

PRATIQUES DE L'ÉVALUATION APPLIQUÉES AU SECTEUR DE L'ART CONTEMPORAIN

1ère partie - Etat des lieux

Centre culturel Suisse, Paris

23 février 2009

Texte de Florent Lahache, philosophe

L'Etat évaluateur

Remarques sur le bureaucratisme managérial

LE MARECAGE DE LA VALEUR

Un terme s'est imposé dans le langage des politiques publiques, venu tout droit des pratiques managériales et, pour ainsi dire, dans le dos de son histoire philosophique¹, celui d'évaluation. Quel sens prêter à ce nouveau mot-mana de l'expertise technocratique ? Evaluation prend place dans un montage de termes, entre réforme, modernisation et rationalisation, qui le fait presque passer pour un synonyme de progrès. L'évaluation se présente comme une chose sérieuse - elle vient de l'Amérique - on nous dit qu'elle est une nécessité démocratique et l'instrument d'une amélioration universelle.

On sait qu'il y a souvent de la ruse, sinon de la perfidie, dans les options terminologiques de la communication, qu'elle soit politique ou marchande. Celle-là empile les significations contradictoires. On franchirait sans doute un premier obstacle si l'on parvenait à les circonscrire, à définir ce que « évaluation » nomme et partant aussi ne nomme pas, mais désigne subliminalement, comme à l'encre sympathique.

On s'accordera à dire qu'évaluer, c'est définir la valeur d'un objet. C'est un exercice de jugement, d'estimation, et comme tel, une opération familière, presque banale. Le problème est que le sens du concept de valeur est particulièrement instable. Il désigne au moins deux choses : il désigne ce qui relève de la qualité (la valeur comprise comme expression d'un bien, d'un attachement ou d'un principe), mais aussi ce qui relève de la quantité, de la mesure ou de la valance, de ce qui vaut - notamment comme richesse, c'est-à-dire comme accumulation de quantités échangeables. La

¹ En particulier nietzschéenne. Il vaudrait d'ailleurs la peine de braquer le concept nietzschéen d'évaluation sur son homonyme managérial, de se poser les questions : quel est l'homme de l'évaluation ? Quelle idée se fait-il de la vie ? De quelles passions tristes tire-t-il son pouvoir ? Le cadre d'analyse instauré par Nietzsche invite en effet à considérer l'évaluateur comme un héritier historique du prêtre, tirant son pouvoir de l'aveu, de la valorisation de la défaillance et de la mauvaise conscience (la mauvaise conscience comme « vérité »).

—

valeur désigne ainsi à la fois la vertu spécifique, singulière d'un objet, et sa commensurabilité, sa capacité à être comparé ou échangé.

Ce flottement confère indubitablement à l'évaluation managériale une certaine puissance : selon le champ du système où elle s'applique, une entreprise privée ou un service public, elle peut jouer tour à tour de ces deux possibilités (deux scénarios, deux métaphysiques, deux intérêts, deux susceptibilités aussi). C'est ce qui lui confère sans doute sa portée véritablement idéologique - le propre de l'idéologie étant de toujours slalomer entre la logique et les représentations communes, de pouvoir signifier une chose ou son contraire, selon les destinataires.

FAIRE PROLIFERER LES NORMES

Qualité et quantité : c'est ce que le terme parvient à dire (ou mieux, à faire *entendre*). Mais il faut aussi considérer ce qu'il ne dit pas et ce pour quoi il est un redoutable cache : à savoir, l'établissement de *normes* - de normes techniques et administratives - bien plutôt que la définition de valeurs. Cette « valeur » qu'on entend ainsi dans le terme est un leurre censé mettre à distance ce que « norme » contient de repoussant. Il suffit de substituer l'expression « pratiques évaluatives » par celle de « pratiques normatives » pour en juger - et saisir aussi une part du succès du concept managérial.

Ce qu'il s'agit d'évaluer, plutôt qu'une valeur, est donc d'abord une certaine *conformité* - conformité à des ensembles de catégories auxquels l'objet correspond, ou ne correspond pas. C'est à l'aune de ces normes ou de ces modèles que l'institution est inspectée et jugée, c'est-à-dire « expertisée ». Pour saisir le glissement de sens qui s'opère ici entre norme et valeur, il suffit de signaler qu'on n'établit pas de conformité à l'égard d'une valeur, au sens de bien (notamment public) ou de principe².

Contrairement à la valeur, la norme est une convention : elle est, comme telle, variable, modifiable - elle est une commodité, et une commodité contraignante³. C'est par exemple la dimension des pneus pour les voitures : quelle que soit la voiture considérée, l'utilisateur peut remplacer un pneu par n'importe lequel de la même norme. Les exemples seraient innombrables - les normes étant devenues une sorte de mode d'être indispensable des choses dans la société contemporaine, leur condition d'existence *sine qua non*.

Les politiques d'évaluation visent précisément à intégrer les activités du service public à cet immense processus de construction normative imposé par et pour le marché : normes commerciales, normes alimentaires, normes

² Par exemple, la devise de la République - Liberté Egalité Fraternité - n'est pas une norme à laquelle appliquer un examen de conformité. Elle est un enjeu politique posé dans l'absolu, collectivement construit, et non un protocole ou un mode d'emploi posé par des experts.

³ Dans le cadre du raisonnement qui suit, il n'est pas sans intérêt de rappeler que « marchandise » se dit *commodity* en anglais.

sécuritaires, normes urbanistiques, normes sanitaires (etc.), qui s'appliquent indifféremment au calibrage des pommes, à la largeur des trottoirs, aux compteurs électriques, à l'agriculture biologique ou aux produits pharmaceutiques... Pourquoi pas, dès lors, également des normes pour la culture et pour l'éducation⁴ ? On le comprend, l'enjeu ici dépasse la simple administration pratique des choses, tendant vers l'horizon d'une administration de l'esprit et des comportements qui se rapproche à grands pas. La question que pose aujourd'hui le pouvoir politique n'est pas de savoir où l'application des normes devrait cesser, mais plutôt de déterminer *comment faire proliférer les normes* ?

CHIFFRER, COMPARER, CONVERTIR

L'enjeu premier de tout travail normatif est de rendre commensurable des éléments hétérogènes. En l'occurrence des institutions, des pratiques, des sujets ; ce qui signifie, en clair : comment rendre comparables des institutions ? Comment surmonter les irréductibilités que chacune comporte nécessairement, dans son fonctionnement toujours local et son histoire toujours particulière ?

Cette mise en équation des hétérogénéités ne peut se faire que sur la base d'une abstraction, et l'abstraction la plus éprouvée pour cela est la mesure mathématique : ce qui est comparable, ce sont des chiffres. Il y a un peu d'ironie à retrouver ici le concept de valeur, mais dans un sens auquel les managers n'ont certainement pas pensé, à savoir le sens que lui donne Marx dans son analyse du Capital. Ce qu'il appelait *valeur d'échange*, et qui se retrouve (pour dire vite) dans le prix des marchandises, répond en effet à ce même problème : comment rendre comparables des objets qui, par définition, n'ont aucun rapport ? La question de la valeur, au sens de l'économie politique, est ainsi : combien cet objet vaut-il ? Non pas qu'est-ce que c'est (question portant sur la nature de l'objet) ? Mais combien (question portant sur la mesure de l'objet) ? Contre de combien d'autres objets est-il échangeable⁵ ?

S'il y a une violence dans l'évaluation managériale, c'est que toute mise en équivalence touche à l'identité de la chose : il faut abstraire l'élément singulier - le chiffrer, le réifier - seul moyen pour l'intégrer à une famille artificielle d'objets, à une catégorie dont il devient une partie commensurable. Et cette commensurabilité est une nouvelle identité de l'objet, lequel devient interchangeable ou convertible avec d'autres

⁴ Voir le Processus de Bologne. La commission européenne joue évidemment un rôle clef dans la fabrication de ce *design* global du rapport entre les hommes et les choses. Il n'est pas ici question d'aborder cet enjeu, mais toute critique véritable des politiques d'évaluation ne pourrait se faire sans en considérer l'échelle et la portée réellement transnationale.

⁵ Sur le concept de valeur en économie (et sa problématisation dans le contexte du capitalisme cognitif) voir les explications limpides d'André Gorz, in *L'immatériel. Connaissance, valeur et capital* (Galilée, Paris, 2003), p 33 sq.

objets : par exemple, deux petits Centres d'art contre un grand, trois Ecoles d'art contre un Epcc⁶, un diplôme universitaire contre son « équivalent » italien ou allemand... de la même façon que la valeur d'échange rend échangeable, sur le marché, une paires de chaussures contre X briques de lait.

Cette nécessité technique explique pourquoi les évaluations se présentent d'abord comme une politique de chiffrage. Combien d'articles pour les enseignants chercheurs ? Combien de temps accordé à chaque malade pour les médecins et infirmiers dans le monde hospitalier ? Combien de diplômés dans une école d'art ? Combien de spectateurs au théâtre ? Combien d'entrées dans une exposition ?

Cette nécessité explique aussi pourquoi, par la suite, l'évaluateur cherche toujours à rassurer son évalué : qu'il soit entendu que les chiffres ne sont pas l'essentiel. Comme le pointent justement Jacques-Alain Miller et Jean-Claude Milner⁷, l'important est en effet, non pas que le chiffrage soit opérationnel, mais que le sujet se mette à compter, qu'il ait accepté d'entrer dans le processus, qu'il ait admis l'hypothèse de devenir un être-évalué, un évalué-parmi-d'autres⁸.

LA POLITIQUE SANS LA POLITIQUE

On voit à quel point ce terme d'évaluation repose sur une étrange construction de sens, un empilement façon poupée russe : valeur-qualité et valeur-quantité, refoulant la problématique des normes, puis son fondement dans la commensurabilité de la valeur d'échange. On dira que c'est précisément parce qu'évaluation est un mot flouté qu'il circule à l'air libre, d'autant plus efficace qu'on ne sait jamais exactement ce qu'il désigne. Réduire le tournis sémantique qu'offre le terme est donc un enjeu. L'une des possibilités pour cela consiste à appeler cette politique d'administration normative par son nom, à savoir une politique technocratique.

Avant de désigner le néo-bureaucratisme des démocraties capitalistes, la technocratie est d'abord une conception du politique. Elle consiste à vouloir encadrer le pouvoir (le *kratos*) par une rationalité technique. Dans son principe fondamental, la technocratie considère la société comme un champ de problèmes fonctionnels auxquels doit répondre une ingénierie sociale, appuyée par un arsenal d'instruments de mesure - statistiques, enquêtes, sondages, expertises, etc. L'enjeu est par là de produire des

⁶ Acronyme pour Etablissement public de coopération culturelle.

⁷ On se reportera au très précieux *Voulez-vous être évalué ? Entretiens sur une machine d'imposture* (Grasset, Paris, 2004, initialement Agalma, Paris, 2004), qui pose le problème de l'évaluation managériale depuis le point crucial de la santé mentale.

⁸ « L'opération de l'évaluation fait passer un être de son état d'être unique à l'état de l'un-entre-autres. C'est ce que le sujet gagne, ou perd, dans l'opération : il accepte d'être comparé, il accède à l'état statistique ». (Ibid., p 39 dans l'édition Agalma).

—
outils d'assistance à la prise de décision politique - cette ingénierie n'a en effet de sens que relativement à ce point précis.

La critique de la technocratie n'est pas si simple qu'il pourrait paraître : qui reprocherait en effet au pouvoir de vouloir s'appuyer sur un examen rationnel des situations ? Ce qui est contestable n'est en effet pas la rationalité elle-même, mais le la puissance illusoire qui lui est ici prêtée : le fantasme de pouvoir évacuer ce qu'il y d'incertain, de risqué, de partial et simplement de *politique* dans la prise de décision.

L'outillage technocratique est censé conjurer ce risque. S'il y a ici un fantasme, c'est qu'il s'agit de faire comme si l'appareillage technique pouvait prendre lui-même des décisions ; à vrai dire, il n'y a plus, dans l'idéal technocratique, de choix comme tels, mais seulement des déductions logiques, fournies par la machine elle-même, comme automatiquement. On délègue, en somme, à la technique le soin de décider. Le problème est que, pour paraphraser Heidegger, la technique ne décide pas, elle ne fait que compiler des informations.

Mais qu'importe, pour le technocrate l'enjeu est d'abord de masquer ce qu'il peut y avoir de dissensuel dans la prise de position politique - par exemple lorsqu'elle obéit à des intérêts qui ne recoupent pas l'intérêt général. Le technocratisme présente alors des décisions comme relevant de la logique objective des faits, suivant le rêve d'une politique purement gestionnaire. Mais en voulant évacuer ce qu'il y a de plus caduque dans la politique, il évacue aussi la politique elle-même ; on se retrouve alors avec une politique sans politique, c'est-à-dire avec un pouvoir auquel rien n'est objectable, puisque ce ne sont plus des sujets qui agissent, mais seulement « la science ».

C'EST COMBIEN ?

A la culture est attachée l'idée de valeurs inestimables, et donc imperméables à la logique de la rationalisation technique - perspective qui rejoue l'opposition de la qualité et de la quantité. Or, le fait est que l'empire du calcul ne s'arrête pas à cette objection ; tout ce qui est divisible est calculable, la culture comme le reste. La véritable objection se situe plutôt à l'intérieur du processus : si le calcul est possible, la question est de savoir ce que l'on y cherche exactement. On peut, par exemple, compter le nombre de visiteurs dans une exposition ; mais on peut aussi compter le temps passé devant les œuvres. Le musée du Louvre accueille plus de vingt milles visiteurs par jour, ce qui est considérable. Mais si l'on apprend que ces mêmes visiteurs passent, en moyenne, moins d'une minute trente devant chaque œuvre, l'interprétation du premier chiffre change radicalement - il devient beaucoup plus trouble, sinon même inquiétant.

Les arguments comptables sont toujours opposables. Il y a toujours une statistique ou un décompte susceptible d'orienter l'interprétation dans un

—

sens contradictoire. Aucun chiffrage ne peut résoudre les problèmes posés par les institutions culturelles, parce que les chiffrages sont nécessairement simplificateurs. Ils visent à répondre à des questions, plutôt qu'à circonscrire un champ de problèmes. Une question peut demander, par exemple : combien y a-t-il de visiteurs par jour ? Un problème interrogera davantage : faut-il considérer la massification comme une démocratisation ? Doit-on renoncer à l'idéal d'émancipation par la culture ? Quelle est la spécificité de la relation esthétique, et comment favoriser celle-ci dans l'espace d'exposition ?

A une question, il est toujours possible de répondre - par oui, par non ou par un chiffre. A un problème, aucune réponse simple n'est possible ; il oblige à argumenter, à interroger les principes, à considérer une complexité et un ensemble de relations. Dans le domaine de la culture publique - de même que dans les services de santé ou dans l'éducation nationale - il est impossible de formuler des questions sans ouvrir aussitôt une série de problèmes. Ceux-là relèvent de la politique proprement dite, l'expertise technocratique ne peut, par définition, y apporter de réponse.

LES DOUANES VOLANTES

En survolant l'histoire récente de nos sociétés, on pourrait conclure que ces pratiques d'évaluation ne sont, après tout, que la suite logique des politiques de rationalisation de l'Etat moderne, le prolongement inévitable de son expansion administrative depuis le 19^{ème} siècle. Rien n'est moins sûr. Tout laisse penser au contraire que ces politiques participent d'un véritable changement de paradigme, d'une nouvelle façon de penser la société et, plus précisément, le rapport entre le sujet et les institutions.

Le fonctionnement des sociétés en cours jusqu'aux dernières décennies du 20^{ème} siècle peut être qualifié d'essentialiste, en ceci qu'il attribuait des identités sociales considérées comme essentielles : être médecin, être écrivain, être ouvrier - de même qu'être malade, fou, coupable, marié ou homosexuel - tout cela définissait des identités à la fois sociales et existentielles. Le sujet était défini par un certain rapport au verdict institutionnel : un diplôme, par exemple, donnait accès à un statut et à une identité sociale, tout comme le diagnostic psychiatrique décrétait le sujet fou (ou en bonne santé), de même encore que la sentence du juge le déclarait coupable (ou innocent) - non comme une identité partielle et transitoire, mais comme une nature fondamentale.

On constate partout aujourd'hui, dans le fonctionnement des institutions, à la fois une dés-essentialisation de ces identités et un contrôle accru à leur égard. L'identité du sujet est sans cesse remise en cause et l'objet d'une vérification : la question « qui êtes vous ? » n'est plus posée dans l'absolu de l'existence, mais dans le détail de son déroulement, à chaque

instant à l'affût du moindre accident. Le diplôme est toujours nécessaire pour acquérir des qualifications professionnelles, mais il n'est plus suffisant à l'heure de la formation permanente : le sujet ne clôturera jamais tout à fait ses années d'étude, qui s'étalent désormais « tout au long de la vie ». Le phénomène est le même dans le domaine de la santé mentale - un sujet peut n'être pas fou, mais rien n'indique qu'il ne va pas le devenir ; et cette inquiétude justifie la présence des psychologues dans les entreprises, dans les écoles et dans les universités, et même le fichage « préventif » des enfants aux comportements supposés déviants. La même logique est encore à l'œuvre dans les institutions pénales : il est nécessaire que le repris de justice ait purgé sa peine, mais cela n'est plus suffisant car il court toujours le risque d'être un récidiviste - les bracelets électroniques, si ce n'est les Centres de sûreté, assurent désormais un contrôle constant du comportement du sujet.

Un autre exemple encore peut servir ici d'illustration : ce qu'on appelle l'Espace Schengen délimite un territoire qui n'a plus de frontières internes, mais qui comporte pourtant toujours des douanes. L'essentiel de cette invention institutionnelle est peut-être passé inaperçu : comment donc peut fonctionner une douane sans frontière ? On appelle cela les douanes volantes, elles interviennent aussi bien à Brest, à Munich qu'à Rome, c'est-à-dire précisément dans les zones qui demeureraient à l'extérieur du contrôle douanier. C'est le territoire tout entier qui est devenu une zone d'intervention douanière. Il y a en ce sens un devenir flottant des frontières, comme il y a un devenir flottant des identités et une précarité nouvelle qui accompagne ce nouveau rapport au pouvoir.

L'IDENTITE CONDITIONNELLE

Ces exemples ne sont pas isolés. Ils forment un véritable système qui se caractérise, suivant Gilles Deleuze (à qui j'emprunte l'essentiel de cette analyse), par le passage d'un modèle discontinu, qui était celui des « sociétés disciplinaires » à un modèle continu, dans lequel les statuts sociaux sont sans cesse suspendus à des contrôles⁹. L'identité est désormais conditionnelle - exactement comme on parle de liberté conditionnelle pour les détenus au comportement « normalisé ».

S'il fallait qualifier encore le motif d'un tel système, on pourrait remarquer qu'il opère comme un retournement tactique des politiques de prévention, selon un mécanisme original de « prévention répressive ». Dans cette perspective, l'individu peut n'être ni asocial, ni improductif, ni incompetent - mais rien n'assure qu'il ne va pas le devenir ; il faut donc exercer un contrôle préventif, vérifier l'état du sujet à intervalle

⁹ On se reportera à l'article essentiel de Gilles Deleuze : « Post-Scriptum sur les sociétés de contrôle », in *Pourparlers*, ed. Minuit, Paris, 1990.

constant¹⁰. De sorte que l'identité sociale est toujours en suspens, toujours suspendue à une identité potentielle, à un autre que le sujet n'est pas - ou pas encore.

Difficile de ne pas accorder, dans ce paysage, une place privilégiée à l'évaluation managériale : à travers sa politique du résultat, ses contrats d'objectifs, son système d'accréditation et son idéal de « transparence », elle est une expression à part entière de la société de contrôle. Les institutions culturelles, leurs agents, leurs financements, leurs projets sont désormais suspendus à des examens, des opérations de mesure, de classement, de consultation et d'expertise qui remettent en jeu, à intervalle régulier, leur existence et leur identité - inquiétant par là même l'indépendance d'action qui est à leur fondement et que l'évaluation managériale est censée « accompagner ».

L'ATERMOIEMENT ILLIMITE

Dans son « Post-scriptum sur les sociétés de contrôles », Deleuze décrit la montée en puissance de nouvelles procédures bureaucratiques de verdicts et de jugements *continus*. On ne s'étonnera pas, dans ce cadre, qu'il s'appuie sur ce véritable récit d'anticipation qu'est *Le Procès* de Kafka. Lorsque Josef K., accusé d'une faute qui reste indéterminée, rencontre son avocat la première fois, celui-ci lui propose trois stratégies : la première est « l'acquiescement réel » ; la seconde, « l'acquiescement apparent » ; la troisième enfin est « l'atermoiement illimité », c'est-à-dire le report indéfini du procès (et donc de la sentence). L'acquiescement réel, explique l'avocat, est impossible ; s'il obtient l'acquiescement apparent en revanche, le prévenu est relâché, mais seulement dans l'attente du jour où la police viendra le chercher à nouveau - et ce jour peut être demain, dans deux mois, dans dix ans, comme jamais¹¹.

Et l'atermoiement illimité, interroge K. ? Il consiste à faire durer le procès dans sa phase la plus ingrate, la plus procédurière : le prévenu est convoqué régulièrement, presque toutes les semaines, pour passer des entretiens, remplir des formulaires, compléter les dossiers, vérifier certains détails, établir la date d'un prochain rendez-vous, etc. L'avantage de cette solution, indique l'avocat, c'est que le procès ne démarre jamais ; l'inconvénient, explique-t-il, c'est qu'il ne se termine jamais.

Si j'emprunte à mon tour cette parabole kafkaïenne, c'est qu'elle me paraît pointer un trait déterminant des logiques d'évaluation, à savoir

¹⁰ L'une des illustrations les plus frappantes de cette logique de prévention répressive est incontestablement la « guerre préventive » menée par les Etats-Unis contre l'Irak depuis 2003 : rien n'indiquait en effet que l'Irak possédait des armes de destruction massive, mais rien n'indiquait non plus que le gouvernement de S. Hussein n'aurait pas *voulu* en avoir. Ce qui signifiait, en clair : l'Irak n'en avait pas, mais *il aurait pu* en avoir.

¹¹ Franz Kafka, *Le procès*, pp 194-200 dans l'édition GF-Flammarion, Paris, 1983.

leur caractère intrinsèquement illimité. Leur échelle d'application est indéfinie : cela peut être un territoire, c'est-à-dire un ensemble d'institutions ; mais aussi chaque institution considérée pour elle-même ; ou encore chaque service de chaque institution, et enfin chaque employé de chaque service. Mais il y a toujours une part d'ombre, car on peut aussi évaluer l'employé relativement à telle tâche, à tel aspect, à tel projet, ou à telle période. Il y a là une logique intensive, à travers laquelle il est toujours possible de segmenter encore davantage. Mais ce n'est pas tout : cette logique intensive se trouve elle-même accompagnée d'une logique extensive. Chaque évalué est lui-même un évaluateur, d'abord de lui-même, mais aussi des autres, de ses collègues, de ses partenaires, de ses clients, de ses fournisseurs, de ses prestataires.

Entrer dans la logique de l'évaluation, c'est entrer dans un processus dont on ne sait pas *a priori* quelle peut être sa limite. La raison en est assez simple : l'activité humaine est un réseau qui, comme tel, est toujours divisible ; et cette division n'aboutit à aucun atome, aucun élément insécable - le processus d'analyse peut toujours être raffiné, et donc étendu. C'est du reste l'un des ressorts décisifs du management : l'extension du domaine d'évaluation de la vie professionnelle à la vie personnelle des travailleurs - à leur personnalité, à leurs caractéristiques psychologiques, à leur socialité, à leurs activités privées. Le gouvernement managérial par l'extension illimitée produit cet englobement des sujets dans leur fonction professionnelle, leur absorption dans un travail devenu sans dehors.

*

Devant ces perspectives inquiétantes, le champ de la culture - de même que celui de la santé et celui de l'éducation - est engagé dans une bataille qui touche à la nature même de son activité. Pour menaçante que soit l'idéologie de l'évaluation, il faut sans doute prendre conscience qu'y opposer un simple refus ne peut constituer une stratégie suffisante. Il y a ici une logique qui dépasse de loin le seul champ de la culture, qui dépasse même le management d'Etat dans son ensemble. L'évaluation est l'expression d'un système, la partie actuelle d'un paradigme historique qui est déjà installé - et l'on ne combat pas un paradigme en le refusant, il est déjà l'air que nous respirons. L'enjeu est plutôt de trouver le moyen d'ouvrir les fenêtres. Si l'évaluation est l'expression d'un système, c'est bien comme système qu'il faut la combattre.