1920) a établi depuis longtemps qu'elle est un élément central du capitalisme, en ce qu'elle permet d'éliminer les obstacles qui mènent au libre marché. De fait, la dernière mode managériale en vogue dans la sphère publique – le *New Public Management* – repose sur des normes et des pratiques en provenance directe du monde de l'entreprise et de la finance : quantification à outrance, comparaisons systématiques, classements, mises en concurrence, soustraction, contrôles à répétition...

Ce « savoir managérial » minimal tend à devenir une sorte de plus petit dénominateur commun entre les élites (politiques, administratives, économiques, journalistiques...), qui leur permet d'échanger sur une base idéologique commune. « Peu influencé par les recherches scientifiques (...), le management s'est érigé comme nouveau savoir de la société en débordant le monde de l'entreprise pour englober l'ensemble du monde économique, puis investir le monde étatique, et l'ensemble de la société ».

LA BUREAUCRATIE N'EST PAS NEUTRE

Deuxième idée force du livre : la bureaucratie n'est pas neutre. S'appuyant sur les travaux de Michel Foucault (1926-1984), l'auteure montre à quel point le processus de bureaucratisation, sous les apparences de la neutralité, est une des modalités centrales de l'idéologie néolibérale. Pourquoi ? Parce que les outils de la bureaucratie – normes, ratios, référentiels, indicateurs, règlements... – sont des *objets construits* résultant de



règles, sans que Richard comprenne bien ce qui lui arrive.

Cette « mise en bouche » servie, Béatrice Hibou nous propose une enquête passionnante – quoique un peu désespérante – au pays de la bureaucratie contemporaine, et en profite pour mettre à mal quelques idées reçues. Parmi celles-ci, le fait que la bureaucratie n'est pas, loin s'en faut, l'apanage du secteur public.

sélections, de choix et d'options. Tout indicateur est un agrégat, une construction, une certaine « abstraction du monde ». Il est une forme de subjectivité qui refuse de se laisser voir comme telle.

Le problème ne réside pas dans le fait de travailler, de décider, d'agir sur la base de ces outils : il est de croire qu'ils sont LA réalité ou, ce qui revient au même, que la complexité et l'épaisseur du réel peuvent tout entières y rentrer. « L'abstraction devient la réalité ». Les chiffres font « comme si » ils étaient la réalité, à l'image d'un certain management « qui ignore les problèmes, [qui] ne veut pas les aborder et [qui] fait comme si tout allait bien (1) ». Ainsi, l'indice de l'inflation n'est qu'un pâle reflet de la hausse réelle des prix ; le nombre de publications ne renseigne guère sur l'inventivité d'un chercheur ; le nombre de dossiers traités par un agent de Pôle Emploi ne dit pas grand-chose de la qualité du suivi des chômeurs ; la note à laquelle se résume l'évaluation annuelle d'un collaborateur renseigne peu sur son investissement et sa contribution (2).

LA BUREAUCRATIE EST UN APPAREIL DE POUVOIR

Si les outils bureaucratiques sont des constructions, alors ce sont des instruments proprement politiques qui constituent, ensemble, un appareil de pouvoir.

La bureaucratie, dissimulée derrière des histogrammes, des procédures, des critères, véhicule des rapports de force, des effets de domination. Elle « technocratise » les problèmes, invisibilise les donneurs d'ordres, lesquels, soit dit en passant, se montreraient sûrement fort surpris si on leur montrait la

(1) Voir FEYNIE (Michel), *Le "as if" management – Regard sur le mal-être au travail*, éd. Le bord de l'eau, 2012.

(2) Voir VIDAILLET (Bénédicte), *Évaluez-moi ! Évaluation au travail : les ressorts d'une fascination*, Seuil, 2013.

mécanique dont ils sont l'un des rouages : « La participation bureaucratique peut être non intentionnelle et non pensée ».

Plus besoin de donner d'ordre direct, il suffit désormais d'élaborer une nouvelle norme, une nouvelle procédure, un nouvel indicateur pour changer les comportements (3).

« L'autorité par la bureaucratie est en grande partie remplacée par des incitations. Celles-ci sont présentées comme volontairement acceptées ». En définissant ce qui est dans l'indicateur, la norme, le référentiel (ou ce qui n'y est pas), ce qui est conforme (ou ce qui ne l'est pas), « les processus de normalisation constituent des rouages de la domination ».

LA BUREAUCRATIE, C'EST À LA FOIS TOUT LE MONDE ET PERSONNE

Si les abstractions bureaucratiques véhiculent des façons de penser, des stratégies, des pratiques, des effets, ce n'est pas pour autant qu'il y ait « complot bureaucratique » : le bureaucrate, c'est tout le monde et c'est personne.

Tout le monde parce que, l'air de rien, chacun de nous réclame de la bureaucratie, c'est-à-dire de la protection. La bureaucratie a à voir avec la peur : la peur de l'insécurité, de l'imprévu, de l'incertitude (4). Chaque consommateur veut être rassuré sur la provenance des aliments qu'il consomme ou de son tee-shirt marqué d'un crocodile, sur le fait que son prochain séjour dans un village de vacances sera conforme à ce qui est mentionné dans la

(3) Constat déjà fait par Michel Berry il y a trois décennies de cela. Voir BERRY (M.), *Une technologie invisible – L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Publications du CRG de l'École Polytechnique, 1983.

(4) Voir ce que dit Dominique Moïsi de la peur en tant qu'émotion dominante de l'Occident, in *La géopolitique de l'émotion – Comment les cultures de peur, d'humiliation et d'espoir façonnent le monde*, Champs Flammarion, 2011 (1^{re} éd. 2008).

brochure ; chaque agent, dès lors qu'il respecte son petit bout de mode opératoire, veut pouvoir ne pas être accusé en cas de défaillance de la chaîne de production. « Le respect des normes et des procédures constitue une assurance tous risques. Face à la méfiance, les formalités sont finalement très rassurantes. La bureaucratie s'alimente des principes de prévention et de précaution ». En cela, elle est une pathologie des sociétés vieillissantes.

Mais la bureaucratie, c'est aussi personne. Personne, car il n'y a pas d'intentionnalité identifiable. Le bureaucrate – potentiellement chacun de nous, à un moment donné ou à un autre – ne voit plus l'être en chair et en os qui est devant lui : le chômeur disparaît derrière son code emploi ; le malade, derrière sa carte Vitale ; le chercheur, derrière le nombre de ses publications dans des revues « à comité de lecture » ; le client, derrière son « code PIN ». Il n'y a plus de personnes concrètes, seulement des « procédures », des « programmes », des « dispositifs ».

La bureaucratie est une vaste machine à produire de l'abstraction, de l'invisibilité, de l'indifférence.

LA BUREAUCRATIE, UN OUTIL EFFICACE ?

On ne peut pas dire que l'on ressorte franchement optimiste de cette lecture. Si la bureaucratie s'alimente du besoin de protection, alors il est clair que le vieillissement programmé de nos sociétés va lui assurer de beaux jours.

Mais le point essentiel n'est pas là, il me paraît être dans le fait qu'une fois de plus, les résultats obtenus sont à l'opposé de ceux escomptés.

Prenons juste deux exemples : – « Rationaliser pour baisser les coûts » ? Alourdir les modalités du contrôle des coûts revient mécaniquement à diminuer le temps que

les acteurs consacrent à leurs activités cœur de métier, ce qui conduit soit à un renchérissement de celles-ci, soit à une baisse de leur qualité... voire aux deux ;
– « Responsabiliser les acteurs » ?
Mais comment se sentir responsa-

ble, et de quoi, lorsque les chaînes de valeur sont découpées en rondelles toujours plus fines et éparpillées en un nombre croissant d'intervenants ?

En tout cas, au moins une personne aurait apprécié de voir ainsi

décrit le fruit de ses efforts : Frederick Taylor.

Par Arnaud TONNELÉ*

* Consultant, coach, Groupe Bernard Julhiet.