

DEUXIEME PARTIE

Chapitre 5 – Pour une politique d'évaluation des actions de prévention

(...)

Une conception de l'efficacité non instrumentale

Nous pensons en effet que les promoteurs d'actions de prévention ont affaire en l'occurrence à une domination culturelle inspirée par une logique technocratique. Celle-ci est désormais capable de se présenter comme "faisant partie de la nature des choses" (c'est-à-dire comme inhérente à toute logique d'action) en niant son inscription sociale et historique : il s'agit cependant bien d'une représentation de l'efficacité propre à une culture particulière, occidentale en l'espèce, au service des groupes sociaux dominants, et qui s'est développée surtout depuis l'avènement de la société immatérielle, en s'appuyant sur les courants opérationnalistes majoritaires dans le champ scientifique depuis la fin des années soixante, notamment sous l'influence américaine. Rappelons qu'Herbert Marcuse s'était dès la fin des années soixante insurgé contre une telle domination, en montrant comment on pouvait craindre qu'elle ne rende toute transcendance critique impossible.

Pour s'opposer à une domination qui est telle qu'elle est capable de s'identifier à la nature même des choses (c'est-à-dire de se présenter comme une non-domination), il peut être utile de s'appuyer sur une tradition culturelle étrangère- comme l'a tenté Pierre Bourdieu à propos de la domination masculine, en se servant de la culture berbère comme révélateur.

Pour tenter de démontrer que la conception instrumentale de l'efficacité n'est rien moins que naturelle, nous procéderons de manière analogue, en nous appuyant notamment sur l'ouvrage de F. Jullien *Traité de l'efficacité (1)*.

François Jullien, philosophe et sinologue, démontre la difficulté qu'a toujours éprouvée la pensée européenne à théoriser l'efficacité. Il oppose à cette difficulté l'approche chinoise de la stratégie, qu'il commente à partir de textes fondateurs, dont un certain nombre datent du V/VIème siècle avant notre ère.

Notre propos dans le contexte de ce travail n'est pas de renchérir sur la dimension culturelle de cette opposition. Nous pensons au contraire qu'à partir de l'ouvrage de F. Jullien, on peut identifier les composantes de deux paradigmes de l'efficacité en contradiction l'un avec l'autre : un paradigme instrumental - qu'on identifie idéologiquement à l'efficacité en tant que telle - et un paradigme que F. Jullien propose d'appeler "de propension".

Nous allons passer en revue les termes de cette contradiction. Nous montrerons ensuite comment les logiques d'action défendues par les AMO ressortissent sans ambiguïté, quant à la question de l'efficacité, à un paradigme de propension - sans que ce paradigme ait été identifié comme tel jusqu'ici. On peut mieux comprendre à partir de là les difficultés à "justifier" les pratiques, l'inconfort qui en résulte et la déperdition qui s'ensuit ; on peut aussi, nous allons le voir, concevoir des pratiques alternatives au modèle dominant et bien plus efficaces que celles que celui-ci est en mesure d'inspirer.

Deux paradigmes de l'efficacité

Nous avons tenté de dégager de l'ouvrage de F. Jullien les composantes principales de ces deux paradigmes et de les systématiser, comme le tableau suivant peut en rendre compte.

	Modèle instrumental	Modèle de propension
Logique de conception	Modélisation de l'action	Inscription dans le processus
Ressort de l'action	Application	Exploitation
Stades de l'action	Visée, objectifs, patron, exécution	Supputation, accompagnement, consolidation
Rapport à l'environnement	Rupture du tissu	Appui sur la configuration
Mode d'efficacité recherché	Direct	Indirect
Mode d'effectuation	Planification préalable Engagement/frappe	Pas de détermination préalable Déroulement/adaptation
Attitude prioritaire	Volontarisme	Implication
Logique de lieu	Attributions spécifiées	Sans lieu propre
Logique de temps	Courte, intensive, maîtrisable	Longue, lente, progressive
Acte décisif	Frappe anticipative	Double amorce
Mode énergétique	Rapport de force	Souplesse
Mode de couverture	Saturation et empilement	Désaturation
Critère de cohérence	Respect de la ligne directrice	Polarité interactive
Qualité de résultat	Visibilité	Discrétion

Nous allons tenter de développer chacun de ces points, en clivant les logiques, pour mieux les distinguer.

Quant à la logique de conception de l'action, le modèle instrumental s'appuie sur une modélisation préalable au déroulement, une sorte de "forme idéale", posée comme but ; le ressort de l'action est bien alors l'application (s'étant d'abord retiré du monde pour élaborer un modèle, "on passe ensuite à l'action").

Le modèle de propension s'appuie sur l'exploitation du potentiel déjà présent dans la situation; il s'inscrit dans le processus qui y est déjà actif, pour le faire évoluer :

"Il en résulte deux modes d'efficacité renvoyant à deux logiques concurrentes : à côté du rapport de moyens à fin, qui nous est le plus familier, le rapport de condition-conséquence est celui qu'ont privilégié les Chinois. Dès lors que la stratégie consiste à faire évoluer la situation de façon telle, en se laissant porter par elle, que de son potentiel accumulé résulte naturellement l'effet, il n'y a plus à opter (entre des moyens) ni plus à peiner - en vue d'atteindre la fin. Quittant une logique de la modélisation (se fondant sur cette construction d'une forme-fin), on passe alors dans une logique du processus (...)"¹

Dans le modèle instrumental, "les yeux fixés sur le modèle" (p.11), on parcourt les étapes suivantes : on détermine la visée (la forme idéale); on la décompose (le plus souvent) en objectifs; on construit un "patron" pour l'action; on passe à l'exécution.

Le modèle de propension cherche à ce que "l'effet résulte progressivement de lui-même, et qu'il soit contraignant (p.52)", parce que la situation le contient. Il s'agit dans ce cas de supputer les forces en présence, de "partir d'une évaluation minutieuse du rapport des forces en jeu pour s'appuyer sur les facteurs favorables impliqués dans la situation et les exploiter continûment au travers des circonstances rencontrées" (p.52); ensuite, il faut accompagner le déroulement (développer le potentiel de la situation) et consolider l'effet obtenu.

On s'appuie donc sur la configuration de la situation ("épousant si bien la circonstance (...)qu'elle me fournit chaque fois une prise dont je peux profiter; et me laissant ainsi continûment porter par la situation, j'accrois au fur et à mesure mon emprise" (p.38)).

"Ne s'immobilisant dans aucun plan, ne s'enlisant dans aucun projet, sa stratégie (celle du sage) est sans fond. "Insondable" pour les autres, "inépuisable" pour lui." (*ibid.*).

Situation tout autre dans le modèle instrumental : l'extériorité de la conception conduit peu ou prou à la rupture du tissu des choses : "Du seul fait qu'elle intervient dans le cours des choses, l'action est toujours dans un rapport d'ingérence à leur égard, son initiative la rend intrusive; comme elle vient d'ailleurs (en introduisant plan-projet-idéal), elle ne se départ pas d'une certaine extériorité vis-à-vis du monde et se trouve donc toujours relativement en porte-à-faux avec lui - elle restera arbitraire. Arbitraire et importune." (p.70)

Paradoxalement, l'extériorité de la pratique instrumentale par rapport à l'action la pousse à rechercher un effet direct (dans une optique de maîtrise). Après la planification préalable, on "engage l'action" : celle-ci s'effectue sur le mode de la frappe volontariste : l'agent se conduit en "énergumène" (p. 71) :

"Cette action relevant d'un plan et conduisant au but correspond en guerre à l'*ENGAGEMENT*, et c'est à partir de cette "unité" que la guerre est analysable : on concevra la "tactique" comme la théorie relative à l'usage des forces armées dans l'engagement, et la "stratégie" comme la théorie relative à l'usage des engagements au service de la guerre." (p.62)

Le modèle de propension vise à "rendre sa conduite en phase avec l'évolution des choses" (p.67); il n'exige pas de détermination préalable, étant adaptation constante. L'action se fonde dans la durée, épouse les processus en cours, infléchit leur déroulement parce qu'elle a accumulé du potentiel ; elle est transformation.

"(...)ce n'est plus moi qui impérativement le veux, mais la situation qui progressivement l'implique : l'injonction s'est adroitement coulée dans le cours des choses et ne s'y reconnaît plus." (p.73)

"Ainsi, ceux qui sont experts dans l'art de la guerre soumettent l'armée ennemie sans engager le combat; ils prennent les villes sans les attaquer et ruinent un pays sans opérations prolongées." (p.63)

L'opposition entre les deux modèles pour ce qui concerne leur mise en oeuvre est on ne peut plus nette :

"L'efficacité de l'action est directe (de moyen à fin) mais elle est coûteuse et risquée; celle de la transformation est indirecte (de condition à conséquence), mais elle se rend progressivement imparable." (pp.63-64)

On imagine sans peine que les logiques d'espace et de temps qui sont déployées dans les deux modèles sont elles aussi antinomiques.

Le modèle instrumental de l'action par engagement cible, spécifique, attribue un *espace* à un agent déterminé; dans le modèle de propension (de transformation plutôt que d'action au sens strict), le "déploiement est toujours global", "non localisable". "Son effet, par conséquent, est diffus, ambiant, jamais cantonné." (p. 73)

La logique temporelle de l'un est courte, intensive, maîtrisable, délimitée; celle de l'autre est longue, lente, progressive, continue.

Puisqu'il s'agit d'actions de prévention dans ce travail, il importe de montrer que les actes décisifs, dans ce cas, seront eux aussi opposés; pour le modèle instrumental, c'est la *frappe anticipative* qui compte, dans un rapport de force (il s'agit de déployer "les gros moyens" avant qu'il ne soit trop tard).

Le modèle de propension, quant à lui, met en avant la notion de "double amorce" :

En effet, le "potentiel de la situation vient de loin" (...). Dans l'optique de la transformation, l'occasion n'est plus que l'aboutissement d'un déroulement, et la durée l'a préparée; d'où, loin de survenir à l'improviste, elle est le fruit d'une évolution qu'il faut prendre à son départ, dès qu'elle apparaît. (...) derrière l'occasion qu'on croit voir surgir à l'improviste, et dont il faut savoir à l'instant profiter, s'en profile une autre, en amont d'elle, qui est le point de départ du processus engagé et dont celle-là procède au terme du déroulement. Nous avons affaire, en effet, non pas à un mais à deux instants cruciaux (...) : celui, terminal, où l'on tombe enfin sur l'ennemi avec un maximum d'intensité, au point que celui-ci se trouve aussitôt défait; et celui, initial, où a commencé à s'opérer le clivage à partir duquel le potentiel a progressivement basculé d'un des deux côtés." (p. 84)

Il nous paraît que le concept de "double moment crucial" (ou de *double amorce*) est fondamental en ce qui concerne la prévention ; pour F. Jullien, en effet, la double amorce est efficace parce qu'elle conjugue la continuité et la vitesse, l'imperceptible et le décisif :

"De cette précieuse notion d'amorce, la leçon est donc facile à tirer : le potentiel de la situation qu'on voit surgir à l'occasion était à déceler à sa première préfiguration; car au lieu que cette occasion soit fugitive, on pouvait en suivre alors pas à pas le déploiement et donc être sûr -et prêt- de frapper au bon moment. Toute l'attention stratégique est donc à reporter à ce stade initial, en amont de l'"occasion", *moment discriminant bien que non encore patent*, qui fait imperceptiblement pencher la situation, et d'où découlera progressivement le succès. Là est le premier déclenchement, secret mais commandant l'autre, où se "tranche" de la façon la plus subtile ce qui fera ensuite tout basculer." (p. 85)

A la frappe anticipative, trop souvent "arbitraire, importune" et disproportionnée, doublement décalée (toujours déjà trop tard par rapport au stade initial et souvent à côté de l'occasion réelle), la notion de "double amorce" substitue une véritable anticipation, qui permet d'être prêt et sûr d'intervenir au bon moment.

Encore faut-il noter que les conditions d'exercice de la double amorce ne sont pas du tout celles de l'action instrumentalisée.

Là où celle-ci a tendance à saturer la situation, quitte à *empiler* chaotiquement les structures et les agents, ajoutant sans cesse, au nom de "besoins" non couverts et nouvellement détectés, des

programmes faussement novateurs aux programmes anciens, partageant abstraitement les territoires et les responsabilités, attribuant des "zones spécifiques" qui se recouvrent partiellement "sur le terrain", s'annulent souvent et se délégitiment réciproquement (quitte à se renvoyer qui l'innovation prétendue, qui le droit du premier occupant), le modèle de propension vise à la *désaturation* :

"Car si tout est rempli, il ne reste plus aucune marge pour opérer; si tout vide est éliminé, est aussi détruit le jeu qui permettait le libre exercice de l'effet. Devenu opaque et rigide, sans plus aucun vide pour l'habiter, le réel se trouve inhibé; et cet avertissement vaut aussi (d'abord) sur le plan politique : ce trop plein qui l'encombre est, nous l'avons vu, celui des règlements et des interdits qui, en se multipliant, finissent pas entraver la société et font qu'on ne peut plus y évoluer à son gré." (p. 136)

Pour "rendre au réel sa capacité d'essor" (*ibid.*), il convient donc de "dissoudre en elle (la conscience) les points de focalisation auxquels conduisent inévitablement idées et projets" (p. 91) : si le critère de cohérence du paradigme instrumental est bien le *respect de la ligne directrice*, la pensée chinoise de la stratégie y verra une partialité rigide, trop individuelle. Le "sage/stratège est, lui, en mesure d'épouser la cohérence d'ensemble du devenir" (p. 91); il est notamment sensible aux dimensions d'interaction et de *polarité* qui sont à l'oeuvre dans tout processus (p. 36).

Surtout, enfin, la qualité du résultat s'oppose de manière radicale : là où la pensée instrumentale réclame des résultats visibles, spectaculaires ("Comme elle intervient arbitrairement et qu'elle est isolée, cette action se démarque et fait saillie dans les cours des choses, donc on la remarque : en forçant le cours des choses, elle force aussi notre regard. De plus, comme elle est personnelle et renvoie directement à un sujet donné (même collectif), elle se laisse aisément repérer (...) Mais cet aspect spectaculaire n'est que la contrepartie de son peu d'emprise sur la réalité - de ce qu'elle est à la fois *ARTI-* et *SUPER-ficielle* : un simple épiphénomène, en somme, se détachant momentanément comme une traînée d'écume sur le fond silencieux des choses - mais bientôt englouti" pp. 70-71), le modèle de propension se déploie *discrètement* : pour lui, "un effet ne se mesure pas à ce que l'on voit, à la conscience qu'on en prend, et donc au fait qu'on en parle" (p. 127).

On ne s'attribue pas l'effet - terrible leçon pour la gestion instrumentale des acteurs de prévention:

"(...) "occuper l'effet" (...) implique que, l'occupant comme une position, on empiète du même coup sur celle des autres, et l'effet se trouve compromis par cette rivalité, sa durée n'est plus sûre. Il suffit, en revanche, de ne pas occuper l'effet pour qu'il "ne nous quitte pas" : au lieu de le précariser en le rivant à sa personne, on le laisse appartenir au monde qui l'a fait exister - on le rend à son immanence. Une autre formule dit au mieux cette discrétion stratégique : "que l'effet s'ensuive et que soi-même on se retire". Car elle dit deux choses à la fois : que l'effet "s'ensuive" à titre de résultat, il est de l'ordre de la conséquence - non du projet; et aussi que, au lieu de se poser soi-même comme l'auteur de l'effet, et d'en tirer du prestige, on cède la place aux facteurs porteurs de l'effet, pour les laisser pleinement jouer." (pp. 130-131)

1. F. Jullien, *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset, 1996.

2. Nous avons réalisé ce travail dès 1997, dans la recherche initiale que nous avons consacrée aux rapports d'activités remis par les AMO en 1995.

ⁱ F. Jullien, *op. cit.*, p. 54. Pour les citations ultérieures de l'ouvrage, nous indiquerons la page directement après la citation.