
Quelques mots sur l'auteure ...

Angélique del Rey est enseignante en philosophie auprès d'adolescents, dans un centre de postcure parisien. Elle a écrit plusieurs ouvrages comme *A l'école des compétences. De l'éducation à la fabrique de l'élève performant*. En collaboration avec des membres du Réseau Éducation sans frontières, elle a rédigé *La Chasse aux enfants*. L'auteure fait partie des fondateurs du collectif "Malgré tout".

Quel lien avec ma recherche-action ?

L'auteure traite le thème de l'évaluation, que ce soit en milieu scolaire ou sur le marché de l'emploi. Par son analyse, elle aborde diverses notions comme le pouvoir, la méritocratie, les compétences, la servitude volontaire, le capitalisme, l'objectivité, le savoir, la connaissance, l'artefact, la territorialisation, les dominations, la norme, la légitimité ... Angélique del Rey confronte plusieurs points de vue, à la fois sociologiques, historiques, philosophiques et psychologiques. La lecture de cet essai a enrichi mes réflexions tant sur la formulation de mon objet de recherche que sur ma posture d'actrice-chercheuse.

J'ai donc affiné mon objet de recherche : L'évaluation et la servitude. Quels liens entretiennent ces deux notions ? Dans quelles mesures et sous quelles conditions l'évaluation en institution scolaire, universitaire et sur le marché de l'emploi permet la servitude des individus ? Cette servitude est-elle volontaire ou involontaire ? Servitude de qui, de quoi ?

Ce que révèle l'auteure ...

Pour plus de confort dans la lecture de ce document, un sommaire a été rédigé.

Sommaire

Introduction. Comprendre la « folie évaluatrice ».....p3

I. Le paradoxe des « nouvelles » évaluations.....	p5
1. La méritocratie dévoyée.....	p5
1.1. Deux grands principes de la méritocratie.....	p5
1.2. Quand le capitalisme s'en mêle	p6
1.3. La généralisation de la méritocratie.....	p7
1.4. L'évaluation managériale, ou comment déstabiliser le travailleur.....	p8
1.5. Une caricature de la méritocratie.....	p9
2. Une efficacité aux effets pervers.....	p10
2.1. Le NPM dans le collimateur.....	p11
2.2. D'où vient l'évaluation des politiques publiques ?.....	p11
2.3. Le mode d'évaluation « bureaucratique ».....	p12
2.4. L'évaluation « technico – économique ».....	p13
2.5. Vers l'évaluation managériale.....	p13
3. Le pouvoir de l'objectivité.....	p14
3.1. Derrière l'« objectivité » des statistiques : une interprétation.....	p14
3.2. Quand le mot crée la chose.....	p15
3.3. Aménager des espaces d'équivalence.....	p15
3.4. Le modèle d'un homme normal.....	p16
3.5. Ce qui a changé avec les nouvelles évaluations.....	p16
II. Qu'implique notre soumission.....	p17
4. Le panoptique.....	p17
4.1. Que faut-il entendre par « pouvoir » ?.....	p18
4.2. Tout voir, partout, toujours.....	p19
4.3. Évaluation et servitude volontaire.....	p19
4.4. Le panoptique version postmoderne.....	p20
4.5. Une normalisation sans homme normal.....	p21
5. Évalué donc je suis.....	p22
5.1. Comment le panoptique crée les individus.....	p22
5.2. Du désir d'être évalué, ou l'intimité comme spectacle.....	p23
5.3. « Ma » vérité ne me concerne plus.....	p24
5.4. Chacun comme un petit entrepreneur de soi.....	p25

III. « Évaluer tue » : une autre évaluation est-elle possible ?.....	p25
6. Évaluer tue.....	p25
6.1. « Le conflit est le père de toutes choses ».....	p26
6.2. Complexité et mise en échec de la rationalité.....	p27
6.3. L'impossible maîtrise.....	p27
6.4. Quand le néolibéralisme prétend adopter un modèle complexe.....	p27
6.5. La complexité dissoute dans l'information.....	p28
6.6. Vers la déterritorialisation.....	p29
6.7. L'artefactualisation de la vie.....	p30
7. Pour une évaluation ... reterritorisée.....	p31
7.1. L'alternative reste à inventer.....	p31
7.2. La fin d'un paradigme.....	p31
7.3. Être « chez soi » dans le monde.....	p33
7.4. Une double évaluation.....	p34
7.5. Quelle objectivité ?.....	p35
7.6. Quant à la maîtrise	p35
Conclusion.....	p36

Introduction. Comprendre la « folie évaluatrice »

« L'évaluation est devenue, dans notre monde néolibéral contemporain, un très puissant instrument de pouvoir. À l'école d'abord, où depuis les années 2000 le système d'évaluation reposant sur les notes est doublé par des évaluations d'une nature nouvelle, prétendant identifier les élèves présentant des « risques d'échec scolaire » dès la maternelle, préparant leur « employabilité » à travers des « livrets personnels de compétences », faisant de plus en plus le lien avec maladies et handicaps, ainsi qu'avec la délinquance potentielle. Au travail ensuite, où la « logique compétences » double là aussi depuis les années 1980, tendant à les supplanter, un système d'évaluation fondé depuis plus d'un siècle sur les qualifications. Cette nouvelle logique fait de l'évaluation un instrument central de la flexibilisation du travail, entraînant une « précarisation psychologique » qui conduit parfois les personnes au suicide, [...]. » p5

« Le *New Public Management* (NPM) est venu depuis les années 1980 [...] bouleverser un mode bureaucratique d'évaluation reposant sur la légitimité démocratique et le contrôle *a posteriori*, et imposer une « gestion par la performance, [...] » p5-6

« Cette dernière forme d'évaluation [...] a commencé à s'imposer en France dans les années 2000, [...]. » p6

« L'université et la recherche furent parmi les premières institutions touchées, [...]. » p6

« L'Éducation nationale fut également concernée, avec des postes réduits de façon drastique, la formation des enseignants supprimée, les établissements scolaires mis en concurrence... comme un résultat des évaluations « par la performance. » » p6

« [...], quand un DRH bombarde ses « collaborateurs » d'évaluations spontanées de leurs performances, ou quand un site de rencontres en ligne fait dépendre l'adhésion de ses membres d'une évaluation curieusement focalisée sur le salaire mensuel, la même tyrannie est à l'œuvre que dans ces évaluations instituées qui créent de l'injustice au nom du mérite, ou encore de l'inefficacité au nom de la performance. » p6

« La tyrannie des nouvelles évaluations se fonde aussi sur leur prétendue objectivité. Alors même qu'elles ont tendance à s'exercer sur la totalité de la vie individuelle et sociale, elles se font passer pour tout autre chose qu'un pouvoir : une simple « information », voire un discours de... *vérité* .» p6-7

« Comment peut-on avoir l'idée de critiquer une pratique aussi universelle et naturelle à l'homme que celle d'évaluer ? [...] Sous-entendu : l'évaluation, au double sens de la

connaissance (stockage d'informations, comparaison, mesure) et du *jugement* (« c'est loin », « c'est risqué » [...]), est un préalable nécessaire à tout choix rationnel : on ne pourrait donc pas raisonnablement être « contre » ! En réalité, l'important n'est pas de savoir si on est pour ou contre l'évaluation en général, mais de comprendre comment on en est venu à produire, là où il est question d'évaluer, une telle *diminution de la vie sociale* : on soigne de moins en moins bien, on éduque plus mal qu'auparavant, on travaille de plus en plus dans la souffrance. » p8

« [...] comment l'évaluation en est venue à fonder globalement une caricature de méritocratie, d'efficacité, d'objectivité ; comment cela participe d'un nouveau système de pouvoir, très normatif, dans lequel chacun est conduit à s'identifier à ses évaluations : comment enfin cette nouvelle « servitude volontaire » fait peser une menace sur les processus organiques au fondement de toute vie sociale. » p8

« La croyance en une liberté de travailler est en cause derrière cette caricature de méritocratie qui fait croire au salarié qu'il mérite d'être viré parce que son « bilan de compétences » n'est pas satisfaisant. » p9

I. Le paradoxe des « nouvelles » évaluations

1. La méritocratie dévoyée

« L'évaluation n'a pas toujours existé. » p13

« Avec la naissance du capitalisme se met en place un mécanisme de sélection et de reconnaissance sociale des capacités individuelles, et de l'effort qui leur est sous-jacent : *l'évaluation moderne*. Ce mécanisme [...], est devenu notre horizon de pensée et d'action. » p13

« Mais le paradoxe de ces « nouvelles » évaluations, qui produisent de l'injustice au nom de la justice, appelle à remettre en question la « méritocratie ». Alors même que l'évaluation est censée rendre compte des mérites de chacun et faire en sorte que l'octroi des places et emplois soit fondé sur l'effort, le travail et les compétences (plutôt que sur la naissance et le sang), comment comprendre que des individus méritants se retrouvent, comme un résultat des évaluations en question, sur le carreau ? » p13-14

1.1. Deux grands principes de la méritocratie

« Dans le sens commun, l'évaluation est associée aux examens, aux concours, aux titres,

aux diplômes, aux certificats, etc. [...] Or, en réalité, ces dispositifs de scolarisation qu'elle implique sont assez récents [...] en ce qui concerne l'Europe, leur mise en place date de la période révolutionnaire et du début du XIXe siècle. A leur naissance, ces institutions sont placées sous le signe des idéaux des droits de l'homme, en particulier celui de l'égalité de droit. Et même si ces institutions créent en pratique un système scolaire à « deux vitesses », celui-ci est idéalement conçu pour être accessible à tous, prétendant donner d'identiques chances de réussites à chacun ; il est également conçu pour reconnaître les mérites individuels à travers leur évaluation et l'organisation de niveaux. » p14

« [...] au Moyen Age [...] le mérite est inné : l'effort est méprisable et ne rend pas « méritant ». Dans la conception moderne du mérite, les individus sont responsables de leur sort à travers leurs efforts et performances. L'idéal est que, si les capacités de chacun sont différentes, tous sont égaux à la naissance. Une formation des capacités est à la fois possible et nécessaire... et c'est alors que l'on mérite ce que l'on obtient. » p14-15

« [...] le travail lui-même (au sens de la fonction occupée dans la société, ainsi que du salaire reçu en échange) est censé à son tour dépendre de la « réussite scolaire ». Comme l'énonce la Constitution de 1791 du nouvel État révolutionnaire français : « Tous les citoyens sont admissibles aux places et emplois, sans autre distinction que celle des talents et vertus . » » p15

« La valeur n'est plus donnée par la naissance, mais par l'évaluation. *La valeur se forme et s'évalue*. Un autre idéal révolutionnaire [...] : celui de la liberté de travailler. Dans les sociétés antiques et médiévales, le travail n'est pas libre, il est encadré par les corporations, quand il n'est pas associé à l'esclavage. La mise en place de la « méritocratie » repose ainsi sur un renversement des valeurs et du système, dans lequel chacun est réputé libre de travailler, et donc de faire reconnaître ses compétences sur le « marché » du travail. Comme l'indique la loi révolutionnaire du 16 février 1791, connue sous le nom de décret d'Allarde, « il sera libre à toute personne de faire tel négoce, d'exercer telle profession, tel art ou métier qu'elle trouvera bon ». Cette liberté [...] repose sur la « libéralisation » du travail [...] : l'interdiction de toute forme d'organisation collective des « citoyens de même état et profession » (loi dite Le Chapelier). » p15

1.2. Quand le capitalisme s'en mêle ...

« [...], c'est le capitalisme qui détermine le devenir de cette évaluation. En premier lieu, la révolution industrielle crée de nouveaux besoins en « compétences » (capacités formées) qui réclament leur évaluation au sein d'un système scolaire en construction. En second lieu, le capitalisme donne naissance à ce que Marx appelle le « travail abstrait » [...], susceptible d'être évalué sur le « marché du travail ». Ledit travail devient alors, comme l'écrit Adam

Smith dans *La Richesse des nations*, la « mesure réelle de la valeur échangeable de toutes les marchandises ». En troisième lieu, [...] le travail sera évalué par la quantité de jours ou d'heures travaillés. Peu importe donc la nature ou l'intensité de l'effort, peu importe la qualité du travail. Ce qui compte, c'est le temps de travail [...].» p16

« Par ailleurs, l'idée qu'on doit mériter son salaire par l'effort n'imprègne pas d'emblée le tissu social. Les ouvriers eux-mêmes ne sont pas motivés par l'idée de « mériter » leur salaire. Comme le raconte André Gorz dans *Les Métamorphoses du travail*, le travailleur des premières manufactures n'a pas l'objectif de « travailler plus pour gagner plus », autrement dit de mériter son salaire par l'effort. Si on le paye davantage, il travaille moins : il travaille le temps qu'il lui est nécessaire pour vivre. D'où la stratégie des capitalistes : payer les ouvriers une misère, afin qu'ils soient *obligés* de travailler pour vivre. » p17

« [...], l'idéal révolutionnaire du travailleur [...], laisse place à l'idéal libéral (au sens d'un libéralisme cette fois purement économique) du travailleur comme « objet » dans le processus de production : un travailleur qu'il s'agit de bien gérer, de manière à assurer une productivité maximale. » p18

1.3. La généralisation de la méritocratie

« Ce premier capitalisme [capitalisme industriel] rencontre peu à peu ses limites, autant en raison des luttes sociales [...] que de la prise en compte par les « patrons » des effets délétères de ce système. » p18

« [puis] s'installe durablement un capitalisme social avec la naissance et le développement du droit du travail, essence du fameux « compromis fordiste ». L'évaluation s'institutionnalise alors en amont de l'exercice du travail : *à la jonction entre l'école et société*. [...]. On ne vend plus son travail « au plus offrant », mais au sein d'un marché du travail régulé par la puissance publique. Les « qualifications » (dont en particulier les diplômes) deviennent le critère clé du poste occupé ainsi que du salaire reçu, et les équivalences entre qualification, poste et salaire sont encadrées par des conventions collectives. Il est vrai que l'enjeu de l'efficacité dans la production entraîne également l'intérêt pour une évaluation plus fine du travail, [...]. C'est ainsi que naîtra tout d'abord le taylorisme, qui préconise une « organisation scientifique du travail » fondée sur le chronométrage du temps de travail et parcellisation des tâches, l'étude des temps et des méthodes conduisant à prescrire très précisément le contenu de chaque activité afin d'éliminer notamment la « flânerie » des ouvriers. Le contrôle sur le personnel ainsi que la rémunération au « mérite » [...], on ne peut cependant pas vraiment dire le travail soit en tant que tel *évalué*, mais seulement *contrôlé* [...]. En fait, le problème de l'évaluation du travail se trouve globalement « rabattu » sur l'évaluation des capacités d'un travailleur

formé par le système scolaire, produisant cette idéologie d'une juste distribution/rétribution du travail caractéristique de la « société salariale » qui a connu son apogée dans les années 1960 et 1970 (82% de la population française est salariée en 1975). Dans cette société, on a plus ou moins l'idée que celui qui fait davantage d'études mérite une meilleure place dans la société et un meilleur salaire, parce qu'il dispose d'une qualification supérieure, évaluée comme telle sur le marché du travail. [...] C'est le système scolaire - avec ses rangs et ses hiérarchies, ses élections et ses évaluations - qui détermine les différences des conditions salariales et du prix du travail. L'identité est liée au travail et dépend des études que l'on a faites et de la valeur reconnue au « mérite » sur le marché du travail.» p18-19-20

1.4. L'évaluation managériale, ou comment déstabiliser le travailleur

« Il faudra attendre le développement de l'ergonomie, dans les années 1960, pour que l'on s'intéresse vraiment à la nature du travail. [...] Avec l'apparition des nouvelles technologies (robotisation et industries de *process*), [...], la multiplication des services, le travail change de nature, s'intellectualise, posant à nouveaux frais la question de son évaluation. [...] le travail devenant plus complexe, on ne peut plus se contenter d'évaluer les compétences de l'employé en amont de leur mise en situation, ni d'évaluer la situation de travail sur le seul critère du temps. Pour évaluer correctement, il faut désormais pénétrer dans l'expérience vécue de celui qui travaille. Pour autant, ce qui intéresse le développement du capitalisme dans cette investigation n'est pas la reconnaissance du travail « réel », mais le matériel de l'effort en termes de productivité [...] On est au début des années 1980, c'est en France la fin des Trente Glorieuses [...] période [...] laquelle le compromis fordiste a pu fonctionner assez bien. [...] Mais avec la mondialisation de l'économie et la libéralisation des échanges, le modèle fordiste rencontre à son tour ses limites, la productivité passant au second plan : le but premier des entreprises, désormais, est la *compétitivité*. [...] L'évaluation devient un élément clé de cette compétitivité. [...] Elle devient continue, individuelle et centrée sur les performances de l'employé ou de l'ouvrier, plaçant ce dernier sous tension permanente.» p20-21

« Dans leur ouvrage *La Gestion des ressources humaines*, Anne Dietrich et Frédérique Pigeyre montrent que cette dernière fait dépendre d'une évaluation permanente le recrutement, l'évolution dans le poste, le salaire et même le fait de rester ou non dans l'entreprise [...]. Au lieu de se concentrer à l'articulation des systèmes scolaires et du travail, fonctionnant comme une assurance de stabilité professionnelle (j'ai « mérité » ma place et mon salaire une fois pour toutes), celles-ci devient instrument de *flexibilité*.» p21-22

« L'idéologie de fond [...] est celle d'une « économie cognitive » dans laquelle plus

l'entreprise investit sur le « capital humain », plus elle permettait aux États de développer la richesse nationale par l' « innovation », mais encore à l'individu d'augmenter sa « somme de compétences » afin de se rendre plus « compétitif » sur le marché du travail. [...], la période ressemble fort aux débuts du capitalisme industriel. En revanche, du point de vue de l'évaluation, c'est l'inverse qui a lieu : d'une dévaluation de la force de travail, on est passé à une évaluation omniprésente. L'évaluation devient, plutôt que la dévaluation, l' « instrument » de cette dérégulation. p22

« [...] évaluer, ce n'est plus assurer la stabilité socioprofessionnelle de l'individu, ce n'est plus stabiliser, mais déstabiliser ; ce n'est plus produire mais soumettre. Comme l'écrit le juriste Alain Supiot, [...] « Le travailleur des temps modernes pouvait se contenter d'obéir aux ordres et garder, pour le reste, son quant-à-soin. On le traitait comme une machine, mais non comme un ordinateur programmable, [...] C'est tout cela qu'on exige dorénavant de lui, au prix d'une dépossession de soi jamais égalée dans le modèle industriel, qui met en péril sa santé mentale et explique le phénomène nouveau des épidémies de suicide au travail. » p22-23

« Selon l'hypothèse de la sociologue Danièle Linhart, c'est même là l'essence *consciente* des nouvelles stratégies managériales : pour obliger des gens « formés » (autrement dit, susceptibles de n'en faire qu'à leur tête) à travailler, on les déstabilise. L'attaque des fondements de la stabilité du salarié (qualifications) fait partie de cette stratégie. On met en place les conditions d'un certain inconfort systématique du travailleur, d'une certaine dose de malaise au travail : la « logique compétences », comme on l'appelle, est l'un des plus redoutables instruments de cette « précarisation subjective » du travailleur. » p23

1.5. Une caricature de la méritocratie

« Ces évaluations managériales entraînent la transformation de la notion de *mérite*, aussi bien dans l'évaluation scolaire que dans la « formation en entreprise », dans la gestion des individus sur le marché du travail, sans oublier l'orientation et le suivi des élèves et des individus dits en formation « tout au long de la vie ». p23

« A l'école d'abord, où les enseignants du monde entier sont incités à passer d'une logique de « transmission des savoirs » à une logique de « formation des compétences », recouvrant l'idée que former, c'est « valoriser le capital humain » afin de le rendre « employable », et qu' « évaluer », c'est évaluer des compétences dans la perspective de l'employabilité. La valeur (ce qu'on évalue) tend alors à être définie par le marché de l'emploi. » p24

« Dans l'entreprise ensuite, où former ne signifie rien d'autre qu' « optimiser » les « ressources humaines ». Pour ce nouveau management qu'est la gestion des ressources

humaines (GRH), la compétitivité de l'entreprise est réputée en effet dépendre de la « somme des compétences » de ses employés, en particulier de leurs « savoir-être » (à distinguer des « savoir-faire ») : les développer et contrôler par *évaluation* ce développement devient donc un enjeu stratégique. » p24

« Ici, on fera volontiers croire à l'employé que la formation est dans son intérêt... alors même qu'on la lui impose. Cela vient de ce que la recherche d'employabilité est présentée comme individuelle... alors même que les règles sont imposées et que, surtout, la finalité de la formation est l'employabilité plutôt que la réalisation de soi ! La conception de la formation a profondément changé : au lieu d'être conçue comme un acte collectif (la collectivité transmet, éduque et forme à des métiers), elle se conçoit désormais un acte *individualiste* d' « investissement sur soi », autrement dit sur ses « compétences », matière du « capital humain ». p24

« [...] l'investissement est censé être un auto-investissement par lequel chacun d'entre nous tente de se rendre plus compétitif sur le marché du travail : il est donc censé s'harmoniser parfaitement avec l'exploitation capitaliste. » p25

« [...] des bilans de compétences *ad hoc* vous permettront éventuellement de faire évaluer et « certifier », [...] Nous sommes en « formation tout au long de la vie ». p25

« [...] on évalue quelqu'un [...], sur *ce qu'il est*. [Les évaluations des systèmes scolaires modernes] comparaient un « état de connaissances », révélé par des exercices posés en norme, à un « contenu », lui aussi posé en norme. [...] l'idée que l'on mérite ce que l'on a parce que l'on est ce que l'on est. Ou plus exactement : parce que l'on a su (ou non) être ce qu'il fallait. » p25-26

« Le sens de ce « mérite » devient dès lors une véritable machine à justifier toutes les inégalités, y compris les moins justifiables. [...] Une machine, aussi, à justifier l'exclusion, faisant notamment croire aux individus que, s'ils sont exclus du système, *c'est qu'ils le méritent*. » p26

2. Une efficacité aux effets pervers

« En France, [l'évaluation de l'action des pouvoirs publics] date des années 1980. [...] prônée par le NPM anglo-saxon. » p27

« Le NPM s'appuie sur une critique [...], de l'inefficacité des évaluations bureaucratiques. Il prétend mettre en place un système de gestion à la fois plus efficace (qui atteint mieux ses fins), moins dépensier et plus pertinent (qui fait les bons choix). » p27

« Pourtant, paradoxalement, les effets du NPM sont contraires à ce qu'il met en avant, [...] ; l'équité du système se porte plus mal que jamais [...] les hommes [...] souffrent et parfois même se suicident, [...]. » p28

2.1. Le NPM dans le collimateur

« Ce sont les chercheurs qui, les premiers en France, ont réagi aux évaluations de la recherche mises en place par le nouveau management public, [...] Sous prétexte de viser l'efficacité, ces nouvelles évaluations, disent-ils, premièrement n'évaluent que la capacité à s'adapter au système d'évaluation lui-même, deuxièmement ont pour effet de détourner les chercheurs de leur recherche pour s'investir à fond dans la compétition, et troisièmement produisent toute une série d'effets paradoxaux, comme par exemple la souffrance de devoir faire des choses qui vont contre les convictions propres liées au métier. » p28-29

« [Sont concernés] en 2013 tous les secteurs de l'investissement public, non seulement en France, mais encore en Europe et dans le monde. Le New Public Management, né et développé aux États-Unis de Reagan et au Royaume-Uni de Thatcher, est devenu une tendance mondialisée, promue par les organisations internationales – la Banque mondiale, l'OCDE, le FMI... [...]. Conçu en réponse à une situation de crise économique et de concurrence internationale, ledit management public se fonde sur l'idée que les États non seulement ne peuvent pas se permettre de dépenser « à tort et à travers », mais doivent dépenser moins. [...] Une évaluation omniprésente doit, dans cette logique, mesurer les « effets » de la dépense, et ces effets se mesurent prioritairement en termes d'économies faites et à travers des statistiques chiffrées. p29

« [...] une « culture du résultat » autrement dit l'obligation pour les fonctionnaires de faire la preuve en permanence de leurs *performances*. [...] Tous sont également conduits, qu'ils en soient ou non conscients, à laisser de côté leurs « missions ». [...] des fonctionnaires de Pôle Emploi radient des chômeurs pour faire baisser les chiffres du chômage ; des chefs d'établissement valident des compétences du socle pour l'ensemble des élèves afin que leur établissement soit bien classé... Ce détournement des finalités du métier entraîne un « conflit de loyauté qui fait que certains souffrent dans leur travail, [...]. » p30

« Par ailleurs, le recours à l'évaluation des performances fonctionne comme un remède miracle en cas de crise de légitimité de l'action publique ou de déficit de la démocratie. » p31

2.2. D'où vient l'évaluation des politiques publiques ?

« C'est avec la naissance de l'État social que naquit la perspective d'une évaluation des politiques publiques. » p 31

« L'effritement des valeurs traditionnelles (travail, famille) entraîne l'institutionnalisation de la prise en charge de ces « problèmes ». p31

« [...] l'Etat social, pour organiser la redistribution des richesses à ceux qui sont exclus de la société du travail et/ou pénalisés par la méritocratie, s'appuie sur une certaine évaluation de leurs « besoins » : c'est ici que s'inscrivent les premières contributions des sciences sociales, notamment pour la sélection des populations concernées par l'aide sociale. [...] visant à exclure de la prise en charge publique tous ceux qui, vagabonds ou délinquants vivant de menus larcins, n'ont pas comme perspective de s'insérer dans la société du travail. » p32

« Cette intrication du savoir (sciences dites sociales) et du pouvoir (État dit social) évolue avec la rencontre des sciences sociales et des mathématiques dans la « statistique », et entraîne *mesure, jugement* et *choix* (éléments d'une évaluation) de l'action sociale de l'État. Des lois et des règles sont votées en fonction des statistiques produites, [...]. » p 32

« Mais l'évaluation des politiques publiques à proprement parler commence avec le pilotage de l'économie par l'État, après la Seconde Guerre mondiale, en pleine période de croissance économique. [...] L'idée émerge qu'un État qui finance des programmes d'action sociale ne fait pas que dépenser : il *investit* ! » p33

2.3. Le mode d'évaluation « bureaucratique »

« C'est une évaluation *a posteriori*, mais qui se « cantonne » à la vérification de la régularité des pratiques administratives quant à la moralité, à la légalité et au respect des instructions et des règles.[...] l'État « donne » aux services publics les « moyens » de fonctionner, sans leur demander de justifier leur « efficacité ». p34

« Ce mode d'évaluation a ses avantages. D'abord, il est en principe légitimé démocratiquement, puisque c'est l'écart entre la loi - elle-même fondée sur le débat parlementaire - et son application qui est évalué [...]. [...] D'autre part, en ce qui concerne l'évaluation des métiers, c'est un mode d'évaluation qui préserve les « libertés » professionnelles, à savoir le fait pour les professionnels de la fonction publique non pas de faire ce qu'ils veulent, mais de juger librement de la façon de respecter « en situation » des règles instituées selon le jeu de la démocratie.» p34

« Cela étant, le mode bureaucratique de gestion implique d'une part la déterritorialisation

des problèmes sociaux. [...] Les liens sont progressivement détruits et l'individualisme progresse comme un résultat de la gestion bureaucratique des problèmes sociaux. » p35

2.4. L'évaluation « technico – économique »

« [...], la haute administration milite en France, dès les années 1960, pour un abandon de la forme bureaucratique d'évaluation (une étape commune à toutes les démocraties occidentales). » p36

« Le mode technocratique de gestion n'est pas moins efficace que le précédent, mais il l'est différemment. Il prétendait dépasser l'inefficacité bureaucratique par la maîtrise technique des objectifs visés, or il développe une forme *technocratique* d'inefficacité. [...] Dans l'État bureaucratique, les institutions s'éloignent toujours plus de la société civile et se mettent à poursuivre leurs propres fins au lieu de remplir les finalités sociales pour lesquelles elles avaient été créées. Dans le mode technocratique de gestion, c'est le fait même de vouloir donner des objectifs à tout et de réduire l'action sociale à une efficacité linéaire qui produit la déterritorialisation et le blocage de la capacité à « innover ». Le paradoxe est ici que *c'est en cherchant l'efficacité à tout prix que l'on produit l'inefficacité.* » p39

2.5. Vers l'évaluation managériale

« [Le] « nouveau management public » [...] réputé impuissant à « conduire le changement ». Émerge alors l'idée selon laquelle l'évaluation peut être un instrument *au service* du management et de la gestion, plutôt qu'un simple instrument de planification des programmes et actions publiques. » p39-40

« Comme l'explique le sociologue Frédéric Blondel [...] Dans la France des années 1960-1970, l'évaluation *ex ante* avait pour fonction de prévoir si chaque citoyen pouvait accéder facilement et égalitairement aux services publics. [...] En revanche, l'évaluation qui apparaît dans les années 1980 « consiste prioritairement à étudier le rapport entre objectifs (quantitatifs) assignés à une action et quantité d'actions produites. » » p40

« Le seuil d'efficacité d'une action tend par ailleurs à être déterminé par ce qu'on appelle le *benchmarking*, pratique consistant à construire, par comparaison entre différentes institutions [...] au lieu de fixer les objectifs d'une institution en fonction de là où elle en est et de ses histoire et contexte propres, ceux-ci sont fixés à partir de quelques institutions ou organisations placées en exemple : les « meilleures pratiques ». Le *benchmarking* fait de la compétition le critère d'efficacité. » p41

« Le « contexte de crise » entraîne aussi le discours selon lequel il faut préparer les

évaluations très rapidement [...] et communiquer clairement et « pédagogiquement » leurs résultats. Car « comment justifier une pratique administrative coûtant de l'argent et du temps, si elle ne sert à rien ? ». Mieux vaut « communiquer sur les résultats positifs d'une évaluation, les connaissances et les propositions qu'elle apporte, plutôt que sur des arguties méthodologiques », explique [...] Sylvie Trosa. » p41

« L'évaluation managériale produit donc, comme avant elle l'évaluation technico-économique, et encore avant elle l'évaluation bureaucratique, sont lot de souffrances, d'injustices et... d'inefficacité[...] ce mode d'évaluation dépense encore plus que les autres, notamment en conseils, en expertises, en paiement d'instances chargées de l'accompagner et en temps, [...]. » p43

« [...] ces évaluations parviennent au tour de force de réduire toute activité *sociale* à la dimension économique. [...] L'évaluation porte avant tout sur la dimension économique [...] « faire remonter » des informations sur les « économies faites », la « plus-value », la « compétitivité », la « performance » [...]. » p44

3. Le pouvoir de l'objectivité

« [...] *statistique* signifie étymologiquement « science de l'État [...]. » p 45

3.1. Derrière l'« objectivité » des statistiques : une interprétation

« [...], les statistiques impliquent une certaine modélisation du réel, autrement dit un « choix » : celui de chiffrer tel élément plutôt que tel autre. C'est ainsi que, par exemple, derrière le fameux programme d'évaluation internationale des résultats des élèves qui fait aujourd'hui autorité (le PISA, *Programme for International Student Assessment*) se cache une certaine définition de la réussite de la vie en termes d'employabilité, [...]. » p46

« [...], les grilles du nouveau management ont tendance (de plus en plus) à découler d'un dispositif automatique de fixation de critères par concurrence (comme le *benchmarking*). » p47

« [...] cette idée d'une objectivité des statistiques est trompeuse au sens où toute statistique repose sur une interprétation des résultats : une interprétation qui sera différente selon l'obédience de l'évaluateur. » p47

« [...] l'évaluation à 360 degrés (autrement dit par le haut, par le bas et par les pairs) [...] dans le but de renforcer l'apparence d'une évaluation « objective », [...] ayant fait le tour de tous les points de vue. » p47-48

« Aussi paradoxal que cela puisse paraître, l'objectivité comme suppression de tout point de vue est donc un leurre. [...] L'interprétation ne fonde pas une telle vérité, car plusieurs interprétations peuvent être données d'un même phénomène [...] : la rigueur d'une interprétation tient à ce qu'elle ne se prétend pas totalement objective, mais laisse place à d'autres interprétations. » p48

3.2. Quand le mot créé la chose

« Née à l'époque moderne d'un mariage entre les sciences et l'État, la statistique met progressivement en place les conditions de possibilité d'un pouvoir fondé sur *la* vérité[...]. La première des conditions de cette objectivation est une construction de catégories. [...] Cette catégorie implique une catégorisation, un classement : une taxinomie. » p49

« La taxinomie est donc une construction, consistant notamment à projeter, parfois en dépit du bon sens, l'existence d'une réalité *une* derrière les mots. [...] en affectant des individus à des classes, en créant des classes, la taxinomie fait exister des réalités, [...] *le* taux de chômage pour *les* chômeurs, et ainsi de suite. [...] la construction de l'étiquette a des effets dans le réel, de sorte que sera constaté dans le réel ce qui a été produit comme étiquette. » p50

« On pourrait cependant nous objecter avec raison que des taxinomies ont toujours existé. » p50

« Les taxinomies qui se prétendent objectives homogénéisent et standardisent un réel social complexe et hiérarchisé, gommant le fait qu'elles sélectionnent, dans le réel, ce qui doit être conservé comme critère d'évaluation. » p52

3.3. Aménager des espaces d'équivalence

« La seconde condition de possibilité de la construction d'une « objectivité » des statistiques est la création d'espaces d'équivalence : j'appelle ainsi ce qui a progressivement rendu possible la comparaison entre des choses différentes, multiples, hétéroclites, parfois à la limite de pouvoir être assimilées, et donc leur mesure et leur évaluation. » p52

« La deuxième dimension [dans cette notion] correspond au développement d'un ensemble de techniques d'enregistrement et de calculs arithmético-politiques permettant de pallier l'absence d'exhaustivité des mesures. [...] la « méthode représentative » (les sondages) permet d'évaluer globalement une opinion sans besoin de connaître toutes les opinions. [...] Dans tous les cas, ces instruments de calcul permettent d'universaliser la portée des

mesures sur la base d'observations partielles (méthode inductive). Mais la plus importante de ces dimensions est l'unification du territoire. [...] [Elle] est donc essentielle à la réalisation de mesures communes, « objectives ». » p52-53

« Or si cette construction d'espaces d'équivalence rend possible la comparaison et la mesure, elle produit en même temps l'unidimensionnalisation des êtres et des choses. Elle réduit la multiplicité des dimensions d'un apprentissage, la multiplicité des situations de travail, la multiplicité des points de vue incarnant la vie sociale à une seule dimension : celle sous laquelle cette multiplicité sera comparée et mesurée.[...] Seul est vrai ce qui est évaluable, autrement dit réductible à la comparaison et à la mesure : à une seule dimension. C'est ce que montre très bien Christophe Dejours au sujet de l'évaluation du travail : celle-ci impose non seulement un point de vue *unique* à différents vécus, différentes situations de travail, à un travail « réel » multiple parce que fondamentalement territorialisé, mais encore un point de vue en conséquence *faux* car à distance du travail concret. Un « point de vue de nulle part » ne fonde aucune connaissance. » p53-54

3.4. Le modèle d'un homme normal

« La dernière condition de possibilité de l'« objectivité » des statistiques est l'idée de normalité. [...] Or cela n'a pas toujours été le cas : au départ, comme le montre Alain Desrosières dans son histoire de la statistique, celle-ci recouvre une opération purement administrative de comptage des naissances, mariages, richesses, maladies, etc. Elle n'a pas la prétention de décrire des objets sociaux réellement existants. Mais son évolution, liée notamment à la naissance des sciences sociales, la mène au principe selon lequel la régularité relative des phénomènes sociaux exprime des lois et donc une certaine normalité sociale. » p55

« Comme le raconte Desrosières, nous devons à un scientifique aujourd'hui tombé dans l'oubli, Adolphe Quételet (1796-1874), la première théorisation de ce qu'il appelle pour sa part l'« homme moyen ». Les statistiques, explique-t-il, fournissent des mesures objectives, dans la mesure où elles se réfèrent à un type idéal, dont chaque individu n'est qu'un représentant. » p55-56

3.5. Ce qui a changé avec les nouvelles évaluations

« [...], la mise à l'écart des sciences sociales au profit de l'économie, combinée à la mathématisation des phénomènes sociaux. A la fin des années 1930, la théorie économique, placée face à l'enjeu de la crise et sollicitée par l'État social, [...], rencontre le calcul des probabilités, et les statistiques mathématiques deviennent des instruments centraux de la « vérité ». Les sociologues sont progressivement écartés de la gestion

publique, au profit des économistes, [...]. » p58

« Les chiffres du chômage, [...] ou de la réussite scolaire des jeunes Français au programme PISA [...] semblent parler d'eux-mêmes, générant automatiquement le jugement avant même toute évaluation. Un jugement dont l'essence devient du reste progressivement celle d'une quantité d'actions : [...] un service public de « qualité » [signifie] tant d'actions effectuées (trajets pour les transports publics, actes médicaux pour les établissements de santé, arrestations pour la police, etc.). » p58

« Tandis que la norme morale pose qu'il existe un type idéal d'être humain, la norme statistique considère la vie comme un espace sans hiérarchies ni formes prégnantes, dans lequel tout est possible du moment qu'on se comporte selon les standards (afin d'être concurrentiel et adaptable). [...] La « norme statistique » impose [...] des comportements normalisés, [...]. » p60

« L'individu se discipline alors de lui-même, « librement » en quelque sorte, parce que son désir est formaté par la logique économique de l'entreprise. » p61

« [...] nous ne mettons pas en cause ici l'objectivité des mathématiques en tant que telles. Celles-ci sont autoréférentielles et ont une indiscutable objectivité liée à leur consistance logique. Cependant, elles perdent cette consistance dès lors qu'on les applique à des modèles simplifiant le réel complexe des phénomènes sociaux. Les mathématiques produisent alors des « instruments qui tiennent » [...], contribuant à faire émerger des « solutions » au sein d'un contexte époqual déterminé par l'artefactualisation du monde. [...] En l'occurrence, ils participent à produire l'objet désubstantialisé (puisque ne représentant qu'un ensemble de probabilités) correspondant à leur calcul : une norme vide, [...].» p61

II. Qu'implique notre soumission

4. Le panoptique

« [...] ces nouvelles évaluations [...] sont d'autant plus injustes, aliénantes et surtout inefficaces [...] elles exercent un pouvoir à travers leur prétention à l'objectivité. Un pouvoir original, qui s'exerce sous la forme d'une servitude volontaire (l'évalué participe lui-même au pouvoir qu'on exerce sur lui), et grâce non pas à l'ignorance mais au *savoir*. » p65

« D'où l'inefficacité d'une « prise de conscience ». Un enseignant a beau sentir parfois qu'il exerce un pouvoir lorsqu'il évalue ses élèves, cela ne l'empêche pas de continuer de plus

belle. Les élèves eux-mêmes ont beau sentir que la façon dont on les évalue fait peser une contrainte parfois supérieure à celle du pouvoir institutionnel, cela ne les empêche pas de s'identifier aux dites évaluations et de croire dur comme fer que, derrière les notes, les écoles qu'ils ont faites, les concours qu'ils ont réussis, c'est bien d'eux qu'il s'agit. Lorsqu'un psychologue évalue des travailleurs, un DRH des employés, un cabinet de conseil une entreprise... ils le font en étant convaincus que c'est au nom du mérite et/ou de l'efficacité, et surtout que c'est en toute *objectivité*. » p65-66

« Il faut donc entrer dans l'analyse de ce qu'est un pouvoir afin de tenter de comprendre le type de servitude volontaire entraîné par l'évaluation [...]. » p66

4.1. Que faut-il entendre par « pouvoir » ?

« [...] on ne peut pas vraiment dire que l'évaluation soit de l'ordre d'un pouvoir. [...] certaines pratiques d'évaluation sont encadrées par des textes de lois (les examens et concours, la « logique compétences », l'évaluation dans la nouvelle gestion publique...), ces pratiques sont d'abord nées comme un ensemble de « micropouvoirs » diffus avant d'être institutionnalisés. » p66

« Les évaluations par compétences dans l'entreprise ou les évaluations dans le cadre du nouveau management public n'ont pas été introduites de l'extérieur, par des institutions dirigées par des néolibéraux. La logique compétences dans le monde du travail, l'accent mis sur les résultats, la compétition, l'évaluation par la performance dans le secteur de l'action publique... se sont d'abord développés dans des relations de pouvoir avant d'être généralisés et de se retrouver fixés dans des lois et des institutions. » p67

« [...] l'évaluation est censée refléter objectivement le mérite (ou le démerite) de l'évalué, créant l'idéologie selon laquelle c'est à moi que je dois ma « réussite » ou mon échec plutôt qu'à l'institution et à ses critères. » p67

« La domination exercée par l'évaluation ne s'exerce donc pas sous la forme d'une obéissance des individus à un pouvoir souverain, mais sous celle diffuse, [...], de dominations distribuées dans des rapports de pouvoir. » p68

« La propulsion d' « effets de pouvoir » par le discours vrai est caractéristique des sociétés modernes. [...] Pourquoi *faut-il* produire la vérité ? Et pourquoi, si c'est la vérité, *faut-il* obéir ? Quel est ce pouvoir qui astreint à produire la vérité et en a tellement besoin pour fonctionner ? Ces questions se situent au-delà de l'intentionnalité du pouvoir, ou de sa légitimité : au niveau de la production réelle, effective d'effets de pouvoirs dans une société. » p68

4.2. Tout voir, partout, toujours

« Le Panopticon illustre clairement comment un pouvoir peut s'exercer par le simple jeu d' « effets de vérité », en se fondant sur un dispositif générant, par la transparence qu'il permet, le contrôle et la surveillance des personnes. Or la statistique, nom générique donné aux instruments de l'évaluation moderne, incarne un tel dispositif. » p69

« L'exemple du livret ouvrier en fournit une parfaite illustration. En France, pendant tout le XIX^{ème} siècle, les ouvriers avaient l'obligation de présenter à leur nouvel employeur, mais aussi aux autorités locales, un livret sur lequel étaient consignées leurs « références », à savoir les anciens postes qu'ils avaient occupés, les raisons pour lesquelles ils les avaient quittés, des renseignements concernant leur comportement... [...] La discipline permise par le livret ouvrier passe en l'occurrence par une dimension de l'évaluation qui est la suivante : écrire, consigner, enregistrer des données, de façon à rendre possibles une omnivisibilité, une transparence : le pouvoir du panoptique, [...]» p70

« [...], la statistique est un dispositif au service de la transparence [...] ouvrant [...] un champ de visibilité panoptique. [...], elle crée en effet [...] des espaces d'équivalence afin de pouvoir comparer et ramener ces données à une mesure commune. Or, cette homogénéisation accroît le contrôle, dans la mesure où elle ajoute la *norme* au regard. L'évaluation prend ici tout son sens puisqu'il ne s'agit pas seulement de s'informer sur les individus, mais de les comparer à un type idéal, à un « homme normal », les jugeant plus ou moins dans la norme.» p70

4.3. Évaluation et servitude volontaire

« D'un point de vue strictement juridique [...], l'avènement des démocraties en Occident à l'époque moderne a certes impliqué un progrès des libertés : liberté de travailler, égalité des chances, ascension sociale des individus possibles et liées à l'effort plutôt qu'au sang... L'évaluation s'articule à ce progrès des libertés, dans la mesure où elle permet de fonder la sélection sur autre chose que le sang : sur le mérite des individus. Avoir telle ou telle place dans la société, jouir de telle ou telle richesse, en fonction de l'évaluation des mérites individuels, semblent autrement plus justes qu'un système de répartition et de distribution fondé sur la naissance ! Mais l'envers de la méritocratie, cette société dans laquelle on « mérite » sa place en fonction des évaluations auxquelles on a été soumis, n'est autre que la *société disciplinaire* : cette société dans laquelle on fabrique, par un ensemble de disciplines portant sur les corps, les gestes, les comportements, le temps, des individus dociles, « utiles » et vivant dans l'angoisse d'être rejetés de la société comme des anormaux. Il est vrai que les individus en question ne s'en rendent généralement pas

compte. D'autre part, ne vaut-il pas mille fois mieux un pouvoir comme celui-ci qu'un pouvoir violent ? [...] A travers l'évaluation, un pouvoir s'exerce mais sans violence ; il agit sur les corps sans que ceux-ci « accusent le coup ». Car, comme le dit Foucault à propos d'une scène fameuse, fondatrice de la psychiatrie, de la libération des fous, « on va remplacer la violence sauvage d'un corps qui n'était retenue que par des chaînes par la *soumission constante d'une volonté à une autre.* » p71-72

« Le pouvoir disciplinaire est un pouvoir sans corps, immatériel. [...] sur le modèle du panoptique, n'importe qui peut venir surveiller. Le système disciplinaire est une machine qui, à la limite, pourrait fonctionner sans personne aux commandes. [...] « Évaluons les évaluateurs. » » p72

« En produisant les individus dans la lumière, [le pouvoir] les assujettit et agit sur leur corps. Cette action est alors relayée par l'individu lui-même qui, par intériorisation de la loi, se l'applique à lui-même. La transparence entraîne ainsi la surveillance, qui elle-même entraîne l'intériorisation. Et c'est cette intériorisation qui explique le pouvoir de la vérité. La loi devient norme à laquelle l'individu fait allégeance, n'étant plus en mesure de reconnaître les effets de la loi, de les distinguer de ce qu'il « veut ». Désormais, ce qu'il veut, c'est ce qu'il *doit*. [...] ; l'ouvrier renvoyé pensera que « quelque part » il méritait son licenciement ; l'élève sanctionné par une mauvaise note pensera qu'il n'a pas assez travaillé ou qu'il est « nul », ou qu'il n'est pas adapté, qu'il est « anormal ». [...] servitude volontaire [...]. Le pouvoir disciplinaire n'est pas un pouvoir qui empêche, interdit, réprime [...], mais un pouvoir qui fabrique, produit, transforme... : qui « crée » de l'individu. [...] D'où la difficulté de résister à ce pouvoir-là. » p72-73

« La différence entre le pouvoir du panoptique et les anciens mécanismes de la servitude volontaire tient à cette technologie « positive » de pouvoir. [...], les disciplines vont avec la mobilité sociale. Elles tendent à utiliser au maximum les hommes, la force de travail, à surveiller avec moins de moyens, moins d'énergie, à faire, « progresser » et rendre « performants ». Leur visée n'est pas la reproduction, mais la production, plus précisément l'efficacité dans la production. C'est en ce sens qu'elles sont le pendant de la société du mérite social. » p73-74

4.4. Le panoptique version postmoderne

« [...] (télévision, téléphonie mobile, Internet, blogs, photoblogs, réseaux sociaux) crée la transparence. [...], les nouveaux moyens de communication projettent l'intimité sur l'espace public, défaisant les contours de la « vie privée » : une transparence qui fait de l'évaluation un véritable mode d'être, diffus et « démocratique ». [...] L'évaluation devient dès lors une véritable obsession quotidienne, chacun souhaitant, désirant, *voulant* être pris dans l'œil de

la machine : être *visible*. [...] dans cette « société du spectacle », comme l'appelait Guy Debord, [...]. Ce qui est invisible n'existe pas (ne *doit* pas exister) [...]. » p74-75

« [...], cette avalanche d'informations hétéroclites (nombre de visiteurs, [...], secteurs où l'on embauche [...]) produit l'intériorisation de l'injonction fondamentale : il faut *s'adapter*, rester dans la course, rester concurrentiel. » p75

« [...], les nouvelles évaluations ne se contentent pas de classer pour rendre les hommes plus performants, elles interviennent sur la nature du réel social lui-même, faisant de la synchronie le principal axe d'une adaptation qui n'est plus celle de l'espèce mais de... l'*individu* ! Celle-ci débouche alors sur une « sélection sociale » que les néolibéraux posent comme un fait scientifique (darwinisme social) [...]. La réduction de la vie à l'économie devient ainsi un véritable mode d'être et de penser. Un mode d'être qui vide les individus de leur intériorité, dans la mesure où il consiste à adopter les « bons » comportements, acquérir les « bonnes » compétences, investir sur les « bons » capitaux : bref, *s'adapter*. [...] c'est la première fois qu'une espèce délaisse la sélection « naturelle », fondée sur les caractères acquis dans la longue durée (diachronie), pour l'adaptation en permanence de ses individus. » p75-76

4.5. Une normalisation sans homme normal

« [...], les nouvelles évaluations normalisent en un autre sens que les évaluations disciplinaires. Elles ne disent pas « vous êtes inapte, mais : « Si vous ne faites pas en sorte d'acquérir tel ou tel « savoir-être » sur le marché du travail, personne n'achètera vos compétences. [...] qualités humaines : ce que les économistes néolibéraux appellent le « capital humain ». » p76

« Dans l'entreprise, on martèlera que les évaluations ne portent pas sur l'être de la personne, mais sur ce qu'elle *fait* (alors même que les compétences les plus évaluées ne sont pas les connaissances ni les savoir-faire, mais lesdits « savoir-être »). On parlera d'« audit » plutôt que d'évaluation, expliquant que la confusion est dommageable, l'audit n'ayant pas (mais alors pas du tout!) fonction à juger, mais seulement à collecter des données, réunir des informations, constater des processus. [...] « Nous ne te jugeons pas, nous ne faisons que te regarder, t'observer. » Sauf que le jugement est dans le regard. » p77

« Ce sont des effets très pervers, car ils s'intègrent au tissu social, détissant et cassant les liens sociaux, et produisant des hommes « sans qualités », pures extériorités en manque de reconnaissance, qui ne se sentent exister que parce qu'elles sont évaluées. Dans ce système en effet, évalué et être évalué, c'est *être*. » p77

« [...] le contrôle s'exerce [...] par une « normation » de chacun, à travers notamment le marketing et les formes d'évaluation qui en découlent. » p78

« [...] cette idée propre au néolibéralisme que la société obéit à un « ordre spontané ». » p78

« L'évaluation a ici pour effet, plutôt que de normer chaque individu, de normaliser des « populations », catégorisées et différenciées dans la statistique : on ne cherche plus à amender les drogués, mais à faire en sorte que la plupart s'adaptent, tandis que les inadaptables restent à la marge de la société, présentant aux autres le spectre de l'inadaptation et leur donnant l'énergie de « rester dans la course » : concurrentiels. Le « laisser-faire » n'est rien d'autre qu'un slogan, [...]. » p78-79

« Après des individus qui lui sont soumis, ce type de gouvernement se présente comme un pouvoir qui « veut leur bien » (biopouvoir), faisant fond sur leurs libertés. [...] Le sens de la dite « liberté » est le principe même de l'obéissance : s'adapter. [...] L'adhésion à la norme se fait par l'adaptation de chacun au milieu, [...]. » p79

« Les nouvelles évaluations entraînent quant à elles un mécanisme de création de norme... sans instance extérieure d'évaluation. Le pouvoir qu'elles incarnent est *intégré*. » p79

5. Évalué donc je suis

« Quand un individu (ou un groupe de personnes) se soulève contre les nouvelles formes d'évaluation, il pense généralement que cette forme de pouvoir est *inédite* ; et surtout, que ce pouvoir-là lui est étranger, qu'il a jusqu'ici obéi sans rien dire alors qu'il n'était pas d'accord, mais que, cette fois-ci, il « ne la bouclera pas » ! » p81

« [...] le fait qu'un élève ou un employé soient capables de se suicider parce qu'ils sont mal notés montrent qu'ils identifient l'ensemble de leur vie à cette malheureuse évaluation. C'est à cette identification totale de l'être à une évaluation ou à un ensemble d'évaluations que nous pensons quand nous disons que l'évaluation *produit* l'individu. *Évalué, donc je suis.* »

5.1. Comment le panoptique crée les individus

« L'évaluation « fabrique de l'individu » [...]. Des correspondances, voire des équivalences seront par exemple établies entre la scolarité, le travail et le fait d'être jugé pénalement : tel individu, parce qu'il a fait telles études, a obtenu tel travail et, en fonction de cela, sera

jugé de telle ou telle manière, et parce qu'il aura été jugé, sera rétrogradé dans son travail ou licencié, et ainsi de suite. [...] ce système ne va pas de soi. Au Moyen-Age par exemple, l'individu entrait dans des rapports de pouvoir, dans le cadre de la famille, du travail, en circulant, etc., sans que ceux-ci convergent vers lui ou convergent tout court. [...] à une autre époque, l'Ancien Testament raconte que Dieu punit Sodome et Gomorrhe, autrement dit des villes, sans faire de différences entre les habitants : ce n'était pas la valeur de chacun qui était en cause. Dans la mythologie grecque, des familles entières étaient maudites, quoi que fissent les individus qui les composaient. » p83

« On verra plutôt comme un avantage le fait que, par exemple, des évaluations soient partout rendues équivalents, d'une université à l'autre, d'un système éducatif à l'autre, de l'école au marché du travail [...] On verra aussi comme un avantage le fait que l'évaluation devienne de plus en plus « continue » [...] permet que les évaluations soient plus justes, car fondées sur le *continuum* des progrès de chacun. [...] cette évaluation au plus proche du *continuum* [...] est le pouvoir d'identification croissant de l'individu à ses évaluations.» p83-84

« L'évaluation individualise [...]. » p84

« [...] ces évaluations qui font apparaître l'individu comme « responsable » de l'ensemble des problèmes de la société, au lieu de voir au contraire dans ce qui lui arrive [...] les effets de l'environnement dans lequel il évolue. [...] Les problèmes du monde sont ici présentés comme des problèmes individuels, par rapport auxquels les individus sont censés développer des compétences *ad hoc*, en l'occurrence la flexibilité. » p84

5.2. Du désir d'être évalué, ou l'intimité comme spectacle

« Pour l'individu d'hier, nulle évaluation ne faisait le tour de ce qu'il était : une évaluation le trahissait nécessairement, car il n'était pas identique à ce qu'il faisait. » p86

« L'idéologie du mérite [...] demeure malgré tout imparfaite [...]. Si je rate mes études, un examen, un concours, si le travail qui m'échoit est dégradant ou dégradé, ce n'est pas parce que je l'ai forcément mérité, c'est qu'entre ce que j'ai réussi et ce que j'aurais pu réussir - étant donné d'autres conditions, un autre contexte familial, culturel, social, d'autres opportunités, d'autres rencontres - une distance existe. Je ne suis pas réductible à ce que je fais, encore moins à la reconnaissance de ce que je fais dans le système d'évaluation scolaire ou professionnel. » p86

« Autant hier l'idéologie du mérite pouvait sembler imparfaite, en raison des conditions d'existence qui font que l'individu ne « mérite » pas ce qu'il est, autant aujourd'hui l'idée

contraire petit à petit s'impose : je *mérite ce que je suis*. Démentant le discours selon lequel les évaluations portent sur le faire plutôt que sur l'être, le mérite s'est déplacé de ce que je fais à ce que je suis. » p86-87

« Dans la conception moderne du mérite, c'est la ligne de démarcation entre ce que je suis et ce que je fais, ou encore entre mes actes et les conditions biologiques, culturelles, sociales qui les rendent possibles qui pose problème[...]. Dans la conception post-moderne du mérite, la ligne de démarcation a disparu, et la question de savoir si l'on mérite vraiment ce que l'on a cessé définitivement de se poser. Aujourd'hui, l'évaluation n'est plus le problème mais le *symptôme*. » p87

« Dans la blogosphère, sur des réseaux sociaux comme Facebook ou Twitter, dans les *reality shows* [...], l'important est partout de se montrer [...], comme s'il fallait se débarrasser de tout secret, de toute profondeur [...] non immédiatement visible, non immédiatement *évaluable*. Ici, écrit Paula Sibilia [*L'intimité comme spectacle*]. [Les] nouvelles technologies de l'information et de la communication [permettent cela]. » p88

« Le pédagogue et psychologue Alfred Binet [...]. On pourrait dire, en le paraphrasant : l'individu (postmoderne) n'est autre que la façon dont on l'évalue. Et ce en raison d'un désir positif d'être visible qui élève l'évaluation au niveau d'un véritable *principe d'identité*. » p88

5.3. « Ma » vérité ne me concerne plus

« Le pouvoir des nouvelles évaluations réside en effet dans une dépossession à travers laquelle « ma vérité » n'est plus censée me constituer. D'une part, j'apprends en permanence des nouvelles de moi dans les statistiques, dans les médias, sur Internet, sur les réseaux sociaux... ; et, d'autre part, ce que l'on nomme « mes » évaluations n'a rien d'un savoir me permettant d'évoluer, mais ce « savoir » se déploie comme en dehors de moi, venant me juger sans me constituer : en toute *extériorité*. » p88

« [...] Foucault émet l'hypothèse selon laquelle [...], les conditions de la connaissance du vrai se réduisent à la conformation à un certain type de méthode et de rigueur. [...]. » p90

« L'essor de l'évaluation comme dispositif de pouvoir se fonde sur ce nouveau rapport du sujet à la vérité dans lequel l'« objectivité » - à savoir l'extériorité totale du sujet à la vérité - est devenue un idéal. Un idéal expliquant que les statistiques l'emportent sur les savoirs locaux, concrets, vécus, [...] que les effets destructeurs de l'évaluation sur l'individu ne soient pas pris en compte, sinon comme une série de « risques psychosociaux » menaçant l'ordre social – et justifiant que l'on fasse subir un traitement spécial auxdits « anormaux » ou inadaptables ». » p90

« Le vécu se dévalorise, apparaissant davantage comme la cause de l'immobilisme, de réticences à changer, innover, s'adapter que comme la condition de singulières et irremplaçables connaissance et expérience. Les individus eux-mêmes prétendent de plus en plus se défaire du passé, [...]. » p91

5.4. Chacun comme un petit entrepreneur de soi

« [...]l'idée que « ce qu'on voit de moi, c'est moi », ou encore l'idée que l'individu, étant en compétition avec d'autres dans un monde où « il n'y a pas de places pour tous », doit chercher à « gagner » la meilleure. [...] Apprendre à être performant, de façon à se distinguer et à acquérir la meilleure place, et donc à devenir un individu accompli, tel est le modèle identificatoire actuel. » p91

« Le modèle renvoie à cet *homo œconomicus* maintes fois évoqué pour expliquer le succès des nouvelles évaluations et dont le mode de subjectivation se fonde sur l'intérêt. *Homo œconomicus* dont les comportements prétendent s'expliquer en dernière instance par un choix individuel, indépendamment des conditions déterminant ledit « choix », que personne ne pourrait faire à sa place : son intérêt est effet irréductible à celui des autres, pour ne pas dire *sacré*. [Il] se présente davantage comme un investisseur que comme un consommateur, [...]. » p 92

« Le capital humain « acquis », mais aussi le capital humain « inné » apparaissent ici comme une source d'investissement [...]. » p93

III. « Évaluer tue » : une autre évaluation est-elle possible ?

6. Évaluer tue

« Comme l'écrit le philosophe Yves Charles Zarka [...], « dans une société démocratique, la contrainte arbitraire, la censure explicite ou l'interdit brutal ont beaucoup de mal à être acceptés ». [...] L'explication, la justification, la persuasion sont des exigences essentielles de l'homme démocratique, [...] ». D'où le rôle de l'évaluation, procédure par laquelle le pouvoir se donne en quelque sorte un statut d'autorité démocratiquement acceptable. Il y a là une domination d'autant plus perverse qu'elle prétend s'exercer au nom de la pure et simple objectivité, et d'autant plus tyrannique qu'elle prétend étendre son contrôle sur tous les aspects de la vie sociale et de la vie de l'esprit. » p97

« [...] « évaluer tue ». Car la volonté de plier la vie aux impératifs d'une raison linéaire et

calculatrice conduit au non-respect de sa complexité. L'utilitarisme, la tendance à l'abstraction et la normalisation de tous types de comportements humains - en un mot l'*unidimensionnalisation économique* – ont tendance à transformer petit à petit ce qui est « vivant », unifié *de l'intérieur*, en une somme de parties liées par des liens extérieurs : un « artefact ». » p98

6.1. « Le conflit est le père de toutes choses »

« C'est le cas de l'évaluation managériale des savoir-être qui, en dépit de l'apparente reconnaissance d'une multiplicité de dimensions de la personne au travail, réduit toutes ces dimensions à leur utilité immédiate : la caricature actuelle de l'idéal du mérite social fait de la personne une surface identique à ce qui apparaît d'elle. » p98-99

« Par exemple, des penseurs comme Herbert Marcuse dans *L'Homme unidimensionnel* ou André Gorz dans *Les Métamorphoses du travail* montrent comment la raison économique a imposé sa loi, provoquant le divorce du travail et de la vie, de la production et des besoins, de l'économie et de la société. » p99

« Lorsque les normes et les standards technico-économiques ne tiennent plus compte *que* du quantitatif, lorsque les individus ramènent tous les aspects de leur vie à un calcul lié à leur « intérêt », non seulement donc ils réduisent une réalité multiple à une seule de ses dimensions, mais ils nient ou refoulent des conflits pourtant constitutifs de cette même réalité. De manière générale, le néolibéralisme nie profondément les conflits par refus de la validité de points de vue contradictoires (ce qui ne l'empêche pas de multiplier les affrontements). » p101

« Ceux qui s'opposent à des lois ou à des décisions politiques qu'ils perçoivent comme injustes *de leur point de vue* souffrent de ce qu'on les stigmatise comme des idiots ou des « terroristes ». Le travailleur qui est évalué sur ses performances souffre de ce que l'erreur ne lui soit pas permise. Le travailleur dont les performances sont évaluées relativement aux « savoir-être » attendus souffre de n'avoir pas le droit d'être comme il est (avec ses qualités comme avec ses « défauts »). » p 102

« Des évaluations qui « refoulent » les conflits ne reflètent pas le rôle du temps dans la genèse d'un fonctionnement effectif. [...], on évaluera des actions (publiques ou privées) sur les « performances » produites sans voir que, si « ça marche », c'est peut être parce que, à ce moment-là, s'est produit de façon discontinue un effet positif ; [...] Par « efficacité paradoxale », nous entendons cette production d'effets indépendante des buts poursuivis et toujours présente indépendamment desdits buts. L'efficacité paradoxalement met en échec la linéarité des raisonnements. En revanche, elle est essentielle, [...], à la

compréhension de la vie et des rapports de causalité qui la constituent. C'est pourquoi en faire abstraction entraîne l'inefficacité globale. » p102-103

6.2. Complexité et mise en échec de la rationalité

« Si le réel complexe n'est pas entièrement représentable, cela tient à trois raisons, voire quatre. La première est que, comme le montre Morin, son fonctionnement et sa structure dépendent d'un échange avec l'environnement [...] *territorialisation*. [...] La deuxième raison [...] principe de « récursion organisationnelle » : les produits et les effets sont en même temps cause de ce qui les produit. [...] La troisième raison [...] « principe hologrammatique » [...] : l'arrivée d'un enfant change votre vie (en bien!), or, si vous faites la liste des choses que cela a changé, vous en parvenez pas à comprendre pourquoi : ce qui anime le changement est une « partie intensive » (pour reprendre les termes de Spinoza) qui est plus ou *autre* que la somme des parties extensives, une partie qui est à la fois partout et nulle part. [...] C'est pourquoi, autre exemple, on ne saurait évaluer un « bon » travailleur en faisant la somme de ses compétences : deux professionnels d'une même profession, voire d'une même situation, peuvent être tous deux excellents tout en mettant en œuvre des compétences opposées !» p103-105

« Comme l'explique Miguel Benasayag dans *Fabriquer le vivant ?*, le vivant est toujours « hiérarchisé ». [...] D'où l'impossibilité de réduire toute évaluation au pur quantitatif sérialisé, car il n'y a plus alors de point de singularité : tout dollar est un dollar, il n'y a plus un dollar qui l'est plus que les autres ! D'où la stupidité de ces évaluations « à 360 degrés » qui prétendent être « objectives » parce qu'elles donnent à chaque point de vue la même valeur... puis font la synthèse de l'extérieur. Leur prétention est fautive au moins en deux points : tout d'abord en ce qu'elles voient le tout comme une somme des parties et ensuite en ce qu'elles prétendent que tous les points de vue s'équivalent, sans aucune hiérarchie entre eux. » P106

6.3. L'impossible maîtrise

« Un système est prévisible à condition que la science mette en évidence des rapports universels et nécessaires de causalité (lois). » p106

6.4. Quand le néolibéralisme prétend adopter un modèle complexe

« L'un des fondateurs du libéralisme, Friedrich Hayek, défendait notamment l'idée selon laquelle nul pouvoir central ne peut disposer de toute l'information nécessaire pour légiférer, les effets de l'ensemble des interactions sociales (dont ceux résultant de l'intervention du pouvoir lui-même) n'étant pas prévisibles. Il admettait donc l'échec de la

rationalité linéaire : d'une part l'impossibilité de *tout voir* (échec de la transparence rationnelle) et d'autre part l'impossibilité de *tout prévoir* (échec de la maîtrise). » p108

« [...] le principe de la sélection naturelle, découverte par Darwin, est extrapolé à la lecture de l'évolution sociale. Du principe selon lequel les espèces évoluent en fonction d'une sélection par le milieu de certaines caractéristiques « plus adaptées », on passe à l'idée que le milieu sélectionnerait des « individus » plus adaptés que d'autres, plus « normaux ». Ce « darwinisme social » extrapole en deux points. Premièrement, il prétend que c'est l'individu qui s'adapte (alors que, selon le principe mis en évidence par Darwin, c'est l'espèce qui s'adapte, pas l'individu). Deuxièmement, il introduit l'idée de normalité, absente du principe de la sélection naturelle : d'une part en effet, celle-ci se fait involontairement et, d'autre part, les « non-sélectionnés » ne représentent aucun type d'erreur de la nature. » p109

« Selon l'idéologie néolibérale, c'est à l'individu, en concurrence avec d'autres, de s'adapter à une société considérée comme un horizon indépassable. » p110

« Cette idéologie est le fondement du biopouvoir, mis en évidence par Michel Foucault. Ce pouvoir de « gestion des populations » s'appuie sur le fait que les individus s'« adaptent » à un environnement créé pour que des comportements donnés deviennent majoritaires. Par ailleurs, il prétend faire le bien des individus, cachant une vision utilitariste de la vie dans laquelle le « bien-être » entre dans un calcul économique et veut être « maximisé ». » p110

« Le néolibéralisme est donc très loin de prendre réellement en compte la complexité des phénomènes sociaux. L'ersatz néolibéral de la pensée complexe s'arrête aux portes de la vision du monde en entreprise - capital, investissement, retour sur investissement, compétition et adaptation : en un mot, « que le meilleur gagne ! » » p110

« [...], on retrouve l'image figée, déterritorialisée d'un individu interagissant avec d'autres dans un horizon social indépassable, lui aussi fermé. » p111

6.5. La complexité dissoute dans l'information

« Pour certains penseurs néolibéraux, à commencer par Hayek, le principe du « laisser-faire », de même que le refus de toute redistribution découlent du fait que « nul gouvernement ne peut disposer de toute l'information nécessaire pour légiférer et atteindre de prétendus objectifs macroéconomiques : taux de croissance, taux d'inflation, niveau de chômage, niveau de revenu... » p111

« L'incertitude liée à la complexité des phénomènes sociaux est ici interprétée comme l'impossibilité d'une information globale, l'information étant toujours limitée et relative à

l'interprétation qu'en fait un individu : *subjective*. D'où l'inutilité, voire l'injustice d'une intervention de l'État pour réguler et redistribuer, car de quel point de vue prétendait-il arbitrer ? » p112

« Cette théorie semble faire du marché un « système ouvert » (et donc obéir au principe d'une véritable complexité), tout en justifiant par là même le « laisser-faire », autrement dit l'idée que le marché est un jeu avec ses règles, ses gagnants et ses perdants, et que le pouvoir n'a pas à intervenir en indemnisant les perdants. » p112

« [...] le rôle conféré à l'information est de notre point de vue en cause dans cette vision de la société, dans la mesure où cette notion propose une version simplifiée et formatée de la *connaissance*. Connaître (qui signifie étymologiquement « naître avec ») découle du vécu, de l'expérience. [...] d'un point de vue biologique, l'épistémologue chilien Francisco Varela montre que, chez l'animal, le développement des sens va de pair avec celui des capacités motrices. Cette « boucle sensorimotrice » lui permet de développer non seulement sa connaissance du monde, mais encore son identité : nul individu (qu'il soit animal ou humain) n'existe préalablement à la connaissance, il est *constitué* par la connaissance qu'il développe. » p112-113

« [...] l'« information » véhicule l'idée d'une connaissance *déterritorialisée*. J'emprunte au philosophe Gilles Deleuze cette notion, qu'il utilise pour caractériser le fait qu'un animal ne saurait vivre sans territoire. » p113

« La notion d'« information » réduit donc celle de la connaissance en ce sens qu'elle prétend être « transmise » indépendamment et en dehors de tout territoire, de façon *déterritorialisée*. Elle est de l'ordre du « message » transmis d'un « émetteur » à un « récepteur », quel que soit le support du message, et quels que soient l'émetteur comme le récepteur. » p113

« Ce qui distingue la connaissance, *territorialisée*, de l'information, *déterritorialisée*, c'est au fond l'idée de *code*. Tandis que la connaissance dépend d'une relation particulière entre le territoire, le connaissant et le connu, et ne saurait donc être transmise par « un « code » par définition décodable, déchiffrable par n'importe qui n'importe où n'importe quand, l'information est réputée au contraire rester la même, ou approximativement la même, quelle que soit la situation et quels que soient l'émetteur ou le récepteur. » p114

6.6. Vers la *déterritorialisation*

« L'idéologie de la complexité repose quant à elle sur l'*oubli de toute territorialisation* [...]. C'est ce que l'on trouve derrière ces listes arrêtées de compétences, [...] Niant l'écart

toujours reconduit entre travail prescrit et travail réel, [...] C'est ce que l'on trouve aussi derrière ce NPM qui, en faisant semblant de tenir compte du contexte (notamment en faisant participer les acteurs publics à leurs évaluations), substitue en réalité un contexte idéologique à un contexte réel et parle d'adaptation à un monde qui n'est pas celui de la situation réellement vécue et à surmonter. [...] C'est ce que l'on trouve encore derrière cette idéologie managériale qui, reconnaissant le rôle du désir dans le travail (*empowerment*), le rôle des savoirs tacites dans le « capital cognitif » de l'entreprise (« économie cognitive »), le rôle de l'expérience dans l'efficacité (« courbe de l'expérience »), en profite pour déplier tous ces éléments, les faire entrer dans un calcul de rentabilité économique et les réassembler sous l'œil de la maîtrise, prétendant ni plus ni moins *refaire de la vie*. [...] prétention à fabriquer *in vitro* de l'intelligence à partir d'une accumulation de capital, [...]. » p117

« Typiquement, les nouvelles évaluations oublient le contexte réel parce qu'elles *rationalisent* et ne veulent pas dialoguer avec la réalité. » p118

« L'injustice et l'inefficacité des évaluations, la souffrance au travail, l'individualisme et la rupture des liens sont autant de conséquences montrant que le système dysfonctionne, même si par ailleurs il « fonctionne », au sens où les individus se prennent au jeu de la concurrence et de la compétition, font de la flexibilité leur propre idéal et ne demandent qu'à être visibles et évalués en permanence. Ces effets montrent que la déterritorialisation est non seulement un « idéal », mais une *réalité*. » p118

« De notre point de vue, la destruction rapide des institutions qu'implique le nouveau management est bien plutôt une déterritorialisation : tout ce qui a mis du temps à émerger, à exister, à fonctionner, à se structurer d'une façon organique n'a pas de valeur aux yeux du nouveau management, qui nie le rôle de la longue durée en l'assimilant à de l'immobilisme ou à une résistance au changement. » p119

6.7. L'artefactualisation de la vie

« [...] la déterritorialisation néolibérale se distingue des formes antérieures de déterritorialisation par le fait qu'elle *artefactualise* la vie sociale, la soumettant à une rationalisation qui désarticule les unités organiques. [...] Une imitation de la vie qui ne peut que rendre nostalgique de l'époque où des êtres humains singuliers vous recevaient, vous répondaient et vous servaient. » p120

« [...] la désarticulation de l'organicité des rapports sociaux, des institutions, des modes de production et d'échanges (ainsi que des modes de se rapporter à soi) à travers les nouvelles évaluations est fondamentalement d'ordre *cybernétique*. Elle implique une

capture du vivant par la logique artefactuelle de la transmission, et de l'échange d'informations codées, accompagnée de l'idéologie selon laquelle, avec des informations adéquates, on peut tout fabriquer, y compris les modes de penser et d'agir qui structurent la vie sociale et sont le fruit d'une longue histoire. » p121

7. Pour une évaluation ... reterritorisée

7.1. L'alternative reste à inventer

« Bon nombre de ceux qui critiquent les nouvelles évaluations ont en effet tendance à le faire aux noms des « anciennes », défendant par exemple l'ancienne méritocratie face à la caricature que représentent les évaluations néolibérales « au mérite ». Or, si l'on reste sur cet exemple, n'oublions pas que l'État social, loin de se fonder sur les valeurs du mérite, s'est au contraire constitué historiquement comme un *correctif* à la méritocratie ! - l'affirmation du principe de liberté du travail ayant donné lieu à un développement inédit d'inégalités et d'injustices [...]. » p124

« [...], plusieurs propositions visant à promouvoir une évaluation différente ont vu le jour, parmi lesquelles l'« évaluation à visée démocratique » proposée par le sociologue Éric Monnier dans les années 1980, la méthode de l'« autoconfrontation croisée » proposée par le psychologue du travail Yves Clot au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), ou encore le courant de l'« évaluation dialogique », développé dans plusieurs pays et dans des domaines variés à partir des travaux d'Edgar Morin [...]. » p125-126

« [...] l'« évaluation participative » devient le moyen de diffuser efficacement la culture de la performance, l'autoévaluation celui de normaliser, l'évaluation des « savoir-être » sociaux celui d'introduire un « ordre moral » à l'école et dans le travail. Si, par exemple, les pédagogies dites « actives » proposent et mettent en œuvre des évaluations de « capacités » sociales, comme la solidarité ou l'entraide, à l'opposé donc des valeurs de la compétition ou/et de concurrence, ou encore l'auto-évaluation, qui permet à l'élève de savoir où il en est afin de pouvoir progresser (autrement dit de se repérer par rapport à lui-même), ces évaluations finissent toujours plus ou moins par déboucher sur l'idée de l'« effort individuel récompensé », à l'opposé d'une pédagogie de l'ouverture au monde et à soi. Et ce, généralement, du fait non de ces pédagogies et des pédagogues qui les mettent en œuvre, mais du monde dans lequel ils enseignent qui *est* un monde de concurrence et de compétition. » p126

7.2. La fin d'un paradigme

« Sans doute faut-il rapporter cette absence d'alternative à l'épuisement d'un modèle, ou

plus exactement d'un paradigme. Les valeurs humanistes qui fondaient les principes de l'État social, le mode de gestion bureaucratique ou encore l'école républicaine n'ont plus cours aujourd'hui, et l'évaluation qui se fondait sur elle devient indéfendable, désuète. » p127

« [...] s'oppose aujourd'hui un individualisme sans limites qui transforme l'esprit de chacun en un petit « capital » personnel, le découpe en tranches de « compétences » et soumet tout apprentissage à la question de l'utilité et du profit. » p 127

« A l'idée qu'il faut mettre des limites à la concurrence tous azimuts et réguler, redistribuer, s'oppose aujourd'hui l'idéologie barbare de la « sélection sociale », ou tout au moins l'idée qu'il faut arbitrer entre les questions sociales, car « nous vivons une crise » qu'il s'agit de « gérer ». » p127

« [...] remettre à l'honneur ces formes d'évaluations qui reposaient sur des logiques plus humanistes et moins utilitaristes. N'oublions cependant pas que celles-ci sont loin de n'avoir servi que l'humanisme : elles ont aussi appuyé un pouvoir disciplinaire et panoptique dont les évaluations managériales sont précisément l'avatar [...] ! » p 127-128

« L'idéologie du mérite a quant à elle entraîné la destruction de la « place naturelle » du travailleur, ouvrant la boîte de Pandore et laissant s'échapper concurrence et compétition : comme le montre l'histoire du capitalisme, ce n'est que par la réhabilitation des « corporations » que la méritocratie a pu fonctionner... » p128

« Face à la déterritorialisation des modes de vie, la seule universalité ayant cours aujourd'hui est celle de l'« utilité » et de l'argent. Une universalité abstraite qui prétend apporter une solution à un problème quant à lui véritable : le « commun » est en voie de disparition. » p128

« En revanche, il est possible de favoriser une territorialisation permettant à la vie de se déployer. A l'idée d'un homme séparé de la nature et de son environnement, libre et égal en « droit », on peut référer celle d'un homme restitué dans son environnement, « déterminé à agir d'une façon déterminée », comme l'écrivait le philosophe Spinoza, et précisément pour cela non flexible, non exploitable comme une simple ressource, non « capitalisable » comme un bien ou de l'argent. Il s'agit de continuer à construire une pensée des déterminismes (psychiques, sociaux, culturels, biologiques) et des différences capable de fonder le respect et la reconnaissance autrement que sur l'abstraite et inexistante figure de la « personne humaine ». » p129

« A l'idée d'une connaissance *linéaire* – autrement dit le fait de pouvoir connaître un

individu, un groupe, une institution, un mécanisme social... indépendamment de son interaction avec le contexte et l'environnement, et depuis un point de vue global -, on peut préférer celle d'une connaissance immergée dans la situation et s'intéressant aux interactions de l'objet considéré avec l'environnement, ainsi qu'aux effets à long terme, toujours lents à émerger, difficiles à observer et encore plus difficiles à généraliser. » p129

7.3. Être « chez soi » dans le monde

« [...], l'un des premiers enjeux de l'évaluation est celui de la *justice*. Dans l'éducation comme au travail, l'évaluation renvoie à l'idée qu'il faut « mériter » sa place dans la société par ses efforts. » p129

« Dans les sociétés précapitalistes, les pratiques instituées d'évaluation n'existaient pas : pourtant, des formes de rétribution étaient non seulement présentes, mais reliées à une connaissance et à un jugement. Aux temps du compagnonnage par exemple, [...], il est évident que l'essentiel de sa « rétribution » réside dans la réussite de son chef-d'œuvre, autrement dit dans une confrontation réussie avec la réalité. » p130

« Ce que, de manière réductrice, l'idéologie du mérite nomme « rétribution » se fonde donc sur une réalité plus profonde que celle d'un échange entre deux instances extérieures : l'assimilation de l'homme au travail à la dimension organique donnant sens à ce qu'il fait. » p130

« Contre la vision managériale du travail, pour laquelle l'objectif de chacun dans sa vie serait, à l'égal d'une entreprise, d'être plus concurrentiel, de gagner plus d'argent et d'exercer plus de pouvoir, un courant actuel de sociologie du travail (relayé par certaines directions des ressources humaines) voit dans la *reconnaissance* du travail l'un des éléments clés de la rétribution, qu'entraîne celui-ci. » p 131

« Il est donc certes essentiel que votre supérieur, vos collègues, vos patients, vos clients, vos élèves... reconnaissent votre travail, au sens de la connaissance et du jugement porté sur la multiplicité des dimensions de ce dont vous êtes capable dans votre travail : il ne s'agit cependant là que de la partie émergée de l'iceberg. Cette reconnaissance fait partie d'un ensemble beaucoup plus large dans lequel la réalité elle-même renvoie ce dont vous êtes capable : la reconnaissance est avant tout quelque chose d'*objectif*. » p131

« [...] la sociologie du travail appelle reconnaissance renvoie pour nous à une territorialisation dans laquelle s'effectue et se « rétribue » le travail. D'où la perversité de ces évaluations qui, [...] « flexibilisent » [l'homme au travail], le déstabilisant psychologiquement ainsi que dans son corps propre. Cette perversité va loin, puisqu'on

fera même éventuellement semblant de « reconnaître », en plus des résultats, la pratique de travail (dont en particulier les savoirs implicites, corporels), l'investissement dans le travail (dont les fameux « savoir-être), voire la dimension « existentielle » du salarié... mais dans un but qui n'est autre que l' « optimisation » de la « ressource humaine ». » p132

« Contre ces bilans de compétences qui ignorent les désirs individuels et exigent des « demandeurs d'emploi » ou des jeunes ayant terminé leurs études d'être « réalistes », contre ces grilles abstraites de compétences et ces simulations stupides qui prétendent évaluer les compétences d'un futur employé hors situation, contre ce *benchmarking* qui prétend mettre en avant dans l'abstrait les « meilleures pratiques », [...]. » p133

7.4. Une double évaluation

« [...] une *double évaluation* [...] : locale et globale. » p133

« Contre l'évaluation notée, l'évaluation dite « par les compétences » prétend enrichir et complexifier le système d'évaluation, rendant compte de la multiplicité des dimensions d'un apprentissage (faisant donc le tour des situations possibles). En réalité, elle fait précisément le contraire, car elle ne permet pas, contrairement à la note – plus réductrice, certes, mais plus « souple » - une interprétation et une distanciation en fonction de la situation : une « double lecture ». Si par exemple vous en savez pas susciter l'enthousiasme (compétences « attendue » chez un professeur, qu'on cherchera par exemple à évaluer sur ce critère), la lecture est simple : vous ne méritez pas d'enseigner. Or, que vaut cette évaluation dans l'abstrait ? Ne peut-on pas par exemple, dans certains cas (pas dans tous), apprendre alors même qu'on s'ennuie ? » p 133-134

« Le nouveau management va du reste jusqu'à reconnaître la nécessité de cet écart entre travail prescrit et réel... mais simplement pour qu'une lecture globale du local reste possible. [...] En d'autres termes, la « reconnaissance » au travail n'est autre que le moyen de réduire l'humain à de la ressource, et sa territorialisation à néant face à la logique de la globalisation. » p134-135

« Comme le montre le psychologue du travail Yves Clot, le pire est dans ces évaluations qui interdisent que se déploient des conflits « relatifs aux critères du travail bien fait » - conflits nécessairement locaux, car fruit de la différence irréductible des lectures, des niveaux, des critères. D'où sa proposition : permettre que, au niveau local, dans les différentes situations de travail, se mettent en place des « autoconfrontations croisées » de points de vue et d'évaluations (non institutionnelles), permettant l'évolution des façons de faire et de travailler, le changement. Du conflit émerge alors le commun. » p135

7.5. Quelle objectivité ?

« Un deuxième enjeu de l'évaluation est lié à la *connaissance*. C'est peut-être l'enjeu le plus important, dans la mesure où le pouvoir des évaluations actuelles repose sur leur « objectivité ». Mais comme nous l'avons vu, il s'agit là d'une prétendue objectivité [...]. » p136

« [...] une évaluation est d'autant plus *objective* qu'elle tient compte des singularités et du réel situationnel, évitant de les lire seulement dans la grille globale. Dans un système complexe, nulle objectivité ne se fonde sur un point de vue extérieur et surplombant, inexistant, mais sur l'ensemble des déterminations objectives à partir desquelles se construisent des connaissances. Une telle évaluation « objective » en ce sens-là n'évite donc pas toute opacité, bien au contraire [...]. » p137

« Toute évaluation des politiques publiques repose sur une vision politique. C'est pourquoi il y a plus d'objectivité à faire apparaître l'évaluation comme le fruit d'un point de vue, d'un *système de valeurs*, qu'à le faire apparaître comme le fruit d'une vision neutre et apolitique. En outre, l'évaluation doit être fondée sur le pluralisme démocratique plutôt que sur la rigueur d'une méthode, [...]. » p135

« La méthode de l'« autoconfrontation » croisée citée plus haut s'y accroche, en ce qu'elle vise à donner au collectif de travail lui-même des instruments pour s'évaluer et changer dans et par le conflit. » p 138

7.6. Quant à la maîtrise ...

« [...], il résulte que nulle évaluation ne saurait conduire efficacement un changement « global ». [...] L'efficacité d'une politique de santé n'est pas mesurable de la même façon selon qu'on prend le point de vue du médecin, du malade ou de ses proches, du ministère de la Santé, etc. sans oublier les différentes dimensions (physiologique, psychologique, sociologique, anthropologique...) dans lesquelles mener des évaluations. » p138-139

« Cette relativité de la notion d'efficacité remet particulièrement en question les nouvelles évaluations, dans la mesure où elles prétendent faire plus que fournir des connaissances et des jugements : « aider à la décision », autrement dit que contrôler le changement. « Innover » est le maître mot de ce contrôle : rien ne doit résister aux changements prévus. Si l'évaluation n'est pas satisfaisante, c'est qu'il faut changer les choses : en ces temps de compétition sociale permanente, l'important, c'est la *performance*. Or cette prétendue efficacité est en réalité piégée dans le « tout-simultané » de notre temps. Un point de vue qui ignore, voire écrase toute possibilité de tenir compte des variables ne relevant pas la

pure actualité immédiate. » p139

« [...] la naïveté qu'il y a à croire qu'il existerait des critères universels de l'efficacité d'une action (ou d'une pratique, d'une méthode, etc.), [...]. » p139

« [...], loin de nous l'idée qu'il faudrait renoncer à toute évaluation de l'efficacité. [...] Comme le disent souvent les tenants de la pédagogie nouvelle, l'évaluation peut être également « formatrice », délivrant une connaissance qui, par son contenu même, a pour effet de faire progresser celui qui y a accès. » p140

« [...] deux conditions à ce qu'une évaluation soit par elle-même productrice de niveaux d'agir. Premièrement, elle doit être *territorialisée*. L'innovation qui prétend faire table rase du passé afin de produire coûte que coûte du nouveau tue le changement. [...] Deuxièmement, l'évaluation ne doit pas réduire l'existant à une logique linéaire, une relation linéaire de cause à effet. » p140

Conclusion

« Des « recherches » montrent par exemple que, dès le plus jeune âge, on peut repérer les risques d'échec scolaire ou de délinquance : comme si le fait de commettre un vol ou de faire l'école buissonnière était lié à un facteur génétique ou à l'hérédité biologique, et surtout *dangereux* pour la société. Ou encore, une vague de suicides dans l'entreprise donne lieu à une évaluation des « risques psychosociaux » de son « capital humain » : comme si ceux se sont suicidés présentaient un risque sanitaire pour l'entreprise, et surtout au lieu de reconnaître que ce sont les réalités d'un management brutal et manipulateur qui les a fait souffrir et les a conduits au suicide ! » p143-144

« Ces résistances manifestent le passage d'un paradigme rationaliste, ou encore linéaire, à un paradigme *complexe*, impliquant, entre autres, l'acceptation de l'incertitude et de l'aléatoire (l'imprévisible), la revendication des conflits, ainsi que celle de la variabilité, de l'écart avec la règle, la recherche d'une efficacité situationnelle plus que globale, le refus d'une « justice » mettant les individus et les organisations en concurrence les uns avec les autres, la réinscription de l'homme (individu) dans son environnement. Un paradigme qui n'est encore que timidement revendiqué [...]. » p145

Les questionnements et réflexions que j'en retire ...

Dès la lecture des premières lignes, j'ai été captivée par cet essai. Le thème, à savoir l'évaluation, fait plus qu'écho à mon histoire de vie, en tant qu'ancienne élève, étudiante et

professionnelle dans les ressources humaines. Il rassemble les éléments liés au pouvoir d'action à la fois en milieu scolaire et sur le marché du travail. L'« évaluation » pourrait éventuellement être un objet d'étude, qui centralise un bon nombre de mes questionnements.

L'auteure aborde la notion de « méritocratie », en expliquant « *l'idée qu'on doit mériter son salaire par l'effort* » (p17). J'ai pris conscience clairement de l'impact, plus ou moins subi, de ce concept (ou plutôt de cette réalité) dans ma vie. Le lien qu'il entretient avec mon rapport à la légitimité, au savoir et à la connaissance. Issue de la classe prolétaire, la valeur travail et de l'effort (et donc du mérite) est fortement ancrée dans mon éducation, ce qui peut expliquer mon incompréhension, et même mon agacement, face à certaines injustices engendrées par cette « croyance », fortement inspirée par le néolibéralisme.

La notion de compétence et son monde sont analysés, triturés et critiqués. Ces écrits consolident et enrichissent mes réflexions sur ce sujet. Je comprends mieux pour quelles raisons je ressentais un conflit de valeurs dans mon ancien métier de RH. Améliorer les conditions de travail, faciliter l'épanouissement professionnel des travailleur.se.s pour un environnement de travail plus juste et plus humaniste par la formation, à savoir l'acquisition, le développement et la consolidation de compétences, quelle illusion ! La « démarche compétences » s'apparente plutôt à une intégration d'une norme imposée. Aspirer à plus de justice par l'application d'une démarche compétences, qui ne fait que créer encore plus d'injustices et de souffrance chez l'individu ... désillusion assurée, et comprise tardivement mais comme il se dit, mieux vaut tard que jamais !

Je me questionne depuis un moment sur la réappropriation ou non du pouvoir d'action des personnes sur leurs conditions de vie et d'existence. Je questionne également mon pouvoir d'action antérieur, ou plutôt ma servitude à un système ou à un environnement de travail aux antipodes de mes convictions et ma philosophie de vie. Comment j'ai pu ne rien voir, ou plutôt voir ce que je voulais bien voir ? Était-ce de la servitude volontaire ou involontaire ? La recherche de légitimité et la volonté de trouver ma place peuvent être expliqués cela ? J'ai récemment lu des ouvrages, comme celui-ci, sur la servitude. J'ai donc affiné mon objet de recherche. Je décide donc d'orienter mes réflexions liées au pouvoir d'action sur la servitude et/ou la soumission et/ou obéissance. Je dois me pencher sur ces notions et comprendre les éléments qui convergent et ceux qui divergent).

Cet ouvrage fait le lien avec l'épisode *Chute libre* d'une série, *Black Mirror*. Dans un monde où chacun évalue l'autre, avec son téléphone, par un système de notation de 0 à 5, pour tout acte, toute action ou activité, Lacie, le personnage principal, cherche à tout prix à

améliorer sa note en se normalisant, cherchant à obtenir l'approbation de la masse.
Exemple très parlant de ce que l'évaluation pourrait être dans un futur trop proche.
Fantasme futuriste ou réalité proche ?