

essais

Petit éloge de l'incompétence

Michel Claessens



éditions
Quæ

Petit éloge de l'incompétence

Michel Claessens

éditions
Quæ

Éditions Quæ
RD 10
F – 78026 Versailles Cedex

© Éditions Quæ, 2013
ISSN : 2112-7758
ISBN : 978-2-7592-2071-7

Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Le non-respect de cette proposition met en danger l'édition, notamment scientifique. Toute reproduction, partielle ou totale, du présent ouvrage est interdite sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20 rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, France.

Avertissement

Écrire un livre sur l'incompétence représente une prise de risque pour l'auteur. Le publier en est une autre pour l'éditeur.

Je sais donc gré aux Éditions Quæ pour leur décision courageuse d'accueillir dans cette collection un ouvrage portant sur un sujet qui, pour l'essentiel, reste banni des enceintes académiques et évoque le plus souvent une face cachée, presque honteuse, de notre humanité.

En ce qui me concerne, j'accepte sans difficulté de revêtir le costume de docteur ès incompétence. Je suis sans doute aidé par mon propre parcours professionnel, que les plus indulgents qualifieront de diversifié. Sachons également modestie garder. Je suis loin d'être le seul à pouvoir prétendre au titre de spécialiste de l'incompétence. C'est dans ce sens que cet ouvrage, en dépit d'un seul nom d'auteur, est aussi d'une nature collective, voire universelle. Cependant, je remercie toutes les personnes qui ont mis aussi leur compétence au service de ce livre, et notamment Jean-Marc Lévy-Leblond, Michel André et Mickaël Legrand.

À quelque chose malheur est bon, dit-on souvent. Vous verrez, cher lecteur, chère lectrice, que l'incompétence ne fait pas exception.

Sommaire

Avertissement.....	3
Introduction	7
De l'incompétence systémique	15
Docteur ès quoi ?.....	19
Les aléas de la connaissance.....	26
En principe... ..	28
L'impossible contrôle de la technologie.....	30
La science est-elle une politique comme une autre ? ..	37
Le prix de l'incompétence	42
Politique et incompétence.....	45
Pressions électroniques	51
L'incompétence des réseaux numériques	60
Omnipissance et incompétence	63
Aveuglements et autres points de vue.....	67
Surévalué, le « prix » Nobel ?	68
Quand le serpent de la recherche se mord la queue	70
En quoi l'expert est-il compétent ?.....	76
Pour une science plus modeste.....	79
N'est pas incompétent qui veut	83
Penser la complexité	87
Vers un sous-développement durable ?	94
Un virage à 180 degrés	96
Parcours atypiques	101
Risquer l'incompétence.....	103
Bougez plus pour gagner plus !.....	112

Quelles nouvelles compétences dans une société globalisée ?	115
Les conditions pour une incompétence productrice	121
Des compétences par consensus ?	128
Références citées	134

Introduction

*Le « savant qui ne sait pas » est une espèce impopulaire
et peu crédible, l'honnêteté intellectuelle
passant facilement pour de l'incompétence.*

Pierre Joliot

La Recherche passionnément, 2001.

Une souris accouche parfois d'une montagne. Lorsque, le 28 septembre 2011, Nicolas Sarkozy évoqua Roland « Barthesse » en désignant le célèbre sémiologue français auteur des *Mythologies* devant un parterre d'intellectuels, les réactions n'ont pas traîné. Le président de la République pensait-il alors à Yann *Barthès*, journaliste à Canal Plus ou à Fabien *Barthez*, l'ancien gardien de but de l'équipe de France de football ? Pour l'écrivain Philippe Sollers, « [ce] Roland Barthesse a claqué comme une fausse note à Pleyel ». Tout comme la Nature a horreur du vide, le naturel français repousse ceux et celles qui donnent à croire à une trop patente vacuité de culture.

Les temps sont durs pour les hommes de pouvoir. Surtout pour ceux qui, comme le chantait Jacques Brel, « aimeraient bien avoir l'air mais n'ont pas l'air du tout ». Car, médias aidant (ou, plus exactement, n'aidant pas), l'actualité met régulièrement sous ses feux ce qui apparaît ou paraît être de l'incompétence avérée. Les crises déclenchent presque infailliblement les mêmes questions-clés : qui sont les responsables (entendez les incompetents) et quelles seront les sanctions appliquées pour ces crimes de lèse-compétence ? Avec parfois des erreurs grossières, comme nous pouvons tous le constater. Qui sont donc à la fin les incompetents ?

Débusquer l'incompétence est un impératif quotidien. Je dirais même, en ces temps électroniques où l'information est rapidement copiée et amplifiée, que c'est devenu une activité essentielle voire existentielle, ne fût-ce que pour maintenir la tête au-dessus des flots d'informations que déversent sur nous les dieux médiatiques. La personne que je viens d'entendre à la radio est-elle compétente sur le sujet ? Puis-je faire confiance à ce site Internet ? Où trouver une réponse fiable à la question que je me pose ? Alors que, dans notre société digitale, cette réflexion critique est fondamentale, force est de constater que celle-ci n'est encore que timidement enseignée et encouragée.

Cependant, cette omniprésente et envahissante incompétence semble jusqu'ici avoir épargné les milieux universitaires. On pourra s'en réjouir. Mais pourquoi serait-elle absente ou même exclue, dans son acception la plus forte, du monde de la recherche ? La réalité est sans doute plus prosaïque et tient au fait que l'on pénètre ici dans une zone grise : qui est compétent pour traiter de l'incompétence ? Il m'a donc semblé, lorsque je me suis attelé à la rédaction de ce petit ouvrage il y a quelques mois, qu'un sujet qui faisait couler autant d'encre devait bien mériter quelques pages dans une collection scientifique.

Je suis bien conscient que ce livre aborde un sujet que nous croyons tous connaître. Et qu'il soulève plus de questions qu'il ne donne de réponses. Mais nous verrons qu'il existe désormais, au-delà de nos expériences et anecdotes personnelles, une incompétence que l'on peut qualifier de « systémique ». C'est de celle-ci qu'il est question ici. Notre société technoscientifique génère en effet une multitude de situations d'incompétence. Nous sommes tous, vous comme moi, régulièrement pris en « flagrant délit d'incompétence ». Combien de fois ne sommes-nous pas sollicités pour rapidement donner un avis voire prendre une décision en « méconnaissance de cause » ? Comment s'adapter au fait que pratiquement toutes les activités humaines sont désormais encadrées, au propre et

au figuré, par des outils (informatiques) que nous ne maîtrisons et ne comprenons que partiellement ? Comment faire évoluer l'éducation et la formation pour tenir compte des situations éminemment plus complexes que nous rencontrons dans la vie réelle ? Que faire aussi pour ceux et celles qui, en nombre croissant, sont amenés à travailler dans une langue étrangère, ce qui limite inévitablement la compréhension et l'expression des choses ?

Le risque existe donc bel et bien, pour la société, de verser dans une certaine schizophrénie si notre approche mène à la conclusion qu'il faut à la fois donner une voix (et une voie) aux plus compétents d'entre nous et reconnaître explicitement que l'incompétence est notre première compétence à tous. Nous montrerons que, fort heureusement, ces positions ne sont pas incompatibles.

Tout serait sans doute plus facile si l'on pouvait démontrer une fois pour toutes que l'incompétence est réductible à une poignée de contingences. Las, les scientifiques sont les premiers à nous dire qu'il existe aujourd'hui des questions face auxquelles ils restent démunis — et même incompetents. Incarnant mieux que personne la compétence (qui est volontiers associée à la *matière grise* et est particulièrement visible et valorisée dans notre société), les « experts » contribuent à dépeindre l'incompétence comme une sorte d'*antimatière noire* qu'il faut réduire à néant pour éviter que celle-ci vienne annihiler celle-là.

Or, dans le monde technoscientifique qui est le nôtre, notre première compétence doit sans doute être de reconnaître l'existence de cette antimatière quasi universelle. Non que la compétence technique fasse débat — c'est une évidence : en dehors de notre propre expertise, *forcément* restreinte, celle-ci nous fait *nécessairement* défaut. L'un des grands non-dits de notre société est précisément le fait que la compétence que notre civilisation ne cesse de construire n'arrive pas à réduire cette incompétence au néant. Bien au contraire : notre société est grande productrice d'*antimatière noire*, pour des raisons que

nous tâcherons d'expliciter. Plongés dans un océan d'incompétence, nous nous accrochons de plus en plus à ces rochers de compétence que nous voyons émerger au-dessus du niveau moyen, ici un titre ou un diplôme, là un livre ou une expérience. À tort ou à raison, car qui possède le savoir n'apporte pas toujours la raison et n'a pas automatiquement raison.

Incompétence est un mot fort et chargé négativement. Mais c'est bien de cela qu'il s'agit ici. La technologie nous conduit à prendre des décisions en ignorant parfois les tenants et aboutissants. Par exemple, ces outils informatiques, que nous utilisons tous, modélisent le réel, jusqu'à parfois le modeler, sans que nous en ayons toujours conscience.

Mais il y a, comme en toutes choses, un côté positif. Je montrerai aussi que cette incompétence systémique peut être créatrice (nous savons déjà que la compétence peut être destructrice¹ !). Il nous faut donc, face à cette incompétence développée par le système et devenant en quelque sorte *naturelle*, changer le fusil d'épaule. Si nous voyons bien les œillères que la compétence impose, ouvrons donc les yeux sur cette incompétence systémique.

On peut tourner les choses comme on veut mais il n'y a pas trente-six solutions pour affronter les grands défis qui se posent à notre société post-industrielle. Cela passe bien sûr par la recherche et l'innovation mais également par une refonte de nos modes de décision et de gouvernance. Et donc de l'exercice de nos compétences. Si, dans de nombreux domaines, nous disposons de connaissances relativement fines, force est de constater que les décisions prises ne sont pas toujours à la hauteur. Ceci est notamment lié à notre conception de la compétence, qui est pour l'essentiel « disciplinaire » : associée à un domaine précis du savoir ou du savoir-faire et exercée

1. Citons notamment les travaux de Benno Müller-Hill, qui a montré que les scientifiques allemands ont contribué activement à la mise en œuvre des principes de l'idéologie nazie (Müller-Hill, 1989).

très souvent de façon monodirectionnelle (*top down* comme disent les Anglo-Saxons).

Ce modèle a bien fonctionné tant que les activités humaines restaient circonscrites à un champ professionnel et spatio-temporel bien délimité et relativement étroit mais, dans le monde complexe d'interactions qui est le nôtre, les compétences sont distribuées et les décisions susceptibles d'avoir un impact déterminant sur la société doivent impliquer, d'une façon ou d'une autre, tous les acteurs concernés. Le GIEC, groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, est un exemple intéressant de cette nécessaire nouvelle gouvernance. Celui-ci fait en effet l'unanimité sur un point au moins : partisans et opposants du changement climatique se rejoignent pour reconnaître qu'en faisant travailler ensemble scientifiques, économistes et politiques, cette émanation onusienne a su créer une force de frappe redoutable en soutien aux thèses du réchauffement anthropique. Si, comme dit l'adage, la réussite se mesure au nombre de ses ennemis, il paraît indiscutable que le GIEC constitue aujourd'hui un grand succès. Malgré les multiples tentatives menées au cours de ces dernières années pour discréditer la valeur de ses travaux, il s'est imposé comme un modèle de gouvernance technoscientifique, en associant en particulier des compétences scientifiques et politiques dans une perspective décisionnelle. Il n'est donc pas étonnant que son impact politique dépasse le cadre climatique.

À la suite notamment d'Ernest Renan², bon nombre de scientifiques ne sont pas loin de penser que la société se porterait mieux si ses citoyens appliquaient davantage, dans leurs vies professionnelle et personnelle, la méthode scientifique. On

2. « Organiser scientifiquement l'humanité : tel est donc le dernier mot de la science moderne, telle est son audacieuse, mais légitime prétention » (Renan E., 1949. *L'Avenir de la science — Pensées de 1848*. In : *Œuvres complètes*, tome 3, Calmann-Lévy, Paris).

ne peut pas leur donner tort. Ainsi rêvent-ils d'une communication qui serait « scientifique » parce que calquée sur les pratiques des revues primaires et de leurs comités de lecture qui passent au crible tout article avant publication. Ainsi considèrent-ils que l'expertise est ce socle « scientifique » sur lequel les politiques devraient systématiquement s'appuyer pour prendre des décisions « éclairées ». Ainsi argumentent-ils qu'une société qui serait scientifiquement cultivée aurait une approche autrement plus saine et rationnelle des risques.

Cette époque est cependant révolue. Notre temps appelle d'autres modes de gouvernance. Les développements récents montrent que les citoyens exigent de prendre part aux décisions scientifiques et technologiques susceptibles d'avoir un impact sur la société, même si leur engagement réel dans ce domaine doit encore faire force de preuve — au-delà de quelques épreuves de force particulièrement médiatisées. Dans ce contexte, nous avons bien des choses à apprendre des parcours et expériences que j'évoque dans ce petit livre et qui montrent que l'incompétence peut, sous certaines conditions, devenir productrice et devenir une vraie compétence, que ce soit au niveau individuel, organisationnel ou sociétal. Dans un monde technoscientifique et globalisé, compétence et incompétence doivent être redéfinies.

On conçoit bien que ces notions évoluent avec la société. Les compétences nécessaires à l'heure actuelle sont sans doute assez différentes de celles du Moyen Âge. Même sur une échelle de temps relativement courte, nos conceptions de la compétence (et de l'incompétence) peuvent évoluer sensiblement. Voici à peine un peu plus d'un siècle que le médecin Paul Broca disait avoir trouvé, au terme de patientes mesures de volumes crâniens humains, la preuve mathématique de la moindre intelligence du sexe faible — et donc la démonstration scientifique de ses compétences réduites. Et le droit de vote n'a été accordé en France aux femmes qu'en 1944, utilisé pour la première fois lors des élections municipales du

29 avril 1945. Aujourd'hui, dans tous les pays développés, la compétence est étroitement associée à l'enseignement officiel. En France par exemple, l'Éducation nationale a identifié un certain nombre de compétences de base que les élèves doivent acquérir pour réussir leur scolarité et agir en citoyen³. Mais, avec la révolution de la mondialisation et des interconnexions, notre société est entrée dans un nouvel âge et, à juste titre, s'interroge. Je donnerai quelques pistes pour répercuter cette évolution nécessaire à tous les niveaux de la société — gouvernance politique, filières éducatives et carrières professionnelles — afin de prendre en compte ce que j'appelle l'« incompétence créatrice » et le fait que, dans une société de réseaux, le lien entre discipline intellectuelle, connaissance et compétence est désormais plus ténu et, pour tout dire, moins évident.

Il n'est évidemment pas question de cette insupportable incompétence qui crée les petits et les grands tracasseries de la vie quotidienne lorsqu'on y est confronté, ou les plus grands désastres récents lorsqu'elle s'exerce à des postes très sensibles. Non, je veux parler de cette incompétence naturelle, que chacun possède en soi, qui peut devenir une valeur personnelle et ouvrir la porte à de surprenantes découvertes, tout comme la méconnaissance et l'inconnaissance deviennent, lorsqu'elles sont assumées, des moteurs efficaces pour apprendre et se développer. L'incompétence, une compétence comme les autres ? À côté des aptitudes et des acquis que la société doit évidemment promouvoir et développer, n'ayons pas peur de la voir en nous. Plusieurs expériences récentes, peu médiatisées pour des raisons que nous devinons ici et que nous exposerons plus loin, offrent des pistes intéressantes pour l'exploiter de façon constructive.

3. On remarquera en passant que les programmes d'enseignement tendent de plus en plus à privilégier le développement de compétences (*skills* en anglais) que l'acquisition d'un savoir.

Bref, l'incompétence peut aussi libérer des énergies innovatrices. Il me semble donc indispensable de « revisiter » ce concept pour promouvoir une démarche constructive, d'autant plus indispensable que notre société est confrontée à des problèmes qui sont autant de défis pour les cadres de pensée et d'action traditionnels. L'incompétence comme voie de progrès : tel est le parcours que nous proposons ici.

De l'incompétence systémique

*Quand j'ai nommé Édith Cresson,
je lui ai dit qu'elle avait le devoir d'être impopulaire.
Je ne pensais pas qu'elle réussirait aussi bien.*

François Mitterrand
Libération, 29 janvier 1992.

On ne parle que de ce qu'on connaît bien, s'entend-on souvent dire. En toute logique, un livre sur l'incompétence ne peut donc être écrit que par un docteur *ès* incompétence, par définition compétent sur le sujet. On tourne en rond ?

Il ne faut pas chercher longtemps. Les incompetents sont parmi nous. Pour beaucoup de nos concitoyens, l'incompétence serait même une qualité largement répandue, dans la mesure où nos élites semblent en disposer en quantité non négligeable. Politiciens, industriels et autres managers : les médias nous abreuvent de récits vantant les non-mérites de nos dirigeants. « L'oligarchie des incapables », titraient récemment Sophie Coignard et Romain Gubert (2012). Cette incompétence est-elle une donnée fondamentale du profil de tout un chacun ? Serait-elle une compétence comme une autre ? Si l'on en croit le fameux principe de Peter, chacun de nous atteint, tôt ou tard, son niveau d'incompétence. Livrons-nous à un petit calcul pour fixer les idées : si l'on suppose que ce niveau est atteint, en moyenne, deux années avant la retraite (estimation modérée) et en tenant compte du nombre d'actifs ainsi que de la durée d'une carrière complète, on arrive à la conclusion que la France compte, au bas mot, un bon million d'incompétents. C'est évidemment une notion très subjective. Nous avons des collègues dont nous soulignons volontiers

l'incompétence pour avoir pris des décisions peu agréables pour nous-mêmes ou pour des proches.

Mais à côté de cette incompétence très humaine, donc très banale, nous verrons dans ce chapitre que notre société produit également une incompétence systémique, technoscientifique même, qui s'immisce dans nos vies et s'intègre, sans que nous en ayons vraiment conscience, dans notre culture. Les sciences et technologies appliquées créent en effet une multitude de situations qui sont sources d'une incompétence fondamentale et peut-être irréversible. Donc ces questions : quelles sont les caractéristiques de cette incompétence systémique ? comment et où se développe-t-elle ? pourquoi s'agit-il d'incompétence et non d'inconnaissance ? que pouvons-nous faire pour limiter voire endiguer cette perte de prise sur la réalité ? Nous allons tâcher d'y répondre dans ce premier chapitre, avant de voir aussi en quoi elle peut être « productrice ».

Pour aborder la dimension technoscientifique de l'incompétence, je veux évoquer ici quelques expériences personnelles. Cela paraîtra sans doute paradoxal mais, étant scientifique, je peux affirmer que l'incompétence « scientifique », je connais ! Ou plutôt, j'ai connue. Formé au départ pour faire de la recherche sur des systèmes moléculaires, mon parcours professionnel m'a entraîné dans l'informatique, le milieu médical, le journalisme, la communication, le management, etc. Autant de domaines pour lesquels je n'étais pas préparé, et de loin. Mais au bout du compte, je dois reconnaître que ces expériences multiples ont été intéressantes, forcément enrichissantes et — un peu d'immodestie n'est pas ici déplacée — assez réussies. Bien sûr, certains considéreront qu'un scientifique qui quitte le domaine de la « pure science » (la science *pure* n'existe plus) pour se fourvoyer dans ces futilités professionnelles, cela représente une perte sèche. Dans notre culture obnubilée par le culte de la discipline et de l'expertise, ces papillonnages ne font pas très sérieux. Au mieux une petite note en bas de page dans un CV.

Dès le début de leur carrière, les chercheurs sont confrontés aux limites de leur connaissance — et donc de leur compétence. Scientifiques, nous avons tous été formés sur des systèmes simples et idéalisés : le physicien a son pendule, le chimiste sa molécule d'eau et le biologiste sa drosophile. Mais la réalité est tellement plus complexe ! Le passage de la science académique à la science du monde réel ne se fait pas toujours en un tour de molécule. En particulier, les problématiques et les systèmes qui intéressent l'industrie sont parfois fort éloignés des préoccupations de la recherche fondamentale.

Mon parcours hautement non-linéaire m'a en tout cas convaincu d'une chose : l'incompétence peut être, dans certaines conditions, sinon une ressource nécessaire, du moins une aide appréciable. Le fait qu'elle soit avouée et même exploitée m'a bien aidé dans ma carrière et dans mon exploration du monde. Je n'ai jamais hésité à reconnaître tout haut mes limites mais on m'a souvent fait comprendre tout bas que mes (modestes) compétences pouvaient être utiles ailleurs. Mon cas est loin d'être particulier. Mobilité verticale et horizontale, transfert de compétences et autres approches plurivoire interdisciplinaires : ce subtil dosage de compétences éprouvées et d'incompétences assumées est aujourd'hui au cœur des stratégies de notre compréhension du réel et de l'innovation industrielle.

Une première étape serait donc de le reconnaître *urbi et orbi*. Car faire l'impasse sur cette incontournable incompétence s'avère inefficace et même dangereux : à la différence du ridicule, celle-ci peut tuer. Comme on l'a vu notamment dans le cas du vol Air France 447 Paris-Rio, qui est tombé en mer en juin 2009, l'incompétence humaine, individuelle ou collective, a été rendue responsable de la mort instantanée de centaines de personnes. Mais on a jugé plus confortable, dans un certain sens, de convenir que c'était simplement l'équipage qui n'était pas, si j'ose dire, à la hauteur. En réalité, et c'est encore plus lourd de conséquences, l'argument n'était pas *ad*

hominem. Ce n'étaient pas les trois hommes qui étaient aux commandes de l'Airbus qu'il fallait incriminer. Mais bien notre système technicien tout entier, car c'est lui qui génère, pour ainsi dire à tour de bras, une incompétence généralisée. Cet accident, intéressant de plusieurs points de vue, mérite qu'on réexamine ici le déroulé des opérations et les conclusions du rapport d'enquête.

Pour rappel, le 1^{er} juin 2009, l'Airbus A330 du vol Air France 447 de Rio de Janeiro vers Paris disparaît dans l'Atlantique, avec 228 personnes à son bord. L'avion a perdu le contact tôt dans la matinée avec les autorités de contrôle. En France, le Bureau d'enquêtes et d'analyses (BEA) est chargé du volet technique de l'enquête. Des recherches en mer sont immédiatement lancées, sans grand succès. Seuls quelques débris de l'avion sont remontés, ainsi que 49 corps. Les deux boîtes noires de l'Airbus ne sont retrouvées que près d'un an plus tard, les 1^{er} et 3 mai 2010. Leur examen approfondi a révélé qu'un dysfonctionnement des sondes de mesure de vitesse Pitot a eu lieu, ce qui a entraîné le passage en pilotage manuel. Il s'en est suivi une incroyable succession d'erreurs du pilote et des copilotes. Le rapport du BEA établit par exemple qu'« aucun des pilotes n'a formellement identifié la situation de décrochage ». Des lacunes ont également été pointées dans la formation du personnel d'Air France, et spécifiquement dans la pratique du travail en équipe, car le rapport montre bien que l'équipage n'a pas eu les bonnes réactions aux principaux incidents survenus dans les dernières minutes du vol⁴. Des pilotes

4. Extrait du rapport final du BEA : « Le cursus de formation de l'exploitant n'offre pas aux copilotes la possibilité de se former de façon systématique aux schémas mentaux nécessaires à l'exercice de la fonction de pilote suppléant sur les vols renforcés. Cette absence de formation CRM (*Crew Resource Management* : gestion des ressources en équipe, N.D.A.) spécifique à la fonction de pilote suppléant peut limiter la synergie d'un équipage constitué de deux copilotes. Un tel équipage peut se trouver ainsi moins armé à la gestion coopérative à moyen et long terme d'une situation imprévue. » Et dans les conclusions : « L'association de la réalisation ergonomique de l'alarme, des