Système d'information et démocratie à l'université

Yves Chevalier

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/quaderni/316>

DOI : 10.4000/quaderni.316

ISSN : 2105-2956

Éditeur

Les éditions de la Maison des sciences de l'Homme

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 2009

Pagination : 55-66

Référence électronique

Yves Chevalier, « Système d'information et démocratie à l'université », *Quaderni* [En ligne], 69 | Printemps 2009, mis en ligne le 05 avril 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/quaderni/316> ; DOI : 10.4000/quaderni.316

ystème d'information et démocratie à l'université

Yves
Chevalier

*Professeur en Sciences de l'Information
et de la Communication
Université Européenne de Bretagne
PREFics - EA 3207/UMR 8143*

L'institution universitaire se trouve au cœur de bouleversements multiples, de natures diverses, de portée variable, parmi lesquels il n'est pas toujours évident de faire la part entre l'administrativement utile, le politiquement nécessaire et l'idéologiquement suspect, face à une résistance aux changements qui peut prendre des tours inattendus. L'impact majeur de trois dispositifs législatifs ou réglementaires marque profondément une institution qui depuis plus de trente ans avait réussi à faire comme si peu de choses avaient changé. La réforme européenne du LMD¹, d'abord, a obligé les universités, à marche forcée, à s'aligner sur des formats dont l'esprit était radicalement étranger à ce qui caractérisait son existence jusque là, et cela sans que la communauté universitaire puisse prendre le temps, dans son ensemble, de questionner ces nouveaux formats fondés sur les ECTS² et ce que certains ont appelé le consumérisme universitaire³. La LOLF⁴, ensuite, largement méconnue par la communauté universitaire a, contre les comportements habituels, instauré des modalités de gestion, qui substituent aux repères traditionnels de la gestion universitaire une approche gestionnaire exigeante et souvent radicale. De nombreuses universités ont géré ces « révolutions » *a minima*, comme si de rien n'était, sans expliquer, sans véritablement chercher à modifier en profondeur des habitus confortés par la rassurante périodicité des soubresauts qui secouent, à intervalle régulier, notre université. Pouvait-on procéder autrement ? Sans doute. Mais il aurait fallu y mettre le prix : sacrifier une vision symbolique de l'université, plus proche qu'on ne pourrait l'imaginer, par certains aspects, de l'université d'avant 1968 ; s'engager dans une réflexion sans concession sur les objectifs de l'université, sa place dans la société, les

moyens à y mobiliser, le contrôle démocratique à y instaurer. Rien de tout cela n'a été fait, les outils institutionnels et « idéologiques » n'étaient pas disponibles : on est donc resté dans une logique de moyens à fonds perdus, sans évaluation ni pilotage véritable. Les modalités institutionnelles de nomination et de promotion des personnels, enseignants, enseignants-chercheurs et non-enseignants, se sont peu à peu révélées inadaptées voire absurdes au regard des missions toujours plus exigeantes et lourdes de l'université. La LRU⁵ vient d'achever ce processus, dans l'incompréhension générale, mais aussi dans une relative apathie, tant la nécessité de changer les choses finissait par s'imposer à tous.

Mais ce n'est pas tout. Dans ce paysage, il faut bien le dire, déjà assez tourmenté, pour les raisons évoquées ci-dessus, l'université se trouve placée au cœur d'un autre tourbillon : la « société de l'information »⁶. Tourbillon qui n'est ni intellectuel, ni social, ni institutionnel, ni politique, mais un peu tout cela à la fois. Un « dispositif », aurait dit Michel Foucault, un dispositif perçu comme une machine technico-idéologique⁷ qui semble s'installer envers et contre tout, qui régit tout et à laquelle rien ne peut résister. Comment pourrait-on imaginer que, dans un tel contexte, la communauté universitaire ne résiste pas ? Qu'elle n'utilise pas tous les moyens à sa disposition pour refuser de renoncer à un statut ou à la représentation qu'elle s'en fait, statut certes précaire, de plus en plus précaire pour certains personnels, mais auquel elle s'accroche désespérément ?

Ce tableau est sombre. Il pose globalement la question de la relation politique entre l'État, les citoyens et leur fonction publique. Ce n'est pas

ici le lieu de regretter que rien n'ait été fait pour repenser le service public autrement qu'à travers des réformes comptables, pour se souvenir que c'est l'institution d'un service public efficace qu'il aurait fallu préserver. Il n'empêche que c'est sur fond de ce triste constat que nous voudrions analyser de près comment la « société de l'information » a gagné (perdu ?) l'université. Analyser, mais aussi se convaincre que cette partie-là n'est peut-être pas perdue ; qu'on peut expliquer, refaire de la « politique publique » à l'université, c'est-à-dire se demander ensemble, démocratiquement ce que nous y faisons, avec quels moyens, et pour quelle société.

Analyser comment évoluent les statuts de celles et ceux qui sont chargés de promouvoir cette « société de l'information ». Comprendre où s'alimentent les discours qui lui font cortège. Enfin, reposer, intempestivement peut-être, la question qui est au cœur de ce que la république appelle son « service public » : la question de la confiance.

TIC ou TICE, outils ou cadre de pensée et d'action ?

De nombreuses universités ont aujourd'hui une « cellule TICE », un service d'assistance pédagogique et même souvent un vice-président chargé de ces questions, à tout le moins un chargé de mission. Les TICE⁸, c'est la vitrine de la société de l'information pour la pédagogie. Mais les TIC, plus généralement, c'est ce qui touche au cœur des grandes fonctions majeures de l'université : formation, insertion professionnelle, recherche, GRH, pilotage, gestion financière et comptable. Chacune de ces fonctions, déjà structurée par

plusieurs outils informatiques, est aujourd'hui sur le point de devenir une « brique » d'un vaste système d'information⁹. Ce système d'information arrive dans l'université selon deux modalités bien distinctes : d'une part accompagné d'une vulgate discursive, celle de la société de l'information, largement relayée par les médias. D'autre part à travers la vision techno-informatique du Schéma Stratégique des Systèmes d'Information et des Télécommunications¹⁰. D'une part une vision idéologique iréniste, millénariste et confuse qui s'alimente aux lieux communs les plus creux sur le partage et l'individualisation des ressources, l'efficacité technologique et la globalisation. D'autre part une vision technocratique, centralisatrice et sécuritaire faite de tableaux de bord, d'indicateurs et d'identifiants, destinée au contrôle et à l'auto-contrôle.

Bref rien d'une stratégie politique à quoi se référer. Aucune thèse explicite à discuter démocratiquement. On assiste bien plutôt à une naturalisation des procédures de la gestion politique de l'université qui risque d'évacuer la possibilité même du débat. Que faut-il entendre par « naturalisation » ?

Si les mécanismes gestionnaires et économiques sont assimilables à des phénomènes « naturels », comme le sont les phénomènes météorologiques ou climatiques¹¹ sur lesquels ni l'individu ni la société n'ont prise, alors ils sont réductibles par une analyse strictement déterministe et objectivante. Si en revanche il s'agit de mécanismes économiques, résultats de décisions politiques explicites ou susceptibles de l'être, alors ce sont des processus culturels qui doivent être discutés, expliqués et démocratiquement débattus.

Qu'est-ce qu'un Système d'Information à l'université ?

Une fois dissipées les caricatures, un système d'information global c'est avant tout un outil pour gagner du temps, de l'énergie et améliorer les services aux usagers. Le plus simple est de pointer quelques exemples concrets de ces avantages, de façon très pragmatique : éviter les saisies multiples, rafraîchir et consolider des données en temps réel, permettre aux usagers de procéder eux-mêmes à certaines opérations qui les concernent, automatiser des tâches, fournir les outils pour un pilotage mieux informé. Voilà, du point de vue de l'utilisateur ce que fait un système d'information (SI). Un spécialiste parlerait, lui, plutôt de bases de données relationnelles, de requêtes, de tableaux de bord, de systèmes distribués, d'extranet, d'architecture multi-tiers, de Web 2, etc. Ces aspects techniques ne sont pas du ressort des usagers. Et pourtant, les exigences spécifiquement techniques qui permettent de parvenir aux résultats pointés ci-dessus, rendent souvent nécessaire voire indispensable la modification radicale de certaines procédures métiers. On ne peut plus travailler de la même façon. Il faut donc expliquer un minimum de choses aux usagers, faute de quoi on ne peut convaincre ; faute de quoi on cristallise des résistances.

Dans le cadre d'une démarche de SI, la saisie et la validation du dossier unique d'un membre du personnel par le service compétent déclenchent en chaîne toutes les opérations nécessaires à son intégration à son poste : paye, droits informatiques, accès à l'intranet, carte multiservice, etc. Le service des ressources humaines pour un personnel, le service scolarité pour un étudiant.

Ces pratiques sont aujourd'hui très répandues ; comment pourrait-il en être autrement, dans un service public, au moment où l'État déploie des efforts importants pour moderniser les services offerts aux publics, c'est-à-dire pour les rendre plus efficaces et en diminuer les coûts ? Dans le secteur privé, même si le mouvement est lancé, on est encore loin, notamment dans les PME, d'avoir atteint ces résultats. Si cette dynamique est initiée, chacun doit en accepter le principe. Or on le sait bien, une organisation complexe comporte, c'est inévitable, toute une série d'exceptions et de lourdeurs : des comptes provisoires, des invités auxquels il faut bien donner accès au réseau, des procédures dérogatoires diverses et variées, des périodes de migration d'un outil vers un autre, etc.

Mais une démarche de SI, doit aller plus loin, jusqu'à la cohérence totale et l'intégration la plus large possible. La cohérence technique totale est un impératif absolu ; l'intégration totale, quant à elle, est rarement réalisable dans une organisation complexe, même s'il faut essayer de s'en approcher le plus possible.

Qui pilote le SI ?

Les malentendus à propos des usages de l'informatique sont consubstantiels de la socialisation des techniques, de toutes les techniques. Deux logiques contradictoires s'affrontent, toutes deux liées à des questions de pouvoir. L'informatique est la technique reine ces cinq dernières décennies. À ce titre, il apparaît légitime pour de nombreux informaticiens et techniciens de l'informatique que cette science et les techniques afférentes soient au cœur des mécanismes de décision, au cœur des choix stratégiques. L'argument majeur

pour étayer cette logique : la complexité.

L'autre logique est une logique d'usage, pour reprendre l'expression de Jacques Perriault. Les techniques informatiques sont au service d'objectifs particuliers et d'usages définis. Elles ne peuvent donc être qu'asservies, au sens où l'on parlera d'un « mécanisme asservi », c'est-à-dire dont le fonctionnement doit s'étalonner en temps réel sur des variables pratiques et concrètes. Le « politique » est aux commandes ; la variable « informatique » n'est qu'un des paramètres du pilotage parmi d'autres. C'est bien une question de pouvoir, on le voit. Dans l'approche technologique du SI, le Directeur du Système d'Information doit être un informaticien. Dans l'approche « politique » ce doit être un « politique »¹².

Les manifestations de cette question du pouvoir sont omniprésentes dans les organismes où la symbolique joue un rôle majeur. C'est à notre avis le cas à l'université, où se côtoient des chercheurs, enseignants-chercheurs, ingénieurs et techniciens en informatique ; des personnels dont les statuts et missions sont totalement hétérogènes¹³. Ce problème est sans doute traité beaucoup plus pragmatiquement dans les organisations et entreprises où le symbolique trouvera à s'investir sur d'autres domaines ou d'autres questions. Bien sûr le système d'information est une nécessité pour l'université d'aujourd'hui, mais pour ces raisons même, l'approche strictement technico-technique du SI est une erreur. Dès qu'ont été pris en compte les paramètres de cohérence, de procédure, de flux d'informations et de système, il apparaît clairement que cette approche par les outils et les dispositifs techniques doit céder le pas à une approche de gouvernance globale.

Le système d'information est un outil de pilotage et un moyen de dégager des gains d'efficacité : c'est par cela qu'il convient de commencer l'explication, travailler mieux pour mieux rendre le service au public. C'est là que réside le sens de ces dispositifs ; s'ils ne sont que techniques ou réglementaires, ils n'ont aucun sens. De même, une approche strictement gestionnaire, inspirée des théories de la Nouvelle Gestion Publique¹⁴ constituera une impasse.

Dégager le SI de l'idéologie de la transparence.

Bon nombre des notions que les théories du *New Public Management* ont formalisées se retrouvent à l'œuvre dans l'appareil discursif et fonctionnel des SI¹⁵.

Issues de modèles américains, les thèses majeures du *New Public Management* reposent sur l'idée que la gestion de l'administration peut être menée selon les mêmes critères et canons que ceux de l'entreprise privée¹⁶. D'où l'idée d'y imposer une démarche d'objectifs et non seulement de moyens, et surtout de mettre en place dans l'administration les outils du pilotage d'une entreprise : définir des centres de coûts; imposer des objectifs clairs; rationaliser les organigrammes et les cahiers des charges; responsabiliser les centres de décision en leur donnant plus d'autonomie ; généraliser une culture d'indicateurs. Ces thèses, ou plus exactement le présupposé majeur de ces thèses, à savoir la similitude de traitement public/privé, heurte de front une tradition française du service public. Il leur est reproché d'être basées sur la notion de profit financier ou de bénéfice à court terme, et de ne pas faire de distinction réelle

entre service public et secteur privé. Les citoyens y sont considérés comme des consommateurs de prestations. Il s'agit de comprendre, au-delà des caricatures, ce mouvement de pensée qui, aujourd'hui à travers une loi comme la LOLF, est en train de s'installer dans les faits et les mentalités comme pensée de référence, avec une certaine facilité vu la faiblesse et l'inaudibilité des critiques qui lui sont adressées. Il peut être utile de se rappeler ce qu'est le service public.

Service public ou service au public ?

Le service public, quelquefois recyclé en « service au public » – et on comprend rapidement le sens de ce glissement syntaxique et sémantique¹⁷ –, c'est un ensemble de dispositifs sociaux, vitaux pour le fonctionnement de la collectivité, et dont l'État s'est gardé – jusqu'à une date assez récente – le pilotage et la propriété au nom de la collectivité. Le service public « rend » – et ce verbe est à comprendre dans son sens plein et entier – des services : c'est-à-dire qu'il mobilise des fonds publics issus de l'impôt pour assurer aux citoyens l'usage et le bénéfice de ces services. La différence entre un service privé et un service public, c'est que le service public est en quelque sorte « prépayé ». Malheureusement, ce prépaiement est souvent oublié et c'est l'idée de gratuité qui domine alors. Idée hautement fallacieuse et largement répandue dans le monde de l'Internet. Le service public est tout sauf gratuit¹⁸. Si la dérégulation se généralise, l'entreprise privée va bien entendu occuper ces niches : chronopost, fret, formation, formation aux langues, agence pour l'emploi, certifications, etc. Dès lors la distinction s'estompe entre service public et service privé, surtout quand aucune évaluation

comparative équitable et sérieuse n'est mise en place sur les services effectivement rendus par les uns et les autres ; dans un tel contexte, l'impôt devient rapidement insupportable, injustifié aux yeux de l'opinion. L'institution s'affaiblit dangereusement ; sa voix est inaudible, ses missions incompréhensibles, son autorité s'effrite ; l'opinion et ses maîtres triomphent. Certains maîtres de l'opinion ont, en outre, une prédilection spontanée pour la contestation de l'institution, tout média confondu. La transparence devient une arme à double tranchant. L'institution se voit ainsi poussée à adopter un vocabulaire et des stratégies qui ne lui sont pas familières, qu'elle n'a pas pris le temps de penser ou de repenser en relation avec son projet fondateur originel : autonomie, projet, responsabilité, gouvernance, transparence ; toutes ces notions, de ce fait, sonnent faux parce que les valeurs qu'elles véhiculent dans l'espace public ne sont pas pensées, débattues, mises à plat, expliquées en regard du projet républicain.

Si le « service public » ne réagit pas positivement à cela, en remettant sans cesse en question ses procédures, ses métiers, ses services, son management, sa « gouvernance » – comme on dit – il est fatal qu'il devienne moins performant. Le déploiement d'un système d'information dans une université peut en offrir l'occasion.

Confiance ou défiance : la confiance comme « réduction de la complexité sociale »¹⁹

Ces notions sont au cœur du débat sur les systèmes d'information. Pourtant un incroyable malentendu rend impossible une socialisation harmonieuse des systèmes d'information. Pour les architectes des SI la question de la confiance

est trop souvent réduite à celle de la sécurité informatique des réseaux et à la sécurisation des données²⁰. Outre que ce souci sécuritaire est très mal compris par les usagers de base et lu comme effet d'une paranoïa technologique injustifiée quand il rend infiniment complexes des opérations en apparence élémentaires, il masque la question réelle de la confiance dans la relation tripolaire machine-usager-autre(s) usager(s).

« La confiance repose sur l'illusion ». Ainsi s'ouvre le chapitre V de « La confiance » de N. Luhmann. En effet, on ne dispose jamais de la quantité d'informations nécessaires à une action au succès garanti. On est donc obligé de s'en remettre, en permanence, dans nos activités quotidiennes, les plus ordinaires comme les plus cruciales, à autrui ; son voisin, un quidam, son patron, ses étudiants. C'est ainsi, il faut le savoir ; et il ne peut en être autrement. C'est un principe fondateur de la vie en société. Donc dès qu'il y a confiance entre deux individus, c'est aussi qu'il y a entre eux manque d'information. L'essence de la confiance, c'est d'abord l'ignorance. C'est, dit G. Simmel, un « état intermédiaire entre le savoir et le non-savoir sur autrui »²¹. Il est déterminant de ne jamais perdre de vue cet aspect des choses parce que, tout aussi naturellement et nécessairement, la défiance devra constituer le revers indispensable de la confiance créée. Ceci étant posé, les mécanismes de confiance/défiance sont essentiels au bon fonctionnement d'une société. La confiance est donc bien, comme le dit N. Luhmann, un « mécanisme de réduction de la complexité sociale » ; Pierre Rosanvallon parle, lui, dans le même esprit, « d'économiseur institutionnel »²². La transparence totale dans l'agir social, l'information complète dans la préparation

des choix individuels sont totalement impossibles dans une société évoluée. Seules la confiance et la défiance peuvent réguler positivement ce manque structurel d'informations.

Le sentiment de confiance mérite quelques explications. Luhmann distingue deux types de confiance : la confiance personnelle et la confiance systémique.

La confiance personnelle, qu'un individu accorde à un autre individu, nous intéresse peu ici : elle est fragile, aléatoire et souvent involontaire, même si elle constitue l'un des plus beaux fleurons de l'intersubjectivité humaine. À l'inverse, la confiance systémique est spontanément réflexive : elle inclut comme hypothèse fondatrice le manque d'information et la réciprocité de la relation. Dans la confiance systémique, on sait que tout est construit, que tout est décidé et voulu. Il n'y a rien de « naturel » dans cette forme de confiance : la réduction de la complexité sociale est ici voulue et assumée comme telle. La confiance systémique s'accompagne d'un « apprentissage », note Luhmann, l'apprentissage de ne plus exiger ou plutôt de ne plus avoir besoin d'exiger en permanence les gages de la vérité. Cette confiance repose sur un système, un dispositif social ; elle n'est donc pas à la merci d'une déception passagère, d'une trahison individuelle ou d'un état d'âme. La fonction de ce dispositif social qui produit la confiance est explicitement de réduire la complexité sociale. Pour le dire autrement et trivialement, la confiance permet en société de gagner un temps fou ; même si elle consiste la plupart du temps à se décharger sur autrui d'un fardeau²³ que l'on ne pourrait pas assumer seul(e) : connaissance approfondie d'un sujet,

historique des phases d'une action, etc. Je fais confiance parce que je n'ai pas le temps, ou pas l'envie ni la compétence de vérifier les présupposés des actions dans lesquelles on m'engage²⁴. Une relation de type symbiotique s'installe. La confiance dispense donc de ré-expliquer chaque fois ce que l'on fait et pourquoi on le fait. Mais nos « associés » dans ce jeu savent qu'ils peuvent, à tout moment, exiger de nous ces explications, et ils savent aussi que, la plupart du temps, ils ne le feront pas. C'est bien d'un « apprentissage » qu'il s'agit.

Confiance et système d'information global. La nouvelle donne

Une tradition historique de l'administration a construit un modèle autarcique (autiste) de la fiabilité dont les efforts – pourtant constants et indiscutables – de nombre de ses acteurs peinent à la sortir. Ce modèle pourrait s'illustrer ainsi : ce qui sort de mon service ou de mon ordinateur est théoriquement « zéro défaut », tel que j'en ai défini moi-même les sources, le modèle, l'usage et l'évaluation. Ce qui provient du service voisin ou de l'atelier voisin est par définition, à l'inverse, sujet à caution, doute, voire à nécessaire correction. Il n'y a donc pas de flux de données, mais des échanges d'informations *a priori* non fiables ; c'est-à-dire que toute donnée, mise en forme en *N*, doit d'abord être déformatée en *N1*, pour être à son tour traitée et reformatée avant passage au stade *N2* suivant. Ce modèle génère de la défiance systémique, en aucun cas de la confiance. Un système d'information ne doit donc pas procéder à des transferts d'informations mais à des transferts de données stabilisées dans le cadre d'un processus de transformation, d'in-

formation. On l'aura compris, c'est une vision fonctionnaliste et autiste qui produit ce genre de phénomènes de défiance généralisée, consciente ou non. A l'inverse, dès lors qu'un protocole de production est validé (éventuellement formalisé dans un cahier des charges), il y a flux universel de données avec accès permanent de chacun aux données de base, et échanges d'informations dans le cadre d'un processus de « fabrication », d'élaboration de quelque chose ; processus validé, négocié, évalué. Dans un processus, ce qui est transmis au niveau suivant, est de nouveau une donnée, donnée stabilisée, dont la nature doit avoir fait l'objet d'une définition précise dans un cahier des charges. Et c'est alors l'ensemble du processus qui « s'alimente », selon ses besoins et contraintes, aux flux disponibles.

Décrits ainsi, ces procédures prennent une tournure très formelle, peut-être même rebutante pour qui les découvrirait ici. Il faut pourtant savoir que nous procédons en permanence à ces « négociations », dans les moindres de nos actions collectives ; sans doute de façon non consciente, non réflexive. Le déploiement d'un système d'information n'est que l'occasion d'en prendre conscience et de procéder à ces « négociations » de façon explicite et formalisée. La confiance n'a pas à en souffrir, bien au contraire.

Il apparaît clairement qu'il n'y a pas plus ou moins de confiance, « naturellement », dans le cadre d'un échange qui s'effectuerait tout ou partie via des machines, que dans le cadre d'échanges interpersonnels non médiatisés. Ce qui est en cause et ce qui peut produire de la confiance ou de la défiance, ce sont les procédures, définies ou non, formalisées ou non, qui conduisent à la mise en

œuvre d'un processus. Pour N. Luhmann, la confiance systémique n'est pas un état institutionnel, c'est l'institution se construisant ; donc un état instable, ou plutôt, comme dit Luhmann « métastable », c'est-à-dire en recherche permanente de son propre équilibre. L'idée couramment admise qui consiste à dire que la délégation doit s'accompagner de confiance est très réductrice en dépit de son apparente évidence : elle ne vise que la confiance personnelle, or cette dernière ne peut en aucun cas suffire à constituer la base d'une délégation réflexive efficace. La confiance systémique, créée par l'institution, dans le cadre d'une relation non pas duelle (entre deux individus) mais nécessairement tripolaire, c'est-à-dire avec l'intervention d'un tiers extérieur (État, organisme, structure de direction, de coordination, de médiation, grand témoin, représentation institutionnelle, ...) n'est pas vraiment une illusion, c'est une construction abstraite. En soi, c'est une institution au sens propre de ce terme.

La méfiance – ou disons plutôt la défiance pour reprendre le terme qu'utilise Rosanvallon – n'est pas le contraire de la confiance. Il n'en demeure pas moins que l'affaiblissement de cet « économiseur institutionnel » qu'est la confiance pose problème. Un système d'information global, dans une mise en œuvre raisonnée et démocratiquement négociée peut théoriquement résoudre ce problème : il a la capacité de mettre en œuvre le niveau de transparence que l'institution lui commande. Transparence, donc confiance a-t-on envie d'ajouter. C'est là une idée fausse : la confiance, avons-nous dit, après Luhmann, est de la méfiance dissipée ou écartée. Voilà pourquoi la transparence n'est pas une vertu essentiellement démocratique. Pour la même raison, l'arrivée d'un

système d'information global dans une institution ne peut pas résoudre les problèmes de confiance et de légitimité. Il peut en revanche être un outil qui va contribuer à poser dans les bons termes, en s'appuyant sur des images et des métaphores non trompeuses, les problèmes de gouvernance qui se posent et servir de vecteur aux solutions institutionnelles qui seraient proposées.

Il est donc possible de « ré-enchanter les systèmes d'information », pour paraphraser Bernard Stiegler²⁵.

R · É · F · É · R · E · N · C · E · S

CHEVALIER, Yves, (2008), *Système d'information et gouvernance*, EME.

LUHMANN, Niklaus, (2006), *La confiance. Un mécanisme de réduction de la complexité sociale*, Economica. [1968]

ROSANVALLON, Pierre, (2006), *La contre-démocratie. La politique à l'âge de la défiance*. Seuil.

STIEGLER, Bernard, (2006), *Réenchanter le monde. La valeur esprit contre le populisme industriel*. Flammarion.

Réseaux, n° 108, Hermès, (2001).

N · O · T · E · S

1. Licence-Master-Doctorat
2. ECTS : European Credits Transfer System. Harmonisation des diplômes au niveau européen.
3. Voir par exemple : <http://www.cairn.info/revue-multitudes-2008-2-page-5.htm#haut>. Consulté le 20/09/08.
4. La Loi Organique relative aux Lois de Finances du premier août 2001. La LOLF - réforme en profondeur la gestion de l'État. Elle met en place une gestion plus performante, fondée sur une contractualisation des objectifs et non plus sur une logique de moyens. Elle est entrée en vigueur par étapes et s'applique à toute l'administration depuis janvier 2006.
5. Loi relative aux Libertés et Responsabilités des Universités, du 11 Août 2007.
6. Cette expression a fait l'objet de nombreux commentaires. C'est donc avec beaucoup de précautions que nous la reprenons sans la critiquer, ces analyses ayant été menées ailleurs. Voir par exemple Yves Jeanneret [Mathien, 2005, p. 66 sq], Yves Chevalier [Chevalier, 2008, p. 33 sq].
7. On pourrait aussi bien parler de « technosystème ». Voir Chevalier, 2008, p. 97.
8. Technologies de l'Information et de la Communication [pour l'Enseignement].
9. Il peut sembler curieux que les TIC – en tant que telles – aient disparu de la LOLF, donc également disparu des contrats d'établissement, à tout le moins dans leur volet financier : elles ne constituent pas une des grandes « destinations » budgétaires, mais, de fait, elles se trouvent partout dans l'architecture budgétaire. Une politique des TIC ne peut ainsi exister que globalement et fortement soutenue par la présidence des universités.
10. Le ministère de l'Enseignement Supérieur et

de la Recherche, préconise à travers un document très complet un schéma stratégique des Systèmes d'Information, dit S3IT. On le trouve à [<http://media.education.gouv.fr/file/56/1/3561.pdf>] consulté le 15/07/2008.

11. Il est vrai que le rubricage médiatique traditionnel qui juxtapose le bulletin météo et les cours de la bourse, peut finir par donner une telle impression.

12. Dans de très nombreux cas, la qualité professionnelle et l'esprit d'ouverture permettent de trouver la solution en termes de ressources humaines et de dépasser cette stérile opposition. Cependant, il nous semble important de bien mesurer l'ampleur de ces enjeux de pouvoir : ils permettent de comprendre bien des situations.

13. La question des « primes informatiques », perçues par les informaticiens des CRI, justifiées historiquement à leur création en 1971 (*décret n°71-343 du 29 avril 1971*), empoisonne aujourd'hui le débat nécessaire sur les missions des agents et des services informatiques. Ces primes, initialement destinées à soutenir une mutation technique devrait aujourd'hui bénéficier à d'autres catégories de personnels qui affrontent aussi des mutations importantes dans leurs métiers.

14. Ou *New Public Management*, (NPM ci-dessous).

15. C'est bien dans les discours fonctionnels – et non dans les textes techniques ou d'architecture SI – que se retrouvent ces concepts. Par fonctionnel, nous entendons ici tous les processus « métier » qui mobilisent, utilisent et mettent en œuvre des SI.

16. On trouvera une bibliographie très complète concernant le NPM sur le site *Prospeur.org* « Premier réseau ouvert sur les services publics en Europe, à <http://www.unilim.fr/prospeur/fr/prospeur/ressources/management/biblio.htm>, consulté le 20/09/08. Voir également Raphaël Audria, « *New Public Management et transparence : essai de déconstruction d'un mythe*

actuel », Thèse de doctorat en Science Politique, Université de Genève, 2004.

17. « Service public » est une expression qui reste attachée à la tradition républicaine de gauche depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale. Parler de service « au public », c'est chercher à vider la chose de sa référence idéologique de gauche.

18. Un étudiant ordinaire en formation initiale (non boursier) paie environ 250 € de droits d'inscription. Le coût réel d'une année de formation universitaire est en moyenne de 8000 €. Personne ne le rappelle, c'est pourtant la réalité. Ces droits d'inscription ne sont en fait que le viatique quasi symbolique qui traduit l'engagement personnel d'un étudiant ou de sa famille dans une démarche de formation de haut niveau.

19. Niklas Luhmann, *La confiance. Un mécanisme de réduction de la complexité sociale*. Economica. Paris. Collection Études Sociologiques, 2006, [2000]. Voir également *Réseaux*, n° 108, CNET, dossier sur la confiance coordonné par L. Quéré.

20. Voir notre chapitre 3 dans « Système d'information et gouvernance » [Chevalier, 2008, p. 45 sq].

21. G. Simmel, Sociologie. *Etudes sur les formes de la socialisation*, PUF, Paris, 1999 [1908], p. 356.

22. P. Rosanvallon, *La contre-démocratie. La politique à l'âge de la défiance*. Seuil, Paris, 2006, p. 12.

23. « Celui qui fait confiance se décharge par là d'une complexité qu'il ne peut supporter. » N. Luhmann, p. 75.

24. « C'est ainsi que, au sein des grandes organisations dans lesquelles le champ officiel des responsabilités dépasse largement dans les postes supérieurs la capacité de responsabilité de l'individu (notamment la capacité de traiter l'information), émergent des relations personnelles de confiance très caractéristiques entre les supérieurs et leurs

subordonnés, entre les postes décisionnels et le personnel, entre les parlementaires et les hauts fonctionnaires. Dans ces relations, l'une des parties se trouve dans l'obligation de faire personnellement confiance en raison de la surcharge de responsabilités qui lui incombe, confiance qui ne peut être avouée de manière officielle ni déclarée, tandis que l'autre partie saisit cette confiance, sent bien ses conditions et ses limites, la cultive et l'utilise comme base de l'influence qu'elle peut exercer sur la partie qui lui accorde sa confiance... ». N. Luhmann, op cit, p. 74.
25. Bernard Stiegler, *Réenchainer le monde. La valeur esprit contre le populisme industriel*. Flammarion, 2006.

R · É · S · U · M · É

L'institution universitaire se trouve au cœur de bouleversements multiples apportés par les systèmes d'information. Confronté à une résistance aux changements qui peut prendre des tours inattendus et un enthousiasme technologique souvent naïf, comment faire la part des choses entre l'administrativement utile, le politiquement nécessaire et l'idéologiquement suspect. Une occasion de s'interroger sur le rôle de la confiance dans les institutions.

Academic institutions are deeply concerned by many changes brought about by information systems. Faced up to resistance to changes that can take unexpected turns, and a frequent naïve enthusiasm for technologies, how to take things into account among that what is administratively useful, what is politically necessary and what is ideologically suspect. An opportunity to think about the role of confidence and numeric technologies in institution development.