

# L'ère de l'évaluation

une nouvelle mythologie  
de notre temps

Thomas Berns - Gaëlle Jeanmart

philocité

Groupe & Société

Publication pédagogique d'éducation permanente





**CDGAI**  
Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Publication pédagogique d'éducation permanente



## Approche critique de l'ère de l'évaluation

Auteurs  
**Thomas Berns et Gaëlle Jeanmart**

**philocité**

Concept et coordination  
**CDGAI**

**Collection Travail en action - 2012**

Éditrice responsable : Chantal Faidherbe  
Présidente du C.D.G.A.I.  
Parc Scientifique du Sart Tilman  
Rue Bois Saint-Jean, 9  
B 4102 - Seraing - Belgique

Graphisme : Le Graphoscope  
legraphoscope@gmail.com

TRAVAIL EN ACTION

Cette publication a trouvé forme suite aux questions exprimées par des travailleurs du secteur non marchand.

## Intentions de ce livret

À l'ère de la transparence, où l'on fait rapport de toutes les activités humaines, où l'on tente de recueillir le réel de la façon la plus neutre possible dans des statistiques, il est peut-être urgent de proposer une réflexion critique sur la discrète normativité qui s'impose ainsi. La question ici, ce n'est pas celle de savoir ce qu'on ose dire dans un processus d'évaluation, mais de voir comment l'existence et la multiplication des procédures d'évaluation nous fait entrer, en douce, dans une société du contrôle constant, dans une société qui n'est certainement pas immorale, mais au contraire, de plus en plus puissamment et discrètement morale, à travers ces processus où l'on se regarde agir et où l'on évalue sa propre action.

## Publics visés

- ◆ Les animateurs, formateurs, enseignants, coordinateurs, directeurs de l'associatif et des services publics
- ◆ Le personnel soignant : psychologues, psychiatres, médecins, infirmiers, etc.
- ◆ Toute personne intéressée par le sujet

## Les publications d'éducation permanente du CDGAI

La finalité de ces publications est de contribuer à construire des échanges de regards et de savoirs de tout type qui nous permettront, collectivement, d'élaborer une société plus humaine, plus «reliante» que celle qui domine actuellement. Fondée sur un système économique néo-libéral qui encourage la concurrence de tous avec tous et sur une morale de la responsabilité, notre société fragilise les humains, fragmente leur psychisme et mutile de nombreuses dimensions d'eux-mêmes, les rendant plus vulnérables à toutes les formes de domination et d'oppression sociétales, institutionnelles, organisationnelles, groupales et interpersonnelles.

### La collection Travail en action

Cette collection propose des publications abordant le thème général du «travail», champ hautement investi socialement et économiquement aussi bien au niveau sociétal qu'institutionnel, organisationnel, groupal et individuel.

En crête ou en creux, le travail ou notre absence de travail s'impose dans notre société comme une manière de nous définir, de structurer nos vies, notre temps, nos espaces.... Il peut aussi bien être source de notre emprisonnement mental et physique qu'un terrain pour nous émanciper individuellement et collectivement.

Ces publications proposent une lecture critique de l'organisation du travail sous le prisme de la souffrance qui peut en résulter. Tout en se voulant dénonciatrices des mécanismes structurels qui produisent insidieusement ces souffrances, elles se proposent également comme des grilles de lecture de l'expérience vécue ou écoutée par les acteurs des secteurs sociaux, socioculturels, de la santé et de l'économie sociale, dans l'intention de démarrer ou renforcer des cheminements individuels et collectifs permettant de construire des issues possibles.

Pour choisir les thèmes de ces publications pédagogiques, nous avons écouté et questionné divers acteurs du secteur social et socioculturel de Liège et Bruxelles. Pour l'accueil qu'ils nous ont réservé la franchise de leurs échanges, nous remercions toutes les personnes rencontrées au détour de notre écoute de ces secteurs et territoires.



# SOMMAIRE

<b>Qu'est-ce qu'évaluer ?</b>	9
<b>L'évaluation : une nouvelle façon de gouverner</b>	15
<b>Gouverner par le réel : les séductions d'un gouvernement «transparent»</b>	18
Approche critique du gouvernement par la transparence	21
<b>Gouverner par la participation : gouverner par l'adhésion et la satisfaction ?</b>	25
Les «vertus» de l'évaluation : moralisation et humanisation du travail ?	25
Approche critique du gouvernement par l'adhésion et la satisfaction	36
<b>Conclusion</b>	42
<b>Bibliographie</b>	46



# GRAVITÀ IN AZIONE

## QU'EST-CE QU'ÉVALUER ?

Ai-je géré efficacement le temps ? Suis-je capable d'évaluer les priorités correctement ? Suis-je ponctuel ? Responsable ?

Efficace ? Ai-je identifié les « points forts » et les « points faibles » ?  
Ou encore : quelles sont les « forces » et les « faiblesses » de mon entreprise, de mon service, de mon projet ? Quelles sont les « opportunités » et les « menaces »<sup>1</sup> ?

Voici des questions que chacun de nous est amené à se poser toujours plus fréquemment dans le cadre de ses occupations professionnelles. Le formateur, l'employé, le manager, le chômeur, l'élève, etc. pour questionner la qualité du stage, de la réunion, du cours, de la formation, du service, etc.

Le monde moderne, particulièrement le monde du travail, semble quadrillé par les pratiques de reporting (faire rapport de ses activités) et d'évaluation (analyser les résultats et les performances). Le cas des enseignants du supérieur est un bon exemple de la densité de ce quadrillage ; en plus de l'évaluation par les pairs effectuée à partir de critères scientifiques et disciplinaires, sont venus s'introduire d'autres acteurs et d'autres logiques : l'évaluation par l'administration des services universitaires ; l'évaluation par les étudiants de la pédagogie des professeurs ; l'évaluation par des académiques extérieurs (éventuellement orchestrée par les pouvoirs publics, nationaux et/ou européens) de la qualité des centres de recherches ou des filières d'enseignement, ainsi que l'évaluation financière et administrative faite par des membres externes à l'université présents dans les conseils d'administration. L'enseignement, soumis à diverses évaluations, opérant à partir de critères divers et éventuellement contradictoires entre eux, est emblématique de l'ère de l'évaluation et des formes de normativités nouvelles qu'elle déploie.

1 Selon la célèbre règle du SWOT, qui consiste à interroger ces 4 dimensions : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Le monde managérial multiplie ce genre d'outils pour « guider » l'évaluation.

Si le mot est bien toujours le même, il recouvre cependant des réalités diverses : les économistes, les comptables ou les juristes chiffrent ce que vaut en argent un bien, un avantage, un dommage. Pour les ingénieurs, l'évaluation, c'est plutôt la mesure, d'essence technique, physique et mathématique. C'est à la fois la mesure de coût, de résultat ou de conformité, et l'ensemble des procédés utiles à la formulation du jugement émis par les évaluateurs sur l'adéquation d'un programme, d'une politique, d'une activité, avec les objectifs qui leur sont fixés.

Le mot désigne en réalité à la fois l'expertise académique d'un article et un indice de satisfaction des usagers d'un service social ; le contrôle de normes de qualité dans un processus de production et l'examen d'un étudiant ; une note sanctionnant l'implication ou les résultats annuels d'un travailleur et le suivi du chiffre d'affaire d'une entreprise, etc. Il s'agit de chiffrer, de comparer et mettre en concurrence des hommes comme des entreprises ou des institutions publiques, mais aussi de mesurer la satisfaction des clients et des citoyens ou la progression qualitative comme quantitative d'une activité économique, sociale ou politique. Cependant, plutôt que de dénoncer ces amalgames ou la logique du marché qui entend réduire l'ensemble de l'activité humaine à du mesurable pour pouvoir les mettre en concurrence, nous préférons en prendre acte comme d'une dimension constitutive d'une nouvelle ère qui se définirait principalement par la pratique de l'évaluation : il ne s'agit pas seulement d'assurer un contrôle techno-scientifique des résultats, mais aussi plus largement d'assurer l'auto-évaluation constante des activités par les acteurs eux-mêmes à partir de critères flous, mouvants et d'objectifs eux aussi changeants. L'évaluation ne doit pas impérativement être objective, ni reliée à des indicateurs précis et communs à un secteur ou validés par une communauté ; elle peut aussi être subjective et conçue comme une façon d'impliquer les acteurs dans l'amélioration de leurs pratiques.

Comme le souligne D. Martuccelli, il est ainsi « indispensable que la critique de l'évaluation ne se réduise pas à un cas ou à un domaine particulier, mais qu'elle tienne compte de l'éventail large des processus et des principes par lequel elle opère.

Il y va justement de sa séduction d'ensemble : les limites repérées dans un domaine sont en effet souvent annulées de façon imaginaire par des bienfaits supposés, identifiables ailleurs» (2010, p. 49).

Cette pratique est devenue si fréquente, si massive, qu'on peut la soupçonner d'être devenue un automatisme et donc un impensé du monde du travail, tous secteurs confondus, public comme privé. Une évidence.

La force de cette évidence, c'est d'abord le bon sens sur lequel elle semble entièrement reposer : pour améliorer une pratique, il est utile de la connaître et de l'évaluer. Qui pourrait justifier un désir de ne pas se connaître ? Et qui pourrait refuser l'amélioration continue de ses pratiques ? Que l'évaluation ou l'auto-évaluation relèvent du bon sens exclut donc toute forme de refus, qui équivaldrait simplement à un positionnement «réactionnaire», à une mauvaise foi ou un manque d'engagement ou de collaboration qui apparaîtraient alors comme étant irresponsables :

«Les responsables des agences d'évaluation, nationales et européennes, sont en général des personnes estimables, compétentes et surtout profondément coopératives : toujours elles vous encourageront à vous asseoir à côté d'elles pour «affiner les critères», comme elles disent, les multiplier si besoin. L'essentiel est que cet affinage des critères ne conduise à rien d'autre qu'à un allongement de la grille. Essayez seulement de sortir de la grille : vous vous mettez à parler en l'air, pour le plaisir ; vous serez un irresponsable» (Büttgen P. & Cassin B., 2010).

Ce caractère évident de l'évaluation, avec les limitations nettes qu'elle induit sur le comment de l'évaluation, ne signifie pas que ce nouveau management public et privé ne doit pas être analysé.

Nous proposons ici une approche «critique» de l'évaluation, avec une précaution quant au sens à donner à ce terme : il ne s'agit pas de l'approche critique classique identifiant l'évaluation au dispositif guerrier d'un capitalisme total. Non que ce soit faux : le règne de l'évaluation dans le monde du travail provient bien de la domination sans partage du modèle libéral du self-made man, où l'on pense le bien commun comme s'il découlait automatiquement de l'épanouissement de l'individu, par sa propre initiative, son travail et son jugement personnels.

L'origine du management de la qualité – ou si l'on veut l'image d'Épinal de cette origine – se trouve cependant dans le monde industriel, dans ce qu'on appelle le «toyotisme», destiné à rompre avec le « taylorisme ». L'entreprise japonaise Toyota a lancé le projet d'une amélioration des performances industrielles en postulant que la qualité reposait non plus sur la division du travail et la planification des activités de production, mais sur la réduction des pertes par l'adaptation constante de la production à la demande, mise à l'œuvre à tous les échelons de la production<sup>2</sup>.

Les maîtres mots de cette nouvelle ère dans les modes de gouvernance sont «réactivité» et qualité d'«adaptation» aux variations de l'offre, aux mouvements du marché et aux contingences du travail. Le discours managérial d'aujourd'hui en a fait son credo. Mais c'est dans le cadre non seulement entrepreneurial, mais aussi industriel qu'apparaissent ainsi l'idée de promouvoir le contrôle et l'évaluation par les producteurs eux-mêmes, et celle d'une attention à chaque détail de la production.

2 Une autre approche critique de l'évaluation consiste, on doit le signaler, à mettre en balance les économies qu'elle permet de faire avec le coût faramineux de la « bureaucratie de l'évaluation », bien visible dans le domaine scolaire et universitaire, à la fois en temps – nombre d'heures et charge mentale – mais aussi, par conséquent, en argent (cf. This, I. « Le simulacre d'évaluation : un dispositif essentiel dans la destruction de l'enseignement supérieur et de la recherche », in Emin J.-Cl., Villeneuve J.-L. (éds.), Évaluer l'évaluation, Paris, Editions Le Manuscrit, 2009, p. 101-114).

L'évaluation est la clé de voûte de cette nouvelle gouvernance : elle rend possible la réactivité constante des organisations et de chacune de leurs parties, et leur capacité incessante d'ajustement. Le toyotisme suppose en effet une capacité d'évaluation de l'activité par chaque travailleur, et repose ainsi sur ses capacités d'analyse, sa réflexivité et sa responsabilité, qui fondent le processus d'amélioration constante de l'activité par ajustements successifs. Les acteurs ici ne doivent plus simplement remplir la tâche qui leur a été assignée dans la planification, ils doivent vérifier constamment et de manière évolutive leur propre efficacité. L'imagerie de la performance ne se fonderait donc plus sur la planification a priori des événements mais sur l'affirmation d'une maîtrise a posteriori ou mieux : «en temps réel», par chaque acteur capable d'auto-analyse.

L'approche critique que nous proposons de cette nouvelle ère du management de la qualité, reposant sur l'évaluation et l'ajustement qu'elle permet, est une approche descriptive :

**Comment l'évaluation agit-elle sur les comportements ? Quelles nouvelles normativités contribue-t-elle à mettre en place ? Avec quels effets ? Et en rendant quoi possible ou impossible ?**

Dépasant ainsi l'analyse idéologique, portant sur l'origine historique du modèle libéral ou ultra-libéral, nous proposerons plutôt une analyse instrumentale qui interroge le processus : comment ce dispositif normatif particulier agit-il sur l'homme et sur l'organisation sociale ? Et qu'est-ce qui, dans ces mécanismes normatifs, en nourrit la capacité d'agir sur les comportements ? Et quelles sont les forces de séduction qu'exercent l'évaluation et le reporting :

**Comment l'évaluation, porteuse de tant de limites et de méfaits, peut-elle devenir la clef de voûte de nos modèles de bonne gouvernance ? Pourquoi y croyons-nous ? Quelles sont en somme les ressources de ce bon sens qui fonde la légitimité évidente de l'évaluation ?**

L'évidence même dans laquelle baigne le monde du travail concernant l'intérêt de l'évaluation et la variabilité des formes que prend celle-ci rendent plus urgentes ces questions. Il faudra prendre ici en considération à la fois la variabilité, la labilité, la mollesse en quelque sorte de ces processus d'évaluation et leur prétention à un certain bon sens, une certaine inoffensivité ou encore l'irrésistibilité qui en découlent.

## L'ÉVALUATION : UNE NOUVELLE FAÇON DE GOUVERNER

Notre hypothèse est qu'avec l'élargissement actuel de l'offre normative, des possibilités de régulation interhumaine et de contrôle social liés à l'évaluation, on assiste à un basculement radical du sens de ce qu'est gouverner, et de ce qui assure la puissance ou la légitimité de l'action de gouverner. Le modèle n'est plus celui de commandements édictés dans des termes généraux et définitifs (des lois) par des autorités publiques, considérées comme souveraines et capables de contraindre les citoyens à observer les lois qu'elles édictent, mais celui d'une multiplicité de dispositifs de contrôle, allant de la pratique du rapport au classement des individus ou des institutions, en passant par l'évaluation. Ces dispositifs de régulation ont diverses caractéristiques communes, qui les opposent à la conception classique de la norme, à savoir la norme juridique :

- ◆ ils sont souvent quantitatifs, alors que les lois ont des finalités socio-politiques qualitatives ;
- ◆ ils sont spécifiques à chaque champ d'activité, alors que les lois ont prétention à l'universalité ;
- ◆ ils sont produits par des autorités dont la légitimité n'est pas nécessairement acquise, alors que seules des institutions dépositaires d'une légitimité publique peuvent légiférer ;
- ◆ ils accompagnent de manière constante et adaptable les acteurs concernés sans même réclamer l'appui d'une sanction activée de l'extérieur, alors que le système des lois s'accompagne d'un système de sanctions ; la loi ne doit pas être acceptée, mais observée ;
- ◆ la norme qu'ils contribuent à produire semble ainsi émerger de la réalité même qu'il s'agit de réguler, alors que la loi est l'objet et l'enjeu d'une discussion et d'une décision politiques ;

- ◆ ils ont des vecteurs d'unité et d'identité de ce sur quoi ils portent et agissent, plutôt qu'ils ne présupposent celles-ci ;
- ◆ et enfin ils sont eux-mêmes sujets à un marché (des processus de certification, des audits, des agences de notation, des services de docimologie, etc.), alors que la loi est censée échapper au marché, pour le réguler de l'extérieur.

Cette opposition au modèle juridique est essentielle, ce qui ne signifie pas que les normativités en question ne peuvent pas se combiner à des normes juridiques, mais ces dernières n'apparaissent plus alors que comme une possibilité normative parmi d'autres. Or, si la loi a été suffisamment construite sur un plan analytique, particulièrement dans les philosophies du contrat social, depuis Hobbes, Locke et Rousseau, ce même geste philosophique doit encore être fait pour comprendre la légitimité et le fonctionnement de nos nouvelles normes.

Il apparaît donc urgent de produire un travail d'analyse et de fondement comparable à celui dont bénéficie depuis 350 ans au moins la norme juridique, et de rendre visible leur différence.

Nous nous appesantirons ici sur deux facettes majeures de ce nouveau type de normativité, qui tranchent avec celle des lois. Deux processus fondamentaux sont en effet en tension dans l'évaluation : l'évaluation est fondée, d'une part, sur un processus d'objectivation des modes de gouvernement ; le réel doit être recueilli de façon aussi neutre et complète, aussi dépourvue que possible de tout jugement et de toute prise de position, pour déterminer de la façon la plus « objective » les actes de gouvernement à poser. L'évaluation se propose comme une activité, d'abord plus descriptive que normative, une simple activité de recueil d'informations. C'est le recours fréquent à la statistique et aux spécifications techniques qui permet alors cette sorte de neutralité et d'objectivité des normes que le réel semble dicter lui-même, de la même façon que la résistance des matériaux « dicte » à un ingénieur un procédé de construction. D'autre part, et pourtant, l'évaluation repose également sur un

processus de subjectivation, qui met le jugement humain au cœur de toute activité, enlevant leur aspect potentiel de mécanicité, de répétition ou d'obéissance aveugle à un plan ou une norme «objective». On requiert la collaboration de chacun et l'adhésion de toutes les parties prenantes à l'évaluation. Celle-ci repose donc sur la bonne volonté et le bon sens de chacun, de sorte qu'il ne s'agit pas seulement d'être évalué par des statistiques, mais aussi et surtout de s'entre-évaluer et de s'auto-évaluer, à l'aide de questionnaires types ou de grilles d'évaluation, qu'on peut d'ailleurs toujours faire évoluer et adapter, mais comme on l'a vu, en restant dans les «limites» du bon sens !

Ce sont dans ces deux éléments apparemment contradictoires que se trouvent les forces de séduction et l'irrésistibilité de ce nouveau modèle de gouvernement. Nous allons les envisager successivement, tenter d'en comprendre les mécanismes et les enjeux, l'articulation délicate, ainsi que la puissance de séduction qui en émane.

# GOUDERNER PAR LE RÉEL :

## LES SÉDUCTIONS D'UN GOUVERNEMENT TRANSPARENT»

Les dispositifs normatifs contemporains sont souvent nourris, accompagnés, justifiés, renforcés, corrigés par des techniques statistiques. Au niveau le plus général, nous sommes d'ailleurs toujours plus gouvernés par des dispositifs statistiques.

La science et l'expertise ont aujourd'hui un rôle central et incontournable à jouer dans le gouvernement des hommes. C'est dans ce cadre d'un gouvernement technique ou d'expertise que l'objectivité statistique paraît devoir se substituer à la politique, et substituer aux lois du droit positif des lois statistiques s'apparentant aux lois de la nature pour régler les affaires humaines sans débat. Ce qui ferait la spécificité du gouvernement par la statistique, c'est qu'il permet de contrôler tout en ne faisant rien au sens strict, c'est-à-dire rien d'autre que montrer les choses telles qu'elles sont, ou encore en ne faisant qu'agréer ou valider une information recueillie.

Cette apparente absence de décision subjective est encore plus prégnante – et plus séduisante d'ailleurs – depuis le développement de nouvelles techniques statistiques qui reposent sur des pratiques de récolte massive et non sélective de données, et qui exploitent des « big data » par du « datamining » (le traitement automatisé de données récoltées en quantité massive et capable de faire directement émerger de celles-ci des corrélations pertinentes, sans l'expression préalable d'hypothèses). De tels processus permettent de produire des normes qui apparaissent en effet comme l'expression même de la réalité, sans aucune interprétation humaine, puisqu'elles semblent débarrassées de tout appui sur les subjectivités : nous devons ou pouvons toujours moins consentir à céder de l'information (laquelle n'est donc plus empreinte de subjectivité), nous l'abandonnons plutôt inconsciemment et malgré nous, et le traitement, qui lui est réservé pour lui donner une valeur normative, réclame toujours moins l'expression d'hypothèses sur le social ; il se contente de

profiter des corrélations qui apparaissent et qui sont désormais suffisantes pour qu'il y ait norme<sup>3</sup>.

La deuxième modalité de ce gouvernement qui pourrait pour ainsi dire se passer du sujet et de son jugement tient à l'assimilation des normes à des spécifications techniques ou encore des certifications reposant sur la conformité à des critères techniques irréprochables ou des indicateurs internationaux (l'exemple le plus évident est celui de la norme ISO). Comme le souligne une directive européenne, la norme n'est en effet plus qu'une «spécification technique (...) dont l'observation n'est pas obligatoire» mais qui est approuvée par un «organisme reconnu» pour son «activité normative»<sup>4</sup>. On constate en effet que la force des nouvelles normes n'est plus celle impérative de la loi, mais une option qu'on peut choisir volontairement d'appliquer (ou non, en acceptant alors les conséquences négatives qu'impliquerait un refus, mais qui relève seulement de la crédibilité de l'acteur). Aucune entreprise n'est par exemple formellement tenue de respecter une charte d'environnement ou des normes de qualité, mais elle peut avoir un intérêt économique marqué à choisir de le faire.

De la sorte et idéalement, il s'agit bien de dire ou de reconnaître les choses telles qu'elles sont, et non telles qu'elles devraient être, au point de pouvoir se défaire de toute force contraignante. Nous ne semblons plus être ici dans l'ordre politique ou moral du devoir-être et des finalités générales fixées, préalablement et explicitement, aux comportements et choix de l'individu ou de la collectivité, mais dans l'ordre du constat de ce qui est.

3 Voir T. Berns et A. Rouvroy, A. Rouvroy, «Le nouveau pouvoir statistique», in *Multitudes*, 2010, n°40, p. 88-103, et T. Berns, «Transparence et inoffensivité du gouvernement statistique», *Raison Publique*, dossier sur la transparence, 2011 : <http://www.raison-publique.fr/article447.html>

4 Directive 98/34/CE du Parlement européen et du Conseil.

Ces dispositifs normatifs contemporains peuvent ainsi sembler se contenter de mettre en jeu la seule définition des choses. De tels actes de gouvernement doivent dès lors être nettement distingués de ce qu'on peut appeler une action politique : ils doivent être aussi objectifs, ou encore aussi techniques que possible. On peut aller jusqu'à dire qu'ils doivent être également invisibles en tant que norme, c'est-à-dire qu'il ne doit pas apparaître qu'ils sont eux-mêmes porteurs de sens et de détermination : la responsabilité qui accompagne initialement toute mesure politique en tant que choix conscient paraît ici entièrement dictée par les faits. On en arrive à cette forme extrême d'abandon du processus décisionnel : c'est le monde lui-même qui porte la responsabilité de ce qu'il dicte. Les actes de gouvernement doivent donc consister essentiellement à dévoiler, à montrer, à divulguer, à rapporter, et non pas à agir, non pas à «faire» quoi que ce soit, bref autant que possible à «gouverner sans gouverner». Ce qui est essentiel et propre à ce type de gouvernement relève alors du type de rapport au réel qu'il dessine : le réel est pensé en ce qu'il existe, il fonctionne par lui-même et ne réclame aucunement d'être institué (c'est là un point de départ, qu'on trouve dès Hume, radicalement opposé à celui qui, dans la grande tradition de la philosophie politique moderne, a voulu penser le commun à partir de la figure inaugurale du contrat social), mais ce, pour donner lieu à du gouvernement. La définition la plus générale de ce gouvernement qui se retient de gouverner réside dans le rapport qu'il établit avec le réel : il s'agit de gouverner à partir du réel, à partir des activités existantes, et non plus de gouverner le réel, ou le concret<sup>5</sup>.

5 Berns, T. (2009), Gouverner sans gouverner. Une archéologie politique de la statistique, Paris, P.U.F.

# APPROCHE CRITIQUE DU GOUVERNEMENT PAR LA TRANSPARENCE

S'il faut épingler quelques problèmes concernant ce type de gouvernement par la transparence, on en retiendra essentiellement deux :

1 *C'est un pouvoir sans discussion et sans contestation, un pouvoir irrésistible.*

La force de l'action normative de l'évaluation est directement produite par le rapport que ces normes entretiennent ou prétendent entretenir avec le réel : se contentant de le relever, elles paraissent aussi incontestables que le réel lui-même, auquel il s'agirait seulement de se réadapter constamment et d'aussi près que possible.

L'apparente trivialité d'une normativité qui répète le réel est renforcée par son idéal d'invisibilité. Ce caractère est exemplairement relayé par la littérature émanant de la Commission européenne : «La plupart des biens et des services dont nous disposons aujourd'hui sont soumis à des normes, ce dont on ne rend généralement pas compte. Telles des forces invisibles, les normes veillent au bon ordre des choses»<sup>6</sup>. Il ne s'agit plus de maîtriser la nature, comme dans le projet technique cartésien, mais de s'adapter à l'ordre du monde.

On ne pourrait désobéir à un tel pouvoir invisible qui se contente, pour gouverner, de recueillir le réel le plus objectivement possible, le plus complètement possible : on ne peut nier le réel (et encore moins, puisque comme nous le verrons, il s'agit toujours de la réalité que nous rapportons nous-mêmes au sujet de notre propre activité, nier notre propre réalité).

<sup>6</sup> Communication de la Commission au Conseil européen, «Intégration des aspects environnementaux dans la normalisation européenne».

La force irrésistible de ce mode de gouvernement par la transparence, c'est que les normes sont invisibles tant elles sont fondues dans le réel, «comme si » c'était ce réel lui-même, le réel chiffré, qui les prescrivait. C'est dans ce «comme si» que réside la stratégie du pouvoir néo-libéral qui définit une nouvelle façon de gouverner le réel dans le détail apparemment «sans y toucher» et qu'on est alors tenté, à tort, de considérer comme inoffensif.

## *2 L'existence d'un marché des normes et le solipsisme normatif qui y est lié*

Dans la mesure où la norme semble plus descriptive que prescriptive (elle décrit plutôt que de contraindre), elle ne s'impose plus avec la même obligation qu'une loi. Ce faisant, l'espace politique équivaut de plus en plus à un marché de la norme, à un espace de concurrence normative (entre les manières de certifier, de classer, de compter, de mesurer, etc.). Les normes ne sont plus imposées à la suite d'un débat démocratique, avec les conflits et l'expression de rapports de force qu'il suppose, mais elles se choisissent en fonction des intérêts qu'elles représentent (on choisit aussi l'entreprise de certification qui répond à notre demande de client) et elles s'imposent ainsi par la magie du marché dans lequel ces intérêts entrent en concurrence.

Cette option des formes de normativité contemporaine pose tout de même la question de leur utilité. Dans ce cadre, la norme utile, considérée comme la plus efficace, pourrait bien être seulement la norme qui permet de sortir de cette guerre des normes ainsi produites ; c'est la norme qui règne sur le marché, pensée en dehors de toute finalité socio-politique extrinsèque. Mais il faut alors pointer le danger d'un enfermement ou d'un solipsisme normatif. Ce danger trouve des allures concrètes quand on constate qu'une partie des gestes normatifs se justifie seulement par le fait de maintenir, harmoniser ou poursuivre des processus normatifs entamés, et plus encore quand on voit que

de plus en plus de certifications ou de labellisations consistent à vérifier l'existence même d'une politique de qualité, c'est-à-dire de pratiques agréées d'évaluation : l'administration ou l'entreprise efficace est celle qui pratique l'évaluation. La norme ne fait plus que renvoyer à elle-même. Une des dérives évidentes d'un tel marché des normes, c'est que l'évaluation cesse d'être un moyen d'amélioration pour devenir une fin : l'indicateur peut en effet aisément devenir l'objectif central de l'organisation évaluée. C'est notamment ce qui se passe à l'égard des agences de notation pour les pays endettés ou à l'égard du classement de Shanghai pour les universités.

### EXEMPLE - LES AGENCES DE NOTATIONS :

PRESCRIPTIONS PERFORMATIVES ET SOUMISSION VOLONTAIRE.

«Afin d'avoir accès aux prêts dont ils avaient absolument besoin (pour payer les intérêts accumulés de leurs dettes et pour pouvoir mettre en route leurs économies – fort dépendantes des importations pour leur production locale), les gouvernements de bien des pays du Sud ont dû se plier, ces dernières décennies, aux injonctions programmatiques imposées par le FMI et la Banque mondiale.

(...) Mais comment savoir si un pays s'est vraiment plié à ces injonctions ? C'est afin de permettre une activité financière largement assurée par des organisations privées (banques commerciales, fonds de pension, investisseurs institutionnels), que sont apparues quelques agences de notation qui classent les pays en fonction de la clause dite «risque pays». Cette clause est un excellent exemple à la fois du rôle performatif de l'évaluation et de sa place dans un système de domination.

Cette clause définit une estimation de la capacité de paiement d'une économie, dont on trouve une évaluation parallèle du côté de la bourse et du taux de change. Or, effectuée à partir de quelques indicateurs, elle a une forte capacité performative puisqu'elle s'accompagne de mécanismes actifs de sanction. Si un pays, par exemple, ne se plie pas aux consignes (libéralisation de l'économie, privatisation, lutte prioritaire contre l'inflation...), il sera contraint de payer plus cher le crédit et il aura moins facilement accès au capital frais» (Danilo Martuccelli, 2010, pp. 39-40).

On ne peut jamais négliger les aspects «performatifs» des évaluations ou du recueil de la réalité, c'est-à-dire le fait que «décrire », c'est quand même toujours un peu «faire» : évaluer, c'est sanctionner mais sans le montrer, ou encore comme si on se sanctionnait soi-même.

Ce côté performatif de l'évaluation a été intégré de façon tout à fait consciente dans les réflexions des pédagogues sur l'évaluation via le concept déjà vieux de plus de 50 ans maintenant d' « évaluation formative ». L'évaluation formative est une évaluation qui permet à l'élève lui-même de situer ses difficultés, de les analyser et de découvrir, sinon au moins de mettre en œuvre, des procédés susceptibles de lui permettre d'y remédier. Le concept est le signe de l'émergence d'une idéologie nouvelle de l'évaluation : celle-ci n'est plus conçue simplement comme un rapport de la réalité, une description permettant le classement des individus (classement lui-même très utile socialement). L'évaluation peut être, et même doit être, formative : elle doit alimenter le processus de formation lui-même, dont elle fait partie intégrante.

## GOUDERNER PAR LA PARTICIPATION :

### GOUDERNER PAR L'ADHÉSION ET LA SATISFACTION ?

Une autre modalité du gouvernement par l'évaluation, qui est apparemment contradictoire avec le recueil neutre et chiffré de la réalité, se dessine dans des pratiques comme les enquêtes de satisfaction publiques ou commerciales, les processus d'auto-évaluation ou les évaluations collectives qui clôturent le plus souvent une formation, un stage, un événement, etc. Il s'agit moins ici de chiffrer et de quantifier, que de pousser chaque acteur à prendre part et parti au processus par son évaluation qualitative. L'ère de l'évaluation ne peut jamais se défaire complètement de la participation des évalués – souvent d'ailleurs ce sont ces derniers qui sont « invités » à produire les normes à partir desquelles ils seront évalués. Le maître mot de l'évaluation ne paraît plus être ici celui de la transparence, mais bien celui de la participation. Il est utile que tous observent et évaluent, s'observent et s'évaluent. Mais utile à quoi ? Quels sont les enjeux de ces modalités subjectives de l'évaluation ? Dans les paragraphes qui vont suivre, nous envisagerons les liens qui se tissent entre l'économie, la politique et l'éthique, par le biais de ces pratiques d'évaluation qui impliquent toujours davantage les sujets. Car si le chiffre du réel peut être conçu comme une façon de faire de toutes choses, y compris l'homme, un objet du marché et de réduire la politique au suivi des prescriptions statistiques, il faut voir encore ce que l'autre modalité, plus subjective, de l'évaluation comporte comme vision de l'économie et de ses rapports à la morale ou à la politique.

### LES « VERTUS » DE L'ÉVALUATION :

#### MORALISATION ET HUMANISATION DU TRAVAIL ?

Dans la critique idéologique classique, l'évaluation est en effet une opération économique : elle consiste à tout rabattre sur le champ du mesurable, y compris des comportements humains, éthiques, qui paraissent résister a priori à la mesure.

L'humain serait pensé en termes de produit financier, moyen efficace d'une meilleure «performance». Dans une telle logique, l'humain est considéré comme une sorte d'entreprise de lui-même, autogérée. Le gouvernement des populations passant par la mesure, le relevé et l'évaluation, entretiendrait ainsi une confusion entre le champ de l'économie et celui de la politique. Ou plus exactement, réduisant l'humain et le réel à du mesurable, l'évaluation ne laisserait plus aucune place à la politique. Agences de notation, politiques de qualité, démocratie de l'expertise contribueraient effectivement à clore les débats : les chiffres seraient là pour nous faire taire.

Ces questions sur les rapports possibles ou les incompatibilités entre l'économie, fondée sur des évidences chiffrées, et la politique, conçue plutôt comme un champ de conflits, de discussions et de décisions, ont une très grande pertinence. Mais elles contribuent sans doute aussi à masquer un autre aspect de l'évaluation, qui ne la rattache pas à l'économie, mais plutôt à la morale et à ses présupposés. Expliquons-nous. Ce qui nous paraît tout aussi important dans l'évaluation que le chiffre, c'est le rapport à soi auquel elle oblige. Évaluer ce que l'on fait est une façon de se retourner vers soi-même pour déterminer la qualité ou la valeur de nos actes : «Avons-nous bien ou mal fait ?», «Que pouvons-nous améliorer ?», «Que pensons-nous, au fond, de la qualité de ce qui vient d'être fait (par nous-mêmes ou par d'autres) ?». Cet examen peut se faire de façon chiffrée parfois, certainement, mais il se fait aussi de façon plus intuitive, et cela sans pour autant perdre son sens. C'est que le sens de l'évaluation n'est pas épuisé dans l'objectivation statistique du réel sur laquelle elle peut déboucher et qui contribue à la légitimer. A fortiori étant donné que la question essentielle à résoudre, pour que l'évaluation des performances dans son sens le plus quantitatif se déploie, c'est celle de déterminer sa propre identité, ses propres priorités, sa propre fonction dans un environnement plus large, ses propres valeurs, que ce soit pour une entreprise ou pour une administration publique, ou pour un service au sein de celles-ci. Bref c'est un rapport à soi, une définition de soi-même.

Or, ce rapport à soi est la source première de la vie morale. C'est à partir de lui que les Grecs anciens, puis les Romains, et encore les chrétiens, ont en effet pensé les pratiques sur lesquelles pouvait se fonder une existence éthique : l'examen de conscience, la direction de conscience et la confession. Comme le soulignent B. Cassin et P. Büttgen, «on ironise fréquemment, dans les laboratoires, sur la similitude entre l'auto-évaluation et la confession des péchés (...). Cette ironie-là est facile. Ce qui se passe est en réalité très sérieux» (Büttgen & Cassin, 2010). Déterminons donc « sérieusement » ce qu'un tel rapprochement peut porter comme éclairage sur la nature de la normativité en jeu dans l'auto-évaluation.

L'examen de conscience d'abord. C'était la pratique morale et spirituelle la plus répandue parmi les Grecs et les Romains cultivés, qui y voyaient un moyen de faire l'évaluation quotidienne du bien et du mal accomplis au regard de ses devoirs. Pythagore en propose la ligne directrice dans ces mots :

«Ne permets pas que le doux sommeil se glisse sous tes yeux avant d'avoir évalué chacune des actions de ta journée. En quoi ai-je fauté ? Qu'ai-je fait ? Qu'ai-je omis de ce qu'il fallait faire ? Commence par la première à toutes les parcourir. Et ensuite, si tu trouves que tu as commis une faute, gourmande-toi ; mais si tu as bien agi, réjouis-toi» (Pythagore, Les vers d'or).

Ainsi pouvait-on mesurer sa progression sur la voie de la perfection, par un partage établi quotidiennement entre l'acte bon et l'acte mauvais.

Plotin identifie cette évaluation à un travail de sculpture de soi-même :

«Reviens en toi-même et regarde : si tu ne vois pas encore la beauté en toi, fais comme le sculpteur d'une statue qui doit devenir belle : il enlève une partie, il gratte, il polit, il essuie jusqu'à ce qu'il montre un beau visage dans la statue ; comme lui, il enlève le superflu, redresse ce qui est oblique, nettoie ce qui est sombre pour le rendre brillant, et ne cesse de sculpter ta propre statue jusqu'à ce que l'éclat divin de la vertu se manifeste»  
(Plotin, Ennéades, I, 6,9, 7).

L'examen de soi avait tout à la fois une dimension esthétique et éthique : il fallait faire de sa vie une œuvre d'art par l'évaluation quotidienne et la correction ou le polissage qu'elle permettait. Le célèbre « Connais-toi toi-même » (gnôthi seauton) de Socrate renvoie d'ailleurs à la même nécessité morale de s'examiner quotidiennement pour se corriger. Cette connaissance est aussi la condition de l'amélioration de soi :

«L'art qui nous améliore nous-mêmes, nous serait-il bien possible de reconnaître quel art c'est, alors que nous sommes dans l'ignorance de ce que nous pouvons bien être nous-mêmes ?»  
(Platon, Alcibiade, 128e).

Ce que la réflexion grecque sur la morale découvre, c'est que nous sommes doubles au sens où nous avons un rapport à nous-mêmes ; nous nous accompagnons nous-mêmes et jugeons de nos propres actes. Et comme le dit Socrate, la nécessité du comportement moral n'est pas sociale ou juridique (nous n'agissons pas moralement d'abord parce que nous craignons la sanction de nos actes mauvais), elle naît plus profondément du fait que nous avons à vivre pour le restant de nos jours avec l'auteur de nos actes. C'est donc d'abord à nous-mêmes que nous devons d'être justes et de nous améliorer.

Nous sommes le premier tribunal devant lequel nous avons à comparaître en cas d'échec ou de faute morale.

La spécificité de l'organisation chrétienne des exercices éthiques d'amélioration de soi repose sur le choix de lier indissolublement l'un à l'autre examen de soi et direction de conscience : l'examen de conscience, qui est un rapport vertical de soi à soi par lequel le moine se surveille lui-même en permanence et vérifie tout ce qui se trouve ancré dans sa conscience à un moment donné, doit être couplé désormais à la confession des fautes à l'abbé. La progression morale doit passer par l'aveu des fautes, non plus à soi-même, mais au directeur de conscience, qui constitue une sorte de tribunal public et impersonnel. C'est que cet aveu fait à l'autre (simplement en tant qu'autre et non en tant que juge – Dieu seul est apte à juger –) produit de fait une sorte d'objectivation des défauts ou péchés : je ne sais pas toujours moi-même opérer le partage entre le bon et le mauvais, j'ai besoin de cette verbalisation à l'autre pour que ce partage s'opère de lui-même par la difficulté que j'ai à dire certaines choses et pas d'autres. C'est cette difficulté ou la honte de dire qui détermine l'origine peccamineuse de mes pensées<sup>7</sup>.

7 L'examen de conscience chrétien trouve son origine dans le monachisme oriental (Evagre le Pontique décrit 8 logismoi ou «pensées mauvaises», dans son Traité pratique, initiant une pratique d'enquête sur soi-même orientée par la recherche des fautes, plutôt que par l'adéquation avec un modèle comme chez les Grecs et les Romains. Cette pratique a été transmise à l'Occident par le moine Cassien (en passant des 8 vices de l'âme aux célèbres 7 péchés capitaux) : «Que chacun, après avoir reconnu le vice qui le serre de plus près, insinue de ce côté principalement le combat, et observe avec toute l'attention et la sollicitude dont il est capable ses démarches offensives ! (...). L'heure vient alors où l'on se sent délivré : que l'on sonde alors du même regard attentif, les secrets détours du cœur, afin d'élire parmi les vices le plus terrible, et de mettre en branle contre lui toutes les armes de l'esprit» (Cassien, Conférences, V, XIII). Le thème de l'impossible impeccabilité rend cet examen infini : celui qui croit être parvenu au terme de son cheminement moral, tombe alors ; se croire sans péché est un péché, et le plus grave : l'orgueil.

Si l'on observe ainsi la morale non à travers son objet, qui est la production d'un code de conduite ou d'un ensemble d'interdits à respecter, mais à travers son processus, ne faut-il pas admettre qu'elle n'est rien d'autre qu'une évaluation (solitaire ou non)<sup>8</sup>? Son essence se laisse en effet comprendre dans l'idée d'amélioration constante nécessitant une évaluation répétée, quotidienne ou constante, de soi et de ses propres actes. Mais si la morale passe par l'évaluation, l'évaluation implique-t-elle pour autant la moralisation des sujets qui s'évaluent ? Il peut paraître évident que non, simplement parce que nous opposons assez classiquement économie et morale, comme nous opposons l'amélioration de soi à celle des «performances». Cependant, il ne faut pas négliger ces liens entre auto-observation et moralisation, qui sont l'effet second (mais certainement pas secondaire) d'une volonté d'efficacité et de productivité, qu'elles soient ou non guidées par des objectifs effectivement étroitement économiques.

Il ne peut donc suffire de dire que ces logiques modernes de l'évaluation qui envahissent tous les secteurs de notre vie seraient seulement une façon pour l'économie de se glisser toujours plus loin dans la sphère de l'intimité, jusqu'à infiltrer le rapport à soi ; on peut aussi considérer qu'elles impliquent une moralisation du monde du travail toujours plus fine, plus intime – et nous ne voulons pas dire par là qu'il s'agit d'un progrès : nous voulons sans plus diagnostiquer un élément peu visible, qui peut être aussi bien conçu positivement comme un progrès (la moralisation des conduites) que négativement comme un accroissement du contrôle sur la vie des individus. Une fois encore, il faut souligner que cette moralisation ne passe pas par l'imposition de valeurs ou l'obligation de respecter un certain nombre de préceptes – de ce côté, on peut toujours continuer à regretter l'absence de moralisation des pratiques économiques –, mais par l'obligation d'un rapport à soi quotidien ou répété auquel le travailleur aurait pu antérieurement échapper, et qui l'engage plus intimement dans son travail.

<sup>8</sup> Nous sommes peut-être dans un monde sans valeurs morales, mais qui rend plus constant et plus évident le rapport éthique d'évaluation de ses propres actes.

Cette moralisation semble ainsi naturellement s'accompagner d'une humanisation du travail que l'on pourrait alors compter parmi les «vertus» de l'évaluation. Dans l'histoire du travail qui s'écrit d'Aristote à Marx<sup>9</sup>, il est souvent question d'une lutte pour sortir le travail de la répétition et de la déshumanisation. Ainsi, dans ses Manuscrits de 1844, Marx souligne-t-il de façon emblématique la double aliénation dont le travail est porteur :

«En quoi consiste l'aliénation du travail ? D'abord dans le fait que le travail est extérieur à l'ouvrier, c'est-à-dire qu'il n'appartient pas à son essence, que donc, dans son travail, l'ouvrier ne s'affirme pas, mais se nie, ne se sent pas à l'aise, mais malheureux ; il n'y déploie pas une libre activité physique et intellectuelle mais mortifie son corps et ruine son esprit. En conséquence, l'ouvrier ne se sent lui-même qu'en dehors du travail et dans le travail, il se sent extérieur à lui-même. Il est à l'aise quand il ne travaille pas et, quand il travaille, il ne se sent pas à l'aise»

(Marx, Manuscrits de 1844, p. 112-113).

Le travailleur travaille ici comme à l'étranger, à l'extérieur de lui-même parce qu'il est dépossédé à la fois du fruit de son travail, qui appartient au patron, et des outils de production ; enfin, la division du travail le dépouille également du sens de son activité laborieuse et de l'intégralité du processus de production, planifié par un autre. Il n'est alors plus retenu à son travail que par un lien d'extériorité : le gain d'un salaire. L'argent est donc le lien ultime de l'homme à son travail et le travail n'est pas ce qu'il est essentiellement, expression ou réalisation de soi-même et humanisation, mais bien mortification et renoncement à soi :

«Il [le travail] n'est donc pas la satisfaction d'un besoin, mais seulement un moyen de satisfaire des besoins en dehors du travail.

9 Cf. G. Jeanmart (2012), Le travail comme police sociale, éditions du CDGAI, Liège, 2012.

Le caractère du travail apparaît nettement dans le fait que, dès qu'il n'existe pas de contrainte physique ou autre, le travail est fui comme la peste.

Le travail extérieur à l'homme dans lequel il se dépouille, est un travail de sacrifice de soi, de mortification» (Marx, *ibid.*).

Le travail n'est pas alors un besoin – le besoin de se réaliser soi-même, de s'exprimer dans une activité créatrice – il n'est que la façon de satisfaire tous les autres besoins, grâce au salaire qu'il procure. Selon Marx, cependant, il ne s'agit là que du défaut des formes capitalistes du travail industriel, qui l'identifie au labeur aveugle et mécanique des abeilles dans la ruche ou de l'araignée qui tisse sa toile. Le travail véritablement humain, celui qu'on devrait souhaiter pour l'avenir, est le travail que l'homme investit de son imagination, de son intelligence et de sa volonté – un travail conscient que l'ère de l'évaluation ouverte par Toyota pourrait donc prétendre avoir valorisé :

«Notre point de départ, c'est le travail sous une forme qui appartient exclusivement à l'homme. Une araignée fait des opérations qui ressemblent à celles du tisserand, et l'abeille confond par la structure de ses cellules de cire l'habileté de plus d'un architecte. Mais ce qui distingue dès l'abord le plus mauvais architecte de l'abeille la plus experte, c'est qu'il a construit sa cellule dans sa tête avant de la construire dans la ruche. Le résultat auquel le travail aboutit préexiste idéalement dans l'imagination du travailleur. Ce n'est pas qu'il opère seulement un changement de forme dans les matières naturelles ; il y réalise du même coup son propre but dont il a conscience, qui détermine comme loi son mode d'action, et auquel il doit subordonner sa volonté. Et cette subordination n'est pas momentanée. L'œuvre exige pendant toute sa durée, outre l'effort des organes qui agissent, une attention soutenue, laquelle ne peut résulter que d'une tension constante de la volonté»

(Marx, *Le Capital* (1867), p. 139-140).

Selon Marx, la différence entre le travail humain et animal ne tient pas qu'à la présence d'une intelligence qui pense et planifie, mais aussi qui évalue et corrige. L'humanité du travail repose sur une conception positive de l'imperfection humaine : si le travail des animaux, guidé par l'instinct, est parfait, ce qui fait l'humanité du travail humain, c'est son imperfection qui doit indéfiniment être corrigée et le fait qu'il échappe à la programmation naturelle.

Il est frappant de voir que l'évaluation porte ou semble porter en elle tous les signes de cette humanisation du travail, qui humanise l'homme en retour parce qu'elle en fait une activité où il peut affirmer son identité propre et s'engager personnellement.

- ◆ D'une part, elle vise très exactement à installer cette tension soutenue et cette volonté constante qui détermine le travail proprement humain et le lien intérieur ou intime à l'activité de production.

- ◆ D'autre part, elle est fondée sur cette même conception positive de l'échec et de la tendancialité de l'effort pour y remédier. Il ne s'agit pas d'évaluer une fois pour toute, mais d'évaluer constamment pour s'adapter et réagir. Dans un tel modèle, l'erreur n'est donc pas simplement sanctionnée par une évaluation négative, elle est comprise également comme une source d'informations indispensables au processus d'apprentissage et d'adaptation. Ce qui compte alors, ce n'est pas la beauté achevée de la statue, ni la perfection morale qu'elle représente, mais la bonne volonté et l'intelligence à l'œuvre dans le processus infini de correction.

- ◆ Enfin, l'ère de l'évaluation implique un changement dans la conception du travailleur (comme du criminel d'ailleurs) : il n'est plus essentiellement quelqu'un qui fait quelque chose (auquel cas, le salaire est sans plus la location d'un corps qui travaille), mais quelqu'un qui a des comportements (un éthos) et des compétences personnelles pour faire bien ou mal quelque chose. Il ne faut plus uniquement savoir ce que fait un travailleur, mais aussi comment il le fait.

## EXEMPLE - LE RECRUTEMENT DANS L'ADMINISTRATION BELGE

Dans la logique de la réforme Copernic, dont nous dirons un mot plus bas, l'administration belge propose un manuel du recrutement efficace, qui souligne l'importance de trois éléments : la description de fonction, la liste des compétences requises pour cette fonction et les indicateurs de comportement, qui manifestent en acte ces compétences. On y voit bien le double mouvement d'objectivation (ce que le poste requiert comme actions, rendements, résultats...) et de subjectivation de la fonction (les compétences personnelles pour réaliser adéquatement ces actions et le questionnement ou la réflexivité nécessaires pour juger de ces compétences) : il s'agit bien tout à la fois de voir quel acte requiert la fonction, mais aussi comment le travailleur doit poser ces actes et quelles qualités il doit par conséquent avoir.

Il faut donc d'une part préciser la fonction en termes de finalités qui déterminent ce que doit faire la personne et à quoi cela doit aboutir (verbe d'action + domaine d'activité + afin que + résultat. Exemple : «Coacher les individus afin que leur implication dans le processus de changement soit optimale et qu'ils disposent de la compréhension et des aptitudes nécessaires pour réaliser cet objectif en pratique» (*Manuel de description de fonction pour les Services d'encadrement P&O, 10 juillet 2003, p. 23*). Il faut, d'autre part, préciser les compétences subjectives, c'est-à-dire les attitudes et aptitudes sans lesquelles le titulaire de la fonction ne pourrait pas réaliser adéquatement les finalités définies. Des indicateurs de comportement visent alors à rendre visible une certaine compétence par sa traduction en comportements concrets : «Un indicateur de comportement n'est pas le reflet d'une tâche.

Par exemple : organise les tâches de ses collaborateurs, n'est que le reflet d'une tâche. Il n'est pas précisé, dans cet exemple COMMENT la personne agit. Organise les tâches de ses collaborateurs de manière structurée et en temps voulu, est un bien meilleur indicateur de comportement car il concrétise la manière dont la tâche est réalisée» (*Manuel, p. 36*). Ce qui permet ainsi un recrutement ciblé, visant à mettre la meilleure personne à la meilleure place, doit également ouvrir sur une évaluation des employés après coup.

On retrouve tout le vocabulaire de l'ère de l'évaluation : l'importance de la transparence et de la responsabilité individuelle, l'importance d'une description de fonction et des qualités humaines pour la réaliser adéquatement : «Il est (...) extrêmement important pour le candidat de disposer d'une description de fonction claire et transparente. Elle lui permet de comprendre la fonction et donc de savoir si son profil répond aux attentes posées.

La description de fonction souligne en outre les compétences nécessaires pour pouvoir exercer la fonction correctement ou pour atteindre les résultats escomptés. La description de fonction met également l'accent sur le fait que les membres du personnel ont leurs propres responsabilités et doivent contribuer activement à la réalisation des objectifs de leur service public» (*Manuel, p. 7*).

On ne peut cependant pas, sans plus de distances, se réjouir de la moralisation du travail et de sa prétendue humanisation, il convient aussi d'en mesurer les enjeux, les présupposés et les implications. Le premier problème de l'évaluation dans ses dimensions subjectives est celui déjà dénoncé pour l'évaluation «objective» : son irrésistibilité, qui en fait une pratique qui va de soi et qu'il reste délicat de questionner. La séduction de l'auto-évaluation s'enracine cette fois dans une expérience ordinaire évidente : qui n'est pas parvenu à améliorer son comportement, grâce à un retour réflexif sur les moteurs et qualités de sa propre action ? L'adhésion implicite et automatique à l'évaluation trouve dans cette expérience que tout le monde a vécu un jour une des raisons de son irrésistibilité.

Décidant de ne pas céder aux sirènes de l'évaluation, nous voulons souligner ici deux autres défauts majeurs de cette «humanisation» du travail. Le premier est d'ordre psychologique ; il n'est que l'autre versant de la «moralisation» : la responsabilisation toujours irrésistible de celui qui est évalué dans la qualité de la performance. Le second est socio-politique ; il souligne les modifications dans le processus de légitimation des pouvoirs publics liées à l'ouverture du secteur public au management de la qualité et la transformation du conflit social liée non seulement au pouvoir croissant du client évaluateur mais plus encore à une sorte d'intériorisation constante des conflictualités (dès lors que toute évaluation est toujours aussi une autoévaluation), une intériorisation qui apparaît comme la forme la plus accomplie de contrôle de ces conflictualités inhérentes à toute forme de communauté.

1 Dans un monde où le travail se réalisait – et était pensé – à partir de l'activité industrielle, le problème cardinal était celui de l'inhumanité d'un travail dépourvu de sens et étranger au travailleur. Aujourd'hui, alors que l'essentiel du travail s'effectue dans le continent nébuleux des services, le problème essentiel de cette humanisation/moralisation du travail pourrait bien être

celui dénoncé par Balazs et Faguer (2005) ou Martuccelli (2010) : une trop grande fusion entre la personne et l'activité, un engagement trop constant et trop profond du travailleur dans son activité. En faisant de l'évaluation du travail une évaluation de la personne du salarié, l'évaluation des activités devient de facto un jugement sur les personnes. Tout échec dans les résultats professionnels mettrait dès lors plus étroitement en cause la personnalité même du travailleur et ses qualités humaines propres ; il serait tout naturellement conçu comme un échec personnel.

On peut diagnostiquer une personnalisation tendancielle de tous les emplois (Foucauld & Piveteau, 2000, p. 28). L'homme devient donc sans doute la mesure de la qualité de toutes les activités professionnelles dans cette ère de l'évaluation. Cette mesure requiert de lui un examen constant qui densifie son rapport à lui-même. Le rapport éthique d'évaluation installe ainsi le travailleur dans un devoir-être constant par lequel il devrait améliorer ses pratiques professionnelles sans cesse et sans fin, de même que le rapport moral à soi est une pratique à répéter constamment pour corriger indéfiniment le comportement. Le travail devient ainsi une véritable « mise à l'épreuve de soi » (Martuccelli, 2010, p. 42). Faut-il s'étonner, dans un tel contexte, que la gestion du stress soit devenue le nouveau mal dont souffre le travailleur ?

2 La multiplication de l'évaluation de la qualité des services par le client-roi, ou en son nom, peut être également soupçonnée d'être un puissant facteur de transformation des rapports de classe et de déplacement du conflit social. Comme le souligne Martuccelli, parce qu'elle est soumise à son évaluation, « la vendeuse considère le client comme son ennemi psychologique au lieu de considérer le magasin comme son ennemi économique » (2010, p. 42). Le rapport principal n'est plus seulement celui de l'employé à l'employeur, ni celui du patron à l'actionnaire (de la force de travail au capital) ; un autre rapport vient modifier profondément ces découpages classiques du monde du travail entre exploités et exploités : le rapport entre employé et client évaluateur. L'évaluation devient alors une

manière aisée pour les entreprises «de faire accepter les contraintes du travail par le salarié par le biais de la responsabilisation» (ibid., p. 41-42). Il ne faut plus seulement satisfaire l'employeur, mais aussi le consommateur et c'est sur le travailleur que se porte la responsabilité de cette satisfaction. L'étau se ressert sur le monde du travail, qui ne subit pas seulement la pression d'une auto-évaluation constante nécessaire à l'amélioration continue des performances, mais aussi la pression d'un regard évaluateur sans cesse posé sur lui à la fois par les dirigeants (DG, DRH, etc.) et par les clients.

On peut souligner un deuxième enjeu plus politique de l'ère de l'évaluation : celui de la transformation du citoyen en client et la modification de la légitimité du pouvoir étatique qui y est attachée. Le projet de juger la qualité des performances depuis les satisfactions individuelles des personnes considérées par les services évalués ne peut qu'exacerber une tendance à rencontrer des besoins individuels (les coûts et les risques réels encourus par chacun, toute chose désormais évaluable de manière statistique et permettant de prendre en considération les profils réels de chaque consommateur) qui contredisent l'idée même d'un service public ou d'une mutualisation des risques et des dépenses.

Toyota peut sans doute signifier symboliquement le début de l'ère de l'évaluation dans l'industrie. Mais une autre étape décisive est franchie en 1965 aux USA, avec le vote d'une loi sur les marchés publics. Cette loi bouleverse en effet les règles de présentation, d'adoption et d'exécution des budgets de l'État. Le budget de l'État est dorénavant décomposé en missions, en programmes et en actions, chacun de ces registres étant doté d'objectifs, quantifiés et évaluables. La France et la Belgique suivront 30 ans plus tard, avec l'adoption de lois similaires relatives à l'évaluation des services publics ; l'article 24 de la Constitution française a ainsi été modifié en 2002 pour préciser que le Parlement vote la loi, qu'il contrôle l'action du gouvernement, et qu'il évalue désormais les politiques publiques (ou soumet à l'évaluation d'audits externes les administrations publiques).

## LA RÉFORME COPERNIC :

### COMMENT TRANSFORMER LE CITOYEN EN CONSOMMATEUR

En Belgique, c'est la réforme Copernic qui incarne le mieux ce virage vers le cycle de la qualité, de l'évaluation et de la responsabilité – les trois maîtres-mots qu'on retrouve dans la documentation de présentation officielle de la réforme. Copernic désigne le projet de réforme de l'Administration fédérale belge débutée en 1999, sous le gouvernement de G. Verhofstadt : «Le principe de cette réforme est que le citoyen occupe une place centrale au sein de l'État. L'Administration doit lui offrir les services de qualité auxquels il a droit. Elle doit donc évoluer avec son époque et s'adapter aux réalités de la société contemporaine»<sup>10</sup> – le terme même de Copernic a ainsi été choisi pour signifier un renversement de perspective similaire à l'héliocentrisme découvert par le physicien polonais : «Son nom a semblé tout indiqué pour caractériser la réforme de l'Administration fédérale, en partant du principe que l'État doit être au service du citoyen, et non l'inverse » (ibid., p. 5). Symbole de cette réforme : plus de service militaire obligatoire, mais des ministères désormais nommés «services publics» et soumis à l'évaluation de leurs résultats par des consultants externes soucieux de mesurer la satisfaction des citoyens-consommateurs.

Emblématiquement, ouvrir le secteur public à l'évaluation s'est accompagné d'un mouvement de responsabilisation des managers, auxquels on prétend ainsi offrir à la fois « une plus grande marge de liberté et de responsabilité» et «un système d'évaluation qui encourage le développement personnel» (ibid., p. 7).

<sup>10</sup> Cf. [http://www.fedweb.belgium.be/fr/binaries/broch\\_copernicus\\_fr\\_tcm119-17107.pdf](http://www.fedweb.belgium.be/fr/binaries/broch_copernicus_fr_tcm119-17107.pdf), p. 5.

En multipliant cependant ainsi les évaluations de la qualité des services publics – d'une part vous pouvez par exemple compléter en ligne une enquête de satisfaction sur le parlement wallon<sup>11</sup> et d'autre part, toutes les administrations testent actuellement des grilles communes d'évaluation<sup>12</sup> - et en fondant sur ces enquêtes sa légitimité publique, l'État et les pouvoirs publics engendrent une marchandisation de la citoyenneté (Crouch, 2003 ; Martuccelli, 2010). Ainsi se généralise l'idée que les «services» publics doivent être évalués à partir des mêmes critères de satisfaction et dans la même logique d'usager que les entreprises. On est passé, comme le souligne Rosavallon, d'une démocratie de la confrontation à une démocratie de l'«imputation» : il faut rendre des comptes et être à l'écoute bien plus décisivement qu'il ne faut mettre en œuvre des programmes (Rosavallon, 2006).

Une fois encore, il ne s'agit pas là d'un choix politique, issu d'un débat contradictoire, mais d'une réponse pour ainsi dire mécanique liée à la force des indicateurs et à la généralisation du mécanisme de l'évaluation qui impose cette réforme de facto en l'inscrivant dans la réalité des pratiques. On prend ainsi le pli de demander au citoyen s'il est satisfait des services publics et on érige sa simple et nue « satisfaction » en critère d'évaluation de l'action publique. Or, si la satisfaction peut légitimement être la mesure de la qualité d'un service marchand payé, il n'est pas si évident qu'elle devienne celle d'un service public. Êtes-vous satisfaits de la justice belge ? Êtes-vous satisfaits de l'éducation nationale ? Êtes-vous satisfaits de l'état des routes ? De la qualité de l'eau ? Du tri des déchets ? De la propreté de votre ville ? Êtes-vous satisfaits de la gestion des finances publiques ? Êtes-vous satisfaits des services de santé<sup>13</sup>? Êtes-vous satisfaits du degré de sécurité de votre quartier ? Êtes-vous satisfaits de payer des impôts ? S'étonnera-t-on alors que la réponse soit automatiquement : «Non !» ?

11 [http://parlement.wallonie.be/content/default.php?p=sat\\_f](http://parlement.wallonie.be/content/default.php?p=sat_f)

12 Le CAF (Common Assessment Framework) qui se présente comme un instrument pour aider les organisations publiques européennes (indistinctement nationales, locales ou communautaires) à utiliser les techniques de management par la qualité pour améliorer leur performance.

13 On peut rappeler ainsi que la réforme Copernic a fait suite en Belgique à deux événements qui ont alimenté les quotidiens nationaux pendant de longs mois : l'affaire Dutroux (êtes-vous satisfaits de la justice belge ?...) et la crise agro-alimentaire de la dioxine (êtes-vous satisfaits de la santé publique ?...).

L'enquête de satisfaction entretient une logique nombriliste, résolument apolitique dans la mesure où s'y abîme entièrement l'idée du bien commun et du vivre ensemble. Or, même menées en interne, sous la forme d'autoévaluations qui ne transitent pas explicitement par l'expression de la satisfaction du client ou usager, c'est ce point de vue qui donnera majoritairement sens à l'idée de la performance.

Si la politique est ainsi mise à mal par cette ère de l'évaluation, c'est donc d'une part en raison de l'objectivité de mesures dictées par le réel lui-même et qui n'ont plus à être débattues, et d'autre part, en raison du critère ultime de l'évaluation de l'action publique : la satisfaction, qui renvoie chacun à son plaisir personnel et à ses intérêts propres.

## CONCLUSION

Quels sont les points communs et articulations entre les deux versants dégagés ici ? Il s'agit, par la combinaison du subjectif et de l'objectif, de créer de l'adhésion, d'entretenir l'évidence d'une pratique normative, d'empêcher tout débat politique sur les valeurs en jeu. Bref de sortir de la politique, avec ce qu'elle implique de débat et de conflit préalables sur les finalités, pour rester dans des formes de normativités plus invisibles, qui régulent au quotidien.

Ce dispositif normatif entend prendre en considération des données à caractère moral et affectif (la vision d'une direction, les valeurs d'une institution, l'enthousiasme et l'adhésion des collaborateurs à ce projet et ces valeurs, ...) et donner lieu au déploiement de mesures, indicateurs chiffrés, analyses quantitatives, dont l'objectivité est garantie par l'usage de preuves et de constats tirés et récoltés par les acteurs qui sont eux-mêmes évalués. Un tel dispositif normatif apparaît comme cherchant à soigner de manière essentielle la conviction en sa propre légitimité en passant à la fois par l'adhésion au dispositif de tous ceux qui sont évalués et évaluent eux-mêmes et par l'objectivité recherchée et affichée des mesures, qui permet de fantasmer que l'évaluation retrace enfin un partage entre les méritants et les autres. L'évaluation apparaît ainsi comme la modalité principale d'un gouvernement méritocratique :

«La croyance dans l'évaluation repose – en la détournant – sur un des grands sentiments de justice de nos contemporains, et sur l'aspiration de voir les mérites reconnus à leur juste valeur. Bien entendu, personne n'en est dupe au point d'ignorer la réalité des inégalités ou encore des injustices à l'œuvre dans la vie sociale. Mais tout en les reconnaissant, chacun y croit, parce qu'au fond, chacun aspire à ce que l'implication personnelle soit différemment récompensée» (Martuccelli, p. 48).

L'évaluation permettrait de sortir d'une approche trop mécanique juridique ou égalitariste de la promotion sociale.

Elle sous-tendrait l'idée que la véritable égalité, ce n'est pas l'égalité des chances, c'est l'égalité de récompenses et de promotions à égalité de performances.

Ce qui lie également, d'un côté, la transparence et l'objectivité des mesures statistiques qui dictent le comportement adéquat et, de l'autre, la participation requise des travailleurs à l'évaluation de leur propre travail est la notion de performance qui serait ainsi appréhendée à la fois dans son caractère tendanciel et dans le respect apparent des caractéristiques et spécificités de chaque entité évaluée :

«La performance a ceci de magique qu'elle suffit à transformer le plus en meilleur, la quantité en qualité, le cardinal en ordinal. Elle vient donc à point : c'est la synthèse de la qualité et de la quantité. La tension interne au concept tient à ce qu'il désigne à la fois le plus objectivement mesurable (indicateurs de performance d'une machine) et le plus singulier de l'acte individuel, performance d'un cheval, d'un champion, d'un artiste, ce qui ne se répète pas. Non seulement la performance mesure le non quantifiable et fait entrer le plus singulier sous le plus objectif, mais elle a par là même le look démocratique d'un chiffre sans arbitraire.»

(<http://www.appeldesappels.org/textes-et-analyses/le-performatif-sans-condition-ou-de-l-universite-780.htm>).

Et en même temps, il convient de noter que ce qu'est être performant ne semble jamais imposé par l'évaluation, mais est au contraire à découvrir par chacun dans la pratique même de l'évaluation ; on écarte ainsi la possibilité d'une lecture idéologique qui semblerait faire de la performance un danger.

Le deuxième pont entre objectivité et subjectivité pourrait être celui que constituent les grilles d'évaluation. Si le rapprochement entre l'évaluation et l'examen de conscience permet de voir l'importance prise par le rapport à soi dans le monde du travail depuis l'avènement du toyotisme et de ses présupposés, le rapprochement entre l'évaluation et la confession permet de comprendre une autre dimension du monde moderne de l'évaluation : la façon dont la publicité de l'évaluation tisse un lien entre ce qui pourrait ressortir sans plus d'un jugement subjectif porté sur soi-même et l'objectivité requise pour améliorer les résultats. On pourrait dire que la fonction de la liste des 7 péchés capitaux qui dirige l'examen de conscience, ainsi que la fonction du confesseur, correspondent aux fonctions des grilles d'évaluation : elles dirigent une évaluation qui ne repose dès lors plus uniquement sur mes impressions subjectives et correspond à une découpe particulière du réel ou des «points faibles» à améliorer. Par ailleurs, elles assurent ce pont entre objectivité transparente et participation subjective :

«La grille est ce qui m'assure que n'importe quel autre évaluateur aurait pris la même décision que moi. Voilà qui est fair-play, et qui soulage ma conscience : l'idée que j'aurais pu faire preuve de jugement, voire de goût, était de fait profondément insécurisante. Qui suis-je en effet pour juger quand je ne suis plus élu par mes collègues et que ma tâche consiste à renvoyer dans les délais ma grille correctement remplie ? La grille, avec ses cases bien droites, livre une réponse au moins momentanée à mon angoisse, jusqu'au moment où je devrai comparer ma grille à celle d'autres pairs évaluateurs aussi peu légitimes que moi. Mais même à ce stade, celui dit de la 'réunion de restitution', la superposition des grilles ne requerra pas plus que ce minimum de subjectivité également demandé à l'évalué : gare à moi en effet si je me mets à parler en dehors des cases. Je frôlerai alors le délit d'initié ou, comme disent les agences d'évaluation, le 'conflit d'intérêt'.

La langue des grilles est donc transparente et honnête, consensuelle, euphémisante et douce» (Büttgen et Cassin, 2010).

La grille, comme la confession, joue sur le registre d'une visibilité du déficit qui ne demande aucune analyse, parce qu'elle suffit à établir le partage du bien et du mal et à le corriger. Une évaluation doit juste être publiée pour déployer son efficacité. Ce qui manque alors à un tel mode de gouvernement, si on le réfère au vieux modèle politique du législatif, c'est le projet mais aussi la capacité de celui-ci à être transmis, à s'inscrire dans une tradition et à la façonner. Non pas donc le «projet» au sens du type plan quinquennal, mais le projet politique comme l'expression d'un choix, le fruit d'un débat, et qui de la sorte se déplace, se reçoit, se trahit et se redéfinit, de façon à constituer, en somme, une histoire politique. D'évaluation en évaluation, en revanche, aucune histoire collective ne s'est tracée, aucune tradition, au sens de quelque chose qui nous dépasse, ne s'est précisée : l'évaluation nous maintient toujours en interne, seuls avec nous-mêmes et avec nos grilles que nous pouvons tout juste allonger et affiner. Peut-on cependant se contenter d'une «histoire» qui serait une suite d'évaluations, d'une tradition sans valeurs soumises au débat public ?

Nous nous trouvons bien ici face à une logique d'adhésion, sans extériorité et donc sans possibilité d'analyse, de critique, de distance. La normativité semble devenue parfaitement immanente à ce qu'elle norme, et donc imparable.

Ce n'est sans doute pas pour rien que nous avons perdu en capacité diagnostique : il y a quelque chose dans le fonctionnement même du dispositif d'évaluation qui rend le phénomène non appréhendable. Et, plus encore, par cette conjugaison nouvelle de l'objectif et du subjectif, nous nous trouvons face à un type de gouvernement, au sens large d'une action sur les comportements, qui apparaît comme étant toujours plus la production parfaitement consentie de normes qu'on se donne à soi-même, comme si nous n'étions plus «agis» de l'extérieur, comme si ne pas répondre aux contraintes de l'évaluation revenait à se nier soi-même<sup>14</sup>.

13 Ces contraintes relèvent tout autant des résultats de l'évaluation (ce qu'elle laisse apparaître comme forces et faiblesses) que du simple fait de s'y prêter (en définissant ses priorités, en parlant un langage commun, en quantifiant nos activités, en communiquant, etc.).

## BIBLIOGRAPHIE

*L'idéologie de l'évaluation. La grande imposture* (2009), numéro spécial de la revue *Cités*, Paris, Presses Universitaires de France, vol. 37, 2009.

Balazs G. & Faguer J.-P. (2005), «L'évaluation : un outil au service des politiques des entreprises», in Bureau M.-Ch., Marchal E. (éds.), *Au risque de l'évaluation*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, p. 53-72.

Balandier G. (dir.) (2010), *Ce qu'évaluer veut dire*, dossier des Cahiers Internationaux de sociologie, vol. 128-129.

Barrère A. (2010), «Ce que fait l'évaluation aux établissements scolaires. Une année ordinaire dans un collège d'éducation prioritaire», *Ethnologie française*, 4, 1, p. 141-149.

Berns, T. (2009), *Gouverner sans gouverner. Une archéologie politique de la statistique*, Paris, Presses Universitaires de France.

--- (2011), «Transparence et inoffensivité du gouvernement statistique», *Raison Publique*, dossier sur la transparence : <http://www.raison-publique.fr/article447.html>

T. Berns & G. Jeanmart (2009), «*Reporting/Confession*», in *Multitudes*, n° 36, Abécédaire de la crise, p. 221-223.

T. Berns & G. Jeanmart (2010), «Le rapport comme réponse de l'entreprise responsable : promesse ou aveu (à partir d'Austin et Foucault)», *Dissensus*, 3, p. 117-137, <http://popups.ulg.ac.be/dissensus/document.php?id=701>

Büttgen P. & Cassin B. (2009), «Les dégâts de l'évaluation», *VRS*, n° 378, p. 30-31.

Büttgen P. & Cassin B. (2010), «Le performatif sans condition. Ou de l'Université», *L'appel des appels*  
<http://www.appeldesappels.org/textes-et-analyses/le-performatif-sans-condition-ou-de-l-universite-780.htm>).

Crouch C. (2003), *Postdemocracy*, Roma, Gius. Laterza & Figli.

Damon J. (2009), «La fièvre de l'évaluation», *Sciences sociales*, n°208, octobre, p. 18-22.

Emin J.-CL. et Villeneuve J.-L. (dir.) (2009), *Évaluer l'évaluation*, Paris, Éditions Le Manuscrit.

Garcia S. (2008), «L'évaluation des enseignements : une révolution invisible»  
*Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine*, volume 55-4bis, n° 5, p. 46-60.

Foucauld J.-B. & Piveteau D. (1995), *Une société en quête de sens*, Paris, Odile Jacob, 2000<sup>2</sup>.

Jeanmart G. (2012), *Le travail comme police sociale*, éditions du CDGAI, Liège.

Martuccelli D. (2010), «Critique de la philosophie de l'évaluation», *Cahiers internationaux de sociologie*, 2010/1 - n° 128-129, p. 27-52.

Marx K. (1844), *Manuscrits de 1844*, trad. J.-P. Gougeon, Paris, Garnier-Flammarion, 1996.

--- (1867), *Le Capital*, trad. J. Roy, Paris, Garnier-Flammarion, 1969

Rosavallon, P. (2006), *La contre-démocratie. La politique à l'âge de la défiance*, Seuil, 2006 ; Points-Essais, n° 598, 2008. Compte rendu très clair et complet par H. Pourtois : [http://www.revuenouvelle.be/rvn\\_abstract.php3?id\\_article=817](http://www.revuenouvelle.be/rvn_abstract.php3?id_article=817).

Rouvroy, A. (2011), «Pour une défense de l'éprouvante inopérationalité du droit face à l'opérationnalité sans épreuve du comportementalisme numérique», in *Dissensus*, n°4, p. 127-149 (<http://popups.ulg.ac.be/dissensus>).

Thelen L., «Evaluation», dans P. Durand (dir.), *Les nouveaux mots du pouvoir : Abécédaire critique*, Bruxelles, Aden, 2007.

This I. (2009), «Le simulacre d'évaluation : un dispositif essentiel dans la destruction de l'enseignement supérieur et de la recherche», in Emin J.-Cl., Villeneuve J.-L. (éds.), *Évaluer l'évaluation*, Paris, Editions Le Manuscrit, p. 101-114.

Zarka Y.-C. (2009), «L'évaluation : un pouvoir supposé savoir», *Cités*, volume 37, n°1, p. 113-123.



**Des réactions à nous communiquer,  
des expériences à partager,  
des questions à poser à l'auteur,  
des collaborations à envisager ?**

**Centre de Dynamique des Groupes  
et d'Analyse Institutionnelle asbl**

Parc Scientifique du Sart Tilman  
Rue Bois Saint-Jean, 9  
B.4102 - Seraing  
Belgique

**Marie-Anne MUYSHONDT**  
Coordinatrice Education permanente  
**[marie.anne@cdgai.be](mailto:marie.anne@cdgai.be)**  
**[www.cdgai.be](http://www.cdgai.be)**

Horaire : 9h à 13h et de 14h à 17h

«L'approche critique que nous proposons de la nouvelle ère du management de la qualité, reposant sur l'évaluation et l'ajustement qu'elle permet, est une approche descriptive :

Comment l'évaluation agit-elle sur les comportements ? Quelles nouvelles normativités contribue-t-elle à mettre en place ? Avec quels effets ? Et en rendant quoi possible ou impossible ?

Dépassant ainsi l'analyse idéologique, portant sur l'origine historique du modèle libéral ou ultra-libéral, nous proposerons plutôt une analyse instrumentale qui interroge le processus : comment ce dispositif normatif particulier agit-il sur l'homme et sur l'organisation sociale ? Et qu'est-ce qui, dans ces mécanismes normatifs, en nourrit la capacité d'agir sur les comportements ? Et quelles sont les forces de séduction qu'exercent l'évaluation et le reporting :

Comment l'évaluation, porteuse de tant de limites et de méfaits, peut-elle devenir la clef de voûte de nos modèles de bonne gouvernance ? Pourquoi y croyons-nous ? Quelles sont en somme les ressources de ce bon sens qui fonde la légitimité évidente de l'évaluation ?

L'évidence même dans laquelle baigne le monde du travail concernant l'intérêt de l'évaluation et la variabilité des formes que prend celle-ci rendent plus urgentes ces questions. Il faudra prendre ici en considération à la fois la variabilité, la labilité, la mollesse en quelque sorte de ces processus d'évaluation et leur prétention à un certain bon sens, une certaine inoffensivité ou encore l'irrésistibilité qui en découlent.»

Ce livret est un outil d'éducation permanente réalisé avec le soutien du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

