

L'organisation

Ce que les institutions peuvent apprendre du génie logiciel, et ce qu'elles ne peuvent pas

Kai Froeb

À propos de cette traduction

Cette traduction a été réalisée automatiquement à l'aide de l'IA et n'a pas encore été entièrement relue par un être humain. Si vous y trouvez des erreurs, merci de nous les signaler à feedback@reflexivitypress.com. Toute personne ayant acheté le livre qui nous signale des erreurs recevra gratuitement la version corrigée au format e-book.

Auteur

Kai Froeb

https://kai.froeb.net

Éditeur

Reflexivity Press

São Martinho do Porto

Édition Kai Froeb

Version la plus récente et corrections:
https://reflexivitypress.com/fr/livres/froeb-organisation

Remarques: feedback+fr.organisation.v1.5@reflexivitypress.com

Couverture: https://reflexivitypress.com/fr/a-propos/langage-visuel/

Publication

2026-11-21

Traduction: 2026-11-22

Version 1.5

Typeset with LaTeX (LuaHBTeX, Pandoc + Eisvogel)

Note sur la genèse

Écrit avec le modèle de langage Claude (Anthropic). La conception, le contenu et la responsabilité incombent à l'auteur. La traduction a été réalisée avec l'aide de modèles de langage d'IA. La manière dont ce travail a été mené est décrite dans l'essai « La philosophie à l'ère des machines qui écrivent » :
https://reflexivitypress.com/fr/a-propos/machines-qui-ecrivent/

© Copyright 2026 by Reflexivity Press, São Martinho do Porto.

Tous droits réservés.

Zero Marginal Cost License 1.4 (ZMC 1.4)

Résumé accessible aux lecteurs

Ce qui n'a pas de coût marginal ne devrait pas rencontrer d'obstacles.

Vous pouvez

- **Lire, télécharger et copier** l'œuvre gratuitement.
- **Partager numériquement l'œuvre sans en modifier le contenu, à des fins non commerciales**, en mentionnant l'auteur, la source et la licence.
- Convertir son format et effectuer les adaptations techniques nécessaires à l'accessibilité, sans modifier le contenu.
- **Imprimer ou faire imprimer quelques exemplaires et les offrir** pour un usage personnel et non commercial ; les frais directs peuvent être remboursés sans majoration ni bénéfice.
- **Traduire l'œuvre** pour votre usage personnel, non public et non commercial.
- **Mettre en miroir l'œuvre inchangée** en accès libre : sans but commercial, avec la version, la date et un renvoi à la version actuelle.
- Utiliser individuellement l'œuvre pour l'enseignement et la recherche et la citer, à des fins non commerciales, selon les normes scientifiques, sans que les extraits ne remplacent l'œuvre.

Conditions

L'utilisation doit rester **non commerciale**. En cas de partage public, mentionnez, dans la mesure raisonnablement possible, **l'auteur, la source et la licence**. **Seul le titulaire des droits peut placer l'œuvre sous une autre licence ou en publier de nouvelles versions.** Vous ne pouvez ni imposer de restrictions juridiques ou techniques supplémentaires ni laisser entendre que l'auteur ou l'éditeur cautionne votre utilisation.

Tous les autres droits sont réservés

Cette licence n'autorise que les usages expressément indiqués. Tout autre usage nécessite une autorisation distincte du titulaire des droits, sauf s'il est déjà permis par la loi.

Les autorisations légales et les droits à rémunération demeurent inchangés. Les contenus de tiers peuvent être soumis à d'autres conditions.

Important : Ce résumé est fourni à titre indicatif et ne constitue pas une licence autonome. Seule la version intégrale de la **ZMC 1.4** fait foi :

https://reflexivitypress.com/fr/zmc/



À propos de l'auteur

Kai Froeb (né en 1963) est un philosophe et expert en informatique allemand vivant à São Martinho do Porto, au Portugal. Son travail associe plus de trente-cinq années de recherche systématique sur Hegel aux possibilités offertes par l'intelligence artificielle, afin de développer une nouvelle forme de collaboration philosophique.

Sa pensée est radicalement interdisciplinaire. Il a étudié les mathématiques et l'informatique à l'Université d'Erlangen-Nuremberg, la gestion d'entreprise à l'EBS, ainsi que les études culturelles et le droit à l'Université à distance de Hagen. Parallèlement, il a approfondi la philosophie, la sociologie et l'histoire dans le cadre d'un Studium generale. Il a délibérément mené ces études sans les orienter vers l'obtention de diplômes, afin de préserver la liberté d'une voie indépendante de pensée et de recherche au-delà des frontières disciplinaires de l'université.

Depuis la fin des années 1990, Froeb dirige et développe **hegel.net**. Disponible en douze langues, le site a figuré pendant de nombreuses années parmi les premiers résultats des recherches internationales sur Hegel effectuées avec Google et est devenu l'une des principales ressources en ligne consacrées à la philosophie de Hegel. Il reste probablement, aujourd'hui encore, le site multilingue le plus étendu consacré à Hegel sur Internet.

Dans le cadre de **hegel.net** et de **hegel-system.de**, Froeb a également constitué de vastes archives de sources librement accessibles au public. La collection germanophone met à elle seule à disposition, en téléchargement gratuit, 506 éditions originales numérisées de Hegel et des hégéliens du XIXe siècle. À cela s'ajoutent des fonds dans d'autres langues, dont 19 ouvrages originaux en anglais.

Plus de quarante années d'expérience en programmation depuis 1980 constituent un autre fondement méthodologique de son travail. Son premier programme fut une réimplémentation d'ELIZA de Joseph Weizenbaum : ainsi se referme le cercle qui va des premières expériences d'intelligence artificielle à sa

collaboration productive actuelle avec Claude. Froeb utilise son expertise informatique non seulement sur le plan technique, mais aussi comme instrument de pensée : il analyse les structures sociales et philosophiques avec la précision d'un architecte logiciel.

Froeb développe une œuvre philosophique indépendante qui s'inscrit dans la tradition de Hegel tout en cherchant à la poursuivre dans les conditions du présent. En son centre se trouve une approche performative originale de la vérité, qui constitue le fondement commun de ses livres philosophiques. La vérité n'y apparaît pas seulement comme l'objet d'énoncés, mais comme un mouvement qui doit également faire ses preuves dans la forme même de la pensée et de l'exposition.

Son projet est celui d'une démystification par la clarification conceptuelle : pénétrer par la pensée toute limite, y compris celle de ce qui paraît d'abord inaccessible. Chez lui, la forme suit le contenu : la structure, les concepts et la méthode se règlent sur la chose elle-même. Il recherche en même temps l'accessibilité : présenter une philosophie exigeante avec la plus grande clarté possible, dans l'esprit de la meilleure tradition scientifique anglo-américaine, sans la simplifier.

Son motif directeur est la formule de Hegel : « Le vrai est le tout » — la recherche d'une intégration qui n'ait rien à refouler.

TABLE DES MATIÈRES

Préface 1

Chapitre 1: À quoi sert une institution 3
1.1 La fin . . . 3
1.2 Le code mort . . . 3
1.3 Où la transposition se brise . . . 4
Somme du chapitre 1 . . . 5

Chapitre 2: Diviser 7
2.1 La compétence . . . 7
2.2 Les interfaces . . . 7
2.3 Où la transposition se brise . . . 8
Somme du chapitre 2 . . . 9

Chapitre 3: Une chose, un lieu 11
3.1 La copie qui diverge . . . 11
3.2 Ce que la règle accomplit . . . 11
3.3 Où la transposition se brise . . . 12
Somme du chapitre 3 . . . 12

Chapitre 4: Aussi simple que possible 15
4.1 Des procédures que l'on comprend . . . 15
4.2 La clôture dans le champ . . . 15
4.3 Où la transposition se brise . . . 16
Somme du chapitre 4 . . . 16

Chapitre 5: Savoir et décision 17
5.1 La note préparatoire . . . 17
5.2 Pondérer et passer outre . . . 17
5.3 Ce que les deux se doivent . . . 18
5.4 Où la transposition se brise . . . 19
Somme du chapitre 5 . . . 19

Chapitre 6: Mesurer et vérifier 21
6.1 Le retour d'information . . . 21
6.2 Quand la mesure devient l'objectif . . . 21
6.3 Mesurer sans piloter . . . 22
Somme du chapitre 6 . . . 23

Chapitre 7: Les erreurs **25**
7.1 Montrer les erreurs . . . 25
7.2 Examiner plutôt que chercher des coupables . . . 25
7.3 Où la transposition se brise . . . 26
Somme du chapitre 7 . . . 26

Chapitre 8: Versions et transitions **29**
8.1 Ne pas écraser . . . 29
8.2 La mémoire d'une institution . . . 29
8.3 Les transitions . . . 30
8.4 Où la transposition se brise . . . 30
Somme du chapitre 8 . . . 31

Chapitre 9: Des règles qu'exécute une machine **33**
9.1 Traiter de même les cas semblables . . . 33
9.2 Le cas que la règle n'avait pas prévu . . . 33
9.3 Où la transposition se brise . . . 34
Somme du chapitre 9 . . . 34

Chapitre 10: L'ouverture **37**
10.1 Des motivations que l'on peut lire . . . 37
10.2 L'ouverture lie . . . 37
10.3 Où la transposition se brise . . . 38
10.4 Qui contrôle les autres . . . 38
Somme du chapitre 10 . . . 39

Chapitre 11: Travailler avec des modèles de langage **41**
11.1 Ce qui est devenu bon marché . . . 41
11.2 Ce qu'un modèle peut et ne peut pas faire . . . 41
11.3 Deux dangers qui vont plus loin . . . 42
Somme du chapitre 11 . . . 43

Chapitre 12: Combien d'effort **45**
12.1 Proportionné . . . 45
12.2 L'examen de ses propres règles . . . 45
12.3 La machine faite d'êtres humains . . . 46
12.4 Quand les règles se contredisent . . . 47
Somme du chapitre 12 . . . 48

Chapitre 13: Pourquoi la raison a une chance **49**
13.1 Rendre facile ce qui est juste . . . 49
13.2 L'espoir de Hegel . . . 50
13.3 L'avantage de qui ? . . . 50
Somme du chapitre 13 . . . 51

Conclusion : Par où commencer **53**
Un processus plutôt qu'une réforme 53
Sept questions 53
Ce que chacun peut faire à sa place 54

PRÉFACE

Qui travaille dans une administration, une entreprise, un hôpital ou une association connaît les plaintes : personne ne se sent compétent, les mêmes informations sont demandées trois fois, on rédige des rapports pour personne, les décisions se prennent sans ceux qui savent. On y voit le plus souvent une fatalité ou la faute de quelques-uns. Ce livre y voit des questions de conception, auxquelles on peut répondre, et il cherche les réponses d'abord à un endroit inattendu.

Le génie logiciel a appris, en un demi-siècle, à construire de grands systèmes fondés sur la division du travail de manière qu'on puisse les comprendre, les vérifier et les modifier. Il lui a fallu l'apprendre parce que les programmes ne montrent précisément pas d'eux-mêmes leurs erreurs. Un programme peut calculer faux dans de rares cas pendant des années sans que personne le remarque, et celui qui l'a construit se persuade volontiers qu'il est bon, comme n'importe qui d'autre. C'est pourquoi le génie logiciel a mis au point des procédés qui rendent les erreurs visibles avant qu'elles ne causent des dégâts, et qui empêchent que quelqu'un juge seul de la qualité de son propre travail. Ce qu'il a trouvé ainsi, ce ne sont pas des règles pour les ordinateurs, mais des règles pour la division du travail. Beaucoup d'entre elles peuvent être transférées aux institutions où des êtres humains travaillent ensemble.

Mais chaque transfert se brise à un endroit déterminé. Les parties d'un programme ne veulent rien ; les êtres humains d'une institution ont leurs propres finalités, sont en même temps parents, voisins et citoyens, et réfléchissent à leur travail. C'est pourquoi chaque chapitre pose une double question : ce qu'une règle du génie logiciel apporte dans les organisations, et où elle se brise sur les êtres humains. À ce second endroit, ce n'est plus la technique qui décide, mais ce que l'institution doit à ceux qui y travaillent et à ceux qu'elle touche.

Le livre ne suppose aucune connaissance préalable, ni des logiciels ni des organisations. Il est un prolongement de *L'éthique – Le bien que nous faisons déjà* (2026), le livre sur ce que l'on se doit les uns aux autres, et il demande ce qui en découle pour les institutions où des êtres humains travaillent ensemble. À côté de lui se trouvent *La vérité* (2025), sur la vérification, et *Penser – Ordonner sans perdre* (2025), sur l'ordre à mettre dans les choses, qui procèdent de la même manière. Ce dont il a besoin de ces livres, il le développe lui-même. À la fin de

chaque chapitre figure un résumé, et qui a peu de temps peut lire le livre à travers les résumés.

CHAPITRE 1: À QUOI SERT UNE INSTITUTION

1.1 La fin

Un bureau des citoyens existe pour que les gens obtiennent les pièces d'identité, les attestations de domicile et les autorisations auxquelles ils ont droit. Cela implique de vérifier qu'ils y ont droit, de protéger les identités et de traiter de la même manière les cas semblables ; une administration peut faire du bon travail en rejetant une demande. Un hôpital existe pour que les malades soient soignés de façon sûre et bonne, avec des moyens qui ne sont pas illimités, un club de sport pour que les gens puissent faire du sport. Si évident que cela paraisse, on le perd facilement de vue. Celui qui, au bureau des citoyens, exige le troisième justificatif pense au règlement, non à la femme qui doit pour cela prendre un jour de congé de plus.

Tout ce que fait une institution est moyen en vue de sa fin : ses services, ses formulaires, ses réunions, ses règles. Un moyen vaut ce qu'il sert la fin. De là découle la question à laquelle chaque règle et chaque étape de travail doit pouvoir répondre : à quoi cela sert-il ? Qui ne peut y répondre a soit oublié quelque chose, soit l'étape est superflue.

1.2 Le code mort

En génie logiciel, une partie de programme que plus rien n'appelle s'appelle du code mort. Il ne fait rien de nuisible, mais il faut le lire, l'entretenir et le prendre en compte à chaque modification, et celui qui le trouve ne sait souvent pas s'il a le droit de le supprimer. Les bons programmeurs le retirent dès qu'ils sont sûrs que personne n'en a besoin.

Dans les institutions, il en va de même : la statistique qu'a voulue un jour un ministre qui n'est plus en fonction depuis longtemps, la commission dont on a oublié la raison d'être, le service qui a perdu sa tâche et continue d'exister. Une

partie de tout cela grandit même. Un service qui a perdu sa tâche s'en cherche de nouvelles pour ne pas être dissous, et qui veut se décharger d'un travail préfère s'adjoindre des subordonnés plutôt que des égaux. Ainsi une administration croît tandis que sa tâche diminue. L'historien britannique Cyril Northcote Parkinson l'a décrit dans les années 1950, entre autres à propos du ministère britannique des Colonies, dont le personnel a crû de façon continue à partir de 1935 et atteignait son maximum en 1954, dernière année de son décompte, alors que l'empire colonial se réduisait.[1]

1.3 Où la transposition se brise

Un programme tient sa fin de celui qui l'écrit. Une institution la tient de beaucoup : de ceux qui l'ont fondée, de ceux qui la financent, de ceux qui y travaillent et de ceux pour qui elle existe. Ces fins ne s'accordent pas d'elles-mêmes. Pour les salariés, l'institution est aussi le lieu où ils gagnent leur vie ; pour la direction, aussi le lieu de son prestige ; pour le bailleur de fonds, aussi une ligne du budget. C'est pourquoi la fin d'une institution peut être occupée par d'autres fins sans que personne ne le décide. À la fin, le bureau des citoyens sert avant tout son propre fonctionnement et l'hôpital avant tout son bilan.

On ne peut l'empêcher en chassant des gens leurs propres fins ; ce sont eux qui font le travail. On ne peut que le limiter, si l'institution rend sa fin explicite et mesure sans cesse à cette fin tout ce qu'elle fait. Un programme ne le peut pas ; il exécute ce qui lui est prescrit. Une institution qui cesse de mesurer ses règles à leur fin devient une machine faite d'êtres humains. C'est ce qu'on appelle bureaucratie au mauvais sens du terme. Au bon sens, bureaucratie signifie que l'on décide selon des règles, des compétences et des dossiers plutôt que selon l'humeur et les relations, et ce fut un grand progrès par rapport à l'arbitraire. Le mal n'est pas la règle, mais son autonomisation à l'égard de la fin. Cet examen de ses propres règles traverse tout le livre ; le chapitre 12 demande combien on doit s'en permettre.

À y regarder de près, il faut distinguer trois choses : la fin déclarée d'une institution, les fins des personnes qui y travaillent et ont affaire à elle, et ce qu'elle produit effectivement. Dans une entreprise, elles sont très éloignées les unes des autres. Elle doit servir ses clients, réaliser des recettes, rapporter un bénéfice à ses propriétaires et assurer à ses salariés leur subsistance, et ces

1 C. Northcote Parkinson, « Parkinson's Law », *The Economist*, 19.11.1955 ; développé dans *Parkinson's Law and Other Studies in Administration* (1957).

fins ne s'accordent pas d'elles-mêmes. À cela s'ajoute une seconde question, qui précède la première. Une institution peut remplir excellemment sa fin et servir pourtant une fin qui ne tient pas devant ceux qu'elle touche. Qui juge une institution pose donc deux questions : remplit-elle sa fin ? Et cette fin, avec les moyens par lesquels elle la poursuit, est-elle justifiée devant tous ceux qu'elle concerne ? On ne peut répondre tout à fait séparément aux deux, car la manière dont une institution poursuit sa fin fait partie de ce qui doit tenir devant les personnes touchées. Ce livre traite surtout de la première question. Il n'oublie pas la seconde, car une institution bien construite qui cause du tort ne le cause que plus à fond.

La réponse inverse est dangereuse elle aussi : faire prouver sans cesse à chaque service son utilité, en indicateurs, trimestre après trimestre. L'institution s'occupe alors de la preuve au lieu de la fin, et ce qui ne se laisse pas compter disparaît (chap. 6).

Pour aller plus loin : *L'éthique – Le bien que nous faisons déjà* (2026), Chap. 12 (les institutions conservent des raisons), *Kapitalismus — Eine Einführung* (en préparation), Chap. 29.6 (la dynamique propre de la bureaucratie), *Kapitalismus — Eine Einführung*, Chap. 29.10 (l'État comme entreprise)

Somme du chapitre 1

Une institution existe pour une fin, et tout ce qu'elle fait est moyen en vue de celle-ci. Chaque règle et chaque étape doit donc pouvoir dire à quoi elle sert. Ce qui ne le peut pas est comme du code mort dans un programme : cela coûte de l'entretien et obstrue la vue. À la différence d'un programme, une institution tient sa fin de beaucoup, et celle-ci peut être occupée par leurs propres fins sans que personne ne le décide. Contre cela, il ne sert à rien de chasser des gens leurs fins ; ce qui aide, c'est de rendre explicite la fin de l'institution et d'y mesurer sans cesse ses règles. Une institution qui y renonce devient une bureaucratie au mauvais sens, dans laquelle les règles se sont autonomisées. Mais il faut demander non seulement si elle remplit sa fin, mais aussi si cette fin tient devant tous ceux qu'elle touche.

CHAPITRE 2: DIVISER

2.1 La compétence

Qui ne vient pas à bout seul d'une grande tâche la divise. La question est : comment ? Une association qui organise une fête d'été peut répartir le travail par personnes (« Anna fait ce qu'Anna sait faire » (DE: „Anna macht, was Anna kann“)) ou par tâches (repas, musique, autorisation, rangement). La première division fonctionne tant qu'Anna est là. La seconde fonctionne aussi l'année suivante, parce que chacun sait où il doit se renseigner.

Le génie logiciel appelle cela la séparation des responsabilités. Chaque partie d'un programme doit avoir une tâche clairement délimitée, de sorte qu'une modification reste autant que possible à un seul endroit. Qui veut savoir comment la facture est produite le trouve à un endroit ; qui veut la modifier la modifie là, sans toucher au reste. Cela ne réussit jamais tout à fait, car les parties doivent agir ensemble, mais plus on s'en approche, plus le tout est facile à comprendre et à modifier. Pour les institutions, cela signifie : pour chaque tâche il y a un service qui la porte, et chacun peut savoir lequel. Là où deux se sentent compétents, ils se disputent ; là où personne ne se sent compétent, l'affaire reste en suspens.

2.2 Les interfaces

Entre les services, on transmet : un dossier, une commande, un chiffre. Le génie logiciel attache une grande importance à ce que ces transmissions soient décrites avec précision. Ce qu'une partie reçoit de l'autre et ce qu'elle rend est fixé, et la manière dont elle s'y prend en interne ne regarde pas les autres. On peut alors améliorer une partie sans que toutes les autres doivent être modifiées avec elle.

Dans les institutions, les transmissions sont souvent les points les plus faibles. Le service hospitalier transmet le patient au centre de rééducation, et la moitié de ce que savait le service n'arrive pas. Le service de l'urbanisme transmet la demande au service de l'environnement, et aucun ne sait ce que l'autre a déjà vérifié. Une bonne transmission dit ce qui est transmis, ce que le destinataire doit

en faire et ce qui reste ouvert. Cela coûte quelques minutes à chaque transmission et épargne les heures pendant lesquelles quelqu'un, plus tard, redemande ou ne redemande pas.

À quel point les transmissions façonnent une institution, une observation que Melvin Conway a faite en 1968 pour le développement de logiciels le montre : les organisations construisent des systèmes qui reproduisent leur propre structure de communication.[1] Si trois services travaillent à un programme, celui-ci a trois parties, que la chose l'exige ou non. Il en va de même des lois qui viennent de trois ministères et des formulaires qui servent trois administrations.

2.3 Où la transposition se brise

Dans un programme, on peut découper les compétences comme la chose l'exige, et les redécouper quand la chose change. Dans une institution, à chaque découpage sont attachés des personnes, des postes et des budgets. Les compétences sont découpées une fois et demeurent, même quand les tâches se déplacent. Mais surtout, les liens qui sont dans la chose ne s'y tiennent pas.

Une nouvelle route concerne la circulation, l'air, la santé, le bruit et le budget. Chaque administration y voit ce dont elle est chargée, et chacune examine avec soin. Ce qui se trouve entre les compétences, aucune ne l'examine : que la route attire une circulation nouvelle, qui dégrade l'air, ce que le service de santé publique ne remarque que dans ses statistiques, des années plus tard. Qui ne réunit les parties qu'au sommet, dans la réunion des chefs de service ou au conseil des ministres, ne voit que ce que l'une des administrations a déjà vu. L'ordre des compétences est un arbre dans lequel chaque tâche a exactement une place ; les liens de la chose forment un réseau.

Les bonnes institutions posent donc un réseau sur l'arbre : des groupes de travail communs pour les questions qui concernent plusieurs services, l'obligation d'associer les autres, et des services qui, transversalement à tous, regardent l'ensemble. La solidité de ce réseau ne se décide pas seulement dans le cas particulier, mais selon les liaisons qui sont prévues.

Le réseau aussi peut devenir une fin en soi. Chaque nouveau cycle de concertation et chaque obligation supplémentaire d'associer les autres a sa raison, et pourtant, à mesure qu'ils se multiplient, une institution ne devient pas plus cohérente, mais plus morcelée. Chaque service siège dans tant de réunions qu'il ne réfléchit plus dans aucune, et ce que personne ne veut décider seul est renvoyé

1 Melvin E. Conway, « How Do Committees Invent? », *Datamation* 14, n° 4 (avril 1968), p. 28–31.

vers le haut jusqu'à y arriver comme plus petit dénominateur commun. Tout est alors relié, rien n'est pensé ensemble. Un bon réseau a peu de liaisons, mais aux endroits où la chose les exige. Et reste la question de savoir qui décide quoi. La réponse simple est : aussi près des personnes concernées que possible, aussi haut que nécessaire. La plus précise ajoute qu'une question doit être traitée là où tous ceux qu'elle touche sont entendus, et pas seulement ceux qui sont assis à la table.

Pour aller plus loin : *Penser – Ordonner sans perdre* (2025), Chap. 9 (décomposer selon la matière et selon la fonction), *Penser – Ordonner sans perdre*, Chap. 10.3 (arbre et réseau), *L'éthique – Le bien que nous faisons déjà* (2026), Chap. 12.8 (qui règle quoi), *La philosophie du droit de Hegel – Comment la liberté devient réelle* (2026), Chap. 29.4 (des branches qui doivent converger au sommet)

Somme du chapitre 2

Une tâche dont on ne vient pas à bout seul est divisée, et mieux vaut le faire par tâches que par personnes. Pour chaque tâche il y a un service qui la porte, et chacun peut savoir lequel. Entre les services on transmet, et une bonne transmission dit ce qui est transmis, ce qu'il faut en faire et ce qui reste ouvert. Les organisations construisent leurs résultats à l'image de leur propre division. Les liens de la chose ne se tiennent pas aux compétences : ce qui se trouve entre elles, aucun service ne l'examine, et au sommet on ne voit que ce que l'un d'eux a déjà vu. C'est pourquoi l'arbre des compétences a besoin d'un réseau de liaisons, mais seulement là où la chose les exige ; un réseau fait uniquement de cycles de concertation morcelle l'institution au lieu de la relier. Une question doit être traitée là où tous ceux qu'elle touche sont entendus.

CHAPITRE 3: UNE CHOSE, UN LIEU

3.1 La copie qui diverge

Une famille déménage. Elle déclare sa nouvelle adresse au bureau des citoyens, à la caisse d'assurance maladie, au centre des impôts, à l'école, à la banque, à l'assurance. Six mois plus tard, une lettre arrive à l'ancienne adresse parce qu'on a oublié un organisme, et un an plus tard l'adresse est fausse à l'école parce qu'il y a eu là une faute de frappe. Chaque organisme a une copie de la même donnée, et les copies divergent.

Le génie logiciel a pour cela l'une de ses règles les plus connues : chaque donnée doit avoir exactement un lieu où elle fait foi ; tous les autres vont la chercher là. Si on la modifie, c'est à cet unique endroit, et tous voient aussitôt la nouvelle. La même règle vaut pour le savoir consigné dans des textes. Une procédure décrite dans trois manuels est modifiée dans l'un lors du changement suivant et pas dans les deux autres, et dès lors personne ne sait laquelle s'applique.

3.2 Ce que la règle accomplit

Dans les institutions, la règle n'épargne pas seulement du travail, elle empêche les contradictions. Deux prescriptions qui répondent différemment à la même question naissent presque toujours de ce que la même affaire a été réglée à deux endroits et que l'un seulement a été mis à jour. Qui cherche une règle devrait la trouver à un seul endroit ; qui la modifie devrait savoir qu'il modifie ainsi tous les cas.

Une petite maison d'édition qui produit des livres dans de nombreuses langues avec ses propres outils applique la règle strictement. La traduction d'un terme technique se trouve dans exactement une liste, et toutes les traductions vont la chercher là. Les fichiers qu'un programme produit à partir d'autres ne sont jamais modifiés à la main, car la modification serait perdue à l'exécution suivante et la source ne serait plus juste. La règle coûte de la peine au début,

parce qu'il faut décider pour chaque donnée où elle a sa place. Ensuite, elle épargne la recherche de la contradiction.

3.3 Où la transposition se brise

Dans une institution, la donnée en double n'est parfois pas une négligence, mais une sécurité. La comptabilité tient ses chiffres, et l'audit interne les vérifie avec ses propres documents, précisément parce qu'il n'utilise pas les mêmes. Pour les paiements importants, deux personnes signent. Un tribunal ne se fie pas au dossier de la police, mais entend lui-même les témoins. Là où le contrôle importe, la seconde version, indépendante, de la même donnée est voulue ; elle est le sens du contrôle.

Le dossier central a lui aussi son revers. Un dossier unique pour chaque citoyen, où puiseraient toutes les administrations, serait propre du point de vue de la gestion des données. Il serait en même temps un instrument de pouvoir que ne devrait posséder personne qui pourrait en abuser, c'est-à-dire : personne. Que les administrations ne sachent pas tout les unes des autres est gênant pour celui qui déménage, et une protection pour celui qui est persécuté.

En outre, toute seconde donnée sur la même chose n'est pas une copie. L'ancienne adresse est juste pour le passé, la nouvelle pour aujourd'hui ; l'adresse que quelqu'un indique peut différer de celle que l'administration a constatée. Ce sont des énoncés différents, avec leur propre prétention à la validité, non des copies qui ont divergé.

Pour les institutions, la règle s'énonce donc plus précisément : pour chaque question il y a une source qui fait foi, et il n'existe de copies que là où elles ont une fin propre, le contrôle ou la protection. Alors chaque doublon est fondé, et tous les autres disparaissent.

Pour aller plus loin : *Penser – Ordonner sans perdre* (2025), Chap. 4 (des ordres qui ne savent rien de la chose), *La philosophie du droit de Hegel – Comment la liberté devient réelle* (2026), Chap. 29.8 (comment un pouvoir se lie lui-même)

Somme du chapitre 3

Les copies d'une même donnée divergent. C'est pourquoi il doit y avoir pour chaque question une source qui fait foi, et tous les autres doivent y chercher la réponse. Cela épargne du travail et empêche des contradictions, qui naissent presque toujours

de ce que la même affaire était réglée à deux endroits. Dans les institutions, une seconde version est pourtant parfois voulue : comme contrôle indépendant, et la séparation des dossiers comme protection contre un pouvoir qui saurait tout. Il n'y a donc de doublons que là où ils ont une fin propre.

CHAPITRE 4: AUSSI SIMPLE QUE POSSIBLE

4.1 Des procédures que l'on comprend

Un formulaire de quarante champs est mal rempli, un formulaire de dix est rempli correctement. Une prescription que chacun comprend est suivie ; celle qu'il faut d'abord aller consulter est contournée ou, par crainte, appliquée au-delà de ce qu'elle exige. La simplicité n'est donc pas une commodité, mais une condition pour que les règles produisent leur effet.

Le génie logiciel dit la même chose des programmes : ce qui est construit simplement a moins d'erreurs, et celles qu'il a, on les trouve. S'y ajoute une observation que John Gall a formulée de façon tranchée en 1975 : un système complexe qui fonctionne serait invariablement issu d'un système simple qui a fonctionné ; un système conçu complexe dès le départ ne fonctionnerait jamais et ne pourrait pas non plus être rafistolé de façon à fonctionner.[1] Pour les institutions, cela signifie : commencer petit, voir ce qui tient, et seulement ensuite développer.

4.2 La clôture dans le champ

Qui veut simplifier tombe sur des règles dont il ne voit pas le sens. L'écrivain Gilbert Keith Chesterton a trouvé une image pour cela : un réformateur trouve une clôture en travers d'un chemin et veut l'abattre parce qu'il n'en voit pas l'utilité. Un plus sage lui dit qu'il doit d'abord découvrir pourquoi la clôture a été construite ; alors il pourra l'abattre.[2]

---

1 John Gall, *General Systemantics* (1975), plus tard *Systemantics*. Paraphrase.

2 Gilbert Keith Chesterton, *The Thing* (1929), chapitre « The Drift from Domesticity ». Paraphrase.

Beaucoup de règles conservent une raison que plus personne ne connaît : un accident, une fraude, une dispute qui ne devait pas se reproduire. Qui les supprime sans connaître la raison fait revenir l'accident. C'est pourquoi la première question, lorsqu'on simplifie, est la même qu'au chapitre 1 : à quoi cela sert-il ? C'est seulement quand la réponse est que la raison a disparu ou qu'on peut l'atteindre plus simplement que la règle peut tomber. Si l'on ne peut découvrir la raison, c'est en soi un constat : une institution qui ne consigne pas les raisons de ses règles redoutera toute simplification ou la regrettera (chap. 8).

4.3 Où la transposition se brise

Dans un programme, la solution la plus simple est le plus souvent aussi la meilleure. Dans les institutions, la simplicité peut déplacer des coûts. Une demande qui est simple pour l'administration peut être difficile pour le demandeur, et inversement. Le forfait simplifie l'administration et désavantage celui dont il ne rencontre pas la situation. La question n'est pas de savoir si quelque chose est simple, mais pour qui.

La simplicité ne s'accorde pas non plus toujours avec la justice dans le cas particulier. Une règle qui envisage tous les cas est compliquée ; une règle simple traite mal certains cas. Les bonnes institutions résolvent cela en ayant une règle simple pour le cas ordinaire et une voie ordonnée pour l'exception : qui peut la demander, qui décide, et que la décision soit motivée (chap. 9).

Pour aller plus loin : *L'éthique – Le bien que nous faisons déjà* (2026), Chap. 12.3 (forme et contenu), *L'éthique – Le bien que nous faisons déjà*, Chap. 12.4 (rouge la nuit), *Penser – Ordonner sans perdre* (2025), Chap. 15 (l'ordre mort)

Somme du chapitre 4

Les procédures que l'on comprend sont suivies ; c'est pourquoi la simplicité est une condition pour que les règles produisent leur effet. Ce qui fonctionne est presque toujours issu de quelque chose de simple, et c'est ainsi que les institutions devraient croître elles aussi. Qui simplifie doit d'abord savoir à quoi sert une règle, car beaucoup conservent une raison que plus personne ne connaît. Mais la simplicité peut déplacer des coûts, de l'administration vers le citoyen ou vers celui dont le forfait ne rencontre pas le cas. C'est pourquoi il faut demander pour qui quelque chose est simple, et à côté de la règle simple il faut une voie ordonnée pour l'exception.

CHAPITRE 5: SAVOIR ET DÉCISION

5.1 La note préparatoire

Un hôpital doit décider s'il conserve sa maternité, où naissent de moins en moins d'enfants. La directrice ne peut pas rassembler elle-même les chiffres, la situation des sages-femmes et les temps de trajet jusqu'à la clinique la plus proche. Elle se fait rédiger une note préparatoire par la maternité et une autre par l'administration. Ce qu'elles contiennent est presque tout ce qu'elle sait lorsqu'elle décide.

Il en va ainsi partout où travaillent ensemble plus de personnes qu'un seul ne peut embrasser du regard : qui décide sait moins que ceux qui préparent. C'est le sens de la division du chapitre 2. La note préparatoire est la transmission à laquelle le savoir change de propriétaire, et ce qui s'y perd, aucune décision ne le ramène.

Le génie logiciel exige trois choses de chaque transmission de ce genre. Une partie dit quand son résultat est incertain, au lieu de livrer en silence un chiffre plausible avec lequel tout ce qui suit calcule sans se douter de rien. Là où beaucoup dépend du résultat, un second vérifie, qui ne veut pas la même chose et n'a pas la même erreur en tête. Et ce qui s'est passé est consigné avec sa raison, afin qu'on trouve plus tard d'où venait une erreur. Les trois règles valent aussi pour les notes préparatoires. Seulement, les parties d'un programme n'ont pas de fins propres, et les personnes qui rédigent les notes en ont.

5.2 Pondérer et passer outre

La maternité veut rester, souvent pour de bonnes raisons. L'administration est jugée sur les coûts. Aucune des deux n'écrit quelque chose de faux : la maternité indique le temps de trajet par verglas, l'administration celui d'un matin ordinaire ; la maternité compte les naissances des deux dernières années, l'administration la moyenne sur dix. Chaque chiffre est exact ; ce qui a été choisi, c'est ce qui parle

en faveur de son propre résultat. Cela se fait le plus souvent par conviction, non par calcul, et c'est pourquoi on le reconnaît difficilement.

La directrice le sait et défalque l'intérêt présumé. Elle a des raisons de le faire, car elle voit ce qu'aucun service ne voit : où l'argent manquera ailleurs, ce qu'exige l'organisme gestionnaire. Mais avec l'intérêt présumé, elle raye le savoir que contient la note. Peut-être le temps de trajet par verglas était-il justement le cas qui importe. Et elle a ses propres fins : faire bonne figure, éviter un conflit. Vu de l'extérieur, on ne distingue guère si elle passe outre par méfiance ou parce que le résultat ne lui convient pas.

Les deux côtés apprennent. La maternité formule ses avertissements plus fortement, parce qu'on les divise par deux ; la direction les divise plus fortement, parce qu'ils sont exagérés. À la fin, chaque côté compte avec ce que l'autre fera de ses indications, et l'institution paie pour son savoir sans l'utiliser. Aucun côté ne peut cesser seul. Qui seul pondère honnêtement est trop peu entendu, et qui seul cesse de diviser par deux est trompé.

5.3 Ce que les deux se doivent

Celui qui prépare doit à celui qui décide le tableau complet, dans la mesure où il peut être pertinent pour la décision. Cela ne veut pas dire tout savoir, mais ne rien taire d'essentiel simplement parce que cela parle contre sa propre proposition, et nommer les incertitudes que l'on connaît. Celui qui décide doit à la chose de l'entendre, et à ceux que touche la décision une raison là où il s'en écarte. Les deux obligations dépendent l'une de l'autre : une note complète ne vaut la peine que si elle est lue, et une motivation seulement si la note était complète. C'est pourquoi une forme doit lier les deux à la fois.

Une telle note nomme les possibilités examinées et rejetées, les raisons contraires et le degré de sûreté des chiffres ; la direction peut alors poser des questions au lieu de diviser par deux. Sur une affaire à laquelle il tient lui-même, un service ne fait pas rapport seul. Un second regard vient d'un service qui ne gagne rien au résultat, et là où ce n'est pas possible, il est au moins dit ouvertement ce que ceux qui préparent ont à gagner à la décision. Qui était d'un autre avis ne disparaît pas du document, car c'est justement son doute qui est le savoir dont la direction a besoin. Enfin, la décision est consignée avec ses hypothèses, et au bout d'un an on regarde quelles indications étaient justes. Cela récompense le côté qui avait raison, non celui qui a pondéré le plus bruyamment.

5.4 Où la transposition se brise

L'intérêt qui pondère la note ne peut être aboli, et l'on ne devrait pas le vouloir. La maternité tient à sa maternité, et c'est justement pour cela qu'elle sait sur elle ce que personne d'autre ne sait ; des notes indifférentes ne sont pas plus exactes, mais plus pauvres. Une institution ne peut que rendre les intérêts visibles et les équilibrer les uns par les autres.

Cela aussi suppose que la direction veuille voir l'ensemble. Là où elle ne fait qu'assurer sa position, les formes deviennent un décor : les avis contraires sont consignés et non lus, les écarts motivés par des phrases qui n'ont à tenir devant personne. Contre cela, la seule chose qui aide est que les raisons deviennent publiques, devant ceux que touche la décision (chap. 10).

Max Weber a décrit l'un des côtés de ce rapport : l'administration exerce une « domination en vertu du savoir » (DE: „Herrschaft kraft Wissen“) et aime tenir ce savoir secret.[1] Friedrich August von Hayek a souligné l'autre : le savoir qui importe est dispersé entre beaucoup, et aucune direction ne le possède jamais en entier.[2] Une bonne institution ne retient pas le savoir en haut et ne le laisse pas traîner en bas. Elle construit le chemin par lequel il circule de telle sorte qu'on voie, en route, qui l'a pondéré et comment.

Pour aller plus loin : *L'éthique – Le bien que nous faisons déjà* (2026), Chap. 15.8 (ce que préparer et décider se doivent l'un à l'autre), *La vérité* (2025), Chap. 19 (comment pondérer sans mentir), *La philosophie du droit de Hegel – Comment la liberté devient réelle* (2026), Chap. 29.4 (savoir spécialisé et direction dans le gouvernement), *Kapitalismus — Eine Einführung* (en préparation), Chap. 29.6 (service spécialisé et direction dans le groupe industriel)

Somme du chapitre 5

Qui décide sait moins que ceux qui préparent, et dans la note préparatoire le savoir change de propriétaire. Ceux qui préparent pondèrent, souvent par conviction ; la direction défalque l'intérêt présumé et raye avec lui le savoir. Parce que les deux apprennent, chacun finit par compter avec la réaction de l'autre, et l'institution n'utilise plus son savoir. Qui prépare doit tout ce qui est pertinent, y compris ce qui parle contre sa propre proposition ; qui décide doit l'écoute et une raison là où il

1 Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen 1922, partie I, chap. III, § 5, p. 129.

2 Friedrich August von Hayek, « The Use of Knowledge in Society », *American Economic Review* 35, n° 4 (1945), p. 519–530. Paraphrase.

s'en écarte. Des formes lient les deux : possibilités rejetées et raisons contraires dans la note, un second regard sans intérêt propre, des avis contraires consignés, la vérification au bout d'un an. L'intérêt qui pondère la note la rend en même temps compétente ; on ne peut l'abolir, seulement le rendre visible et l'équilibrer.

CHAPITRE 6: MESURER ET VÉRIFIER

6.1 Le retour d'information

Qui veut améliorer quelque chose doit savoir où il en est. Un médecin mesure la fièvre, une école regarde les résultats de ses élèves, une administration compte combien de temps dure le traitement d'une demande. Le génie logiciel en a fait un art à part entière. Un bon programme rend compte en permanence de ce qu'il fait, et une batterie de tests s'exécute à chaque modification et signale quand quelque chose s'est cassé qui fonctionnait auparavant.

Un tel test ne vaut que ce que vaut ce qui suit son signalement. En logiciel vaut donc une règle stricte : une erreur trouvée est aussitôt évaluée et traitée de façon traçable. La plupart sont corrigées sur-le-champ ; les autres sont consignées, sécurisées et planifiées selon leur gravité, mais aucune ne reste en souffrance sans qu'on s'en occupe. Si l'on laisse simplement subsister les erreurs, d'autres s'y ajoutent, elles se masquent les unes les autres, et au bout de quelques mois plus personne ne sait quelle erreur déclenche quel signalement. Un test qui se déclenche régulièrement sans rien produire est pire qu'aucun, car il habitue tout le monde à ignorer les avertissements. Il doit être réparé ou supprimé.

6.2 Quand la mesure devient l'objectif

Dans les institutions, la mesure prend un tour qu'elle n'a pas dans les programmes. Un programme ne sait pas qu'il est mesuré. Les êtres humains le savent et s'y conforment. Si l'on mesure une administration à la durée de traitement, elle traite d'abord les cas faciles et laisse traîner les difficiles. Si l'on mesure une école à ses résultats d'examen, elle entraîne à l'examen au lieu d'enseigner la matière. Si l'on mesure un hôpital au nombre de ses cas, il traite plus de cas, pas nécessairement mieux. L'économiste Charles Goodhart a fait cette observation dans les années 1970 à propos de la politique monétaire, et dans la version qui

s'est répandue, elle s'énonce ainsi : lorsqu'une mesure devient un objectif, elle cesse d'être une bonne mesure.[1]

Une vieille plaisanterie de l'économie planifiée raconte l'histoire d'une fabrique d'allumettes dont le travail était mesuré en mètres cubes de bois transformé. Elle remplissait le plan sans peine en transformant des troncs entiers en une unique allumette géante. Que cela se soit jamais produit est indifférent ; la plaisanterie fait mouche parce que chacun connaît des cas semblables. On ne devrait pourtant pas rire trop fort. Là où des entreprises pilotent leurs services par des indicateurs, la même chose se produit sous une forme plus subtile : le service commercial vend ce qui se vend facilement, non ce dont le client a besoin, et le service client clôt des dossiers au lieu de résoudre des problèmes.

À cela s'ajoute que tout ce qui compte ne se laisse pas compter. Combien de demandes un agent traite, cela se compte ; s'il a écouté le demandeur, non. Si l'on ne mesure que ce qui se compte, on ne fait que ce qui se compte. C'est le danger du pilotage par indicateurs, qui au cours des dernières décennies a migré des entreprises vers les administrations, les écoles et les hôpitaux : il met le mesurable à la place de la fin, et la fin à laquelle tout devrait être mesuré (chap. 1) disparaît derrière lui.

Derrière cela se tient un renversement plus général. Optimiser est juste tant que cela sert la fin. Poussé à l'excès ou dirigé vers la mauvaise mesure, cela se retourne contre elle. L'efficience devient alors plus importante que l'effet, et l'on expédie rapidement ce qui n'aurait pas eu besoin d'être fait du tout. L'indicateur monte tandis que la chose empire. Ou bien l'exigence de tout faire parfaitement paralyse, jusqu'à ce que plus rien ne soit achevé. Dans les trois cas, ce n'est pas l'optimisation qui est fausse, mais le fait qu'elle se soit détachée de la fin.

6.3 Mesurer sans piloter

Il ne s'ensuit pas qu'on ne devrait pas mesurer, mais qu'on sépare la mesure de la récompense là où c'est possible. Un chiffre dont ne dépendent ni le salaire ni la réputation de personne reste honnête ; un chiffre dont dépendent les deux est arrangé. Qui veut savoir où en est une institution mesure donc plusieurs choses à la fois, parmi lesquelles des choses difficiles à embellir, et il interroge ceux pour

1 Charles Goodhart, « Problems of Monetary Management: The U.K. Experience », dans : *Papers in Monetary Economics*, vol. 1, Sydney : Reserve Bank of Australia 1975. La version répandue vient de Marilyn Strathern, « "Improving ratings" : audit in the British University system » (DE: „Improving ratings': audit in the British University system"), *European Review* 5 (1997), p. 305–321, ici p. 308 ; elle reprend le nom « Goodhart's law » de Keith Hoskin.

qui l'institution existe. Et il examine les chiffres avec ceux qui les fournissent, afin d'apprendre ce qui se trouve derrière eux.

Pour les vérifications au sein de l'institution vaut la règle du logiciel. Un audit, un rapport qualité, un contrôle n'a de sens que si de ce qu'il trouve découle une décision motivée : un remède, une observation plus attentive ou la décision consciente d'assumer un risque. Une vérification qui ne trouve rien depuis des années n'est donc pas superflue ; peut-être ne trouve-t-elle rien parce qu'elle existe. Le mal n'est pas qu'une correction ne suive pas chaque constat, mais qu'il n'existe entre constat et décision aucun lien que l'on puisse vérifier. Là où des vérifications n'ont lieu que pour qu'on puisse dire qu'il a été vérifié, naît ce qu'on pourrait appeler un théâtre du contrôle : beaucoup d'efforts, aucun résultat, et la certitude de tous les participants qu'il ne s'agit que du papier. Il en va de même de la documentation qui n'est rédigée que pour pouvoir prouver plus tard qu'on n'a rien fait de mal (chap. 8.2). Une vérification dont les constats n'aboutissent à aucune décision devrait être supprimée ou modifiée de sorte qu'ils y aboutissent.

Pour aller plus loin : *Kapitalismus — Eine Einführung* (en préparation), Chap. 29.10 (le pilotage par indicateurs dans l'État), *La vérité* (2025), Chap. 17 (quand l'examen est entravé au nom de la vérité)

Somme du chapitre 6

Qui veut améliorer doit mesurer, et une vérification vaut ce que vaut ce qui suit son signalement. Les erreurs trouvées sont aussitôt évaluées et traitées de façon traçable, sinon elles s'accumulent et se masquent les unes les autres ; une vérification dont les constats n'aboutissent à aucune décision habitue tout le monde à ne plus voir. Qu'une vérification ne trouve longtemps rien ne la rend pas superflue. Mais les êtres humains savent qu'ils sont mesurés : si une mesure devient un objectif, elle ne mesure plus, et si l'on ne mesure que ce qui se compte, on ne fait que ce qui se compte. De manière générale : l'optimisation qui se détache de la fin se retourne contre elle. C'est pourquoi on mesure plusieurs choses à la fois, on sépare la mesure de la récompense, on interroge ceux pour qui l'institution existe, et l'on exige que de chaque constat découle une décision vérifiable.

CHAPITRE 7: LES ERREURS

7.1 Montrer les erreurs

Un programme qui remarque une erreur et continue en silence comme si de rien n'était est plus dangereux qu'un programme qui signale l'erreur et y réagit de façon contrôlée. C'est l'une des premières leçons du génie logiciel. Contrôlée ne veut pas toujours dire interrompre ; un programme qui pilote un avion ne doit pas simplement s'arrêter, mais passer dans un mode de secours sûr et signaler qu'il l'a fait. Qui avale une erreur livre un résultat dont on ne voit pas qu'il est faux, et le dommage apparaît bien plus tard à un endroit où plus personne ne trouve la cause. Les bons programmes rendent leurs erreurs visibles immédiatement et là où elles naissent.

Dans les institutions, on avale les erreurs parce que cela paie. Qui signale une erreur se voit demander qui l'a commise, et souvent c'est celui qui la signale. On ne la signale donc pas, on la corrige en silence quand c'est possible, et on espère quand ce ne l'est pas. L'institution n'en apprend rien, et la même erreur revient, chez quelqu'un d'autre.

7.2 Examiner plutôt que chercher des coupables

Dans l'aviation et dans certains hôpitaux, une autre attitude s'est imposée, et le génie logiciel l'a reprise. Après une erreur, on ne demande pas d'abord qui est coupable, mais comment on a pu en arriver là : quels déroulements, quelles transmissions et quelles hypothèses ont rendu l'erreur possible. Le résultat est consigné par écrit et rendu accessible à tous, et il conduit à une modification qui rend la même erreur moins probable à l'avenir. Qui signale une erreur n'est pas sanctionné pour cela, tant qu'il n'a pas agi avec légèreté ou malveillance.

Cette attitude n'est pas un blanc-seing. Elle distingue entre l'erreur que n'importe qui aurait pu commettre parce que le déroulement y invitait, et le manquement au devoir que quelqu'un a commis alors qu'il savait mieux. Souvent les deux sont présents à la fois. L'infirmière épuisée qui commet une confusion a

commis une erreur qu'elle aurait pu éviter, et en même temps son planning de service y invitait. Une bonne enquête détermine donc côte à côte la responsabilité de la personne et celle de l'institution, au lieu de jouer l'une contre l'autre. Qui rend une personne responsable n'est pas seul responsable, et qui rédige les plannings répond des conditions dans lesquelles d'autres peuvent ou non remplir leur devoir. Seul cela rend possible de signaler des erreurs sans s'accuser soi-même, et sans que l'institution se cache derrière l'individu.

7.3 Où la transposition se brise

Un programme n'a pas honte. Les êtres humains ont une réputation, une carrière et parfois une famille qui vit de leur emploi. Une institution ne peut leur ôter la peur de signaler par une règle, seulement par l'expérience : si les premiers qui signalent une erreur ne sont pas sanctionnés, mais voient que quelque chose change, les suivants signalent aussi. Si un seul est sanctionné, tous apprennent le contraire.

Plus grave encore, certaines institutions n'ont pas le droit de reconnaître leurs erreurs, parce que leur réputation ou leur pouvoir dépend de l'apparence qu'elles n'en commettent pas. Une administration qui retire une décision erronée reconnaît qu'elle s'est trompée, et cela peut entraîner des recours. Un parti qui abandonne un programme qui a échoué offre une arme à l'adversaire. Là où il en est ainsi, l'institution dans son ensemble avale ses erreurs, et aucune règle interne ne peut rien y changer. Seul peut le changer un environnement qui sanctionne moins l'aveu d'une erreur que sa dissimulation.

Pour aller plus loin : *Penser – Ordonner sans perdre* (2025), Chap. 15 (des ordres qui n'ont pas le droit de reconnaître leurs erreurs), *L'éthique – Le bien que nous faisons déjà* (2026), Chap. 12 (des institutions qui conservent et perdent des raisons)

Somme du chapitre 7

Une erreur que l'on avale cause plus tard des dommages là où personne ne trouve la cause ; c'est pourquoi on montre les erreurs immédiatement et là où elles naissent. Dans les institutions, on avale les erreurs parce que celui qui signale passe souvent pour le coupable. Ce qui aide, c'est une attitude qui demande d'abord comment on a pu en arriver là et modifie le déroulement, et qui distingue l'erreur à laquelle

invitait le déroulement du manquement au devoir, sans perdre de vue que souvent les deux sont présents à la fois. Aucune règle n'ôte la peur de signaler, seule l'expérience que signaler paie. Là où une institution dans son ensemble n'a pas le droit de reconnaître ses erreurs, seul aide un environnement qui sanctionne la dissimulation plus durement que l'aveu.

CHAPITRE 8: VERSIONS ET TRANSITIONS

8.1 Ne pas écraser

Qui modifie un texte, une règle ou un plan écrase le plus souvent l'ancien. Un an plus tard, personne ne sait plus ce qui valait auparavant ni pourquoi on l'a modifié. Le génie logiciel a résolu cela tout autrement : chaque modification est consignée comme nouvelle version, avec le nom de celui qui l'a faite, la date et une phrase sur la raison. Chaque version antérieure peut être restaurée, et pour chaque ligne on peut dire quand et pourquoi elle est devenue ce qu'elle est.

La maison d'édition du chapitre 3 fait de même avec ses manuscrits. Une modification est déposée comme nouvelle version, l'ancienne va aux archives, et à l'endroit modifié il est indiqué qui l'a faite, quand, pourquoi et ce qui s'y trouvait auparavant. Elle se compose pour l'essentiel d'une personne et des programmes avec lesquels celle-ci travaille ; elle ne connaît pas d'oppositions entre services. Mais même qui travaille seul oublie au bout de six mois pourquoi il a décidé quelque chose ainsi, et grâce à la raison consignée il peut plus tard vérifier et rectifier sa propre décision.

8.2 La mémoire d'une institution

Dans les institutions, le savoir s'en va avec les personnes qui le détiennent. L'agente qui sait depuis vingt ans pourquoi un certain cas est traité ainsi part à la retraite, et son savoir s'en va avec elle. Ce qu'elle laisse, ce sont des dossiers qui disent ce qui a été décidé, mais non pourquoi. Celle qui lui succède s'en tient à ce qu'elle trouve, ou bien elle le modifie sans en connaître la raison (chap. 4.2).

Une institution qui consigne ses raisons au fur et à mesure a une mémoire qui survit aux personnes. Cela coûte une phrase à chaque décision, une page pour les grandes. En retour, chaque règle et chaque décision peut être retracée, y compris la mauvaise, et qui veut la modifier plus tard sait ce qu'il modifie. Dans

une grande institution s'ajoute le fait que la raison ne sert pas seulement la mémoire, mais aussi l'autre, qui veut vérifier si son savoir a été pesé ou écarté (chap. 5.3).

Mais l'écrit a un revers que connaît quiconque a travaillé dans une administration. On y consigne souvent tout, et l'on n'apprend rien, parce que la consignation sert une autre fin : se couvrir. Qui documente pour pouvoir prouver plus tard qu'il a agi selon le règlement écrit autrement que celui qui consigne pour pouvoir vérifier plus tard s'il avait raison. Le premier écrit beaucoup et dit peu, car toute raison claire serait attaquable. Le second écrit peu, mais la raison qui importe. Ce qui permet de les distinguer est simple : si ce qui a été écrit est jamais relu, et si cela change alors quelque chose.

8.3 Les transitions

Qui migre un programme ne bascule pas tout en un jour. Il fait fonctionner l'ancien et le nouveau côte à côte pendant un certain temps, vérifie si le nouveau fait ce que faisait l'ancien, et seulement ensuite il bascule. Il en va de même pour les institutions. Une nouvelle loi a besoin de dispositions transitoires pour les cas qui ont commencé sous l'ancienne, un nouveau service d'une période pendant laquelle l'ancien est encore joignable, une nouvelle procédure d'un chemin de retour au cas où elle ne fonctionnerait pas.

8.4 Où la transposition se brise

Dans le programme, l'ancienne version n'est que du vieux texte. Dans les institutions, aux anciennes règles sont attachées des personnes qui les ont faites, qui s'en trouvent bien ou qui s'y sont habituées. Ce qui s'appelle en logiciel héritage est souvent, dans les institutions, un droit acquis. Cela ne rend pas les transitions impossibles, mais en fait une question à laquelle on ne peut répondre seulement de façon technique : qui perd au changement, qui y gagne, et doit-on aux perdants une compensation ou seulement une raison ?

Pour aller plus loin : *Penser – Ordonner sans perdre* (2025), Chap. 15 (l'ordre mort)

Somme du chapitre 8

Qui modifie n'écrase pas, mais crée une nouvelle version, avec le nom de celui qui modifie, la date et la raison. Alors chaque règle peut être retracée, y compris la mauvaise, et l'institution a une mémoire qui survit aux personnes qui partent. On écrit pour apprendre, non pour se couvrir ; la pierre de touche est de savoir si ce qui a été écrit est relu et change quelque chose. On ne bascule pas en un jour, mais avec une période pendant laquelle l'ancien et le nouveau fonctionnent côte à côte, et avec un chemin de retour. Mais aux anciennes règles sont attachées des personnes ; ce qui s'appelle héritage dans le programme est souvent un droit acquis dans l'institution, et une transition doit dire qui perd et ce qu'on lui doit.

CHAPITRE 9: DES RÈGLES QU'EXÉCUTE UNE MACHINE

9.1 Traiter de même les cas semblables

Deux personnes demandent la même chose, avec les mêmes pièces, auprès de deux agents de la même administration. L'une obtient la prestation, l'autre non. Ce n'est pas de la malveillance ; le règlement laisse une marge de manœuvre, et chacun l'interprète un peu différemment. Pour celui qui est débouté, c'est pourtant une injustice, car les cas semblables doivent être traités de la même manière.

Là où une règle est assez précise, un programme peut l'exécuter, et il traite de la même manière des données identiques. Il ne se fatigue pas, n'a pas de favoris ni de mauvais jour, et l'on peut vérifier selon quelle règle il a décidé. Ce n'est pas encore juste pour autant : la règle elle-même peut être injuste, les données peuvent être fausses, et deux cas peuvent différer en quelque chose que le programme ne saisit pas du tout. L'application uniforme n'est pas encore une égalité de traitement justifiée. Mais là où règle et données sont justes, beaucoup de cas simples peuvent ainsi être traités plus vite et de manière plus égale, et les personnes de l'administration ont du temps pour les cas difficiles. Dans certains pays, les avis d'imposition, les allocations familiales ou certaines autorisations sont déjà accordés ainsi pour le cas ordinaire.

9.2 Le cas que la règle n'avait pas prévu

Toute règle est écrite pour des cas que son auteur avait en vue. Il en vient d'autres. La famille dont le revenu n'entre dans aucune colonne parce que la mère travaille à l'étranger. La demande qui arrive trop tard parce que le demandeur était à l'hôpital. Une personne de l'administration peut voir que le cas se présente autrement et décider selon la fin de la règle. Un programme applique la règle, et le cas passe à travers.

C'est pourquoi toute règle qu'exécute une machine a besoin d'un chemin vers un être humain. Qui pense que son cas n'a pas été saisi correctement doit pouvoir le dire, et quelqu'un qui a le pouvoir de décider autrement doit l'examiner. Ce chemin ne doit pas être une course d'obstacles, sinon il n'est ouvert que sur le papier, et au bout doit se trouver une personne qui a la compétence, la connaissance du dossier et le temps de modifier la décision de la machine. Et ce que l'on trouve sur ce chemin doit retourner dans la règle, afin que le prochain cas semblable ne passe plus à travers (chap. 6.1).

9.3 Où la transposition se brise

Un programme suit sa règle même là où elle manque manifestement sa fin. Un être humain le fait parfois aussi, par peur ou par habitude, mais il peut faire autrement. Qui confie des décisions à des machines perd cette possibilité s'il ne la réintroduit pas expressément. À cela s'ajoute la question de savoir qui répond d'une décision erronée. L'agent peut dire qu'il s'est trompé. Derrière le programme se tiennent ceux qui ont écrit la règle et ceux qui l'ont traduite en code, et aucun ne se sent compétent.

Le plus grave est qu'une règle peut devenir invisible dans le programme. Un règlement sur papier, chacun peut le lire et le contester. Une règle qui ne figure que dans le programme n'est souvent connue que de ceux qui l'ont écrit, et dans les programmes qui apprennent à partir d'exemples plutôt que de règles, personne ne la connaît exactement. Une institution qui décide selon de telles règles doit donc pouvoir dire selon quels critères il a été décidé, et cela de telle sorte que la personne concernée le comprenne et puisse le contester.

Pour aller plus loin : *L'éthique – Le bien que nous faisons déjà* (2026), Chap. 15.5 (ce que la règle n'avait pas prévu), *La vérité* (2025), Chap. 19.6 (filtré sans que personne ne censure)

Somme du chapitre 9

Les cas semblables doivent être traités de la même manière, et là où règle et données sont justes, un programme applique la règle de façon plus uniforme qu'un être humain ; les personnes ont alors du temps pour les cas difficiles. Mais l'application uniforme n'est pas encore une égalité de traitement justifiée : la règle peut être injuste, les données fausses. Or toute règle rencontre des cas que son auteur

n'avait pas prévus. C'est pourquoi toute règle qu'exécute une machine a besoin d'un chemin ouvert vers une personne qui a le pouvoir de décider autrement, et la connaissance du dossier et le temps pour cela, et ce qu'elle trouve doit retourner dans la règle. Qui fait décider doit dire qui répond de l'erreur, et selon quels critères il a été décidé, de telle sorte que la personne concernée puisse le comprendre et le contester.

CHAPITRE 10: L'OUVERTURE

10.1 Des motivations que l'on peut lire

Une commune décide de fermer une école. Les parents l'apprennent par le journal, avec une phrase en guise de motivation. S'il y avait des chiffres, quelles possibilités ont été examinées et qui a proposé quoi, ils ne l'apprennent pas. Ils tiennent la décision pour arbitraire, même si elle ne l'était pas, et ils ne peuvent pas vérifier si elle l'était.

En génie logiciel, il s'est imposé pour de nombreux programmes que leur code source soit ouvert. Chacun peut regarder comment ils fonctionnent, trouver des erreurs et proposer des améliorations. Cela a fait ses preuves, parce que beaucoup d'yeux voient plus que peu, et parce que celui qui sait que d'autres lisent avec lui écrit plus soigneusement. Pour les institutions, cela signifie : motivations, budgets et procédures sont accessibles, pour autant que rien ne s'y oppose. Qui est touché par une décision peut lire sur quoi elle repose.

10.2 L'ouverture lie

L'ouverture est plus qu'un service rendu aux curieux. Elle est la condition de presque tout contrôle de l'extérieur, mais pas encore le contrôle lui-même. Une administration peut publier toutes ses raisons et décider mal malgré tout, si personne ne peut s'y opposer et imposer une correction. La reddition de comptes comprend donc trois choses : pouvoir savoir, pouvoir s'opposer et pouvoir obtenir un changement ; dans l'État par les tribunaux et un contrôle indépendant, dans l'association par l'assemblée des membres, dans l'entreprise par la surveillance, la codétermination et le droit. Là où ces trois éléments se rejoignent, l'ouverture lie fortement. Une direction qui doit donner ses raisons devant ceux que touche sa décision ne peut se cacher derrière des formes (chap. 5.4). Une administration dont les procédures sont accessibles ne peut accumuler son savoir comme instrument de domination. Ce qu'une institution exige à l'intérieur

en matière de reddition de comptes ne tient que lorsqu’elle rend elle-même des comptes vers l’extérieur.

10.3 Où la transposition se brise

Un programme n’a pas de vie privée. Dans les institutions, de nombreux dossiers contiennent des êtres humains : leurs maladies, leurs dettes, leur situation familiale. Protéger ces données n’est pas un manque d’ouverture, mais un devoir envers ceux dont elles parlent. La délibération aussi a parfois besoin de protection. Qui sait que chaque phrase sera demain dans le journal ne dit plus ce qu’il pense, et alors se perd justement l’avis contraire que le chapitre 5 voulait consigner.

La règle s’énonce donc ainsi : sont accessibles les raisons, les procédures et les chiffres sur lesquels repose une décision. Sont protégées les données sur les personnes individuelles et, pour un temps limité, la parole libre dans la délibération. Ce qui est protégé doit être dit, et pourquoi. On ne cache pas ce qui donne une mauvaise image de l’institution ; c’est justement pour cela que l’ouverture existe.

10.4 Qui contrôle les autres

Les institutions qui doivent contrôler les autres ont elles aussi besoin de contrôle : comités d’entreprise et syndicats, conseils de surveillance, cours des comptes, associations de consommateurs. Elles veillent à ce qu’une direction doive donner ses raisons, que les salariés soient entendus et que soient modifiés les critères selon lesquels leur travail est jugé. Là où une institution mesure ses collaborateurs au nombre de dossiers clos, une représentation du personnel peut faire plus que se battre pour des objectifs moins élevés : elle peut demander ce qui doit valoir comme performance.

Mais ces mêmes institutions peuvent commettre chacune des erreurs contre lesquelles elles ont été établies. Un organe peut avoir tant de séances et de commissions qu’il ne lui reste plus de temps pour les vraies questions. Il peut mesurer son succès au nombre de ses accords au lieu de ce qu’ils produisent. Il peut reprocher à la direction son manque d’ouverture et décider lui-même sans dire ses raisons à ceux qu’il représente. Et il peut passer outre une objection

fondée venue de ses propres rangs parce que celui qui la soulève n'appartient pas à la majorité.

Que ses membres soient élus ne suffit pas à y remédier. L'élection établit qui peut représenter ; elle ne garantit pas qu'on juge bien. C'est pourquoi les mêmes questions valent pour les contrôleurs que pour les contrôlés : à qui servent leurs procédures, qu'apprennent-ils de ceux qu'ils représentent, qu'advient-il des avis contraires, comment remarquent-ils leurs propres erreurs ? Leur force est que beaucoup ensemble obtiennent ce que personne ne peut seul. Cette force ne tient que tant que l'institution commune fait valoir le jugement de ses membres au lieu de le remplacer.

Pour aller plus loin : *La philosophie du droit de Hegel – Comment la liberté devient réelle* (2026), Chap. 29.8 (comment un pouvoir se lie lui-même), *La vérité* (2025), Chap. 17.6 (quand l'État dirige l'examen)

Somme du chapitre 10

Qui est touché par une décision doit pouvoir lire sur quoi elle repose : les raisons, les possibilités examinées, les chiffres. L'ouverture a fait ses preuves dans le logiciel parce que beaucoup d'yeux voient plus et que celui qui sait que d'autres lisent avec lui travaille plus soigneusement. Pour les institutions, elle est la condition de presque tout contrôle de l'extérieur, mais pas encore le contrôle : il faut pour cela pouvoir savoir, s'opposer et obtenir un changement. La reddition de comptes à l'intérieur ne tient que lorsque l'institution rend aussi des comptes à l'extérieur. Sont protégées les données sur les personnes individuelles et, pour un temps, la parole libre dans la délibération, et pour cela aussi on donne la raison. N'est pas protégé ce qui ne fait que donner une mauvaise image de l'institution. Celui qui contrôle doit lui aussi se laisser contrôler ; qu'il soit élu ne garantit pas qu'il juge bien.

CHAPITRE 11: TRAVAILLER AVEC DES MODÈLES DE LANGAGE

11.1 Ce qui est devenu bon marché

Beaucoup de ce que propose ce livre prend du temps : des notes préparatoires avec les possibilités rejetées, un second regard sur chaque décision importante, la consignation des raisons, la vérification au bout d'un an, la bonne transmission. Entre êtres humains, cela devient vite une charge qui étouffe le travail, et c'est pourquoi on y renonce. Avec les modèles de langage, des programmes qui lisent et écrivent des textes, beaucoup de cela ne coûte presque plus rien. Un modèle peut rassembler pour chaque note des raisons contraires possibles, qui doivent ensuite être examinées, faire d'une discussion un procès-verbal avec les raisons, et au bout d'un an comparer les hypothèses d'alors avec ce qui s'est produit.

Mais ce qui est devenu bon marché, c'est l'écriture, non l'examen. Un modèle qui ne connaît que la note peut trouver les raisons contraires habituelles ; ce qui manque dans la note parce que personne n'y a pensé, il ne peut pas le savoir. Si ses raisons contraires sont les décisives, une personne qui connaît l'affaire doit toujours en juger. Et là où sont en jeu des dossiers médicaux, des dossiers du personnel ou des affaires confidentielles, le recours à un modèle n'est pas une question de commodité, mais de protection de ceux dont ils parlent, et souvent de droit.

Dans ces limites, la question de l'effort que pose le chapitre 12 se déplace. Ce qui était autrefois réservé aux grandes décisions peut désormais être fourni aussi pour les décisions moyennes, et une institution qui ne l'utilise pas laisse passer une occasion de s'améliorer.

11.2 Ce qu'un modèle peut et ne peut pas faire

Un vieux dicton de l'époque où les premiers ordinateurs arrivaient dans les bureaux énumère les manières de ruiner une entreprise et désigne l'ordinateur

comme la plus radicale. Un autre, de la même époque, dit la même chose plus brièvement : si l'on y met des absurdités, il en ressort des absurdités. Les deux valent pour les modèles de langage sous une forme nouvelle. Un modèle rédige à partir d'informations fausses une note convaincante, et il ne sait pas ce qui manque dans ses documents. Ce qu'il livre a toujours l'air achevé, même là où ce n'est pas le cas.

Un modèle n'a pas les intérêts d'un collaborateur : il ne veut pas d'avancement, ne protège aucun service et ne craint aucun supérieur. Beaucoup des particularités gênantes des collaborateurs humains lui font défaut, mais il en a d'autres. Il tend à annoncer comme fait ce qui a été traité, à résumer de façon plus lisse qu'il n'a vérifié, et il donne volontiers raison à celui qui l'interroge. Pour travailler avec lui vaut donc ce que le chapitre 5 exige de ceux qui préparent les décisions : faire indiquer l'incertitude, vérifier le résultat de façon indépendante, garder ouvert le chemin de retour. Qui néglige cela ne ruine pas son institution plus vite qu'autrefois, mais plus radicalement.

11.3 Deux dangers qui vont plus loin

Un modèle met en œuvre les fins qu'on lui donne, et il le fait plus radicalement que les êtres humains. Un collaborateur ne se résume pas entièrement à son rôle. Il est aussi père ou mère, voisin, citoyen, membre d'une communauté religieuse ou d'une association, et de là il s'oppose parfois lorsque la fin de l'institution heurte ce qu'il tient par ailleurs pour juste. Cette correction venue des autres rôles d'une personne est l'une des sécurités les plus importantes dont disposent les institutions, et presque aucune n'est prescrite nulle part. Là où des modèles font le travail, elle disparaît. Le danger est donc moins que les machines prennent le pouvoir contre la volonté des êtres humains que le fait qu'elles réalisent trop bien les fins dominantes, à des endroits où des êtres humains les auraient encore corrigées.

Le second danger est plus silencieux. Un modèle peut maintenir en vie une institution défaillante. Il rédige les notes que plus personne ne rédige honnêtement, résume les rapports que personne ne lit et compense les défauts des transmissions, de sorte que plus personne ne remarque à quel point l'institution est mal construite. Ce qui autrefois aurait échoué du fait de ses défauts, et aurait ainsi imposé une réforme, continue désormais de fonctionner. L'aide du modèle épargne la réforme à la racine.

Ni l'un ni l'autre ne plaide contre l'usage des modèles de langage. Tous deux plaident pour que chaque institution fixe où une personne décide et peut s'opposer, et pour qu'elle traite ce que le modèle compense comme un constat : comme l'indication d'un endroit qui doit être réparé.

Pour aller plus loin : *L'éthique – Le bien que nous faisons déjà* (2026), Chap. 15.8 (la connaissance des conséquences), *La vérité* (2025), Chap. 19 (le calibrage)

Somme du chapitre 11

Avec les modèles de langage, beaucoup est devenu bon marché qui était trop cher entre êtres humains : des raisons contraires possibles pour chaque note, des raisons consignées, la vérification au bout d'un an. Mais ce qui est devenu bon marché, c'est l'écriture, non l'examen ; si les raisons contraires sont les décisives, une personne qui connaît l'affaire doit en juger, et là où il s'agit de données sur des personnes, la protection et le droit fixent des limites. Dans ces limites, on devrait l'utiliser. Un modèle n'a pas d'intérêts comme un collaborateur, mais ses propres biais : à partir d'informations fausses il fait des textes convaincants, il annonce comme fait ce qui a été traité et donne raison à celui qui l'interroge. C'est pourquoi vaut pour son travail ce qui vaut pour toute note : indiquer l'incertitude, vérifier de façon indépendante, garder ouvert le chemin de retour. Deux dangers vont plus loin : un modèle met en œuvre les fins données sans l'opposition que les êtres humains apportent de leurs autres rôles, et il peut maintenir en vie une institution défaillante qui sinon aurait été réformée. Chaque institution fixe donc où une personne décide, et traite ce que le modèle compense comme un constat.

CHAPITRE 12: COMBIEN D'EFFORT

12.1 Proportionné

Chaque forme que propose ce livre coûte quelque chose. Si on les exige toutes partout, naît la bureaucratie contre laquelle elles devaient aider : des notes avec raisons contraires pour l'achat d'une imprimante, des rapports d'erreur pour chaque faute de frappe, une disposition transitoire pour le déplacement de la machine à café. Pour la question de savoir comment un service fait son café, il n'est besoin d'aucun avis contraire au procès-verbal ; pour la question de savoir si une ville perd sa maternité, c'est le minimum.

L'effort se règle sur deux questions : combien dépend de la décision, et à quel point est-il difficile de revenir dessus ? Ce qui touche beaucoup de personnes et ne peut être annulé est préparé, examiné et motivé à fond. Ce qui touche peu de personnes et peut être fait autrement demain est décidé. Dans les petites choses, une décision pas tout à fait juste vaut souvent mieux qu'aucune ; qui pèse le pour et le contre jusqu'à ce que l'occasion soit passée a, lui aussi, décidé.

Dans les institutions, l'hésitation prend une forme propre. On examine une décision jusqu'à ce qu'elle soit protégée contre toute objection concevable, ce qui veut dire le plus souvent : jamais. La précaution ne protège plus alors les personnes concernées, mais ceux qui auraient dû décider.

12.2 L'examen de ses propres règles

Cette question, une institution doit la poser à ses propres règles, et cela sans cesse. À quoi sert cette étape, et vaut-elle la peine ? Les règles sont rarement abolies et souvent ajoutées, et chacune a une bonne raison. Seule leur somme étouffe le travail. Inversement, une institution qui introduit sans cesse du nouveau n'est pas pour autant capable d'apprendre ; elle peut changer de méthodes sans jamais demander pourquoi les anciennes ont échoué. Est capable d'apprendre une institution qui décide pour des raisons ce qu'elle conserve, ce qu'elle change et ce qu'elle abandonne. C'est pourquoi il ne suffit pas de motiver chaque nouvelle

règle ; il faut de temps en temps mesurer les anciennes à leur fin et supprimer celles qui ne la remplissent plus ou la remplissent avec trop d'effort (chap. 4.2).

Un programme ne le peut pas. Il exécute ce qui lui est prescrit et ne demande jamais si la prescription a encore un sens. Les êtres humains le peuvent, et c'est la différence qui importe. Une institution dont les membres peuvent et doivent mesurer ses règles à leur fin est une organisation apprenante, même si elle travaille strictement selon des règles. Celle dans laquelle ils ne font plus qu'exécuter est bureaucratique au mauvais sens, même si elle se compose de personnes intelligentes. Une bonne administration ne doit pas être sans règles, mais à la fois contraignante, fiable et capable d'apprendre.

12.3 La machine faite d'êtres humains

Il ne s'ensuit pas que tout ce qui est mécanique dans une institution soit un mal. Un corps contient de la mécanique et de la chimie : des os qui portent comme des poutres, des articulations qui se meuvent comme des charnières, un métabolisme qui se déroule comme dans un laboratoire. Ce n'est pas un défaut du vivant, mais son fondement. Mais cela se produit dans un tout qui a une fin propre et que sert tout ce qui est mécanique. La mécanique ne devient sensible que lorsque quelque chose se brise : l'os, l'articulation, le métabolisme dans la maladie.

Dans une organisation, il en va de même. Beaucoup de choses doivent fonctionner comme d'elles-mêmes : la facturation, le classement, le remplacement pendant les congés. Qui devrait repenser chaque jour chacun de ces déroulements n'arriverait à rien, et qu'ils fonctionnent mécaniquement libère les personnes pour ce qui demande du jugement. Une institution ne devient pas une bureaucratie parce qu'elle contient du mécanique, mais parce que le mécanique ne sert plus aucune fin que les personnes qui y travaillent partagent et peuvent examiner. Les déroulements fonctionnent alors pour eux-mêmes, et les personnes deviennent leurs rouages. Elles font ce qu'exige le déroulement ; leur jugement, leurs autres rôles et leur opposition n'y ont plus de place.

Selon l'historien américain Lewis Mumford, cette machine faite d'êtres humains est plus ancienne que toute machine de métal. Les premiers grands empires ont construit leurs pyramides, leurs canaux et leurs armées en ordonnant des milliers d'êtres humains comme les pièces d'un mécanisme, et Mumford a

appelé cela la mégamachine.[1] Ce qu'elle a accompli était immense, et immense ce qu'elle a coûté à ceux dont elle était faite. Le génie logiciel n'a pas inventé ce danger. Il peut l'aggraver là où des programmes imposent le rythme auquel travaillent les êtres humains, et il peut aider à le conjurer là où il prend en charge le mécanique et laisse aux êtres humains le jugement.

12.4 Quand les règles se contredisent

Les règles de ce livre entrent en opposition les unes avec les autres dès qu'on applique chacune pour elle-même sans restriction. Ce n'est pas une négligence, mais cela montre que chacune ne vaut que sous certaines conditions. Une chose, un lieu (chap. 3) ne s'accorde pas avec le contrôle indépendant. La règle simple (chap. 4) ne s'accorde pas avec le cas particulier (chap. 9). La mesure (chap. 6) ne s'accorde pas toujours avec la fin, l'ouverture (chap. 10) pas avec la protection.

Un classement des règles n'y aide pas, car il devrait prévoir une exception pour chaque cas. Ce qui décide est la même chose que ce par quoi le livre a commencé : la fin de l'institution et la question de savoir si ses raisons tiennent devant ceux que touche une décision. Ce que l'on cherche n'est pas un compromis dans lequel chaque règle cède un peu, mais une détermination plus précise de quand vaut laquelle : la source qui fait foi pour le travail quotidien, la version indépendante pour le contrôle ; l'ouverture pour les raisons, la protection pour les personnes. Qui se trouve devant la contradiction de deux règles demande laquelle des deux sert ici la fin, et s'il pourrait convaincre par sa raison celui que l'autre devait protéger. Ce n'est pas une formule, mais un examen, et il demande de la faculté de juger. C'est précisément cette faculté de juger qui distingue une institution d'un programme.

Pour aller plus loin : *L'éthique – Le bien que nous faisons déjà* (2026), Chap. 6 (la justification devant les personnes concernées), *L'éthique – Le bien que nous faisons déjà*, Chap. 15.7 (trop et trop peu), *Penser – Ordonner sans perdre* (2025), Chap. 15 (l'ordre mort), *La philosophie de la nature de Hegel – L'Idée dans son être-autre* (2026), Chap. 21 (mécanisme, chimisme et le vivant)

1 Lewis Mumford, *The Myth of the Machine*, vol. 1 : *Technics and Human Development* (1967), vol. 2 : *The Pentagon of Power* (1970) ; éd. allemande : *Mythos der Maschine. Kultur, Technik und Macht*, Wien : Europa-Verlag 1974.

Somme du chapitre 12

Chaque forme coûte quelque chose, et exigée partout elle produit la bureaucratie contre laquelle elle devait aider. L’effort se règle sur ce qui dépend d’une décision et sur la difficulté de revenir dessus ; dans les petites choses, une décision pas tout à fait juste vaut souvent mieux qu’aucune. Une institution doit sans cesse mesurer ses propres règles à leur fin et supprimer ce qui ne la remplit plus. Cet examen de soi, aucun programme ne peut le faire, et il distingue une organisation apprenante d’une organisation dont les règles se sont autonomisées. Le mécanique a sa place dans toute institution comme les os et le métabolisme dans le corps ; elle ne devient une bureaucratie que lorsque le mécanique ne sert plus aucune fin que les personnes qui y travaillent partagent, et que les personnes deviennent les rouages d’une machine. Là où les règles du livre entrent en opposition parce qu’on applique chacune sans restriction, aucun classement ne décide, mais la fin de l’institution et la question de savoir si ses raisons tiennent devant les personnes concernées.

CHAPITRE 13: POURQUOI LA RAISON A UNE CHANCE

13.1 Rendre facile ce qui est juste

On peut exiger des êtres humains qu'ils fassent ce qui est juste contre leur avantage. Parfois ils le font. Mais une institution qui compte là-dessus sera déçue, et elle use ceux qui le font. Mieux vaut une institution dans laquelle ce qui est juste est facile et ce qui est nuisible difficile : dans laquelle la note honnête est entendue, signaler une erreur paie, la règle superflue peut être supprimée, et la personne concernée apprend pourquoi on a décidé comme on a décidé.

Ainsi construite, ce qui est raisonnable s'impose dans une institution non pas contre les intérêts des personnes, mais avec eux. Qui est entendu écrit plus honnêtement ; qui n'est pas sanctionné signale ; qui voit que sa règle est examinée la défend par des raisons plutôt que par le pouvoir. Combien de choses en dépendent, une comparaison souvent faite entre le marché et l'économie planifiée le montre. Ce que l'on veut dire est le plus souvent ceci : là où son propre bien-être dépend de ce que l'institution fasse bien son travail, on a une raison propre de réfléchir, au-delà du règlement, à la manière dont les choses pourraient aller mieux. Là où, au contraire, on est surtout jugé sur le respect des étapes prescrites, réfléchir à leur sens ne paie souvent pas, et qui en fait plus n'en retire guère que de la peine. Les deux se rencontrent dans les entreprises comme dans les administrations. Il y a des entreprises où seul compte de ne pas commettre d'erreur et d'atteindre l'indicateur, et des administrations où la fierté professionnelle, la responsabilité envers les citoyens et l'estime des collègues portent bien plus loin que toute instruction de service. Cela tient moins aux personnes qu'à la construction. Certes, l'intérêt qu'éveille une entreprise n'est pas non plus de ce seul fait le raisonnable : il vise la pérennité et le profit de l'entreprise, pas nécessairement sa fin pour d'autres. Une bonne construction relie l'intérêt propre des personnes à la fin de l'institution, et non seulement à sa pérennité ni seulement à ses règlements.

C'est sur cela que repose l'espoir de ce livre, et il n'est pas nouveau.

13.2 L'espoir de Hegel

Georg Wilhelm Friedrich Hegel l'a formulé pour la société dans son ensemble. Dans l'économie, écrit-il, chacun cherche ce qui est sien, et pourtant l'« égoïsme subjectif » (DE: „subjektive Selbstsucht") se renverse en contribution à la satisfaction des besoins de tous les autres.[1] Pour l'État, il espérait quelque chose de semblable : qui fait l'expérience que les institutions publiques protègent son métier et ses droits sait que l'État est le sien, et c'est là que résiderait « le secret du patriotisme des citoyens » (DE: „das Geheimnis des Patriotismus der Bürger").[2] Selon Hegel, la raison n'agit pas seulement contre les intérêts, mais par eux, là où les institutions sont bien construites.

13.3 L'avantage de qui ?

Le jeune Karl Marx a objecté à Hegel en 1843 que les fonctionnaires, dont Hegel attendait le souci de l'universel, font de la fin de l'État leur fin privée, « une chasse aux postes supérieurs, une affaire de carrière » (DE: „zu einem Jagen nach höheren Posten, zu einem Machen von Karriere").[3] Avec la tâche, son accomplissement n'est pas donné. L'objection touche aussi ce livre. Que le raisonnable puisse être avantageux ne veut pas dire qu'il l'est, et encore moins pour chacun.

C'est pourquoi il faut toujours demander de quel avantage il s'agit et à quoi on le mesure. Une institution peut être construite de telle sorte que son avantage soit celui de sa direction, ou celui de ses bailleurs de fonds, ou celui de ses indicateurs, et alors ce n'est pas le raisonnable qui s'impose, mais l'avantageux, et les deux se séparent. C'est le renversement que le chapitre 6 a montré à propos de l'optimisation, en grand : ce qui devait servir la fin devient lui-même la fin. Là où une institution se trouve sous un critère qu'elle ne s'est pas donné elle-même, par exemple la pression de concourir avec d'autres pour de l'argent, aucune bonne construction interne ne suffit ; c'est alors le critère lui-même qu'il faut examiner. Une institution peut être raisonnablement construite au sein de sa tâche sans que soient raisonnables les conditions dans lesquelles elle travaille, et certaines institutions sont très habiles à réaliser une fin qui ne tient pas devant

1 G. W. F. Hegel, *Grundlinien der Philosophie des Rechts* (1820), § 199, TWA 7, p. 353.

2 Ibid., § 289 Rem., TWA 7, p. 458.

3 Karl Marx, *Zur Kritik der Hegelschen Rechtsphilosophie. Kritik des Hegelschen Staatsrechts* (1843), MEW 1, p. 249.

ceux qu'elle touche. Toute dérive n'est donc pas la conséquence d'une mauvaise direction.

Ce qu'une bonne construction peut accomplir est pourtant beaucoup. Elle rend visible où avantage et raison se séparent, et elle donne une voix à ceux qui le remarquent : aux spécialistes dont la note est lue, aux collaborateurs qui signalent une erreur, aux personnes concernées qui reçoivent une motivation. Ce n'est pas la victoire de la raison, mais c'est sa chance, et elle est plus grande que ne le laissent supposer les plaintes sur les institutions.

Pour aller plus loin : *La philosophie du droit de Hegel – Comment la liberté devient réelle* (2026), Chap. 27.2 (le système des besoins), *La philosophie du droit de Hegel – Comment la liberté devient réelle*, Chap. 29.4 (le pouvoir gouvernemental et la critique de Marx), *Kapitalismus — Eine Einführung* (en préparation), Chap. 25 (comment un ordre vaut par l'action des êtres humains), *L'éthique – Le bien que nous faisons déjà* (2026), Chap. 15.8 (rendre facile ce qui est juste et difficile ce qui est nuisible)

Somme du chapitre 13

Une institution qui compte sur le fait que les êtres humains fassent ce qui est juste contre leur avantage sera déçue. Mieux vaut une institution dans laquelle ce qui est juste est facile et ce qui est nuisible difficile ; le raisonnable s'impose alors avec les intérêts des personnes plutôt que contre eux. C'était l'espoir de Hegel pour l'économie et l'État. Marx lui a objecté qu'avec la tâche son accomplissement n'est pas donné, et l'objection touche aussi ce livre : il faut toujours demander de quel avantage il s'agit et à quoi on le mesure, et là où règne un critère venu de l'extérieur, c'est lui qu'il faut examiner. Une bonne construction rend visible où avantage et raison se séparent, et donne une voix à ceux qui le remarquent. Ce n'est pas la victoire de la raison, mais sa chance.

CONCLUSION : PAR OÙ COMMENCER

Un processus plutôt qu'une réforme

Qui a lu ce livre et pense à sa propre institution sera tenté de vouloir tout réorganiser d'un coup. Cela échoue presque toujours, et cela contredit ce que dit le chapitre 4 sur la croissance à partir du simple. Mieux vaut commencer par un seul processus qui fonctionne mal, et le suivre tel qu'il se déroule réellement.

Une association a besoin de six semaines pour autoriser une manifestation. Au lieu de modifier les statuts, on prend la dernière demande et on retrace son parcours : quels services l'ont eue entre les mains, quelles informations ont été demandées plusieurs fois, où elle est restée en suspens, quelle vérification devait empêcher quel dommage, et qui a décidé à la fin. Ensuite, on sait le plus souvent ce qu'il faut changer, et c'est souvent moins qu'on ne le pensait.

Sept questions

Pour un tel processus, le parcours de ce livre peut se résumer en sept questions ; elles ne sont pas exhaustives. Elles ne sont pas une méthode qui remplace le jugement, mais un rappel de ce sur quoi il devrait s'interroger.

1. À quoi sert la procédure, et cette fin tient-elle devant ceux qu'elle touche ?
2. Comment se déroule-t-elle réellement, et pas seulement selon le règlement ?
3. Où le savoir se perd-il, où le travail est-il fait en double, où une décision reste-t-elle en suspens ?
4. Quel problème la règle qui gêne ici devait-elle résoudre à l'origine ?
5. Qui gagne et qui perd si on la change ?
6. Qui a le droit de décider le changement, et qui doit être entendu ?
7. À quoi reconnaîtra-t-on au bout d'un an si les choses se sont améliorées ?

Ce que chacun peut faire à sa place

Tout le monde ne peut pas changer ce qu'il a reconnu comme faux, mais chacun peut quelque chose. Autour de chaque personne dans une institution s'étend un cercle de ce sur quoi elle a de l'influence, et un autre, plus large, de ce qui la concerne sans qu'elle puisse l'influencer. Qui dirige ses forces uniquement vers le cercle extérieur s'épuise. Qui commence par le cercle intérieur trouve le plus souvent qu'il est plus grand qu'il ne le pensait, et qu'il grandit avec le temps. Mais la frontière entre les deux n'est pas fixe. Une vieille formule demande la force de changer ce que l'on peut changer, la patience de supporter ce que l'on ne peut pas changer, et la sagesse de distinguer l'un de l'autre. Elle connaît deux niveaux et en néglige un troisième, qui se trouve entre eux : ce qu'un seul ne peut pas changer et que beaucoup peuvent changer ensemble. C'est étonnant, car presque tout ce que font les êtres humains, ils le font ensemble, de la famille à l'entreprise en passant par l'association, et tout ce livre traite de la manière dont un tel travail commun est organisé. Certains changements commencent lorsque des collègues, des membres ou des citoyens remarquent qu'ils ont le même problème, et ils vont au-delà de l'institution là où c'est nécessaire : dans les syndicats et les comités d'entreprise, dans les initiatives citoyennes, dans les élections, là où beaucoup ensemble obtiennent ce que personne n'obtient seul.

Même qui reste seul agit au-delà de son cercle. La manière dont on travaille dans une institution, si l'on a le droit de demander le sens des choses, si les erreurs sont signalées, si l'on se dit la vérité, n'est inscrite dans aucun règlement. C'est sa culture, son esprit, et celui-ci consiste en ce que ses membres font jour après jour. Chacun y contribue, qu'il le veuille ou non, et ce que quelqu'un montre par son exemple peut changer ce qui paraît évident aux autres. Que cela se produise dépend aussi de l'institution ; là où l'opposition est sanctionnée, montrer l'exemple coûte cher et produit peu à soi seul, et là il faut les autres. Le conseil de commencer par soi-même n'est donc pas une invitation à accepter le reste.

Même le poste le plus simple a une marge de manœuvre, car aucun règlement ne règle tout. Un agent dans une administration est lié par les lois, les compétences et la voie hiérarchique, et n'a pas le droit de passer outre un règlement, même s'il n'en voit plus le sens. Mais il peut essayer de comprendre à quoi il sert, et, là où il laisse une marge de manœuvre, l'appliquer selon sa fin plutôt que selon sa lettre. Il peut se cacher derrière lui ou dire ouvertement au citoyen ce qui s'applique, pourquoi, et ce que celui-ci peut faire. Il peut consigner les conséquences d'un règlement, sur des cas que d'autres peuvent vérifier, et proposer un changement par la voie prévue à cet effet. Il en va de même pour la collaboratrice

d'une entreprise envers ses clients et ses collègues, et pour le membre d'une association envers le bureau : donner un retour, demander le sens, dire la vérité.

Plus quelqu'un se trouve haut dans la hiérarchie, plus grand est d'ordinaire son pouvoir de décider. Ce n'est pas le seul pouvoir dans une institution ; un personnel qui agit ensemble peut faire bouger davantage qu'un chef de service isolé, et une directrice peut être étroitement liée par ses propriétaires. Une cheffe de service peut, tant que son domaine atteint ses objectifs, l'organiser largement elle-même : comment on transmet, à quoi ressemblent les notes, si les erreurs peuvent être signalées sans que personne soit sanctionné. Elle peut faire remonter les retours là où ils seront de nouveau entendus. Une présidente d'association peut faire abolir une règle superflue par une décision dès le lendemain soir. Un directeur peut supprimer une procédure interne, mais doit vérifier si elle remplit une obligation que la loi lui impose.

Qui dirige une entreprise, un ministère ou un gouvernement peut le plus, et il est exposé à une tentation que les autres n'ont pas : introduire la toute dernière méthode de management, dans l'espoir qu'elle résoudra tout d'un coup. Aucune ne le fait. Plus fécond est un essai que l'on entreprend rarement : se faire une idée claire de ce à quoi sert l'institution, des objectifs qui en découlent, des moyens dont elle dispose, et de la manière dont ces trois éléments jouent ensemble. Ce qui sinon s'impose de soi-même dans les institutions, les prescriptions de la méthode dominante du moment, les indicateurs, l'habitude, serait alors remplacé par quelque chose de plus raisonnable. Que cela réussisse reste ouvert. C'est un essai qui vaut la peine. Qui se trouve si haut répond en outre non seulement de ses propres décisions, mais des conditions dans lesquelles tous les autres décident dans l'institution : quelles connaissances ils reçoivent, sur quoi ils sont jugés, s'ils ont le droit de s'opposer. Il leur doit de pouvoir assumer leur propre responsabilité.

La plupart des règles qui paralysent une institution n'ont jamais été contestées, parce que personne n'en a consigné les conséquences et que personne n'a demandé leur fin. Qui le fait, à quelque place que ce soit, donne à ceux qui ont le droit de changer une raison, et aux personnes concernées une voix. Ce livre n'en demande pas plus à personne ; il montre seulement que cela déjà peut changer une institution.

Pour aller plus loin : *Kapitalismus — Eine Einführung* (en préparation), Chap. 11 et *Kapitalismus — Eine Einführung*, Chap. 35 (ce qui ne peut se changer qu'ensemble), *L'éthique – Le bien que nous faisons déjà* (2026), Chap. 15.8 (rendre facile ce qui est juste et difficile ce qui est nuisible)

Que ce livre le fasse, c'est l'épreuve à laquelle il doit lui-même se laisser mesurer : non au nombre de ceux qui le lisent, mais à ce qui a changé ensuite dans les institutions de ses lecteurs.