



Contribution au débat N°4

Management

Illustration en couverture : *L'homoncule de Faust*, Gravure du XIXème siècle.
(l'humunculus était chez les alchimistes un homme artificiel, créé par alchimie)

Sommaire

Edito	1
Retour sur l'emprise de la gestion	3
Statistiquement parlant	8
Complexe, compliqué, confus	15
Faire sérieux	20
Gérer, c'est prévoir	23

Chers lecteurs,

Il y a trois ans l'Université Populaire de Bruxelles a mis en place un atelier de pensée collective à propos de l'emprise croissante du management dans la vie. Les textes qui suivent sont, en partie, inspirés, suscités, nourris par certaines séances de cet atelier.

Notamment ce constat que nous pouvons tous compléter la phrase suivante : « Moi, le management... ». Simplement parce que désormais le management s'applique partout et à tout le monde : dans les entreprises bien entendu, mais aussi pour les chômeurs (État social actif, plan d'accompagnement), dans le secteur public, dans les associations, et même à l'école (approche par compétences). D'où la raison d'être de ces textes un peu épars autour du management.

Ces textes ne constituent pas une analyse exhaustive; présenter le management comme un tout cohérent et figé serait déjà rater sa cible. Le premier texte de ce recueil « Retour sur l'emprise de la gestion » tente d'analyser justement cette réalité : quelle est l'unité de tous ces dispositifs hétéroclites qui constituent le management ?

Par ailleurs, il n'y a pas de réponse globale à l'emprise croissante du management. Sortir du management n'est possible que dans la mesure où l'on refuse localement les dispositifs managériaux, aussi infimes qu'ils soient, sans accepter qu'ils puissent être indispensables au niveau global. Ce sont ces critiques partielles qu'entreprennent les quatre textes suivants. Un regard sur l'utilisation des statistiques pour constituer des objets sociaux. Un texte sur la confusion entre complexité et justement... confusion. Une analyse à propos du « sérieux » : comment on le fabrique ? Pour finir, nous avons tenté d'interroger un peu cette nécessité managériale de tout prévoir.

Post-scriptum : Une expérience significative ? Nous avons cherché des images pour illustrer notre dossier, La curiosité nous a fait introduire le mot « management » dans un moteur de recherche et filtrer ensuite les résultats pour obtenir seulement les images. De fait il n'y a pas une seule image, seulement des schémas, ici ou là quelques compositions (des gens qui posent, en général) encore une fois, très schématisées. Ces schémas mériteraient une analyse à eux seuls, comment quelque chose d'aussi abstrait peut passer par le summum du concret ? Ce n'est pas le moindre des tours de passe-passe du management. En tout cas c'est une démonstration de force, parce que les seules représentations qu'on a de lui sont celles qu'il génère lui-même ; en effet, c'est de cette manière que le management se voit lui-même. Peut-être que d'autres images manquent. Peut-être aussi que chercher, sélectionner, produire, penser, ces autres images est une des tâches qu'il faudrait se donner.



Homunculus from « Album of Eight Original Etchings » 1914–1916 by Richard Teschner

Retour sur l'emprise de la gestion

Par Guillermo Kozlowski

Non pas un corpus cohérent, une doctrine, des références et des référents, mais une myriade de dispositifs venus de nulle part, prônés par d'illustres inconnus, sombres tâcherons, armés de leur présentation « PowerPoint » et d'une foi inébranlable : voici « le management ». Le management, c'est tout et rien. Tout, parce qu'on retrouve ces dispositifs dans tous les domaines de notre vie : le travail, la santé, l'éducation, l'art, la politique, la science, le sport, la vie amoureuse ou même le temps libre. Rien, parce que chacun de ces minuscules dispositifs est indépendant, et en lui-même insignifiant : une statistique en temps réel, un fichier qui centralise certaines informations, un agenda commun, l'évaluation de certains critères de « qualité », l'application d'une procédure standardisée pour accueillir le public, l'enregistrement de certaines données, la définition plus « précise » d'un poste de travail en termes de compétences, la nécessité d'une procédure écrite, informatisée et donc normalisée pour chaque démarche...

L'emprise de la gestion, c'est cela ! En vingt ou trente ans, le pouvoir concret de décision a été transféré à des gestionnaires ou plutôt à des processus de gestion et de vérification de critères « objectivables ».

Par exemple, dans le travail social, les objectifs de « fond » sont devenus généraux : une éducation de qualité, la cohésion sociale, l'insertion socioprofessionnelle... ce sont des questions vagues. Et parce qu'elles sont vagues, trop générales, ces questions ne suscitent plus aucun débat concret.

En revanche, les modes opératoires, les moyens et les modes d'évaluation quant au respect de ces procédures sont devenus très précis, très concrets¹,

réactifs, peu négociables... Mais chaque dispositif mis en place est tellement particulier, qu'aucun ne semble mériter un vrai débat.

Quel est le problème ? Un peu partout, dans le travail social, on constate que lorsque les processus de gestion s'imposent comme critère de décision, l'efficacité dans l'action diminue, ou plutôt elle change de nature. C'est-à-dire que concrètement, lorsque le management s'applique, le travail se modifie, il devient autre chose. Le problème est que cette « autre chose » n'est pas questionnée, elle est simplement évaluée... avec les critères du management.

Une précision néanmoins : notre intention n'est pas de dénoncer l'humain broyé par d'immondes machinations aux intérêts innommables. Tout cela resterait aussi beaucoup trop vague. Et il s'agit encore moins de la nostalgie du bon vieux temps où les choses se passaient autrement. Rien en effet ne nous interdit de regarder l'histoire, mais la question est bien ce qu'on peut faire, ici et maintenant. Il n'y a aucun âge d'or du social à regretter, le changement ou la disparition de l'État providence ne peut pas être assimilée à un paradis perdu.

1 UNITÉ DU MANAGEMENT ?

Est-ce que le management existe ?

Cette question est soulevée dès que l'on s'apprête à penser ces évolutions et les dispositifs hétéroclites qui les composent. Le management présente-t-il une unité ou est-il simplement une superposition de dispositifs indépendants ? Chercher dans le management une politique coordonnée, centralisée, cohérente, est une impasse. Certes, y parvenir

¹ C'est peut-être cet état de choses qui a généré cette sorte de déformation professionnelle qui fait que lors de n'importe quelle réunion, passer aux choses concrètes signifie passer à la technique.

simplifierait les choses, au sens propre du terme : plutôt qu'une myriade de dispositifs, on trouverait un cabinet secret. Mais il est difficile de croire qu'un cabinet secret, caché quelque part, parvienne à imposer aux responsables d'une petite ONG bruxelloise de mettre en place volontairement une « démarche qualité ». Il est aussi incongru d'avancer que toutes ces solutions techniques, qui s'agencent aussi bien entre elles, n'ont rien en commun.

Peut-être, dès lors, pourrait-on y chercher une sorte d'unité de fonctionnement qui rend possible cet agencement ? Par exemple : il faut des fichiers centralisés pour que certains types d'évaluation soient possibles. Ainsi, le découpage de l'éducation en socles de compétences prend un sens particulier dès lors que ce type d'évaluation et ces fichiers existent. Et, inversement, un fichier a des nouvelles fonctionnalités lorsqu'il sert à comparer des compétences standardisées... Bien entendu, chaque élément existe indépendamment. Ils sont issus souvent de domaines très hétéroclites, ils présentent des histoires différentes, mais en même temps ils se potentialisent entre eux.

En quoi, alors, toutes ces démarches s'accordent-elles ? Peut-être en ceci : découper toutes les actions en gestes basiques et mesurer chacun en termes de coût et de profit. Dans le cadre d'une entreprise, mais aussi – pourquoi pas ? – dans celui d'une relation amoureuse ou de l'éducation des enfants ou d'un hobby. Pas besoin d'être un grand PDG pour gérer quelque chose. On peut très bien gérer sa soirée du samedi soir, évaluer : « Qu'est-ce que ça me rapporte ? Qu'est-ce que ça me rapporte d'aller au cinéma ? Qu'est-ce que cela me coûte ? » Lister les éléments qui composent cette sortie du samedi soir, c'est un mode de questionnement, tout un mode de vie².

Les briques de base

Le postulat est le suivant : il y a une manière rationnelle de faire les choses, une manière objective et qui relève de la technique. Une manière qui se débarrasse de tous les récits, renvoyés au rang des

superstitions, et qui propose d'enlever tout un tas de gestes inutiles, qui polluent les gestes vraiment rentables. La gestion s'occupe de découper ces gestes de base, puis de les rationaliser. Tous les dispositifs gestionnaires ont cela en commun.

Toujours la même question, dans toutes les situations : qu'est-ce qui est utile dans une consultation médicale ? Ou dans un cours au lycée ? Dans une formation professionnelle ? Comment déterminer les unités de base, celles dont on peut évaluer l'utilité ? Comment réduire quelque chose à une série d'informations transmissibles, compréhensibles et valables partout et pour tous ? La question du gestionnaire tient en ceci : une fois obtenu l'atome du geste utile (c'est-à-dire le geste qui peut être évalué par lui-même, indépendamment du contexte), on pourrait enlever le reste et bâtir un monde rationnel.

Lorsqu'il débarque, le premier geste de l'humble serviteur de la cause de la gestion est d'expliquer qu'un groupe ne fait pas les choses de manière rationnelle et donc, qu'il perd en efficacité.

Le constat est en général ahurissant... Sans se gratter la tête pour réfléchir, mais en commençant directement à écrire, le chargé d'étude gagnerait tant de secondes par jour, tant de minutes par mois, tant d'heures sur une année. Et si nos agendas étaient centralisés ? Et si la machine à café était utilisée ou placée différemment... Bah. C'est peut-être une caricature...

« Imaginez que nous en arrivions à penser tous nos gestes en ces termes ! nous disent les gestionnaires d'un ton rêveur. Imaginez un système qui parvient à profiler chaque chômeur pour le placer dans le bon parcours suivant ses capacités, celles qui sont rentables sur le marché du travail, et celles qui lui manquent. Rendez-vous compte du temps gagné ? Et surtout le temps perdu évité ? Réussir faciliterait grandement la procédure au conseiller qui doit reprendre le dossier ! Et si lors des entretiens, les questions sont écrites de telle manière que votre public ne puisse y répondre que par oui/non, et s'il remplit directement un formulaire en ligne...

² Cette théorie est formulée en Angleterre au XIX^{ème} siècle par des gens comme Jeremy Bentham ou John-Stuart Mill. Aujourd'hui si l'utilitarisme est utilisé par certains comme une insulte, il est devenu au contraire pour la plupart, une évidence. Il faudrait sortir des deux impasses pour la pensée. Si l'utilitarisme est une évidence, une donnée naturelle, alors il n'y a rien à penser. Mais si on ne voit dans l'utilitarisme qu'un mensonge, on ne comprend pas comment il a autant de prise sur les gens.

imaginez encore le gain de temps ! » Mais le clou de la démonstration est toujours celui-ci : « Et si toutes ces données objectivées étaient centralisées, visibles d'un seul coup d'œil sur l'écran ? » Alors là... Parmi les nombreux fantasmes du management, celui du tableau de bord ultime occupe une place privilégiée.

Peu à peu, les gestionnaires espèrent l'instauration de fondations communes à tous. En ce sens, l'approche par compétences est exemplaire. Elle est une cristallisation importante de tous ces processus. Les compétences se présentent comme valables partout et pour tous : au travail, à l'école, dans la santé, ou dans la vie privée (c'est dans des termes proches des compétences qu'on se décrit soi-même dans beaucoup de réseaux sociaux). Elles sont censées être à la fois des éléments de base naturels des êtres humains, et des capacités qu'on peut acquérir, gestes de base de tous nos actes, elles sont évaluables, descriptibles, universelles, peuvent être pensées comme un capital humain, on peut les acheter, les vendre, les rentabiliser, elles permettent un traitement statistique aisé et peuvent être comparées. Gagner, avec la gestion, on ne fait, semble-t-il, que gagner ! Agir pareillement, mais, en mieux...

Efficacité

Les premiers éléments à faire disparaître sont ceux que le gestionnaire juge inutiles, il ne propose que des améliorations... Et les travailleurs partagent, eux aussi, souvent l'idée que le management est efficace. En effet, comment expliquer le gain d'efficacité à « perdre » 10 minutes pour rejoindre la machine à café située de l'autre côté du bâtiment ? On peut toujours raconter des histoires. Mais, ils auront du mal à vraiment le justifier. Et il est encore plus difficile d'expliquer en quoi est-ce profitable de ne pas disposer de toute la vie d'une personne sur son écran ? Comme le propose par exemple le fichier RPE qui centralise les informations de tous les opérateurs de l'insertion socioprofessionnelle. Difficile de dire pourquoi l'application d'une démarche qualité dans les ONG pose problème. Ça fait gagner du temps, non ? C'est très pratique, n'est-ce pas ? C'est plus efficace... Bien entendu, il faudra faire très attention aux dérives possibles. Mais, promis, « si la ligne rouge

est franchie, alors on réagira ! », répètent de concert toutes sortes de bonnes consciences. Car il faut tout de même évaluer...

Ces fameux critères objectivables deviennent peu à peu des objectifs en soi. On confond les indicateurs et la réalité. Les indicateurs sont interprétés comme des signes que la réalité nous donne, voire comme la réalité elle-même. La courbe du chômage, celle des « sorties positives », etc. Combien de compétences avez-vous apprises à combien de gens ? Il faut bien savoir si ce qu'on fait sert à quelque chose... N'est-ce pas ? Bref puisque c'est d'après les indicateurs qu'on est évalué, alors les indicateurs deviennent l'objectif. Un exemple parmi d'autres : le fichier RPE sert à « s'occuper » des chômeurs en formation, mais aussi des travailleurs sociaux. Parmi les données qu'il produit, il y a le nombre d'encodages réalisés par chaque opérateur. Dans certaines Missions locales, il est devenu courant d'encoder des modifications insignifiantes, juste pour faire du chiffre. Ce n'est rien, c'est peut-être une forme de résistance, et en même temps, n'est-ce pas rentrer dans une certaine logique ? Souvent le travailleur sait très bien qu'il s'est fait piéger, que ce n'est pas si simple... Mais, en attendant, il est piégé.

2 PAR OÙ EST LA SORTIE ?

Éviter les impasses

Avant des pistes pour échapper au piège, il faut re-garder les sorties qu'on n'arrête pas d'emprunter et qui mènent sans cesse à des impasses. Tout d'abord, la question n'est pas de retrouver l'humain, parce que retrouver l'humain suppose qu'on définisse ce qu'on entend par humain. L'humain c'est le sourire ? OK, chez McDonald's, le



L'homme au masque, planche de l'*Anatomie du corps humain* de Juan de Valverde de Hamusco, 1560. source: bibliothèque interuniversitaire de médecine de Paris.

3 Par exemple : *Casual Friday*, les activités « d'incentive » de Price Waterhouse Cooper : voyages en groupe dans des pays exotiques, cuisine collective chez Mmmh !

personnel sourit. L'humain, c'est parler ? OK, alors chaque vendredi midi l'équipe devra manger ensemble, organiser des repas de convivialité et gare à celui qui ne blague pas pendant le repas³ !

Ou alors, l'humain, c'est l'appât du gain... ? Et donc, on instaure des primes au mérite. Ou encore, l'humain, c'est prendre 10 minutes pour la pause-café en rejoignant l'autre côté du bâtiment ?

Par une sorte de tour de passe-passe, un nouveau domaine à gérer naît de chaque critique de la gestion au nom de l'humain. Maintenant, le vendredi, l'équipe devra manger ensemble et chacun devra gérer son temps, mais, aussi, et surtout, son état d'esprit. Pas question d'être morose à la « réunion convivialité ». Il faut gérer ses nerfs, son stress, ses problèmes pour qu'ils n'apparaissent pas à ce moment-là. Et si on avance qu'il faut des moments pour cela aussi, alors le management invente de nouvelles techniques pour apprendre à mieux se gérer, etc. Ou alors, ces sentiments seront considérés comme des exagérations, ou plutôt, des signes de faiblesse... et finalement l'emprise du management s'accroît.

Si le management est une morale, c'est dans un sens particulier. Il ne fonctionne pas comme les morales classiques qui énoncent un certain nombre de choses à faire ou à ne pas faire. Le management demande certaines démarches, mais pas de contenus particuliers. C'est pour cela que les objectifs ne sont jamais atteints totalement, il faut toujours aller plus loin, on pourrait toujours coller plus à la démarche, mais aussi coloniser de nouveaux domaines.

Aller chasser en Amazonie

Prenons un exemple, le plus éloigné possible de la vie de l'entreprise. Dans *Par-delà nature et culture*, Philippe Descola rapporte que les chasseurs Achuar (Amazonie, Équateur) ne sont considérés comme performants – ils le sont effectivement dans leurs prises – qu'après 35 ans. Or, dès l'adolescence, ils connaissent déjà la plupart des techniques nécessaires et sont déjà très habiles avec leurs armes. D'où cette question : qu'apprend-il au juste qui puisse faire la différence ? Pour Descola, « l'essentiel de son acquis consiste probablement en une aptitude de mieux en mieux maîtriser ; à interconnecter une

foule d'informations hétérogènes qui se structurent de telle façon qu'elles permettent une réponse efficace et immédiate à n'importe quel type de situation rencontrée... Sur la nature de cette expertise, dont seul l'effet est mesurable, un non-chasseur en reste réduit aux conjectures, car presque rien de tout cela ne peut être exprimé de façon adéquate par le langage »⁴.

La question n'est pas de proposer « l'exotisme » comme solution, ni une sorte de retour à la nature, ni rien de ce genre. Quoi qu'il en soit, nous vous proposons de regarder de plus près l'analyse de l'anthropologue.

Étant donné que les situations dans lesquelles nous vivons sont complexes, il n'est possible d'y agir que parce que nous avons une certaine expérience. C'est-à-dire parce que nous agissons déjà dans la complexité. Nous prenons en compte beaucoup plus de données que celles dont nous sommes conscients. Ou même que celles que nous pouvons énoncer. Penser uniquement en termes managériaux, revient à isoler certains moments qui nous semblent indispensables et postuler, d'une manière magique, que seuls ces moments-là ont une efficacité. L'instant où l'on donne la pilule au patient, celui dans lequel on transmet une information à un élève, celui où on demande une information à un chômeur, celui dans lequel la flèche atteint sa cible. Comme si cet instant pouvait exister totalement délié du reste. Et surtout, comme si tout ce qui est « autour » de cet instant n'avait aucune efficacité. Agir n'est pas enchaîner des gestes utiles : pour que ces gestes soient possibles, il faut les intégrer dans une situation où coexistent une myriade d'autres éléments.

Nul besoin d'aller en Amazonie, le principe de la conduite automobile est aussi celui-là. Avec l'expérience, on réussit à intégrer un très grand nombre de paramètres qu'on ne pourrait pas gérer au niveau de la conscience. Au début, lorsqu'il apprend à conduire, le conducteur doit en effet réfléchir geste par geste, du coup, il n'arrive pas à conduire. Marcher est plus complexe que conduire une automobile, il faut notamment calculer l'équilibre en permanence, essayez de marcher en découpant la marche en gestes de base et réfléchir en même temps au geste qu'il faut réaliser !

4 DESCOLA, Philippe. *Par-delà nature et culture*, Gallimard, 2005, pp 147–148.

Conclusion : qu'est-ce qui fonctionne dans le management ?

La force du management, toutes ces techniques, dispositifs, manières de faire qui s'agglomèrent de manière plus ou moins stable, tient dans ce qu'elles donnent l'impression d'une prise sur le monde. Le monde paraît terriblement confus. Or, avec cette nébuleuse de démarches qu'on appelle management, on obtient des petits gestes maîtrisables, évaluables, prévisibles. C'est en cela que cette approche paraît une évidence pour beaucoup et un mal nécessaire pour d'autres. Et pourtant...

D'une part, la prise sur le monde qu'offre le management n'est qu'une illusion. Le management est une technique de pouvoir. Sa véritable efficacité est permettre de diriger la conduite des hommes. Sa vérité profonde est celle-ci : elle n'offre aucune prise sur le monde. Plus la nébuleuse de démarches qui la compose s'agence, et moins on regarde le monde. Ce sur quoi le management a une véritable prise est l'homme. Couper les gens de leurs expériences, c'est une manière de gérer les comportements.

Lorsqu'on détient toutes les données « utiles » sur un chômeur dans son ordinateur, c'est-à-dire ses études, le détail des formations qu'il a suivies, son parcours professionnel, sa situation familiale, son dossier médical, on fabrique un chômeur et un assistant social. Le chômeur et le travailleur social, constitués de cette manière, sont dès lors plus faciles à gérer. C'est la moindre des choses, parce que ce dispositif a été mis au point expressément pour ça. Le management ne vérifie pas les critères, il se fabrique un objet de pouvoir : le chômeur, mais aussi le travailleur social.

D'autre part – c'est peut-être là l'essentiel – pour se dégager un peu de l'emprise du management, vivre dans un monde complexe n'empêche pas d'agir. Au lieu de regarder toutes ces informations isolément et de manière intemporelle, nous pourrions, par exemple, commencer par nous intéresser aux expériences dans lesquelles se démènent ces chômeurs, ces AS.

Chômeurs et assistants sociaux savent qu'il n'y a pas de travail pour tout le monde... tandis qu'on demande aux travailleurs sociaux de faire pression pour flexibiliser le marché de l'emploi, ou précariser le marché de l'emploi ; ce qui revient au même. Ils ont aussi une expérience, et donc un savoir, sur les emplois précarisés, sur la pression de l'État social actif, etc. Ils savent concrètement comment cela se passe, c'est là qu'il y a un véritable savoir à produire. Non pas juste témoigner, mais vraiment penser, élaborer des hypothèses, les confronter à des savoirs académiques, les expérimenter dans des pratiques de résistance. Alors, dès qu'on se met à penser en termes de processus, et non d'indicateurs isolés, des conflits sont possibles. Ils émergent non pas sous la forme d'affrontements barbares, d'une lutte de tous contre tous – ce que nous vivons aujourd'hui – mais comme conflits susceptibles de créer du sens, la possibilité de renvoyer des savoirs depuis le terrain, d'avoir d'autres types de savoirs valables, d'ouvrir sur d'autres pratiques. Beaucoup de résistances concrètes au néomanagement existent sur le terrain, mais il manque un discours qui permette d'en faire un terrain de conflictualité.

Non pas proposer des alternatives globales que personne ne peut implémenter, mais des critiques partielles portant sur les éléments concrets mis en place par le management, des refus locaux et non négociables qui bloquent la machine, qui impliquent un conflit dans l'ensemble de la situation. Comme le dit Michel Foucault : « Il ne s'agit pas d'affranchir la vérité de tout système de pouvoir – ce qui serait une chimère puisque la vérité est elle-même pouvoir –, mais de détacher le pouvoir de la vérité des formes d'hégémonie (sociales, économiques, culturelles) à l'intérieur desquelles pour l'instant elle fonctionne »⁵.

5 FOUCAULT, Michel. « La fonction politique de l'intellectuel » in *Dits et écrits II*, Gallimard, 2001, p114.

Statistiquement parlant

Par Guillermo Kozlowski

Les statistiques sont omniprésentes dans notre quotidien à tous : que ce soit sur notre santé, notre travail, notre éducation, mais aussi nos loisirs ou notre vie politique. Pour faire une campagne électorale, on fait des sondages ; pour vendre un nouveau produit, une étude de marché. Pour décider d'une politique sociale, on regarde toute une série de chiffres produits par les différents services compétents. Pour mettre en place une politique éducative, on établit désormais des moyennes pour chaque compétence enseignée. Il est devenu courant d'expliquer ou de résumer un match de football avec des données statistiques (le pourcentage de passes réussies par une équipe ou celui des tirs « cadrés »). Toutes ces statistiques donnent ensuite lieu à d'infinies comparaisons : le taux de chômage en Allemagne est inférieur à celui de l'Italie, les écoles espagnoles sont moins performantes que celles de Singapour, etc.

Les statistiques sont quotidiennes et « parlantes » (bavardes ?). Mais que sont les statistiques ? Qui les produit ? D'où parlent-elles ? Comment se met en place ce savoir statistique si présent ? Nous n'envisageons pas de développer un questionnement moral : les statistiques, c'est bien ou c'est mal, il faut les combattre ou les développer. Ni, encore moins, un cri déchirant sur la perte de l'humain. Nous proposons seulement de nous attarder sur les implications de cette présence massive des statistiques.

Parler des statistiques, c'est parler de deux choses à la fois, en ce sens qu'elles nous concernent de deux manières. Les statistiques, on s'en sert et on en produit. De fait, des statistiques sont produites à partir d'une grande partie des actions quotidiennes de notre vie et on agit souvent à partir des statistiques produites. On fabrique des objets sociaux à partir des statistiques, et les statistiques sont des savoirs indispensables au fonctionnement des objets sociaux qu'on a constitués. Alain Desrosières met ce constat en évidence dans son commentaire d'une enquête sur la pauvreté en Angleterre datant déjà de la fin du XIX^{ème} siècle, réalisée par un des premiers statisticiens, Udny Yule :

« Les données utilisées tant pour évaluer la pauvreté totale (indicateur de résultats) que les moyens mis en œuvre en principe pour la réduire sont toutes issues

de la gestion des bureaux locaux (*Poor Law Unions*) administrant l'assistance. Cette circularité ne semble pas avoir préoccupé Yule ni ceux à qui il présente son étude. Dans ce cas, l'identification entre la pauvreté et le recours aux diverses branches de l'aide publique est suffisamment acquise pour que l'objet puisse être assimilé à l'action supposée la combattre. Cette assimilation n'a rien d'exceptionnel : elle peut être relevée pour la maladie (médecine et hôpital), la délinquance (police et justice) ou, plus récemment, le chômage (bureaux d'emploi). Le cercle, déjà fermé, n'est plus visible. »⁶

Qu'est-ce qu'un pauvre ? Un bénéficiaire des *Poor Law Unions*. Quel est le travail des *Poor Law Unions* ? Réduire la pauvreté. Qu'est-ce qu'un chômeur ? Celui qui a droit à une allocation de chômage⁷. Et qu'est-ce que le travail de l'assurance chômage ?

6 DESROSIERES, Alain. *La politique des grands nombres*, éditions de la découverte, 2010 (réédition), p 314.

7 En Belgique, les statistiques administratives les plus proches des recommandations du BIT sont celles des demandeurs d'emploi inoccupés inscrits (DEI). Elles comprennent : « – Les chômeurs complets non liés par un contrat de travail et bénéficiant d'allocations de chômage ou d'attente, et qui sont inscrits comme demandeurs d'un emploi à temps plein (...) – Les jeunes demandeurs d'emploi pendant leur stage d'attente (avant qu'ils aient droit aux allocations)... ». Source : <http://www.iweps.be/sites/default/files/dmc1112.pdf>. Nous avons souligné deux exemples de la circularité décrite par Desrosières, elle est valable pour la plupart des catégories.

Réduire le chômage. Du coup on peut comprendre certains raccourcis, par exemple cette obsession d'« infléchir la *courbe* du chômage », puisque c'est bien cela qu'on regarde, la courbe, et c'est bien de cela qu'on s'occupe.

Le fait que cette utilisation des statistiques finit par délimiter un domaine de travail disparaît alors du regard critique en devenant une évidence. L'interprétation des statistiques peut provoquer des débats, l'opportunité d'en produire en suscite plus rarement. Et il sera plus exceptionnel encore d'interroger sur la pertinence de nos objets de travail ainsi constitués.

Autrement dit, deux sortes de regards critiques relativement courants sur les statistiques cohabitent. Le premier revendique « l'humain » en opposition aux nombres, ou l'affectif voire l'intuitif contre le rationnel et, en fin de compte, une approche qualitative contre une approche quantitative. Le second invoque des discussions sur une statistique particulière, par exemple : quelle catégorie de chômeurs est-il opportun de décompter dans les statistiques du chômage ?

Notre proposition diffère des deux précédentes. Il est vain d'opposer les approches qualitatives et quantitatives. Toute approche quantitative sera aussi qualitative : parce qu'elle compte des éléments dont on postule qu'ils ont une qualité en commun.

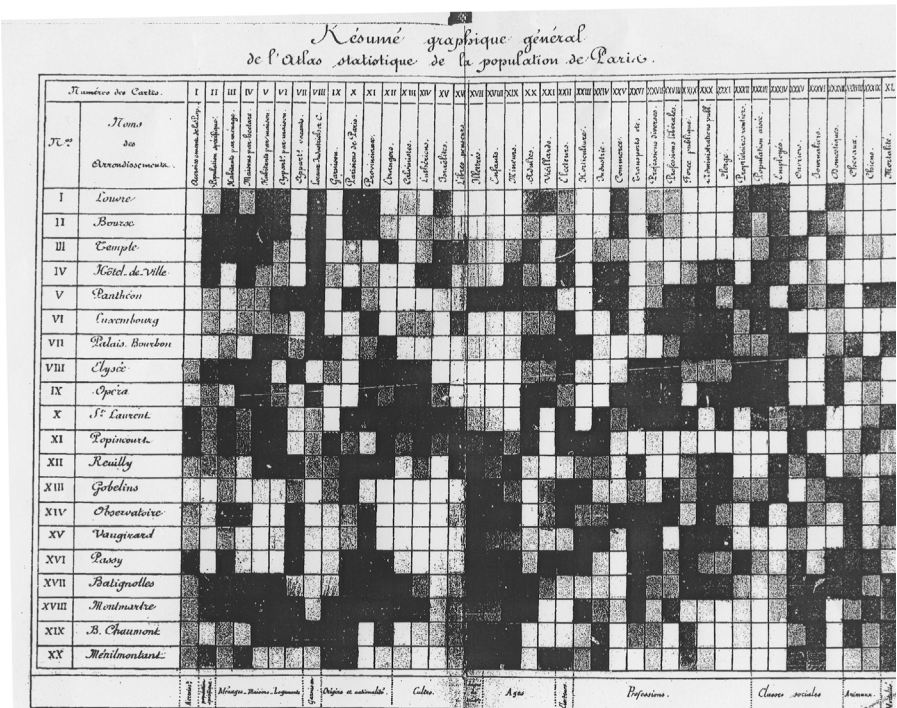
Quant au regard sur les « ingrédients » employés pour fabriquer les différentes données, il est important ! Malheureusement, il n'est pas très efficace sans une critique préalable des objets mêmes des statistiques.

Il existe une tension entre action et description dans les statistiques modernes, c'est là ce que nous voulons interroger : la circularité évoquée par Alain Desrosières, le fait que

« ...l'objet puisse être assimilé à l'action supposée la combattre ». Présenté d'une manière un peu imagée, il s'agit d'aller au bout de cette étrange sensation que, dès lors que se détermine un problème social statistiquement, le type d'action préconisée est déjà établi. Mais, en même temps, toute contestation d'un diagnostic semble illégitime puisque celui-ci se présente comme une description scientifique. Parfois il semble même inconcevable d'évoquer une action sociale sans statistiques à l'appui : quelle portion de la population est visée ? Comment est-elle délimitée ? Et surtout, quels résultats prévoit-on ? Combien de sorties positives ? Quelle taux de récidive ? Etc.

1 HISTOIRE THÉORIQUE DES STATISTIQUES

« Qu'y a-t-il de commun entre la statistique, ensemble de routines administratives nécessaires pour décrire un État et sa population, le calcul des probabilités, subtile façon d'orienter les choix en cas d'incertitude, imaginée vers 1660 par Huygens et Pascal, et les estimations de constantes physiques et astronomiques à partir des observations empiriques disparates, effectuées vers 1750 ? Ce n'est qu'au cours du XIXème siècle que, par une série de retraductions des outils et des questionnements,



ces diverses traditions se croiseront puis combineront, à travers des échanges réciproques entre les techniques de gestion administrative, les sciences de l'Homme (dites « sciences morales »), et les sciences

de la nature »⁸. Les statistiques naissent du mélange de tous ces éléments hétéroclites : ce qu'on appelait avant le XIX^{ème} les statistiques, c'est-à-dire la description non chiffrée des possessions d'un État ; la découverte d'un certain nombre de régularités dans la nature, notamment en astronomie ; une branche des mathématiques appelée calcul de probabilités.

D'une manière extrêmement schématique : l'idée que la société, comme le mouvement des astres, comporte un certain nombre de régularités, pouvant être comprises par l'application du calcul de probabilités.

Le calcul des probabilités est une théorie mathématique beaucoup plus ancienne que les statistiques, elle date déjà du XVI^{ème} siècle, elle a été formulée notamment à partir de l'étude des jeux de hasard (dés, cartes, roulette, etc.). Il s'agit bien entendu de mesurer la probabilité d'un certain tirage. Les statistiques ont étendu ce raisonnement à la fréquence d'un événement, par exemple : quel est le taux de criminalité lié au trafic de drogue chez les jeunes de moins de 20 ans ? Combien « les 59 ans et plus » dépensent-ils en nourriture pour chiens et chats en Belgique ? Quel est le taux de mortalité en Europe ? Comme le souligne le philosophe argentin Mario Bunge, il est important pour comprendre les statistiques de les différencier des probabilités : « Une des leçons méthodologiques importantes que l'on doit apprendre des sciences naturelles est que la régularité statistique (contrairement aux lois des probabilités) n'a pas de puissance explicative, plutôt, elles doivent être expliquées (...) Les régularités statistiques ne peuvent être utilisées comme des préalables (explicatifs) parce que, aussi importantes qu'elles soient, elles ne font que résumer le résultat d'un grand nombre de processus individuels ; elles ne représentent aucun mécanisme (...) Ainsi, « si la probabilité qu'une cause C produise un effet E » est un énoncé théorique ; « approximativement un quart des événements de la classe C seront suivis d'un événement de la classe E » est un énoncé statistique. Cette différenciation ne peut être vue par les empiristes, qui considèrent de la même manière fréquence et probabilité, ils ne comprennent pas que, tandis qu'une probabilité mesure la propension d'un élément individuel, une fréquence fait référence à une population complète. En résumé, les lois de la

probabilité peuvent expliquer des régularités statistiques, mais pas le contraire ».⁹

Dans les deux cas, les données présentées sont de grands nombres. Mais, pour les probabilités, le chercheur analyse un même mécanisme répété un très grand nombre de fois ; tandis que dans les statistiques, il constatera la fréquence d'une certaine occurrence dans une population.

Une pièce de monnaie lancée un très grand nombre de fois tombera, en moyenne, autant sur pile que sur face. Il y aura une probabilité de 1/2 d'obtenir pile sur un tirage. Ces résultats tiennent au mécanisme du lancer : la pièce est presque symétrique et le résultat est très sensible aux moindres influences du milieu. La probabilité explique quelque chose d'un mécanisme. Une probabilité : une cause (le lancer d'une pièce avec certaines caractéristiques physiques) produit un effet (la pièce tombée côté pile ou face).

En revanche, l'affirmation « 8 % des pères séparés dont les revenus dépassent 3000 euros, ne voient plus leurs enfants¹⁰ », c'est une fréquence : un événement (ici, un divorce) est suivi d'un autre événement (ici, rencontrer ses enfants). Le même mécanisme ne se répète pas un très grand nombre de fois, et pour cause... Il faudrait que cet homme dont le revenu dépasse les 3000 euros se sépare un très grand nombre de fois de son épouse (la même), dans des conditions équivalentes. Il s'agit d'un grand nombre, mais un grand nombre d'hommes différents (d'une population).

Et encore la probabilité ne serait valable que pour ce monsieur et dans ces conditions précises. De cette situation, il est impossible d'isoler un élément individuel qu'on pourrait répéter. Et ce, contrairement aux probabilités qui mesurent la propension à la répétition d'un élément individuel. Chaque « 8 % » ne comporte aucun mécanisme qui génère une certaine probabilité de divorcer et de ne plus voir ses enfants.

Ce n'est pas parce qu'une statistique indique une régularité, parce qu'elle montre un grand nombre d'occurrences autour d'une valeur, que l'on peut isoler un mécanisme social. Il s'agit de ce qu'on appelle un problème inversé. Le chercheur possède des résultats et il doit trouver le mécanisme.

9 BUNGE, Mario, « La relación entre la sociología y la filosofía », EDAF, 2000. p 117. (Traduction personnelle).

10 D'après une étude de l'INSEE, cité sur France inter un matin (30 mai 2013).

86 No. 48		SCHEDULE of the whole number of Persons within the Division allotted to												2					
NAME		FREE WHITE PERSONS, (EXCLUDED HEADS OF FAMILIES)												SERVANTS					
HEADS OF FAMILIES.		Male over 16	Male 16 and under 16	Male under 16	Female over 16	Female 16 and under 16	Female under 16	Male over 16	Male 16 and under 16	Male under 16	Female over 16	Female 16 and under 16	Female under 16	Male over 16	Male 16 and under 16	Male under 16	Female over 16	Female 16 and under 16	Female under 16
July 1st 1850		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Mary Lee	Mary Lee	1	1																
	Mary Lee	1	1																
	Mary Lee																		
	Mary Lee	1	1																
	Mary Lee																		
	Mary Lee																		
	Mary Lee																		
	Mary Lee																		
	Mary Lee																		
	Mary Lee																		
	Mary Lee																		
	Mary Lee																		
	Mary Lee																		
	Mary Lee																		
	Mary Lee																		
	Mary Lee																		
Total		27	15	24	6	16	7	3	5	1				7	5	5	5	5	2

Il y a une aporie dans l'utilisation des statistiques, comment l'utilisation d'une théorie des probabilités, pertinente pour l'étude d'un individu, trouve une place centrale dans l'analyse des phénomènes sociaux ? Il faudra regarder l'histoire politique des statistiques, comment concrètement elle s'est mise en place, pour comprendre.

Trier les pauvres est une préoccupation qui apparaît dès la fin du Moyen Âge. Lorsque les liens rigides qui unissent les lignages se détissent entraînant l'apparition massive d'individus détachés de la société. Les paroisses organisent alors une sorte d'assistance publique. Mais celle-ci n'est pas inconditionnelle. Il s'agit de rattacher les individus, donc il importe de trier les « rattachables », de bonne volonté, liés au territoire de la paroisse, et de les séparer des autres¹². Peu à peu, cette aide locale va être remplacée par une politique d'État. En effet, dès lors que la puissance d'un État est liée à la capacité de production de

Non plus les trier, mais agir sur une population, la façonner. La gestion de la santé publique ou de la criminalité, nécessite de nouveaux outils. Et c'est dans ce cadre que se met en place la statistique, c'est-à-dire étymologiquement, la science de l'État¹³. Dès le départ se pose la question de l'action : le gouvernement d'un État sur un très grand nombre d'individus. Un État dont l'objectif n'est pas la domination territoriale, mais la puissance économique, un État dont les objectifs, le savoir, l'évaluation se pensent désormais en termes économiques.

Par exemple dans les années 1880, Booth entreprend une enquête sur la pauvreté à Londres, il va ainsi classer les pauvres en huit catégories hiérarchisées selon des critères tels que la régularité de l'emploi,

14 DESROSIERES Alain, *op cit.*

la scolarisation des enfants, ou les caractéristiques du logement. « Elle [l'enquête] vise à défaire l'équivalence souvent supposée entre trois ensembles distincts, celui des *classes dangereuses*, celui des pauvres et celui des *travailleurs* en général »¹⁵. Il serait difficile pour un pouvoir d'avoir une action directement sur une masse informe de pauvres, en revanche une fois qu'elle est découpée en huit catégories, des politiques sociales peuvent être envisagées, il devient possible de gérer une population. Séparer ceux qu'il faut former de ceux qu'il faut pourchasser, par exemple. Ou alors séparer ceux qu'il est profitable d'aider, de ceux qui n'en valent pas la peine, proposer des modèles pour chacune de ces catégories. Comme le dit François Ewald : « ...on définira pour chacun, en fonction de son identification sociale, la norme disciplinaire qu'il peut et doit attendre »¹⁶. C'est cette « identification sociale » que les statistiques produisent. Les statistiques ne sont pas seulement un regard, il s'agit aussi de faire en sorte que ces catégories se transforment en réalité. Par exemple faire en sorte qu'émerge réellement une classe d'ouvriers « honnêtes » complètement isolée des petits illegalismes qui étaient courants dans les milieux populaires. « L'homme moyen n'est donc pas un homme qui se logerait on ne sait pas très bien où dans la société : c'est la société-même telle que l'objective la sociologie. »¹⁷

Les statistiques ont pris d'autant plus de place que, à côté de leur utilisation « scientifique », elles sont doublées d'une utilisation quotidienne. Elles sont devenues très parlantes, voire... trop bavardes ! Le travail social use et subit avec complaisance leur logorrhée. Non pas que tout le monde comprenne très bien ce que ces statistiques disent, mais ces statistiques sont facilement reliées à des images. Des expériences, des faits divers, des films... il y a une certaine évidence des statistiques, elles disent des choses qu'on sait bien, elles nous montrent clairement ce qu'il faudrait faire. Or ce qu'on vient de décrire, ces images dotées d'une certaine évidence, c'est le fonctionnement du sens commun. Statistiques et sens commun se marient d'autant mieux qu'on les imagine opposés.

3 LE MONDE DES STATISTIQUES

Au croisement de la théorie et de la pratique, les statistiques se retrouvent dans une problématique liée au rapport individu/collectif. Et, au cœur de ce nouveau rapport, se trouve la notion de population, telle qu'elle va être redéfinie au XIX^{ème} siècle, notamment par l'émergence des statistiques...

Suivant l'analyse proposée par Michel Foucault dans ses cours, on peut affirmer que le concept de population, tel qu'il est forgé au XIX^{ème} siècle, ne désigne pas seulement un certain nombre d'individus habitant une région, mais permet la production d'un savoir et une action spécifiques sur ces individus en tant qu'ils font partie de cette population. « ...d'une façon générale avec les économistes du XVIII^{ème} siècle, la population va cesser d'apparaître comme une collection de volontés soumises qui doivent obéir à la volonté du souverain par l'intermédiaire des règlements, lois, édits, etc. On va la considérer comme un ensemble de processus qu'il faut gérer dans ce qu'ils ont de naturel et à partir de ce qu'ils ont de naturel. »¹⁸

D'une part une population est complexe, elle ne dépend pas de la volonté des individus, et ne peut être façonnée directement. Elle est déterminée par des questions biologiques, des aléas climatiques, des éléments issus de la longue durée historique... toutes ces déterminations sont enchevêtrées et en interaction. D'autre part « ...cette population, bien sur elle est faite d'individus parfaitement différents les uns aux autres et dont on ne peut pas, au moins dans une certaine limite, prévoir exactement le comportement. Il ne reste pas moins qu'il y a, selon les premiers théoriciens de la population au XVIII^{ème} siècle, au moins un invariant, qui fait que la population prise dans son ensemble a et n'a qu'un seul moteur d'action. Ce moteur d'action, c'est le désir... Le désir c'est la recherche de l'intérêt pour l'individu. L'individu peut d'ailleurs parfaitement se tromper dans son désir ; quant à son intérêt personnel, il y a une chose qui ne trompe pas, c'est que le jeu spontané, ou en tout cas à la fois spontané et réglé du désir, permettra en effet la production d'un intérêt, de quelque chose qui est intéressant pour la population elle-même.

15 DESROSIERES Alain, *op cit*.

16 EWALD, François. *L'État providence*, Grasset, 1986, p 160.

17 EWALD, François. *L'État providence*, *op cit*, p 158.

18 FOUCAULT, Michel. *Sécurité, territoire, population. Cours au collège de France 1977–1978*. Gallimard/Seuil, 2004, p 72.

Production de l'intérêt collectif par le jeu du désir : c'est là ce qui marque à la fois la naturalité de la population et l'artificialité possible des moyens que l'on se donne pour la gérer »¹⁹. Le dernier aspect mis en évidence est la régularité surprenante des comportements à l'intérieur d'une population : par exemple celle du taux du suicide d'une année à l'autre.

En résumé, une population est complexe, ce qui implique le fait qu'elle ne peut se façonner en faisant appel à la volonté de chacun des individus qui la comportent. Et que par ailleurs les modifications comportent une grande part d'incertitude quant au résultat. Une action sur la population est néanmoins possible à partir d'un invariant : la recherche individuelle de l'intérêt, qui permet de fabriquer une sorte d'intérêt commun. On peut bien entendu retrouver ici le postulat central de l'utilitarisme. Pour finir les populations comportent des régularités qui restent stables malgré les choix individuels.

Ce concept issu de l'économie : la population, permet de donner une réponse à la problématique individuel/collectif. On peut gouverner une population. Quelles que soient les particularités d'un individu, un gouvernement peut s'adresser à lui en tant qu'il fait partie d'une population. La population devient un objet central : le bien-être de sa population, le développement de sa population, c'est à cette échelle que l'action d'un État dont la problématique centrale est l'économie est possible.

On ne peut dessiner une société parfaite, puisque la population est un phénomène complexe, tout n'est pas possible, une intervention volontariste aura certainement des résultats inattendus qui pourront parfois être catastrophiques. On ne peut gouverner une population par décret. Bien entendu les politiques s'appliquent concrètement aux individus, mais en tant qu'ils font partie d'une population, par comparaison avec des statistiques d'autres populations, ou des statistiques de différentes régions. L'action, le gouvernement de cette population, sera de faire en sorte que la courbe se rapproche des courbes les plus « vertueuses ». On ne peut demander à une population d'être en bonne santé, ou d'être compétente. Il faut créer les conditions pour cela, et ce n'est pas simplement former plus de médecins par exemple, il faut aussi qu'ils soient disséminés dans

le territoire, que les gens puissent les payer, qu'ils aient le réflexe de s'adresser au médecin, qu'ils obéissent à ses traitements... et que le tout reste économiquement profitable. On ne peut imaginer un système de toutes pièces, mais on peut regarder, statistiquement, si le taux de maladie dans cette population est inférieur ou supérieur à un autre, quel type de maladies est statistiquement plus présent, quelles maladies provoquent des absences au travail, quelles maladies ont un coup de traitement rentable par rapport au résultat obtenu. La population est un objet complexe, pour la gouverner il faut un mode particulier de savoir, les modèles statistiques seront au centre de ce savoir.

Un mode de gouvernement légitimé du fait que le désir, la recherche de l'intérêt, est l'invariant des individus qui constituent une population. L'intérêt collectif étant la possibilité de développer les intérêts individuels. Désormais l'action gouvernementale ne vise pas à interdire, mais à moduler au mieux ce désir. Pour cela, encore une fois on se servira des statistiques : ce sont tous les sondages d'opinion par exemple, mais aussi les campagnes de marketing qui leur sont attachées. La communication, c'est-à-dire l'art d'expliquer que ce qu'on nous propose est ce qu'on désire.

Ainsi, les statistiques en tant que telles peuvent être source simplement d'interrogations, des morceaux d'hypothèses ; c'est ce que décrit Mario Bunge. Néanmoins elles sont intimement liées au concept de population, qui leur confère une portée différente, où, en effet, elles sont un mode de gouvernement.

Conclusion

« La population apparaît donc, plutôt que la puissance du souverain, comme la fin et l'instrument du gouvernement : sujet de besoins, d'aspirations, mais aussi comme objet entre les mains du gouvernement. Elle apparaît comme consciente, en face du gouvernement de ce qu'elle veut et inconsciente, aussi, de ce qu'on lui fait faire. L'intérêt comme conscience de chacun des individus constituant la population et l'intérêt comme intérêt de la population, quels que soient les intérêts et aspirations individuelles de ceux qui la composent, c'est cela qui va être, dans son

19 FOUCAULT, Michel. *Sécurité, territoire, population. Cours au collège de France 1977–1978.op cit*, p 74.

équivoque, la cible et l'instrument fondamental du gouvernement des populations. »²⁰

On peut relever les deux éléments apportés par Michel Foucault sur le mode de savoir propre au regard en termes de population. La population est en effet consciente de ce qu'elle veut ; la sécurité, le bonheur, le bien-être, la prospérité... Mais inconsciente de ce qu'on lui fait faire : politiques urbanistiques, de santé, d'éducation, de formation. Ce n'est pas une question d'information, ni un « manque de démocratie », ces politiques peuvent être publiquement débattues, parfois elles le sont. Simplement la population n'est susceptible que d'un savoir extérieur, il y a un savoir sur les populations, mais non un savoir des populations.

Il y a des savoirs populaires (du peuple), des savoirs de classe, des savoirs liés aux différents modes d'être minoritaires, des savoirs liés à la vie dans un lieu, un métier, etc. Mais pour appréhender une population, il faut un savoir surplombant les processus qui la déterminent. Par exemple, il y a quelques temps il était question de discuter avec les représentants du peuple syrien en lutte. Aujourd'hui il s'agit de s'occuper de populations affamées, ou malades, etc. on ne peut pas discuter avec les populations. Les populations ont, ou au contraire manquent, d'un gouvernement, mais en elles-mêmes n'ont pas un savoir, elles n'ont donc pas la possibilité d'agir, il n'y a pas de savoir « populationnel ».

Il y a des savoirs populaires, mais ils ne portent pas sur la population comme objet, il n'y a pas de savoir populaire sur la densité d'un quartier ou sur le seuil épidémiologique d'une maladie. Non pas que les habitants d'un quartier ne puissent rien savoir à propos de la densité dans ce quartier, ou sur la propagation des maladies, bien au contraire. Simplement leur savoir n'est pas adéquat au gouvernement d'une population.

Ce que le néo-management demande au travail social, c'est de se brancher sur cette problématique de la gestion des populations. Parce que d'une part elle produit un savoir économique sur ces populations qui lui est fonctionnel. Mais aussi parce que elle forme la population, crée des nouvelles prises sur cette population. Et encore plus parce qu'elle se

défait de toutes les autres approches qui sont ne sont pas conçues en termes économiques.

POST-SCRIPTUM POUR UNE RECHERCHE À VENIR

Aujourd'hui on a tendance à juger qu'un problème est social lorsqu'on peut constater statistiquement son importance. C'est peut-être un mauvais raccourci, d'autant plus dangereux que de toutes nouvelles techniques sociales sont en train de se mettre en place. Ce sont des techniques qui ne relèvent plus des statistiques, du moins pas immédiatement, mais du profilage algorithmique. Non plus « Qui êtes-vous par rapport à telle ou telle moyenne ? » ou « Qu'observe-t-on lorsqu'on compare les statistiques de tel quartier avec tel autre ? » Mais « étant donné votre profil individuel (établi à partir d'une masse de méta-données par un algorithme), voici le parcours qui vous convient pour développer vos possibilités, dans le cadre du marché ». Au-delà, ou en tout cas parmi les critiques que l'on peut faire du type de pouvoir qu'entraîne ce savoir, il y a une disparition du social, ou plutôt du politique, comme questionnement sur le commun. La tentation serait grande alors de s'accrocher aux statistiques. Des choses comme « nous sommes les 99 % » etc. Mais ce sont des raccourcis, il y a beaucoup trop d'imaginaire dans cette approche. La force politique n'est pas liée directement au nombre mais au savoir et aux pratiques que l'on peut avoir sur les mécanismes sociaux.

20 FOUCAULT, Michel. *op cit*, p 109.

Complexe, compliqué, confus

Par Guillermo Kozlowski

***L**e monde est complexe. Le monde est compliqué. Le monde est confus. Les trois choses se disent, mais disent-elles la même chose ? Nous avons déjà évoqué la complexité des situations dans lesquelles nous vivons, à la fois comme ce qui est censé justifier le recours au management, mais aussi comme la limite réelle du management. C'est parce que les situations sont complexes que le management n'apporte aucune prise sur elles. D'où la nécessité d'expliquer un peu plus précisément ce qu'on entend par complexité.*

1 LES MOTS

La question n'est pas une révision du dictionnaire. Si regarder ces trois concepts a un intérêt, il réside dans l'origine de leur proximité et dans l'utilité éventuelle de les distinguer dans la pratique.

Commençons par regarder le sens de ces mots :

Compliqué : renvoie surtout à la difficulté de réaliser ou à comprendre quelque chose. Organiser une réunion avec 50 personnes aux agendas surchargés est compliqué. Tout comme assembler un puzzle de 10000 pièces. « Compliqué » est une question technique.

Confus : renvoie à la connaissance (qu'elle provienne de la perception ou d'une analyse théorique que nous avons de quelque chose). Une chose que l'on n'arrive pas à connaître de manière claire et distincte. Il y a trop de mouvement dans un film, on n'arrive pas bien à déterminer les actions de tel ou tel personnage : on a affaire à un événement confus. Un son qu'on n'arrive pas à découper du bruit de fond. « Quand je puis reconnoître une chose parmi les autres, sans

pouvoir dire en quoy consistent ses différences ou propriétés, la connoissance est confuse²¹ ». À quelques exceptions près, dont Leibniz fait partie, ce qui est confus est présenté comme ce qui doit être éliminé pour obtenir une connaissance vraie. La connaissance vraie étant d'ailleurs, suivant la tradition cartésienne, définie précisément comme une connaissance claire et distincte.

Complexe : il s'agit d'une problématique centrale dans la science et la philosophie des 40 ou 50 dernières années. Partout, dans les mathématiques, la chimie, la biologie ou le social, on a découvert l'existence de mécanismes complexes. C'est devenu ça arrive souvent avec ce genre de problématique une sorte de rengaine²².

De la même manière que beaucoup de gens imaginent que la théorie de la relativité affirme que « tout est relatif », beaucoup ont aussi imaginé, et avancé, que l'intégration de processus complexes en chimie, en biologie ou dans le social voulait dire que tout est trop confus pour comprendre quoi que ce soit, ou trop compliqué pour faire quoi que ce soit.

21 LEIBNIZ, G.W. *Discours de métaphysique* (1686) , librairie philosophique J. Vrin, 1990, p 69.

22 Pour une critique très étayée de cette idéologie de la complexité, qu'il faudrait disjoindre de l'étude des mécanismes complexes, voir : Jean Zinn , « La complexité et son idéologie », <http://jeanzinn.fr/ecorevo/sciences/complexi.htm>.

Tentons de sortir un peu de toute cette confusion, commençons donc par regarder ce qu'est la complexité :

« Qu'est-ce que la complexité ? Au premier abord, la complexité est un tissu (*complexus* : ce qui est tissé ensemble) de constituants hétérogènes inséparablement associés : elle pose le paradoxe de l'un et du multiple. Au second abord, la complexité est effectivement le tissu d'événements, actions, interactions, rétroactions, déterminations, aléas, qui constituent notre monde phénoménal. »²³

Entre le premier « abord » et le deuxième, ce qui apparaît c'est notamment le mouvement et l'interaction. La complexité, c'est le fait que beaucoup d'éléments sont entremêlés, mais surtout que ces interactions entre ces éléments vont modifier les règles—mêmes des interactions futures. Dans un tissu, les fils sont assemblés, mais ils ne se modifient pas entre eux, on peut « démêler les fils » (au moins théoriquement). Alors que, par exemple, dans la climatologie on se rend compte que l'humidité modifie la température qui modifie l'humidité en même temps, on ne peut plus comprendre le tout en isolant les comportements de chaque élément. « La propriété la plus générale d'un paradigme complexe est que le déploiement de ce « jeu » que constitue la compréhension et l'agir modifie au fur et à mesure les règles du jeu : il n'est donc pas possible d'en prévoir ni d'en maîtriser le développement à venir. »²⁴

L'idée classique était qu'on devait connaître les choses de manière claire et distincte, trouver les lois qui régissent le comportement des choses puis intégrer ces comportements et découvrir peu à peu le fonctionnement du monde entier. « Découvrir les éléments simples et les règles simples à partir de quoi s'opèrent les combinaisons variées et les constructions complexes. »²⁵ Une fois toutes les lois connues, on pourrait maîtriser le monde. C'est une vision linéaire de l'action. Dans ce paradigme on peut accepter des choses extrêmement « compliquées », c'est-à-dire une technique très sophistiquée, mais on se doit de faire disparaître le confus et le complexe. L'irruption d'une complexité dans un sens fort, c'est-à-dire une complexité irréductible, pose alors toute une série de questions fondamentales.

Qu'est-ce qu'agir si on ne maîtrise pas les choses ?
Qu'est-ce qu'agir si on ne peut pas prévoir le résultat de nos actions ?

2 LES ACTIONS

Comment agir ? Notre époque donne plusieurs solutions :

La première est une sorte de croyance un peu mystique : attendre que quelqu'un vienne mettre de l'ordre dans toute cette histoire. Elle est souvent avancée par des tenants d'un certain rationalisme. Ceux-ci n'arrêtent pas de soupçonner, derrière cette confusion, de terribles complots qui expliqueraient les choses de manière claire et distincte. Tout en attendant l'arrivée d'un improbable chevalier blanc, qui expliquerait comment, derrière une confusion de surface, au fond tout est simple.

La deuxième est de réduire nos actions au strict minimum, c'est-à-dire à soi-même, abandonner donc toute pensée de l'action... et après nous le déluge ! Mettre des œillères, cultiver son petit jardin, construire des barrières et des miradors...

Devenu complexe dans notre appréhension, le monde nous semble aussi compliqué et confus. Compliqué parce que nous ne trouvons pas comment avoir prise sur lui. Confus parce que nous n'arrivons pas à comprendre « qui est qui ».

Si nous ne voulons pas attendre, ni nous renfermer autour des quelques caprices que nous pouvons satisfaire – tout en les entourant de murs et de barbelés pour que l'on ne nous les prenne pas – alors, la question qui se pose est : « Comment agir dans cette complexité ? »

Comme le dit Edgar Morin : « La difficulté de la pensée du complexe est qu'elle doit affronter le fouillis (le jeu infini des inter-rétroactions), la solidarité des phénomènes entre eux, le brouillard, l'incertitude, la contradiction. Mais nous pouvons élaborer quelques-uns des outils conceptuels, quelques-uns des principes pour cette aventure, et nous pouvons entrevoir le visage du nouveau paradigme de complexité

23 MORIN, Edgar. *Introduction à la pensée complexe*. Éditions du Seuil, 2005, p 21.

24 BENASAYAG, Miguel, DEL REY, Angélique. *De l'engagement dans une époque obscure*. Éditions du passager clandestin, 2011, p 35.

25 MORIN, Edgar. *La méthode 1 – la nature de la nature*, 1977, éditions du seuil, p 96.

qui devrait émerger... Ainsi au paradigme de disjonction/réduction/unidimensionalisation, il faudrait substituer un paradigme de distinction/conjonction qui permette de distinguer sans disjoindre, d'associer sans identifier ou réduire »²⁶.

Disjonction / réduction / unidimensionalisation

Le paradigme classique fonctionne de manière linéaire : par disjonction, c'est-à-dire séparer le sujet qui connaît de ce qu'il connaît. Par réduction, c'est-à-dire découper en catégories. Par unidimensionalisation, c'est-à-dire placer toutes ces unités de base sur le même plan. Cela peut sembler un peu abstrait, mais on retrouve ce regard dans nos pratiques.

Disjoindre : séparer celui qui regarde de ce qui est regardé, il y a celui qui apporte des données et celui qui les regarde. Par exemple, le chômeur apporte ses données et l'assistant social (AS) les regarde. Mais à son tour, le savoir que l'AS produit, son expérience, il ne les pense pas, il les transmet sous forme de données, que d'autres vont contrôler ou utiliser pour bâtir des « politiques d'emploi ». Ce n'est pas juste une question hiérarchique, c'est surtout un type de pouvoir qui consiste à séparer le savoir de l'expérience, celui qui regarde de ce qu'il regarde.

Réduire : découper des catégories de chômeurs, donner à chaque groupe un certain nombre de caractéristiques, coller une étiquette à chaque chômeur, « personnaliser l'approche ». Définir ce qu'est un chômeur.

Unidimensionnaliser : tout remettre dans le cadre unique du « marché du travail » : source intarissable, universelle et infaillible de vérité. Toutes les politiques sociales sont désormais intelligibles suivant la problématique de la mise à l'emploi. Non pas l'emploi en lui-même, mais le rapport à l'emploi comme grille de lecture du monde. Mesurer l'éloignement au marché du travail. Penser l'ensemble de la vie par rapport à l'emploi : s'occuper de son emploi bien sûr, mais aussi chercher un emploi, développer des compétences utiles pour un emploi, éduquer en vue d'un emploi.

On a l'impression d'avoir fait disparaître la confusion, mais ce n'est vrai que vu de l'extérieur. La catégorisation des chômeurs en quatre sous-ensembles ; la catégorisation des élèves par compétences ; le découpage méticuleux des tâches évaluable auxquelles sont soumis les travailleurs, ne permettent jamais de dire qui est qui. On ne sait pas vraiment à qui on a affaire, on ne sait pas ce que celui qui est évalué peut faire, ni ce qu'il fait. Alors on tente de comprendre, et c'est l'escalade, on multiplie les critères à noter pour chacun, mais le résultat ne fait que s'embrouiller encore plus. Ainsi, certains professeurs sont amenés à évaluer chaque trimestre plus d'une centaine de « compétences » par élève.

On n'arrive pas à connaître de manière claire et distincte chaque chômeur, élève, apprenant ou travailleur. Vu de l'extérieur, ce découpage à l'air net mais c'est simplement parce qu'il est arbitraire. Un peu comme la carte de l'Afrique semble nette, les frontières sont droites... justement parce qu'elles ont été dessinées sur une carte.

Au vécu concret d'une confusion de plus en plus obscure, au constat de l'inefficacité, s'oppose le regard extérieur qui voit une connaissance claire et distincte des données faciles à évaluer, faciles à communiquer, faciles à produire.

L'inefficacité est d'autant plus importante qu'une fois ce découpage opéré, on n'a plus la moindre idée de ce qui relie tout ce qu'on vient de découper. Qu'est-ce qui relie ces centaines de compétences, comment cela fait un élève ? Car, n'en déplaise aux futurs DRH, on ne peut pas faire son marché à l'intérieur de quelqu'un, prendre seulement ce qui sert l'entreprise sans violence.

Plus on parle de « traitement personnalisé », plus on impose un traitement abstrait. On peut multiplier les données sur une personne à l'infini, mais tant qu'on fait abstraction des situations dans lesquelles cela se passe, on ne fait qu'ajouter de la confusion.

Distinction / conjonction

On ne peut réduire la complexité, en revanche ce qu'on peut faire, c'est prendre les choses et les gens

26 MORIN, Edgar. *Introduction à la pensée complexe. op cit.* pp 22–23.

dans la situation dans laquelle ils sont. Situation dont l'observateur, l'AS ou le prof de nos exemples, font partie aussi.

Bien entendu, on n'a pas une connaissance claire et distincte pour autant. Il reste un fond obscur dans cette situation qui nous échappe. « Pour juger encore mieux des petites perceptions que nous ne saurions distinguer dans la foule, j'ai coutume de me servir de l'exemple du mugissement ou du bruit de la mer dont on est frappé quand on est au rivage. Pour entendre ce bruit comme l'on fait, il faut bien qu'on entende les parties qui composent ce tout, c'est-à-dire le bruit de chaque vague, quoique chacun de ces petits bruits ne se fasse connaître que dans l'assemblage confus de tous les autres ensembles, et qu'il ne se remarquerait pas si cette vague qui le fait était seule. »²⁷

C'est pourquoi Leibniz oppose au concept de clair et distinct forgé par Descartes celui de clair-confus, il y a toujours un fond obscur, un non-savoir dans nos connaissances claires.

La question n'est plus : qui est qui ? Car c'est justement cette question qui amené la confusion. Ce n'est pas parce qu'on ne sait pas précisément découper les choses qu'elles sont confuses, mais parce qu'on tente de les connaître de cette manière, qu'elles le deviennent. La question devrait être plutôt celle-ci : « Comment ça fonctionne, comment ça s'agence ? »

« (...) toute notre pensée est plutôt modelée sur le verbe être, EST. La philosophie est encombrée de discussions sur le jugement d'attribution (le ciel est bleu) et le jugement d'existence (dieu est), leurs réductions possibles ou leur irréductibilité. Mais c'est toujours le verbe être... il n'y a guère que les Américains pour avoir libéré les conjonctions, pour avoir réfléchi sur les relations. Seulement quand on fait du jugement de relation un type autonome, on s'aperçoit qu'il se glisse partout, qu'il pénètre etrompt tout : le ET n'est même plus une conjonction ou une relation particulières, il entraîne toutes les relations. Il y a autant de relations que de ET, « et... et...et... » (...) »²⁸

Le ET ce n'est pas une relation quelconque, qui

préexiste, mais les différentes relations concrètes : le chômeur et l'AS ; le chômeur et le représentant du syndicat ; l'AS et son responsable ; le représentant du syndicat et le responsable du syndicat ; le chômeur et le patron qui l'a viré.

« Le ET, ce n'est ni l'un ni l'autre, c'est toujours entre les deux, c'est la frontière, il y a toujours une frontière, une ligne de fuite ou de flux, seulement on ne la voit pas, parce qu'elle est le moins perceptible. Et c'est pourtant sur cette ligne de fuite que les choses se passent, les devenirs se font, les révolutions s'esquissent. »²⁹

Il n'y a pas des individus et des relations qui les lient de l'extérieur, il y a des individus déjà en relation et incompréhensibles en dehors de ces relations, produits par ces relations. C'est pourquoi agir sur cette relation dans une situation concrète implique des changements pour tout le monde.

Complexité

« Aujourd'hui doit être méthodiquement mise en doute le principe même de la méthode cartésienne, la disjonction des objets entre eux, des notions entre elles (les idées claires et distinctes), la disjonction absolue de l'objet et du sujet. Aujourd'hui, notre besoin historique est de trouver une méthode qui détecte et non pas occulte les liaisons, articulations, solidarités, implications, imbrications, interdépendances, complexités. »³⁰

Quelle que soit notre action, dans la situation présente on ignore ce qui pourrait advenir dans une situation postérieure. Agir diffère donc d'une accumulation, d'une capitalisation de bonnes actions. « L'application de modèles complexes pour le social implique une rupture avec le mode classique d'engagement : dans un système complexe, la situation à venir n'est pas linéairement prédictible. Schématisons : la situation 2 a beau résulter de la précédente, cette résultante n'est en rien prévisible depuis la situation 1. Encore moins maîtrisable ! Conséquence : nous ne pouvons lutter, nous engager, développer des projets, au vu de ce que sera la situation à venir. Certes, les actions menées dans la situation présente font partie

27 LEIBNIZ G.W. *Nouveaux essais sur l'entendement* (1765, 1ère édition), éditions GF-Flammarion 1990, pp 41-42.

28 DELEUZE, Gilles. *Pourparlers*, éditions de minuit 1990. pp 64-65.

29 DELEUZE, Gilles. *Pourparlers*, op cit. p 65.

30 MORIN, Edgar. *La méthode 1- la nature de la nature*, p16.

du soubassement dont émergera la situation à venir, mais il n'y a ni garantie ni visibilité quant à ce qui en résultera. » ³¹

Jouer changera les règles du jeu, alors on ne peut pas dire quelle sera la manière dont il faudra jouer à l'avenir. Mais ceci ne veut pas dire que, sous prétexte qu'on ne peut prévoir, ni maîtriser, tout soit pareil ou qu'il ne faut rien faire. Si tout engagement, toute action se fait sur fond d'un non-savoir, cela ne veut pas dire qu'on ne sait rien, ni que tout soit pareil.

« Il ne revient pas au même que l'on expulse les émigrés, que l'on exploite les gens comme des ressources humaines, que l'on opprime les minorités, que l'utilitarisme gagne du terrain... Mais ces asymétries ne sont repérables qu'en situation. » ³² Agir dans la complexité implique agir en situation.

Les vagues ont beau être constituées de gouttes d'eau, cela n'empêche pas de surfer dessus. On peut avoir un rapport avec la vague, comme unité, sans avoir une connaissance claire et distincte de chaque goutte d'eau qui la constitue. On ne doit pas non plus prendre en compte la mer entière. C'est bien par un rapport avec la vague que l'on peut surfer.

Mais en même temps, agir sur les asymétries d'une situation concerne tout le monde, parce que les asymétries structurent la situation. Si la frontière entre avoir des papiers et être sans-papier ne déterminait plus le fait d'avoir des droits ou de ne pas en avoir, cela concernerait tout le monde.

Conclusion : compliqué ?

Ce dernier terme peut, en fin de compte, renvoyer au constat suivant. À certaines époques, les asymétries qui nous permettent d'agir sont évidentes, faciles à repérer, elles semblent nous trouver toutes seules, il s'agit juste de ne pas fermer les yeux. Alors qu'à d'autres, au contraire, il faut beaucoup chercher.

Dans les époques lumineuses, il est plus simple d'assumer les défis de l'époque, du moins, ils sont plus simples à trouver. Dit autrement, si à certaines époques, les choses paraissent plus simples, cela ne vient pas du fait qu'on a la « bonne » technique,

ni d'une plus grande qualité des gens, plus intelligents ou plus courageux. Les tâches que l'on peut être amené à assumer à un moment donné, peuvent être plus ou moins compliquées. Mais la difficulté pour agir dans des époques obscures ne vient pas d'une difficulté à ce niveau. C'est pourquoi la solution n'émane pas non plus d'une technique.

Si dans les années 1970, les gens se mobilisaient plus ce n'était pas parce que les affiches, pour annoncer les mobilisations, étaient meilleures. Le problème de notre époque n'est pas que les choses soient trop compliquées, n'est pas de trouver la bonne technique qui simplifie encore plus les choses, mais de chercher les asymétries qui permettent une action, d'apprendre à agir sans promesses.

31 BENASAYAG, Miguel, DEL REY, Angélique. *De l'engagement dans une époque obscure, op cit.* pp 38–39.

32 BENASAYAG, Miguel, DEL REY, Angélique. *De l'engagement dans une époque obscure, op cit.* p 39.

Faire sérieux

Par Guillermo Kozlowski

Ce texte part d'une interpellation suscitée par un sketch de Franck Lepage : souvent l'esprit de sérieux, les conventions, la langue de bois prennent le pas dans les rencontres, alors on parle et on ne dit rien. Cette analyse tente de pointer quelques éléments proposés dans ce sketch et deux autres expériences semblables, et cherche à évoquer une piste, à partir de laquelle la discussion devient possible. Il se peut que ce type de sérieux ait un lien profond avec le management, nous y reviendrons dans notre conclusion.

1 PARLER

Parler pour ne rien dire

Parfois une mise en scène est plus parlante que beaucoup d'explications, le sketch de Franck Lepage : « langue de bois »³³ par exemple. Dans ce sketch, Franck Lepage nous enseigne, il nous « coache », à intervenir dans une rencontre du « domaine social ». Il montre notamment qu'il suffit de prendre un certain nombre de concepts, les mélanger n'importe comment (c'est ce qu'il fait littéralement avec des concepts écrits sur des cartons), pour fabriquer l'ossature d'un discours qui paraît dire quelque chose. Bref, le genre de discours entendu lors de beaucoup de réunions. Les mots en eux-mêmes peuvent avoir un sens, ou ont pu en avoir. Le conférencier est considéré à priori comme un spécialiste compétent, et ce statut devrait constituer une garantie de discours sérieux. Simplement son discours n'a pas de sens. Il ne veut rien dire, il n'y a aucune intention derrière, il a bien été fabriqué au hasard. D'ailleurs, pour le prouver, Franck Lepage construit un second discours avec les

mêmes mots mélangés autrement et le résultat est le même : « ça fait diablement sérieux ».

Une autre expérience similaire ; en 1996 le physicien nord-américain Alan Sokal publie dans la revue *Social text* de l'université de Duke (Caroline du Nord) un article intitulé « *Transgressing the Boundaries : Towards a Transformative Hermeneutics of Quantum Gravity* »³⁴.

Cet article est un pastiche de toutes sortes d'affirmations scientifiques (parfois erronées ou tronquées) pour servir de caution à des conclusions philosophiques et politiques. Notamment, il explique que la physique quantique est « de gauche » tout en dénonçant d'autres théories qui seraient réactionnaires³⁵. Et le canular va encore plus loin... Non seulement l'article a été publié dans une revue scientifique (sérieuse), mais personne n'a réagi avant que l'auteur n'en parle lui-même (il a néanmoins publié assez rapidement un texte). Encore une fois : avoir l'air sérieux, utiliser des mots savants, donner des conclusions attendues attribue un sérieux, fabrique une sorte de cohérence.

33 Il serait beaucoup plus riche et plus drôle de regarder ce court sketch, on peut le trouver à l'adresse suivante : http://www.dailymotion.com/video/x9wwg5_franck-lepage-langue-de-bois_fun.

34 SOKAL, Alan, "Transgressing the Boundaries: Towards a Transformative Hermeneutics of Quantum Gravity", <http://online.physics.uiuc.edu/courses/phys419/spring11/lectures/Sokal-transgressing-boundaries%5B1%5D.pdf>

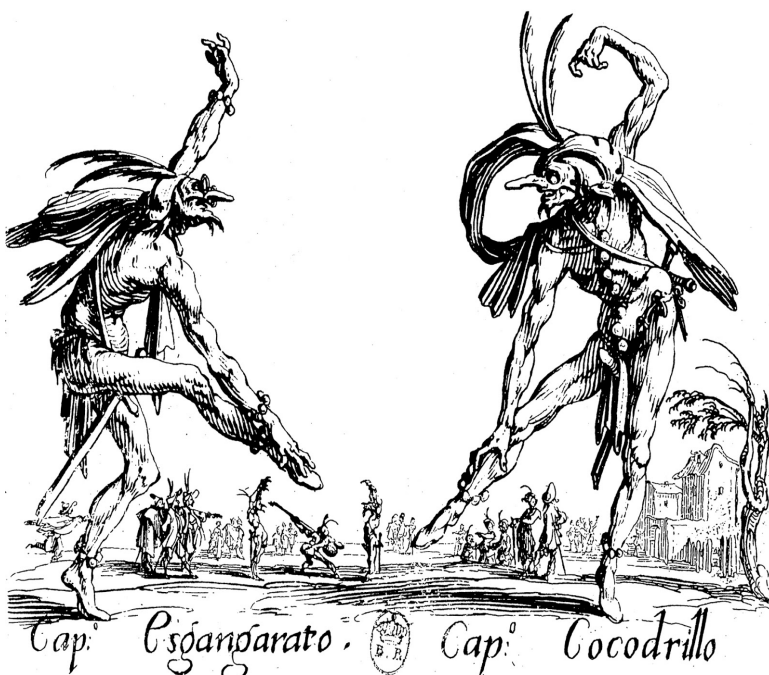
35 Voici un court extrait qui donne une idée du texte de Sokal: "The key point is that this invariance group "acts transitively": this means that any space-time point, if it exists at all, can be transformed into any other. In this way the infinite-dimensional invariance group erodes the distinction between observer and observed; the Pi of Euclid and the G of Newton, formerly thought to be constant and universal, are now perceived in their ineluctable historicity; and the putative observer becomes fatally de-centered, disconnected from any epistemic link to a space-time point that can no longer be defined by geometry alone ». Au-delà du canular il faut noter que le principe de la revue était une sorte d'auto régulation des auteurs, et en effet il n'y a pas de raison pour qu'un auteur publie volontairement des données erronées.

Un dernier exemple : le duo d'activistes nord-américain, les *Yes men* qui se font passer pour des représentants d'organismes officiels (l'OMC par

car ces discours ont un sens.

Franck Lepage insiste bien sur l'importance de saluer en premier toutes les autorités présentes : « Monsieur le Ministre, Monsieur le Préfet, Monsieur le Maire... ». Évidemment, toute erreur ou omission involontaire causerait un émoi dans de l'assistance.

Le texte de Sokal masque toutes ses inepties par des conclusions assez courantes pour un certain milieu de la gauche intellectuelle. Lors de leurs conférences, les *Yes men* répètent à l'envi des formules chères aux néolibéraux. Chaque milieu a ses codes, mais tous ont des codes. Lepage insiste aussi sur quelque chose d'intéressant, « dites : je vais revenir sur un sujet qui m'est cher, histoire de bien indiquer que vous n'allez dire rien de nouveau ».



Cap. Esgangarato and Cap. Cocodrillo (c. 1621) from the Dances of Sfessania (Balli di Sfessania) series (c. 1621), Jacques CALLOT

exemple), pour être invités comme conférenciers. Au cœur de colloques sérieux, ils alignent les loufoqueries sans que cela n'offusque personne. Ici encore, la recette fonctionne : avoir l'air sérieux au départ (le costume, les gestes, le langage...), être invité par des gens sérieux dans des lieux sérieux, répéter des mots clés, une présentation powerpoint, des cartes de visite... Ils montrent qu'ils possèdent les codes, puis, peu importe le contenu, les gens prendront l'intervenant au sérieux. Et une fois que l'intervenant est pris au sérieux, il est difficile, quels que soient les excès, qu'ils révisent leur jugement. L'un d'entre eux va par exemple enlever son costume et prononcer la fin de sa conférence habillé dans une combinaison moulante dorée, dotée d'un phallus gonflable géant, au bout duquel se trouve un terminal informatique qu'il manipule frénétiquement, sans que personne ne réagisse. Dans l'une de leurs vidéos, ils en font d'ailleurs le constat avec une certaine inquiétude.

Ces exemples sont tous les trois drôles à regarder, assez parlants, ils dénoncent une certaine manière de parler pour ne rien dire.

Parler pour ne rien ajouter

Plutôt que « parler pour ne rien dire », ces trois canulars sont exemplaires du « parler pour ne rien ajouter »,

Les *Yes men*, Sokal ou Lepage apportent assez de « pistes » de « signes » pour qu'on rattache leurs interventions à ce qu'on sait déjà. Ces signes les placent dans une sorte de cohérence, et il nous faut beaucoup d'effort pour cesser de percevoir seulement des signes, pour entendre vraiment ce qu'ils disent, pour comprendre leur sens ou leur non-sens.

Pour être sûr qu'un message est correctement communiqué, il est nécessaire d'introduire une certaine redondance. On doit répéter des éléments que le destinataire connaît déjà, qu'il peut facilement décoder. Le problème est que s'il ne reste plus que ce qui est redondant, si on ne fait que décoder, alors le message n'a plus de sens, la communication est parfaite mais le message n'a pas de sens, il n'apporte rien, ne fabrique rien de nouveau. Tout n'est que répétition, on n'entend que des signes. On sait déjà, on sait trop.

2 SAVOIR

Par où est la sortie, comment arrêter de se répéter ?

Peut-être simplement... quand on ne sait pas. L'issue se situe peut-être dans les points de non-savoir qui constituent le lien entre la théorie

et la pratique. Le moment où ceux qui sont dans la pratique trouvent des failles, non pas des dysfonctionnements techniques. Et ceux qui travaillent la théorie ne peuvent expliquer certains mécanismes. Bref, lorsqu'on rencontre des problèmes. Dès qu'on isole un point de non-savoir, tout à coup, on ne peut plus répéter ni les explications ni les pratiques.

Non-savoir et incompetence

Dans notre société, ne pas savoir est très mal vu et plus particulièrement encore dans le cadre de son travail. « Professionnel » est d'une certaine manière un synonyme de savoir, un professionnel est quelqu'un qui sait, qui a les réponses. Or savoir et avoir les réponses, ce n'est pas vraiment la même chose.

Par exemple, il fallait avoir une très bonne connaissance de la théorie de l'évolution pour se poser la question du fonctionnement de la sélection naturelle. Est-ce que les espèces varient lentement ? Peu à peu certaines caractéristiques s'adaptent, ou au contraire, il y a des sauts : tout d'un coup une mutation génétique s'adapte mieux³⁶... Le point de non-savoir n'est pas incompetence ni même naïveté. Il faut avoir une connaissance en biologie, en génétique, etc. Cette question permet justement de chercher, de produire un savoir.

Prenons un autre exemple : il y a des bagarres dans un quartier, tout le monde « sait » qu'il faut envoyer la police pour imposer l'ordre. En revanche, quelqu'un qui connaît la structure du quartier, sa vie, son histoire, les rapports de force en présence, son urbanisme, son économie, arrivera peut-être à trouver un véritable conflit à partir duquel un travail devient possible. Travailler une question ne signifie pas résoudre le problème, trouver le conflit n'amène pas une réponse, mais permet d'agir. Faire que la multiplicité ne se réduise pas à un affrontement bloc contre bloc.

Arriver à un point de non-savoir, c'est refuser tous ces clins d'œil, tous ces : « on sait bien de qui on parle », « on sait bien qui sont ces jeunes », et tout l'imaginaire qui les accompagne (jeunes, insécurité, police, etc.). Au contraire, connaître très bien la problématique

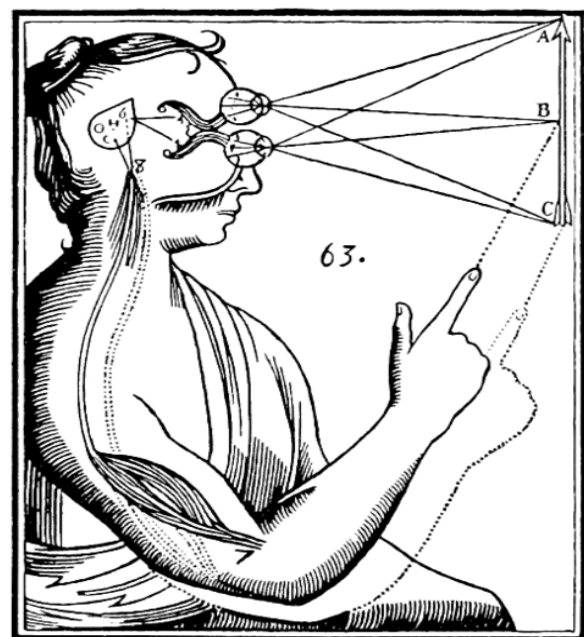
dans laquelle on agit nous permet d'arriver à savoir où est-ce que ça se passe, quels sont les mécanismes, ce qu'il y a d'autre dans ce quartier. C'est à partir de là qu'on peut proposer des hypothèses de travail, qu'on peut construire de nouveaux savoirs, sortir de la répétition.

Conclusion

Partir d'un point de non-savoir rompt la répétition parce que nos propos sont territorialisés, attachés à une situation singulière.

Proposer de travailler sur des points de non-savoir est risqué. Les gestionnaires et autres managers du social veulent des réponses valables partout et pour tous, pouvant être implémentées par n'importe qui, évaluables avec des critères standards... du sérieux. Mais, si ce non-savoir les dérange, c'est parce que ce type de savoir invalide leurs réponses et leurs questions : c'est-à-dire leur pouvoir.

Produire des savoirs, garder dans nos pratiques une démarche de chercheur, n'empêche pas d'agir, mais change les problématiques dans lesquelles on agit. Arriver à des points de non-savoir n'est pas un aveu de faiblesse ! Au contraire, cela demande une grande connaissance et un certain courage, parce qu'y parvenir nous rend aussi responsables de nos actes. Il montre aussi le ridicule de ceux qui s'agitent pour paraître sérieux.



Drawing from René Descartes (1596–1650) in «Treatise of Man» explaining the function of the pineal gland.

36 Voir notamment le livre du paléontologue Stephen Jay Gould : *La vie est belle* (éditions du Seuil, 1998).

Gérer, c'est prévoir

Par Guillermo Kozlowski et Renaud Maes

Prévision et gouvernement

D'une certaine façon les chefs ont toujours un discours sur l'avenir, même lorsque leur pouvoir est très limité.

Dans les années 70, l'anthropologue Pierre Clastres, étudiait le rôle des chefs dans certaines tribus amérindiennes où : « ceux que l'on nomme les leaders sont démunis de tout pouvoir, la chefferie s'institue à l'extérieur de l'exercice du pouvoir politique ».³⁷ Le discours du chef dans ces sociétés, qui est en quelque sorte le discours minimal du chef, est celui-ci : « nos aïeux se trouvèrent bien de vivre comme ils vivaient ; suivons leur exemple et, de cette manière, nous mènerons ensemble une existence paisible ».

Le chef doit au minimum rassurer sur l'avenir, et rappeler les menaces que cet avenir comporte « si on ne fait pas comme il faut ». Il peut par exemple dire « qu'il ne faut pas faire ainsi parce que les récoltes seront mauvaises », ou au contraire inciter à faire quelque chose par exemple pour qu'un mariage soit fécond.

Historiquement, la prévision devient autre chose avec les marchands italiens de la fin du Moyen Âge. Ils ne s'intéressent pas seulement à la répétition mais aussi à l'accident, leur capital circule en mer, il n'est pas ancré dans un domaine, eux-mêmes ne sont pas ancrés dans un lignage qui puisse les protéger. Et, par ailleurs, le risque des autres est pour eux une occasion.

« Au temps du marchand qui est occasion primordiale de gain, puisque celui qui a l'argent estime pouvoir tirer profit de l'attente de remboursement de celui qui n'en a pas à son immédiate disposition, puisque le marchand fonde son activité sur les hypothèses dont le temps est la trame même – stockage en prévision des famines, achat et revente aux moments favorables, déduits de la connaissance de la conjoncture économique, des constantes du marché des denrées et de l'argent, ce qu'implique un réseau de renseignements et de courriers – à ce temps s'oppose le temps de l'Église, qui lui, n'appartient qu'à Dieu et ne peut être objet de lucre »³⁸. Il y a une nouvelle temporalité qui émerge vers la fin du Moyen Âge ; dans ce cadre la prévision prend une autre signification, et s'inscrit dans d'autres enjeux.

Il y a un deuxième tournant au moment de l'exode rural massif du XIX^eme. Ce tournant est décrit par F. Ewald dans « l'État providence » : les milieux dans lesquels les hommes vivent sont de plus en plus des milieux artificiels, bâtis par les hommes. On ne pense pas de la même manière un accident lorsqu'on est bûcheron ou ouvrier. Dans le premier cas, la plupart des accidents possibles sont liés à la nature. Dans le deuxième, il y a des hommes, des architectes, des ingénieurs. Il y a désormais l'idée d'une maîtrise possible parce que ce sont les hommes qui ont bâti les milieux. Un savoir qui modifie les comportements et les milieux, mais aussi la nécessité de déterminer les responsabilités, puis de socialiser la responsabilité qui ce sera aussi une manière de déresponsabiliser

37 CLASTRES, Pierre « La question du pouvoir dans les sociétés primitives », in *Interrogations*, N°7, mars 1976.

38 LE GOFF, Jacques. *Pour un autre Moyen Âge*, éditions Gallimard, 1977, p 47. Le temps de l'Église n'est pas non plus celui de la répétition, la venue du messie est une rupture, et l'attente du jugement dernier introduit un sens dans l'histoire. Le temps des marchands, celui du crédit, s'oppose au temps de l'Église, mais l'opposition n'est pas définitive, ainsi il pourra s'imposer, sans contester fondamentalement le christianisme.

tous ces individus.

« L'accident moderne a donc un type d'objectivité tout à fait singulier : il ne renvoie pas à la nature (ce n'est pas une minicatastrophe, une catastrophe individualisée) ; il ne renvoie pas même aux objets, aux techniques, aux machines, mais, à travers eux, à la société. L'accident moderne n'a son siège précisément ni dans les dangers de la nature, ni dans la conduite des individus ; il a l'objectivité du « social ». Inversement, on peut dire que s'il y a un type d'objet qui puisse donner corps à cet être abstrait qu'est la société, c'est bien l'accident. »³⁹

Ce sont deux moments fondamentaux de la naissance d'une technique pour prévoir l'accident. Le risque lié à la nature vers la fin du Moyen Âge, le risque devenu social à la fin du XIX^e siècle.

La société du risque

C'est dans ce contexte que les sociétés d'assurance se développent exponentiellement, notamment à partir du XIX^e siècle, elles qui se basent sur l'évaluation du degré d'imprévisibilité, et donc de maîtrise de l'environnement. Emile de Girardin, homme politique français du XIX^e siècle, éditeur de journaux à bas prix et grands tirages, et l'un des soutiens importants d'Adolphe Thiers – célèbre entre autre pour son rôle dans la répression sanglante de la Commune de Paris – écrit à cette époque son célèbre aphorisme « Gouverner c'est prévoir ». Dans le livre premier de son ouvrage d'anticipation politique sobrement intitulé *La politique universelle. Les décrets de l'avenir* (1853), il discute de « l'assurance universelle », et le voilà d'affirmer :

« Le calcul des probabilités appliqué à la mortalité humaine, aux risques maritimes, aux cas d'incendie ou d'inondation, a donné naissance à une science nouvelle, qui n'est encore qu'à son berceau : celle des assurances. Le calcul de probabilités appliqué à la vie des nations, aux cas de guerre et de révolution, est le fondement de toute haute politique. Selon que ce calcul est rigoureux ou faux, approfondi ou dédaigné, la politique est glorieuse ou funeste, grande ou petite.

Gouverner c'est prévoir ; ne rien prévoir, ce n'est pas gouverner, c'est courir à sa perte. »

Il faut attendre l'ingénieur Henri Fayol et son guide *Administration industrielle et générale* (1916) pour que ce raisonnement soit clairement intégré dans le cadre de la gestion d'entreprise. Pour lui, le chef d'entreprise doit mener les « cinq éléments d'administration » qu'il résume en une suite de verbes infinitifs : « Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler ». « Prévoir », c'est à la fois « supputer l'avenir » mais c'est aussi et avant tout « s'y préparer par un programme d'actions » en évaluant les « évolutions probables » du contexte. D'après Fayol, l'étape de prévision permet même à l'entreprise de surmonter tout événement accidentel : « grâce au programme prévisionnel, sachant ce qu'elle peut et ce qu'elle veut, l'entreprise est préparée à dresser toutes ses forces contre les surprises et les accidents de toute nature qui peuvent se présenter. »

Cette étape de « prévision » sera incorporée par le statisticien (et consultant) William E. Deming⁴⁰ dans son schéma de gestion de la qualité en forme de roue « PDCA » – « *plan, do, check, act* » – ; plan, c'est planifier, donc anticiper les scénarios probables et préparer un plan d'actions *ad hoc*. Nuance importante : là où le processus de prévision de Fayol supposait un plan annuel, décennal et des « prévisions spéciales » en cas d'imprévu majeur, dans l'approche de Deming, l'ajustement des prévisions s'opère continûment : tout événement survenant dans la production sera immédiatement intégré dans les prévisions sur la production, de sorte que peu importe les circonstances, la réorganisation permanente du processus de production permette de « sortir » un produit, un *output*, répondant parfaitement à un « standard de qualité » immuable.

A l'heure où gestion d'entreprise et science de gouvernement se rejoignent dans la « gouvernance »⁴¹, « la prévision pour permettre la planification » s'impose comme une évidence dans l'ensemble des domaines des politiques publiques. Un subside est

39 EWALD, François. *L'État providence*, Grasset, 1986, p 18.

40 Deming reprend en réalité ce programme de « gestion de la qualité » chez un autre statisticien, cadre des Bell Telephone Labs, Walter E. Shewart. Il le popularisera largement au travers de ses conférences, ce qui implique que le schéma en forme de roue « PDCA » soit connue sous le nom de « roue de Deming ».

41 Voir par exemple C. Gobin, « Gouvernance », in *Quaderni*, N° 63, 2007, pp.54–57.

ainsi attribué dans le cadre d'un plan quinquennal dans le but de permettre la mise à l'emploi d'un nombre x de chômeurs, avec la possibilité d'une déviation – autorisée si dûment motivée – de maximum x %.

Prévoir, c'est modéliser

La prévision impose une modélisation : en effet, la réalité est trop complexe pour être « simplement calculée ». Pour fabriquer un modèle prédictif d'une réalité complexe il faut choisir un certain nombre de variables élémentaires et formaliser les interactions significatives entre ces variables. Pour qu'un tel modèle puisse être utile, le nombre de variables doit être réduit et les interactions doivent être suffisamment simples. Le choix des variables et des interactions va prendre ici toute son importance : une réduction de la complexité par une série d'hypothèses s'impose pour permettre l'établissement du modèle prédictif.

En physique, pour prédire la trajectoire d'une bille glissant sur une planche, on négligera le frottement entre bille et planche (et donc la rugosité du bois, les irrégularités de la bille), on assimilera la bille à un point (son centre de gravité), on fera mine d'envoyer le système dans le vide. En économie, on tentera de dégager le plus petit nombre de variables pour tenter de modéliser les investissements – comme le fit le père de l'économétrie, l'économiste néerlandais Jan Tinbergen dans le premier volume sa *Vérification statistique des théories des cycles économiques* (1939) qui lui permit de modéliser les cycles de fluctuation des investissements pour les USA (entre 1919 et 1933), l'Allemagne (entre 1871 et 1912) et l'Angleterre (entre 1871 et 1910), sur base de seulement cinq variables empiriques (profits, prix du fer, taux d'intérêt à court terme, rendement des actions,

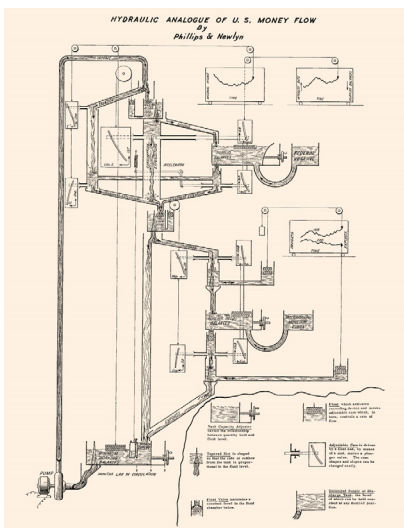
temps) et une « variable de résidu ».

Mais le processus de réduction, de choix des variables et de sélection des interactions, est un processus de déconnexion de la réalité. Ainsi, lorsqu'un économiste fournit une étude sur les facteurs de réussite dans l'enseignement supérieur, il va devoir sélectionner des variables catégorielles dont il suppose a priori qu'elles sont pertinentes : par exemple, le diplôme des parents – censé décrire le « capital culturel familial », le statut professionnel des parents – censé donner une idée du « capital financier et du capital social familial », etc. Mais dans la création de ces variables catégorielles, les pièges sont nombreux : une variable « statut professionnel » se déclinant en « pas de travail » et « travail » signifie assimiler le cas de chômeurs et le cas de rentiers, les deux n'ayant pas de travail. Si cet exemple peut paraître caricatural, il n'en est pourtant pas moins tiré de la littérature économique « la plus sérieuse »⁴².

Toutefois, c'est la question des interactions qui est la plus délicate. Plus elles sont nombreuses, plus elles lient de variables, moins le modèle pourra produire des prédictions utilisables, des pistes concrètes pour la planification. Nombre de modèles économétriques vont donc poser des hypothèses d'indépendance de variables que l'on sait pourtant liées – par exemple, supposer qu'il n'y a pas de lien entre le capital culturel « mesuré » et le « niveau de diplôme » et du capital économique « mesuré » par le « niveau de revenu ». Ils vont également négliger certains mécanismes de rétroaction, jugés *a priori* peu significatifs par rapport aux « tendances lourdes » : on va considérer certaines fluctuations des résultats liés à ces interactions complexes comme du « bruit » non-significatif autour d'une tendance.

Prévoir devient contrôler

La prévision évolue aujourd'hui vers un nouveau stade. En effet, il s'avère difficile de faire des prévisions sur des problèmes complexes, ces prévisions sont toujours approximatives et valables seulement à court terme. Par ailleurs, quelles que soient les précautions employées, la seule manière de contrôler l'efficacité générale d'un modèle est de constater que les prédictions qu'il permet sont justes. Dès lors,



42 ARIAS ORTIZ E. & DEHON C. (2008), « What are the factors of success at university ? A case study in Belgium », in *CESifo Economic Studies*, 54 (2), pp.121–148.

la validité du modèle est toujours incertaine : elle dure tant que les résultats des prédictions sont vérifiés et rien ne garantit que les résultats du lendemain ne viennent contester la justesse « des outputs » et donc du modèle lui-même.

Pire encore, dans le but d'être utile à la gouvernance, un modèle ne peut pas être trop compliqué : il ne doit pas compter trop de variables et surtout, laisser entrevoir un trop grand nombre de possibilités de résultat. En particulier, il ne peut pas laisser de (trop nombreuses) possibilités de « bifurcations » c'est-à-dire de possibilités que des éléments infimes, a priori négligeables, puisse influencer dramatiquement sur le résultat final, offrant des possibilités qui s'éloignent radicalement l'une de l'autre⁴³. Par exemple, un modèle de météorologie qui tienne compte de « l'effet papillon », c'est-à-dire qu'une toute petite perturbation locale des courants aériens – comme un papillon battant des ailes – puisse provoquer un orage dramatique, ne satisfera pas du tout les compagnies aériennes. Trop d'événements de ce type peuvent subvenir démultipliant les possibilités de résultats finaux : le modèle est trop précis pour que ses prédictions permettent une planification des vols sur une année, et donc pour présenter un plan de croissance aux actionnaires.

Les modèles conçus à des fins de gouvernance vont donc, de manière croissante, renoncer à se faire l'image de la réalité, cette démarche s'avérant trop complexe. À la logique de l'économiste Jan Tinbergen, qui visait à partir de données pour déterminer une série de variables et d'interactions, pour ensuite formuler des prédictions comparées aux données, s'est substituée celle d'un autre économiste, Robert Lucas. Au tout début des années 1980, ce dernier suggèrait⁴⁴ de créer des modèles « artificiels », « déconnectés de l'économie réelle », qui servent de « laboratoire » pour les études de politiques économiques. Concrètement, la démarche de Lucas est de partir d'une esquisse extrêmement simplifiée du réel, fondée sur des

« axiomes », une série d'hypothèses « abstraites » issues de l'imaginaire collectif des économistes. Ce modèle « abstrait » est ensuite utilisé pour donner des conseils sur la manière dont l'économie réelle pourrait être « formatée » pour répondre aux hypothèses et situations « idéales » du modèle abstrait.

Tous les domaines de la prévision politique sont marqués par cette tendance qui a commencé dès les années 1980 en économie et qui a une implication directe : vu que la réalité semble trop complexe, on va la formater pour qu'elle puisse être plus simple et donc mieux prévisible. Les individus ne se comportent pas comme des « acteurs rationnels », ce qui constitue une hypothèse simplificatrice essentielle des modèles économiques néoclassiques ? On va dès lors éduquer les gens pour qu'ils finissent par se conformer à cette hypothèse⁴⁵.

Face à la difficulté de concevoir des modèles prédictifs une autre inversion prend également place en ce qui concerne plus spécifiquement les politiques publiques : il s'agit non plus de tenter de prévoir les actions, mais de concevoir des actions dont on puisse prévoir les résultats. Il ne s'agit plus tant de prévoir que de rendre prévisible.

D'une certaine manière, prévoir n'est plus un problème théorique qu'il faut résoudre en modélisant la réalité. Être prévisible est désormais conçu comme une qualité de l'action, qui plus est une qualité essentielle dans le choix d'une action. On ne se demande plus comment modéliser les actions sociales : de plus en plus, on exige aux actions sociales d'expliquer comment elles s'inscrivent dans un modèle prédictif : « Quel va être le taux de sorties positives de votre formation ? Quelle sera la composition socio-économique de votre public ? Quelles questions permettront de soulever votre spectacle ? » Ou alors, une version plus métaphysique : « Quelles seront les retombées en termes de cohésion sociale ? » Il y a là un double effet de pouvoir. Premier aspect de cet effet : la responsabilité de la prévision est

43 C'est ce que souligne par exemple l'un des « papes » de la finance quantitative, Paul Wilmott, au sujet des modèles inspirés de la théorie du chaos. Voir P. Wilmott (2009), *Frequently Asked Questions in Quantitative Finance*, 2nd ed., Chichester, John Wiley & Sons, p 275.

44 Robert E. Lucas (1980), « Methods and Problems in Business Cycle Theory », in *Journal of Money, Credit and Banking*, 12 (4), pp. 696–715.

45 Pierre Dardot & Christian Laval (2010), *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, La Découverte, coll. « La Découverte/Poche », voir en particulier le chapitre 13, « la fabrique du sujet néolibéral ».

désormais du côté de celui qui conçoit les actions.

Par exemple, une association s'occupant de l'aide aux devoirs met en place un dispositif de travail, des outils, une infrastructure, etc... Quelques années plus tard le ministère constate que les résultats ne correspondent pas aux prévisions du modèle qu'il avait utilisé. Le taux de chômage des adolescents passés par cette école d'aide aux devoirs n'a pas diminué. Ou alors, le taux de criminalité dans le quartier de cette école, ou tout autre statistique introduite dans l'un des nombreux « baromètres » de l'action publique s'avère décevante. Dans la mesure où le cahier de charges était respecté, la responsabilité est celle des experts : il s'agit d'un problème au niveau de la théorie. En revanche, si la prédiction était une qualité de l'action, si cette prédiction était déjà dans un dossier de subside, comme une promesse, alors la responsabilité est au niveau du terrain. Il s'agit alors d'un problème lié à l'action elle-même.

Le deuxième aspect de cet effet de pouvoir est beaucoup plus important. Si le premier aspect, le fait que la responsabilité de la prédiction se trouve au niveau du terrain, implique que les acteurs de terrain puissent être sanctionnés, cette sanction s'inscrit néanmoins dans une question de rapports de force. Justement, l'impact le plus insidieux permet d'éluder la question de ce rapport de force : cet impact est le choix d'actions en fonction de leur prévisibilité. Dans notre exemple, l'école de devoirs elle-même pourrait décider d'une série d'actions visant spécifiquement à augmenter le taux d'emploi des adolescents qui la fréquentent, en réorientant ses priorités pour se conformer à l'objectif statistique. Par exemple trier les enfants en grande difficulté, et les renvoyer dans des structures plus proches de la psychiatrie. Il n'y a plus ici de dialectique entre d'une part une problématique singulière, issue d'un travail en profondeur et inscrite sur la durée et d'autre part les problématiques inhérentes à la gestion : ici, le mode de savoir propre à la gestion a colonisé l'ensemble.

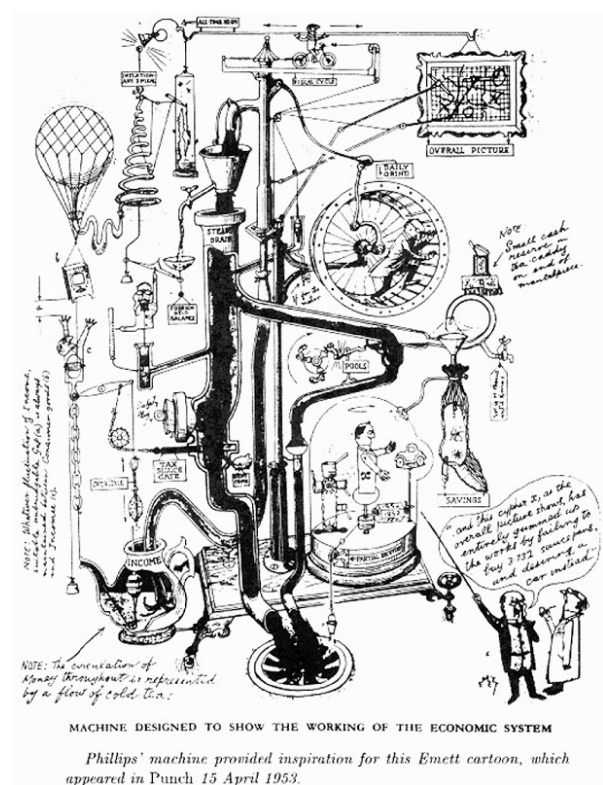
La différenciation était pourtant importante : le terrain était le lieu où on prend en compte les problèmes sociaux. Une association, un groupement d'habitants, se forme toujours par rapport à un problème. La rationalité gestionnaire quant à elle ne s'intéresse qu'à la mesure des résultats. Du coup, si ceux qui

sont sur le terrain s'occupent non plus des problèmes mais des résultats qu'ils peuvent promettre... plus personne ne s'occupe des problèmes.

Conclusion : ouvrir un espace pour le réel

On fustige souvent le poids des traditions, or le poids des prédictions est peut-être encore plus contraignant, parce que l'avenir est une virtualité – à condition d'entendre par « traditions » les pratiques réellement existantes et non des pratiques ayant autrefois existé, à restaurer dans une situation nouvelle, ou des pratiques que l'on veut maintenir par la seule force de la volonté (dans ce cas-là aussi, on retombe dans l'abstraction pure).

La difficulté est qu'évidemment, le modèle prédictif a quelque chose de très rassurant : il suffit de « l'alimenter » avec des données et on en ressort toujours un output. Abandonner ce type de modèle implique d'oser prendre le risque de l'erreur, de reconnaître qu'il est parfois impossible de prévoir l'avenir.





CFS asbl
Rue de la Victoire 26,
1060 St-Gilles

Site web : www.cfsasbl.be / ep.cfsasbl.be
E-mail : info@cfsasbl.be
Tél. : 02/543 03 03
Fax : 02/ 543 03 09

Auteurs : Guillermo Kozlowski et Renaud Maes
Relecture : Philippe Vicari
Mise en page : Marjorie Toussaint
Editeur responsable : Alain Leduc, Rue de la Victoire 26, 1060 St-Gilles

Avec le soutien de :





Saturne dévorant l'un de ses enfants de Francisco Goya 1746–1828, Musée du Prado, Madrid.

Ne tombez pas
amoureux du pouvoir