

Gérer, c'est prévoir

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 politique¹ ». 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 »². 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^{ème}. 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 patrons, des architectes, des ingénieurs, des contremaîtres. 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

¹ P. Clastres, « La question du pouvoir dans les sociétés primitives », in *Interrogations*, N°7, mars 1976.

² 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 Pour une analyse détaillée du problème on peut se rapporter J. Le Goff (cité auparavant).

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 tous ces individus : patrons, ingénieurs, autorités.

« 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. »³

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^{ème} siècle.

La société du risque

C'est dans ce contexte que les sociétés d'assurance se développent exponentiellement, notamment à partir du XIX^{ème}, 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^{ème} 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. Deming⁴ 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

³ EWALD, François. *L'État providence*, Grasset, 1986, p 18.

⁴ 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 ».

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 « gouvernance⁵ », « la prévision pour permettre la planification » s'impose comme une évidence dans l'ensemble des domaines des politiques publiques. Un subside est 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 Δx %.

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 »⁶.

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

⁵ Voir p. ex. C. Gobin, « Gouvernance », in *Quaderni*, N° 63, 2007, pp. 54-57.

⁶ E. Arias Ortiz & C. Dehon (2008), « What are the factors of success at university? A case study in Belgium », in *CESifo Economic Studies*, 54 (2), pp. 121-148.

« 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, 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 possibilité 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'autre⁷. 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 suggèrait⁸ 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

⁷ 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.

⁸ Robert E. Lucas (1980), « Methods and Problems in Business Cycle Theory », in *Journal of Money, Credit and Banking*, 12 (4), pp. 696-715.

économiques néoclassiques ? On va dès lors éduquer les gens pour qu'ils finissent par se conformer à cette hypothèse⁹.

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 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'inscrira néanmoins 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.

⁹ 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 ».

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.