

Daniel Innerarity

# Démocratie et société de la connaissance

Traduit de l'espagnol par Serge Champeau

Presses universitaires de Grenoble

*Pour Juan Arana,  
mathématicien, mais non calculateur,  
en morale anarchiste,  
mais méthodique en amitié.*

## INTRODUCTION

# Gouverner la connaissance



**L**a connaissance, plus qu'un moyen d'appréhender le réel, est ce qui nous permet de vivre ensemble. Sa fonction la plus importante ne consiste pas à refléter une supposée vérité objective, à établir une correspondance entre nos perceptions et la réalité, elle réside plutôt dans ce fait qu'elle est l'outil le plus puissant dont disposent les hommes lorsqu'ils cherchent à configurer un espace démocratique leur permettant de cohabiter. Il en va ainsi parce que nos problèmes collectifs les plus importants ne naissent pas, contrairement à ce que l'on pense souvent, d'une insuffisance de la volonté – de l'incapacité à décider ou à faire des choix moraux – mais parce qu'ils sont aussi des échecs cognitifs, des difficultés qui ont leur origine dans une organisation déficiente du savoir, envisagé sous l'angle de sa légitimité démocratique.

Je n'ai aucun penchant pour la manière provocatrice avec laquelle Richard Rorty formule la thèse voisine selon laquelle la démocratie est plus importante que la vérité, car il ne s'agit pas d'établir la primauté de l'une sur l'autre, et encore moins une quelconque incompatibilité entre les deux. Ce que je défends dans ce livre est bien plutôt la nécessité de démocratiser la connaissance, cela en un double sens : 1) les problèmes que la science a pour tâche d'élucider sont aussi des questions relevant de la citoyenneté démocratique ; 2) les problèmes essentiels qui se posent à

une démocratie – comment sortir de la crise économique, par exemple – sont moins des difficultés dues à une insuffisance de la volonté politique que des échecs cognitifs auxquels nous devons remédier par une meilleure connaissance des réalités complexes à gouverner et par la mise au point de meilleurs instruments de gouvernement. J’ai commencé à explorer ce champ de recherches dans mon livre précédent, *Le futur et ses ennemis*, dans lequel j’envisageais l’idée que la réflexion sur le futur est le meilleur instrument pour parvenir à rénover la démocratie. Ce nouvel ouvrage prolonge cette recherche en essayant de mettre en évidence le fait que la connaissance et les domaines qui s’y rapportent (les politiques de la science et de l’innovation, l’expertise au service des gouvernements, l’évaluation des politiques publiques, la compréhension des transformations sociales actuelles, la compétence cognitive des régulateurs) sont des sphères où ce qui est en jeu est non seulement la prospérité économique mais, plus fondamentalement encore, la qualité de la démocratie. Les politiques *de* la connaissance et *par* la connaissance sont devenues une question de citoyenneté démocratique. La solution de nombreux problèmes théoriques en dépend, et particulièrement celui de la qualité de notre espace public.

L’hypothèse de départ de ce livre est la suivante : la caractéristique essentielle d’une société de la connaissance et de l’innovation est à chercher dans le fait que les possibilités qui s’offrent à elle sont toujours plus nombreuses. Il en découle une contingence accrue de la plupart des actions qui ont lieu au sein de cette société. Chaque fois qu’il s’agit de choisir, de décider, de déléguer ou d’anticiper, la sphère des options est généralement si grande que le résultat final n’échappe jamais complètement au soupçon que certaines d’entre elles, bien que pertinentes, n’ont pas été considérées. Les individus aussi bien que les sociétés se voient dans l’obligation de gérer cette explosion des possibilités, sous ses diverses formes (excès d’information, pluralisme des opinions, exigences de légitimation contradictoires, multiplication des choix possibles, prolifération des risques, innovations aux conséquences imprévisibles, etc.),

à tel point que la gestion intelligente de cet ensemble immense en vient à constituer leur principale occupation. Le défi le plus important des individus, des organisations et de la société dans son ensemble est de parvenir à gouverner de manière juste et intelligente un tel excès de possibilités. La *surcharge de l'intelligence* est une expérience anthropologique fondamentale qui est à l'origine d'une grande partie de nos problèmes sociaux et politiques. Elle fait l'objet d'une analyse dans la première partie de ce livre, qui constitue en quelque sorte une introduction anthropologique à l'idée de gouvernement de la connaissance.

Dans un tel contexte, l'action politique fondamentale est l'*organisation de l'incertitude*, qui est l'objet de ma deuxième partie. Une société démocratique n'est pas constituée uniquement de décisions légitimes, elle est fondée aussi sur une connaissance adéquate. Les problèmes cognitifs sont des questions politiques, et les problèmes politiques sont également, dans une certaine mesure, des questions relevant de la connaissance. S'interroger sur la légitimité des politiques régulant et supervisant la connaissance, ainsi que sur la qualité du savoir sur lequel elles s'appuient, ce ne sont pas là de simples questions théoriques mais des dilemmes centraux de ce que je nomme la « démocratie de la connaissance ». La raison pour laquelle je parle ici de gouvernement de la connaissance, mais aussi d'organisation de l'incertitude, est que cette explosion du savoir et de l'information, que nous célébrons, pourrait tout aussi bien être considérée – à la lumière de la disproportion qui existe entre notre savoir limité et les problèmes auxquels nous sommes confrontés – comme constituant une société de la méconnaissance. Je ne prends pas beaucoup de risques en affirmant que c'est autour des questions de cet ordre que vont tourner les principales controverses des années à venir, sur ce que nous savons, sur ce que nous ne savons pas et sur toutes les formes de savoir incomplet à partir desquelles nous devons prendre nos décisions collectives.

L'impératif de construire activement des processus d'apprentissage, qui caractérise notre société de la connaissance, vaut spécialement

pour la sphère économique. Dans la troisième partie de ce livre, je développe l'idée d'un *défi cognitif de l'économie*, qui se manifeste aujourd'hui à l'occasion de la crise économique. Il me paraît pertinent de considérer cette dernière comme le signe d'un grand échec collectif face à la tâche d'anticiper et de gouverner les risques engendrés par une activité économique qui, pour ainsi dire, est plus intelligente que nos instruments de régulation. Nous ne retrouverons la compétence cognitive qui nous fait défaut qu'en rénovant conceptuellement la science économique et ses instruments, qui sont censés mesurer exactement mais dont nous ne savons pas précisément ce qu'ils mesurent. Si l'économie tient à se présenter encore à nous comme une théorie générale de l'ordre social, il faut qu'elle nous offre moins de calculs précis et davantage de visions d'ensemble. Notre ambition dans ce domaine devrait être guidée par la devise de Keynes, selon laquelle il vaut mieux être dans le certain de manière approximative que dans le faux de manière exacte. C'est en vue de cet idéal que je parle, au chapitre 8, d'«une économie pour un monde incalculable».

Une société de la connaissance et de l'innovation modifie les idéaux antérieurs assignés à la formation des individus – se perfectionner, être le mieux informé possible, toujours faire preuve d'esprit critique – et insiste sur la nouvelle compétence que nous appelons aujourd'hui «créativité», et qu'on pourrait comprendre comme la capacité de modifier nos attentes lorsque la réalité les contredit, plutôt que de nous efforcer de dicter à la réalité ce qu'elle doit être. La dernière partie analyse les multiples paradoxes que suscite ce concept. La *géographie de la créativité* examine comment est distribuée la créativité à l'intérieur d'une société et envisage la possibilité que les sociétés et les territoires soient finalement plus intelligents que les individus. Le tournant cognitif, dans les politiques de l'espace et dans le gouvernement des sociétés en général, tient précisément à ce fait que le grand défi de l'humanité n'est plus de dominer la nature mais de faire avancer d'un même pas l'information et l'organisation.

PREMIÈRE PARTIE



La surcharge de l'intelligence



## CHAPITRE 1

# L'ignorance bien informée



**N**ous parlons de la société de la connaissance avec enthousiasme, sans avoir suffisamment conscience des problèmes qu'elle pose, des exigences nouvelles qu'elle implique, des compétences qu'elle exige des individus et des organisations. Le savoir étant apparemment inépuisable, les discours sur la société de la connaissance sont d'un optimisme sans limites. Nous nous sommes habitués à célébrer l'accès à l'information, comme s'il nous rendait automatiquement plus savants, et nous fermons les yeux sur une ignorance d'un genre nouveau à laquelle la complexité de l'information semble nous condamner. Il n'est pas inutile d'insister sur ce malaise car, dans un concert de louanges, l'arrivée d'un trouble-fête nous ramenant à la réalité est toujours une bonne chose. Nous commencerons par attirer l'attention sur quelques inconvénients de la société de la connaissance et envisagerons les stratégies permettant de survivre dans un tel environnement. C'est uniquement à partir de la constatation des paradoxes de la société de la connaissance que l'on peut comprendre en quel sens elle exige de nous une gestion particulière de notre ignorance.

## Les paradoxes de la société de la connaissance

Nous disons que nous sommes dans une société de l'information ou de la connaissance, mais nous pourrions tout aussi bien dire le contraire : nous sommes dans une société de la désinformation et de la méconnaissance. Non pas en ce sens qu'une organisation perverse nous tendrait des pièges et nous égarerait, mais en un sens à la fois plus complexe et plus banal. Notre ignorance est la conséquence de trois propriétés de la société contemporaine : le caractère non immédiat de notre expérience du monde, la densité de l'information disponible et la présence de médiations techniques entre nous et la réalité.

### *Un monde de seconde main*

Le problème fondamental que pose la société de la connaissance peut être formulé ainsi : de manière très étonnante, elle nous rend tous un peu plus imbéciles. Le contraste entre ce que nous savons et ce que nous pouvons savoir, et surtout ce que nous devons savoir, est si fort que mieux vaudrait parler d'une société de la méconnaissance. Max Weber constatait déjà que « le sauvage sait infiniment plus de choses que le civilisé des conditions économiques et sociales de sa propre existence » (1985, 474). Nous en savons moins que les hommes d'autres cultures, qui connaissaient peu de chose mais qui ne pouvaient ni ne devaient rien connaître de plus. Ils disposaient d'un savoir de première main, immédiat et vérifiable, alors que nous jouissons de cet étrange privilège d'être entourés d'un ensemble de réalités qui sont connues d'autres personnes, qui sont théoriquement à notre portée, mais que nous ne connaissons pas par nous-mêmes.

Pour les hommes des époques antérieures, le monde était plus compréhensible et transparent que pour nous. Le progrès de la science rend la compréhension du monde non pas plus facile, mais plus difficile, dans la mesure où le savoir transforme l'information en complexité. Et, dans une société complexe, il y a davantage

de réalités – des instruments, des informations, des processus – dont nous devons admettre la rationalité, sans pouvoir la vérifier. Plus un système est complexe, plus il est nécessaire d'accepter sans comprendre. Les connaissances scientifiques ont de moins en moins de rapports avec le monde de notre vie quotidienne, les explications qu'elles fournissent ne sont pas compréhensibles pour le sens commun. Les trous noirs sont aussi mystérieux que les nanosecondes, les produits dérivés aussi éloignés de notre expérience quotidienne que les statistiques de la mortalité infantile en Éthiopie. Plus l'espèce humaine est savante, plus elle s'éloigne du monde du sens commun.

Nous vivons dans un monde de seconde main, qui a perdu son immédiateté, et il ne peut en être autrement. Nous ne saurions que très peu de chose si notre savoir se réduisait à ce que nous savons par nous-mêmes. Nous utilisons, en matière de connaissance, d'innombrables prothèses. Ce que nous savons grâce à elles repose sur la confiance et la délégation. Les expériences indirectes déterminent la vie des êtres humains aussi fortement, sinon plus, que les expériences directes. Presque tout ce que nous savons du monde, nous le savons par des intermédiaires. Cet état de fait est ce qui donne une certaine crédibilité à la critique selon laquelle nous serions mal informés et manipulés, même si une telle critique n'est en fait qu'un rêve nostalgique, celui du retour à un monde définitivement perdu, qui oublie les avantages de la complexité.

### ***L'excès d'information***

Au nombre des paradoxes irritants de notre monde, il faut compter cette ignorance propre à la société avancée, produite par un excès d'information, que l'anglais a nommé *junk information*. La spécialisation et la fragmentation du savoir ont augmenté considérablement la quantité d'informations, sans que cela s'accompagne d'un progrès équivalent de notre compréhension du monde. Le savoir dont dispose l'humanité est multiplié par cinq chaque année, mais nous sommes loin de devenir cinq fois plus savants pour autant – nous devenons même proportionnellement

moins savants. Ne se laissant pas découper en secteurs distincts, le savoir exige une vision d'ensemble qui devient chaque jour plus difficile. L'enchevêtrement des savoirs a souvent pour effet d'en rendre impossible la synthèse. Les constructeurs de logiciels utilisent le mot *overlinking* pour désigner cet excès de renvois d'un élément de connaissance à d'autres. Nous savons que tout est lié à tout, et pour autant nous ne savons rien de plus. Cette perplexité théorique a son équivalent pratique dans le trop grand nombre de possibilités qui s'offrent au choix, qui peut rendre la décision difficile, voire impossible.

L'information et la communication de masse informent donc bien, mais elles n'orientent pas. Paradoxalement, la rareté gît au cœur même de l'abondance. Nous vivons dans un monde où l'information est surabondante, alors que notre capacité individuelle d'assimilation est limitée. Gehlen (1978) décrit bien la situation déconcertante dans laquelle nous nous trouvons lorsqu'il affirme que nous vivons dans un monde qui nous reste étranger alors même que nous disposons d'une énorme quantité d'informations à son sujet.

Dans la société de la connaissance, le danger réside dans l'excès. Le poète américain Donald Hall a raison lorsqu'il écrit que «l'information est l'ennemie de l'intelligence». La complexité mal comprise est la nouvelle forme que prend l'ignorance. Ou, comme le dit excellemment Weick (1995) : «le problème est la confusion, non l'ignorance». Il y a une forme d'engorgement qui a son origine dans l'accumulation d'informations au sein desquelles il est impossible de distinguer le signifiant de l'insignifiant. Que faisons-nous, quand nous ne savons pas ce que nous devons faire ? Nous accumulons des données, multiplions les arguments, acquérons de nouvelles compétences, nous nous donnons davantage de temps... En accumulant les informations, dont le caractère instantané a pour effet de bloquer toute réflexion, nous tentons de nous libérer de cette tâche pénible : penser.

Nous vivons dans un environnement informatif peuplé de données brutes qui ne nous orientent pas, de *stimuli* en grand nombre qui

prétendent être des informations, mais en face desquels chacun de nous doit décider s'il les considère ou non comme telles. Il n'y a pas d'information sans interprétation. Celui qui erre sans boussole dans le flux des données et prend pour information tout ce qu'il entend ou lit n'est pas informé. Seul l'est celui qui a appris à filtrer les messages qui, relativement à sa situation personnelle, sont pertinents.

### ***La servitude volontaire de l'utilisateur***

Tous les paradoxes de la société de la connaissance se résument à ce constat : nous vivons dans une société qui est de jour en jour plus intelligente que chacun de nous. Le savoir est partout, et il dépasse notre capacité de savoir. Nous sommes entourés d'experts en lesquels nous devons avoir confiance, de machines intelligentes dont nous ne comprenons pas le fonctionnement, de nouvelles que nous ne pouvons pas vérifier par nous-mêmes... Dans un monde plein de médiations, le savoir prend pour nous la forme d'une expérience indirecte. La rumeur est l'état normal du savoir médiatique (Marquard 1989, 94). Le cyberspace est une gigantesque machine à rumeurs, où nous utilisons le savoir des autres. La forme habituelle de notre expérience de la réalité est la gestion des rumeurs et l'utilisation du savoir étranger.

À cet égard, Kant a formulé de manière abstraite une expérience concrète et quotidienne : le moi ne peut pas accompagner toutes mes représentations (1927, 132-5). On peut passer sa vie à conduire des voitures et à écrire sur ordinateur sans avoir jamais jeté un coup d'œil à l'intérieur. Le simple acte d'ouvrir le capot de notre voiture quand elle tombe en panne est un acte de souveraineté face à notre incompetence, qui témoigne d'une résistance atavique à reconnaître ce que nous savions depuis le début : il faut appeler au plus vite un expert. Notre automobilité est, en réalité, une hétéromobilité.

À l'ère de la microélectronique, nous sommes entourés de boîtes noires qui restent pour nous impénétrables. Chacun de nous connaît ce sentiment de désespoir qui naît face au langage

incompréhensible des manuels d'utilisation de nos appareils domestiques. Il y a bien longtemps que nous avons perdu cette relation au monde que Heidegger nommait *Zuhandenheit*, un rapport non problématique aux outils quotidiens de notre environnement, ceux qui restaient à portée de main (1986, 55). Ces outils s'épuisaient dans leur usage, ne se constituaient jamais en objets. Ce n'est pas le cas de nos appareils électroniques. Les gadgets du multimédia sont, selon l'expression exacte de Sturm, « des prothèses de ce que l'on ne comprend plus », des déclarations de capitulation de l'expérience personnelle et directe. Dans un tel monde, l'usage n'est plus ni souverain ni évident. Nous, les usagers, vivons dans la servitude volontaire, nous nous soumettons à ce que nous ne comprenons pas afin de l'utiliser. Il en va du monde des objets techniques comme de celui de l'économie et de la politique : la compréhension a fait place à l'acceptation. Fort heureusement, l'étendue de l'usage nous masque la profondeur logique et mécanique de nos appareils.

La logique de l'usage, le *know how*, et la compréhension des instruments, la connaissance de ceux-ci, sont deux choses distinctes. Dans le monde contemporain, l'usage sans la compréhension gagne toujours plus de terrain. À la division du travail propre à la société industrielle a succédé la division du savoir de la société de la connaissance. L'utilisateur achète de la simplicité, il ne veut rien savoir de la logique sous-jacente des processeurs et des programmes, il préfère rester à la surface accueillante de la fonctionnalité. Cela a de nombreuses conséquences quant à notre style de vie. Nous nous sommes habitués à prendre les choses dans leur *interface value* (Turkle 1995), à faire confiance à leur surface, à les utiliser sans chercher leur essence dans une profondeur secrète. Nous acceptons de ne pas savoir ce qu'il y a dans la boîte noire, celle des voitures comme celle des ordinateurs. Schelsky (1961) parle de « familiarité feinte » à propos de ce phénomène, que nous pourrions aussi nommer le « fidéisme du client », qui nous est rappelé à chaque instant (« seul votre spécialiste peut

se charger de cette opération », « consultez votre pharmacien », etc.) afin que nous ne nous égarions pas et n'oublions pas notre condition de simple usager. Paradoxalement, cette acceptation s'accompagne d'un élargissement considérable de notre liberté. Grâce à la technique, qui nous permet d'utiliser ce que nous ne comprenons pas, nous sommes libérés de la tâche de penser et de décider à chaque instant. En dernière instance, elle met en place un automatisme qui n'est pas « interrompu par la décision » (Luhmann 2000, 370).

Un produit est intelligent précisément quand il est capable d'occulter l'abîme de l'ignorance de l'usager, de manière à ce que celui-ci, séduit par sa simplicité, n'en perçoive pas la complexité. C'est pourquoi la publicité insiste autant sur la facilité d'usage, sur la proximité tactile ou visuelle. L'instrument compréhensible est celui qui occulte son fonctionnement. Le succès de nombreux instruments n'a pas d'autre raison. D'où, également, leur proximité avec le jeu, comme en témoigne le fait que les enfants sont parfaitement à l'aise dans l'univers des nouveaux médias et d'emblée plus habiles que leurs parents, parce que leur compétence ne naît pas de la lecture des instructions mais du plaisir de l'usage.

Seul un esprit nostalgique pourrait considérer que cette ignorance informée est totalement négative. Nous devons aux choses qui pensent pour nous des conquêtes auxquelles nous ne sommes pas disposés à renoncer. Pour le dire de manière un peu provocatrice : notre civilisation pourrait renoncer, si cela était nécessaire, aux individus intelligents, pas aux choses intelligentes. Le progrès de la civilisation n'a pas son impulsion dans le fait que les êtres humains pensent, mais dans ce qui leur épargne la tâche de penser. Le philosophe anglais Whitehead l'avait déjà dit : « la civilisation avance en proportion du nombre d'opérations que les gens peuvent faire sans y penser » (1948, 41-42). C'est-à-dire en proportion des appareils et des procédés qui nous permettent d'agir sans réfléchir. C'est en cela que consiste la confiance de

l'usager. Au fondement de notre civilisation, il y a l'acceptation de ne pas comprendre. La technique rend ainsi possible une ignorance qui non seulement est inoffensive, mais que nous pouvons même considérer comme avantageuse.

## La gestion de la connaissance

Pour comprendre comment est gouvernée cette connaissance, dont le caractère paradoxal vient d'être souligné, il faut distinguer les données, l'information et la connaissance. Seule cette distinction peut mettre en évidence que la gestion de la connaissance ne se réduit pas à l'élaboration des données et à l'échange d'informations, qu'elle est une configuration du savoir.

### *L'univers des données*

Une organisation doit disposer d'instruments d'observation qui lui permettent de recueillir les données qui la concernent et qui concernent son environnement. Elle le fait en recherchant des photos satellite, des indicateurs économiques, des statistiques démographiques ou le cours des bourses mondiales.

Bien que l'excès de données soit souvent la règle, il arrive aussi que les organisations manquent des données dont elles ont besoin ou des instruments d'observation nécessaires. On souligne, depuis quelques années, l'importance pratique des données qui concernent le futur des organisations et les possibilités d'action qu'elles leur ouvrent, données plutôt rares en raison de la faiblesse des instruments d'observation dont on dispose. Le développement d'instruments nouveaux, du type *balanced scorecard*, par exemple, est de ce point de vue très prometteur, dans la mesure où ils ne reflètent pas seulement des données quantitatives objectives, mais aussi la satisfaction des clients et la qualité des processus. Il en va de même avec le modèle de gestion EFQM (qui exige de ses membres une révision annuelle) ou celui du *rating* (qui mesure la capacité future de paiement, la solidité ou la vulnérabilité de l'organisation).

La gestion de la connaissance ne débouche sur l'innovation que si elle dispose des instruments adéquats permettant de mesurer la qualité des organisations. La comptabilité en partie double a été une révolution économique parce qu'elle a modifié les critères à partir desquels on jugeait la valeur d'une entreprise. À une époque de changements continuels, la question des critères de la qualité prend une importance particulière, cela parce qu'on ne peut changer que ce que l'on mesure et parce que les changements ne sont réalisables que si les indicateurs qui permettent de mesurer sont pertinents pour l'organisation et ses membres. Si, par exemple, le succès d'une entreprise est jugé à l'aune de sa valeur en bourse, elle va tenir cette valeur pour pertinente et va agir de manière à la faire progresser. Si le succès d'une administration publique est mesuré par le nombre de dossiers résolus, elle cherchera à augmenter ce nombre, sans prêter grande attention à d'autres critères. Si une université considère qu'elle a réussi quand elle a maintenu le *statu quo* sans aucun trouble, elle agira conformément à cet indicateur.

Les données dépendent donc de ce que nous pouvons percevoir par les instruments et procédés d'observation dont nous disposons. Il n'existe pas, à proprement parler, de données *en soi*, seulement des données dépendantes des observations, c'est-à-dire produites et construites par celles-ci.

En règle générale, le problème n'est pas le manque de données, mais plutôt la profusion des données non pertinentes, insignifiantes, ou encore l'utilisation d'indicateurs triviaux. La plus grande part des données produites par une organisation (rapports, bilans, annuaires...) n'est qu'un ensemble de données brutes qui ne prennent sens, c'est-à-dire ne deviennent utiles, que lorsqu'elles sont transformées en information.

### ***L'élaboration de l'information***

La gestion des données requiert des mécanismes et des pratiques permettant de réduire leur quantité et leur complexité. Il est nécessaire de transformer les données en information, et cela ne

peut se faire qu'en leur appliquant un ensemble de critères de pertinence. Les données, pour exister, doivent être codifiées d'une manière ou d'une autre. Et comme la pertinence *en soi* n'existe pas, toute information est relative à un système. Mais les divers systèmes, qui dépendent des équipes, des individus, des structures et organisations, peuvent extraire de données identiques des informations complètement différentes. On peut parler d'information seulement quand un observateur dispose de critères de pertinence et est capable d'appliquer ceux-ci concrètement à un ensemble de données.

Pour construire son information, une organisation doit disposer de moyens d'observation et de critères de pertinence. C'est seulement ainsi qu'elle peut extraire de l'océan des données des faits utiles pour sa stratégie et ses objectifs, dans le contexte qui est le sien. De nombreuses entreprises n'ont pas compris cela et parlent d'échange d'informations lorsqu'en réalité elles font référence à un simple échange de données, que les différents acteurs transforment en informations différentes. Un bon échange d'informations n'est possible que lorsque les acteurs et systèmes qui le mettent en œuvre ont pris la peine d'harmoniser leurs critères de pertinence de manière à parler un même langage.

Ce que nous avons dit plus haut des données vaut également, et chaque jour davantage, de l'information : nous disposons de trop d'informations pertinentes. La vision d'ensemble, la compréhension et l'assimilation de toute l'information deviennent plus difficiles, ce qui accroît le risque de retenir des informations non pertinentes ou secondaires et d'en négliger d'autres qui sont véritablement importantes. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de gérer la recherche et la sélection des informations en fonction de principes et de critères précis. L'enjeu est important pour une organisation : il est de savoir si elle veut rester un simple collecteur d'information ou devenir capable de transformer la gestion de l'information en gestion de la connaissance.

Les banques de données ne sont pas la solution du problème de l'information, elles constituent le problème lui-même.

Il y a longtemps que nous avons à notre disposition toute l'information nécessaire, mais l'accès au savoir emmagasiné suppose tout un travail difficile de sélection. Dans une société de la connaissance, les problèmes ne naissent généralement pas du manque d'information, mais de l'absence de critères permettant la recherche de celle-ci. Il suffit d'utiliser Google pour disposer d'information, pertinente ou non. Mais il est fréquent que l'information recueillie décourage celui qui veut prendre une décision, qu'il soit paralysé par le savoir dont il dispose. Une perplexité voisine guette les politiques de la transparence. On vante souvent la transparence et le libre accès aux documents, mais à quels documents devons-nous nous fier lorsque l'on veut savoir ce qui se passe (Weiler 1999, 349) ? La transparence n'est effective que lorsque les gouvernants livrent une véritable information, sans se contenter de mettre les données à disposition des citoyens.

### ***La valeur du savoir***

Sous la pression des technologies de l'information et de la communication, on a tendance à interpréter tous les problèmes comme ayant leur origine dans un manque d'information. Mais aux questions qui relèvent du sens, on ne peut répondre par des informations. Le transfert d'information n'est qu'une partie de la communication humaine.

L'information et la connaissance sont deux choses distinctes, et la première peut être un obstacle à la seconde. Cela parce qu'une nouvelle information ne conduit pas nécessairement à un nouveau savoir, qu'elle ne le fait que lorsqu'elle est convenablement traitée, lorsqu'on l'utilise pour faire surgir des comparaisons, tirer des conséquences et établir des connexions. La connaissance est l'information accompagnée de l'expérience, du jugement, de l'intuition, qui mettent en œuvre des valeurs. La simple accumulation d'informations, sans le traitement qui les ordonne de manière cohérente et leur confère une pertinence pratique, n'a, du point de vue de la connaissance, aucun intérêt. Comme le

disait Luhmann, « le savoir est une structure qui rend possible et facilite la gestion de l'information » (1997, 24), en d'autres termes, il sélectionne les informations nouvelles ou pertinentes. L'information ne fait pas de différence entre ce qui a du sens et n'en a pas. Une encyclopédie contient plus d'informations que la personne la plus intelligente du monde, mais elle ne contient pas de savoir, c'est-à-dire d'informations dotées de valeur et d'un haut degré de réflexivité : « le savoir, à la différence des informations, ne se possède pas, il est une activité, exige une appropriation, pas seulement une consommation exigeant un minimum d'efforts cognitifs » (Stehr 2003, 47). Les informations circulent et se transmettent sans trop de difficultés, elles sont plus mobiles que le savoir. Elles sont moins sensibles au contexte, ont une valeur en elles-mêmes : « l'information se transmet, le savoir se produit » (Krohn 2003, 99). C'est pourquoi on ne doit pas confondre la transmission de l'information avec la transmission du savoir, car ce dernier, à proprement parler, ne peut être transmis, il ne peut qu'être produit de manière active.

Les informations à notre disposition constituent une masse qui doit être réélaboree. Les données, faits et opinions qui la composent doivent être mis en relation avec le savoir qui a déjà fait ses preuves, de manière à construire une image cohérente du monde. On peut acquérir une telle compétence, le monde n'est pas condamné à finir dans une poubelle informatique. Nous devons convertir les informations en savoir, leur donner une valeur sur la base de critères de signification. Nous ne devrions pas considérer le libre accès à l'information et la disponibilité de celle-ci comme une menace mais plutôt comme une opportunité. Dans une société qui ne prend plus appui sur des traditions indiscutables, les individus et les organisations doivent s'habituer à filtrer toutes les informations importantes pour leur vie et à reformuler leurs manières d'agir sur la base d'un tel processus d'appropriation. La nécessité de l'innovation n'a pas d'autre origine.

Pour le dire de manière paradoxale, la principale difficulté que rencontrent les organisations, dans une société de la connaissance,

n'est pas de se procurer des connaissances, mais de combattre l'excès d'information et de s'en libérer afin de parvenir à créer des systèmes qui ne se contentent pas d'accumuler des données mais qui articulent des savoirs.

### **Configurer l'information**

Dans un tel contexte, où l'expérience directe est très limitée, où l'accumulation des données finit par être un obstacle, où il n'est plus nécessaire de connaître le fonctionnement des instruments pour les utiliser, la compétence la plus importante est celle des spécialistes qui configurent l'information pour la rendre intelligente et la transformer en savoir. Ce travail, qui consiste à programmer et configurer les espaces de communication, est plus créatif que le travail mécanique de récolte des données. C'est le travail du futur, qui ouvre des chemins dans le labyrinthe de l'information accumulée. Sa fonction fondamentale est l'*info-mapping*, la construction d'un savoir permettant de localiser le savoir. Les informations, passé un certain point, sont inutiles, elles doivent être filtrées, configurées et structurées.

Nous envoyons, nous recevons et nous stockons continuellement des informations. Nous sommes exposés à un flux de données et nous retrouvons face à la question de savoir ce qui est important et ce qui peut être ignoré. Les réseaux qui nous fournissent les données ne répondent pas à cette question. Nous avons besoin, pour ne pas nous noyer dans ce flux, de techniques permettant de choisir et de trier les connaissances. Les « cartes cognitives » (Axelrod 1976) nous aident dans cette tâche, et l'on peut supposer que la demande de tels outils ira en augmentant dans les années à venir. Ce dont nous avons besoin, c'est d'instruments permettant de réduire la complexité. L'homme a une capacité fondamentale qui est de discriminer l'essentiel de l'inessentiel. L'usage des instruments permettant cette opération est toujours risqué, car nous savons que toute tentative de simplification connaît un point limite au-delà duquel la nécessaire réduction débouche sur une schématisation

inacceptable. Mais la nécessité de simplifier le monde de manière intelligente reste notre principal défi. C'est la raison pour laquelle nous pouvons penser que le livre, dont la fonction est de filtrer l'information, a encore de beaux jours devant lui.

La manière dont nous utilisons les médias est, à cet égard, significative. La véritable compétence, en ce domaine, ne réside pas uniquement dans la maîtrise technique des instruments. Cette dernière ne permet pas à elle seule de comprendre le monde et d'agir sur lui de manière adéquate, elle est une condition nécessaire mais non suffisante. Encore faut-il mettre ces instruments au service de la compréhension et de l'expression, ce qui demande un rapport réflexif aux médias, la capacité de trier, de comprendre et d'interpréter les signes, d'économiser le temps.

Traiter l'information pour en tirer une connaissance revient, en fin de compte, à rechercher les questions pertinentes. Plus importante que la formulation des réponses est celle des questions auxquelles ces réponses renvoient. Nous devons apprendre l'art de questionner, qui est la meilleure technique pour réduire la complexité et décider de ce qui est véritablement significatif.

## Réduire la complexité, gérer l'excès

La société de la connaissance est, comme on a tenté de le montrer, plus savante que nous. Cela signifie que l'individu n'est plus, pour ainsi dire, que le goulot étroit de la société de l'information et de la connaissance. Nous faisons face à des possibilités si nombreuses qu'elles dépassent désormais nos capacités et le temps dont nous disposons. Cette situation tend à favoriser une sorte de *fast food* de la pensée. Réduire le savoir à l'échelle humaine nécessite des filtres qui opèrent une sélection, qui maîtrisent la complexité en rejetant une certaine quantité d'information du côté du *bruit*, c'est-à-dire de ce dont on ne veut rien savoir. Mais le problème est de réussir à distinguer correctement ce qui est pertinent de ce qui ne l'est pas. La complexité de notre monde, que personne ne parvient plus à embrasser en totalité, nous oblige à des choix contingents et risqués.

Dans le flux actuel des données, le plus important est de réduire l'information correctement. Quelles sont les meilleures stratégies face à cet excès de données qui nous menace ? Quels objectifs de formation ces stratégies pourraient-elles permettre de définir dans une société de la connaissance et de l'innovation ? On pourrait les ramener à l'acquisition de deux capacités fondamentales : gérer l'attention et éliminer l'information.

Parce que les êtres humains sont des systèmes qui ne peuvent élaborer l'information que de manière séquentielle, et non en parallèle, ils doivent gérer leur attention. En règle générale, dans un contexte social complexe, les limites du traitement en parallèle apparaissent très vite : on ne peut répondre au téléphone tout en écrivant un roman, prêter simultanément attention avec la même intensité à toutes les informations. Il suffit d'avoir un minimum d'expérience en matière d'organisation pour savoir que nos actions sont marquées par cette limitation et doivent opérer des choix parfois douloureux.

L'attention est un bien rare que nous devons gérer de manière adéquate si nous voulons que notre action soit couronnée de succès. Un mécanisme simple consiste à distinguer les tâches urgentes de celles qui le sont moins, un autre à ne pas chercher à tout contrôler. Chacun sait qu'il est facile de perdre du temps dans le flux de l'information et que l'accumulation des données n'a pour effet, à partir d'un certain point, que de retarder les décisions. Bien gérer l'attention est une tâche particulièrement importante pour ceux qui, dans une organisation, ont la charge de maintenir une vision d'ensemble.

La richesse de l'information et la pauvreté de l'attention sont les deux faces d'une même médaille. Plus riche est l'information disponible, plus exigeante doit être la gestion de l'attention et plus limité est le temps que nous pouvons consacrer à un ensemble qui dépasse nos capacités de compréhension. Dans les organisations, configurer la communication consiste d'abord à filtrer l'information pertinente, dans un contexte marqué par l'incertitude et le peu de temps disponible. Il ne s'agit pas de mettre à disposition

des décideurs davantage d'information, mais au contraire d'éviter que leur attention ne se détourne vers ce qui n'en vaut pas la peine. Pour bien comprendre cette exigence propre à la société de la connaissance, il faut bien voir qu'agir dans un monde où l'information est rare n'est pas du tout la même chose qu'agir dans un monde où c'est l'attention qui est rare.

Le combat contre la complexité prend souvent la forme de l'élimination de l'information. La capacité de l'être humain à développer sa mémoire, naturellement ou par des instruments appropriés, est limitée. C'est pourquoi plus le savoir disponible est abondant, plus il est souhaitable, et même nécessaire, de ne pas prêter attention à certaines informations et d'activer des processus permettant de distinguer l'essentiel de l'insignifiant. L'art d'oublier, de rejeter l'information, a dans ce cas un fondement rationnel, et il prend chaque jour plus d'importance dans notre société. Le fait que notre capacité d'élaborer l'information soit limitée ne signifie pas que la sélection accidentelle, résultant d'une préparation insuffisante, soit la même chose que la sélection délibérée (Lindblom 1965, 519). L'élimination de l'information est inévitable, mais elle peut être faite de manière pertinente et sensée.

Dans tous les cas, il faut passer d'une gestion des connaissances pensée comme parfaite et complète à une gestion sélective. Nous avons besoin de techniques nous permettant de connaître et d'agir malgré le caractère incomplet de notre savoir. La société a besoin de formes de culture capables de réduire le possible à un ensemble sur lequel nous avons prise (Luhmann 1997, 405). C'est en ce sens que l'on a pu parler d'« ignorance rationnelle », idée qui a son origine chez Downs (1957) et sa théorie économique de la démocratie, ou de *simple-minded search* (Cyert et March 1963, 170), de « recherche naïve » au sens où, face à un problème déterminé, elle renonce à envisager toutes les solutions possibles. Ignorer est rationnel quand le coût de la recherche d'une information supplémentaire est plus élevé que son utilité. Les procédés pour réduire de manière significative l'information pertinente sont ceux qui aident à se focaliser sur l'essentiel en ignorant les détails et les connexions inutiles. L'utilisation de catégories, de

protocoles, de routines et de stéréotypes nous épargne l'effort considérable qui serait nécessaire pour traiter chaque situation comme si elle était unique. Ces procédés nous permettent de nous mouvoir dans le monde sans avoir à prendre continuellement des décisions (Perrow 1970, 58).

L'idée selon laquelle l'abondance d'information ne peut nuire est fautive. L'excès nous détourne de ce qui est important et peut même bloquer la décision. C'est pourquoi il nous faut détruire de l'information, même si dire cela peut apparaître, pour la volonté moderne de savoir, comme une provocation.

C'est bien ce que nous faisons quotidiennement quand nous mettons en place des filtres sélectionnant ce qui est pertinent. En témoignent les affiches apposées sur les boîtes aux lettres pour refuser la publicité, le choix du menu du jour au restaurant, les manuels d'instructions abrégés et les listes de livres incontournables proposées aux lecteurs. Tous ces procédés écartent les informations qui constituent un *bruit* nous détournant de l'essentiel. Chacun sait que, dans son travail, la corbeille à papiers est un principe fondamental de toute organisation : « la vie sans gomme est impossible » (Bateson 1983). Le problème de base auquel nous sommes confrontés est celui de la discrimination intelligente : de quoi devons-nous détourner notre attention, que faut-il ignorer ? Le savoir le plus précieux est le savoir de ce qu'il n'est pas nécessaire de savoir. La valeur ajoutée, aujourd'hui, est la réduction de l'information, la mise au point de synthèses et de résumés allant à l'essentiel.

Nous ne pouvons pas traiter toute l'information qui nous parvient. Pour libérer des capacités d'attention, nous sommes obligés de détruire une partie de celle-ci. Nous disposons pour cela de la force de l'oubli et de l'ignorance organisée, qui sont des filtres de pertinence et des agents de sélection indispensables. Toute destruction de l'information comporte évidemment un risque, dans la mesure où la question de savoir si l'information est intéressante ou non doit être tranchée sans aucune certitude.

Être bien informé signifie, dans notre société de la connaissance, avoir développé une compétence particulière, celle qui consiste à

détruire l'information, à ne pas en tenir compte, à oublier. De cela, les ordinateurs, bien évidemment, sont incapables. Ils ont tendance à tout conserver, ils se refusent à oublier, comme en témoigne l'avertissement insistant : « Êtes-vous certain de vouloir éliminer ce document? », ou le fait qu'il est presque toujours possible de récupérer une information que nous pensions avoir éliminée. Ce qui rend les informations utiles et significatives est cette manière spécifiquement humaine de traiter l'information : l'oubli.