

LA TRIBUNE LIBRE

septembre - octobre 2013

#52

EDITO

L'exigence d'une recherche d'innovation sociale s'impose

Jacques CROCHET

Président de l'Institut Kervégan

Laboratoire d'idées face à des enjeux économiques et sociétaux, notre Institut Kervégan a évolué sensiblement au cours des dernières années, et a su s'adapter à un environnement multiculturel nouveau, tout en gardant son indépendance et sa liberté de pensée et de parole.

Think Tank régional reconnu, nous devons afficher un projet de développement, porteur de nos valeurs, et mobilisateur pour nos membres et tous ceux que nos travaux intéressent.

Nous devons être créatifs dans le choix de nos thèmes de réflexion, et par le croisement des analyses, favoriser l'émergence d'idées innovantes. Nous pourrions produire ainsi des outils d'aide à la décision à destination des décideurs locaux, en particulier dans le domaine de l'innovation sociale.

Dans une époque où les modèles économiques et sociaux sont fortement ébranlés, où les repères manquent, l'exigence d'une recherche d'innovation sociale s'impose désormais. Elle succède à une longue période de prédominance d'une conception technologique de l'innovation, et va bien au-delà d'une simple réponse à des besoins sociaux non satisfaits.

L'innovation sociale est indispensable pour apporter des réponses originales face aux enjeux sociétaux révélés par la période de crise. Elle va impliquer la participation et la coopération de tous les acteurs concernés, car l'inventivité, l'imagination collective sont indispensables pour faire émerger des solutions adaptées et acceptées par tous les acteurs de la société civile. Elle ne saurait en effet découler d'une décision émanant d'une autorité supérieure. Elle implique discussion, échanges, transformation et adaptation pour être adoptée et produire des effets.

Dans un contexte général de réduction des financements publics, les associations, fondations, entreprises sociales, collectivités se doivent d'être particulièrement imaginatives pour apporter les meilleures réponses aux besoins sociétaux non couverts. Le bénévolat et le mécénat ne peuvent en effet se substituer rapidement à l'Etat Providence.

Tout projet d'innovation sociale devra donc répondre en premier lieu à un besoin mal satisfait dans les conditions du marché et des politiques sociales, et avoir un impact positif sur le développement économique du territoire de la structure concernée. Il impliquera une démarche d'expérimentation avec une certaine prise de risques. Il nécessitera enfin une participation active des acteurs concernés, avec en particulier une phase de consultation, voire de concertation. Cela pourra même déboucher sur de nouvelles formes d'organisation du travail.

L'Institut Kervégan se doit, dans ce domaine de l'innovation sociale, de jouer pleinement son rôle en affichant une réelle créativité et une capacité d'innovation dans le contenu et la restitution de ses travaux.

Au carrefour des mondes économique, politique, social, et de l'enseignement, l'institut témoigne d'un exemple réussi de croisement de personnalités, d'origines et de compétences variées. Notre pratique de la discussion et de conduite de la réflexion en commun doivent nous permettre d'apporter sur ce sujet une contribution de qualité au développement des savoirs et des talents existant dans la société civile. Nous resterons ainsi fidèles à notre mission, et contribueront efficacement à la pérennité de notre Institut. ■

NB Le projet gouvernemental sur l'Economie Sociale et Solidaire (E.S.S.) va apporter une véritable reconnaissance à l'innovation sociale, en lui attribuant une fonction de R&D de l'E.S.S., et éclairer de nouvelles voies de financement de l'E.S.S. (Fonds d'innovation sociale géré par la B.P.I., C.I.R.).

FEED BACK



Nous recevions le 27 juin 2013, pour une conférence dédicace à L'Insula Café, Angélique Del Rey, auteur de « La tyrannie de l'évaluation ». Le sujet avait fait naître du débat dans le public et deux de nos adhérents nous proposent, chacun dans leur style, de revenir sur ce thème qui concerne à la fois le monde de l'entreprise mais aussi celui de l'éducation et de la recherche.

« La Tyrannie de l'évaluation »

Quelques réflexions à propos de la conférence d'Angélique Del Rey



Par Gaël BERNICOT,

A partir de sa pratique d'enseignante et de sa démarche philosophique, Angélique Del REY nous a présenté sa vision d'un envahissement de l'évaluation et de sa toxicité dans un univers complexe.

Historiquement, l'évaluation provient d'un monde éducatif fondé sur des valeurs méritocratiques. Elle se présente comme le moyen formel et institutionnel de sélectionner les individus par leur compétence, indépendamment des critères de naissance. Dès l'origine, ce projet respectable est marqué par une ambiguïté source d'effets pervers. L'évaluation sous des couvertures d'égalité des chances et d'objectivité indiscutable est un enjeu de pouvoir et peut être source d'injustice. Il n'y a pas de neutralité dans l'évaluation et ses conséquences sur l'apprentissage ne sont pas forcément bénéfiques.

Cette évaluation éducative a connu un développement continu, source d'une forme de tyrannie contemporaine. Elle a changé de nature et s'est diffusée à toute la société.

Une constante remise en cause

Le changement de nature de l'évaluation est de plusieurs ordres. En premier lieu, elle a lentement glissé de l'évaluation du travail scolaire à l'évaluation des compétences pour finalement tendre progressivement, par le truchement du savoir-être, vers une évaluation de la personne. En second lieu, par l'approche de la notion de « capital cognitif », l'éducation, la formation, puis l'activité du travailleur deviennent des sources de profit dans un nouveau capitalisme cognitif. Cette évolution utilitariste est consacrée par l'intériorisation dans les institutions éducatives comme chez les étudiants de la notion d'employabilité. Émerge une norme d'évaluation économique qui déforme le rapport entre l'école et l'entreprise. En dernier lieu, cette généralisation de l'évaluation récurrente et permanente persuade l'individu que rien n'est jamais mérité. Le travailleur vit une constante remise en cause dans laquelle il n'y a pas de reconnaissance acquise et stable de ses compétences. On glisse vers un modèle de compétition sportive fondé sur la seule performance évaluée. Ce changement de nature pourrait expliquer une grande part de souffrance à l'école comme au travail.



Diffusion du modèle évaluatif à tous les domaines de la société

Cette toxicité est démultipliée par la diffusion du modèle évaluatif à tous les domaines de la société. L'évaluation des politiques publiques est emblématique d'une « économisation » guidée par la statistique de l'ensemble de la société. Ce phénomène a accompagné la croissance de l'État social. L'évaluation s'est longtemps cantonnée à un mode de gestion bureaucratique qui validait la conformité à un corpus de règles juridiques. L'évaluation a ensuite évolué vers un mode de gestion technocratique dans lequel l'efficacité bureaucratique devait se doubler d'une gestion économe des ressources garantissant l'efficacité. Aujourd'hui, dans un contexte de difficultés budgétaires, avec les tenants du « nouveau management public », ce sont les critères d'évaluation qui sont eux mêmes soumis à évaluation. Dans ce nouveau contexte la pertinence même des objectifs des politiques publiques est soumise à des évaluations quantitatives et des arbitrages économiques. On trouve des exemples dans la santé ou dans l'orientation et l'évaluation de la recherche en fonction d'une cotation de publication. Là encore, souffrance, injustice et parfois inefficacité semble être des conséquences de cette tyrannie de l'évaluation.

« Evaluer tue »

Angélique del Rey reprend à son compte cette expression pour démontrer que l'évaluation excessive est mortifère si on adopte une approche organique de la complexité pour appréhender le social et l'humain.

En premier lieu, l'approche organique pose le principe de systèmes ouverts éminemment sensibles aux échanges d'information entre acteurs. Dans ce contexte, l'évaluation fait partie de ces échanges et sa force d'objectivité n'est qu'illusion.

En second lieu, cette approche adopte l'idée de récursion organisationnelle qui brouille les causes et les conséquences des phénomènes. L'évaluation se fonde sur une approche mécaniste de cause et d'effet linéairement liés. La modélisation qu'elle implique serait inadaptée à rendre compte d'un monde d'inter et rétro actions permanentes.

En troisième lieu, une approche organique constate que le tout est différent de la somme des parties. L'approche mécanique du « corps machine » de Descartes qui, appliqué à l'humain et au corps social, pourrait légitimer une évaluation de chaque rouage est largement dépassée. Pas plus qu'un corps, un groupe social ou professionnel ne peut être démonté et évalué à l'aune de métriques quantitatives.

En quatrième lieu, il existerait une hiérarchisation de l'organisme avec certains points vitaux de singularité, éminemment sensibles aux changements infinitésimaux de l'environnement. Cette hiérarchisation confère au système une totale imprévisibilité qui disqualifie les approches évaluatives de modélisation *Ceteris Paribus* qui traitent les facteurs un par un, isolément.

Angélique del Rey conclut que cette tension entre un monde organique et complexe et une tyrannie de l'évaluation est source de dysfonctionnements et de grandes souffrances. Face à ce qu'elle qualifie d'« urgence sociale », elle appelle à explorer de nouvelles méthodes permettant d'intégrer la complexité dans les organisations.

Un débat avec les participants particulièrement vivant et éclairant

La vivacité des discussions dans une assistance composée de beaucoup de « managers », évalués et évaluateurs, a d'abord montré l'importance du sujet. Au delà de la très enrichissante approche philosophique, l'évaluation est au cœur des préoccupations des acteurs de terrain de la société civile.

L'inquiétude concernant les excès de l'évaluation était partagée et de nombreux exemples concrets ont permis de donner un visage aux dysfonctionnements théorisés par Angélique Del Rey.

L'évaluation accroît la concurrence interindividuelle au détriment de la coopération. L'évaluation déresponsabilise le décideur qui se contente de tirer les conséquences mécaniques d'évaluations à laquelle une illusoire objectivité donnerait force de loi. Les excès de mesures induisent une illusion de contrôle et de prédictibilité dans un monde



de complexité croissante où l'incertitude est la norme. Dans d'autres cas, l'excès d'évaluation peut devenir contre-productif quand elle focalise les salariés sur les indicateurs et les détourne de la réalisation des objectifs opérationnels. Plus généralement, les évaluations, incapable de rendre compte de la diversité des individus serait une puissante force de déshumanisation.

Comblant un besoin de reconnaissance

En revanche, d'autres témoignages introduisent une vision plus nuancée. Force est de constater que beaucoup de salariés expriment une demande d'évaluation. L'évaluation apparaît alors comme un moyen de combler un légitime besoin de reconnaissance. Par ailleurs, l'évaluation peut être utilisée pour guider un salarié dans sa progression professionnelle en lui donnant des indications sur ses forces et faiblesses. Enfin, l'évaluation permet de faire reculer l'arbitraire qui peut être lui aussi toxique. Il est vrai que ces effets bénéfiques de l'évaluation sont moins faciles à déployer dans un contexte économique dégradé, marqué par un fort chômage et des ressources financières limitées.

Finalement, que ce soit une approche théorique ou une approche fondée par la pratique, une alternative à la tyrannie de l'évaluation est bien difficile à concevoir et à décrire.

Peut-être s'agit-il de dépasser une certaine frustration de ne pas trouver de grandes mesures portant un remède aux dysfonctionnements pour adopter une solution plus systémique. Si on admet l'approche organique présentée par Angélique Del Rey, des micro-changements locaux à l'initiative d'individus riches de leur diversité peuvent faire évoluer les choses.

Individuellement, il nous revient de ne pas survaloriser les évaluations et de les laisser à leur place d'outils utiles parmi d'autres. Intellectuellement, il s'agit de ne pas oublier que ces évaluations ne dessinent qu'un modèle grossier qui doit être complété par d'autres appréhensions du monde qui laissent place à la diversité, l'intuition, voire

la créativité. Affectivement, nous devons rester lucides sur notre propre demande d'évaluation qui exprime aussi un besoin d'être reconnu et rassuré dans un monde de plus en plus incertain. Face à l'imprévisible, au risque, l'évaluation n'est qu'un remède local dont les effets secondaires sont parfois très néfastes.

Collectivement, dans notre action au sein des organisations, il faut rester lucide et garder une certaine méfiance envers des solutions simplistes qui encadrent de façon rigide et systématique l'action collective dans un système d'évaluation quantitative. Les marges de manœuvre sont parfois étroites mais tout espace laissé à l'incertitude, à la non-quantification peut se révéler fertile.

Conserver un certain optimisme

Cette conscience du risque de la tyrannie de l'évaluation peut paradoxalement nous permettre de conserver un certain optimisme. Si l'on montre que les évaluations sont incapables de rendre compte de la réalité organique du corps social, on sait que tout espace laissé libre sera spontanément occupé par des processus humains imprévisibles et non évaluables. Les individus conscients des excès de l'évaluation et capables de ne pas accepter l'inacceptable peuvent, partout où ils parviennent à introduire un peu moins de rigidité et plus de souplesse, contribuer à réduire les dysfonctionnements.

Cet impératif de conscience nous ramène finalement au début du discours d'Angélique Del Rey car c'est dans l'espace éducatif qu'une telle vision se construit. ■



FEED BACK (la suite...)

Evaluationite mortifère



Par Thierry PATRICE,

L'évaluationite est un champignon vénéneux provoquant une frénésie irrépessible de tout mesurer et généralisant une course immobile à la performance gagnant toutes les petites pyramides sociales formant la grande pyramide humaine. La société s'est intoxiquée se lançant dans des compétitions éperdues, décrites comme nécessaires à la survie, sans que la démonstration en soit faite, sans qu'un sens soit indiqué.

L'évaluationite est récente. Par peur, les humains pour survivre se sont regroupés sous l'autorité d'une force, l'idéologie étant le ciment donnant au pouvoir une stabilité dans le temps. Mais Dieu est mort avec Copernic et Nietzsche et ligne de foi se cherche. Comment le fils de dieu pourrait-il être de nulle part et sans projet, étant désormais dans une infinité de positions possibles ? Pour maintenir la forme de la pyramide sans direction, il faut soit une dictature, soit un lien cohérent avec ce qui est vendu comme un idéal de liberté, la démocratie représentative. L'Elu du peuple, du groupe, de l'association, représente les autres, désormais simples Elus d'un dieu défunt. Le système a l'avantage de pérenniser l'ordre entre bons et mauvais, entre Elus dignes et moins dignes, mais implique une évaluation, chacun se trouvant par principe aussi bon que son voisin. L'évaluation, dénonciation de tous, par tous, tout le temps, comme étant plus ou moins conformes

à une norme est aussi la croyance mystique dans la représentation de tout, par un nombre, acte de foi permettant d'accéder virtuellement à la connaissance intime de l'univers voulu par Dieu. L'évaluationite procure à celui qui ne comprend rien la jouissance de tout savoir.

La démocratie représentative portant au pouvoir ceux qui représentent un moindre risque pour tous les autres, la norme est issue de la médiocrité mais se refait une beauté par la religion évaluative. Evaluer n'est que mesurer de combien un individu s'éloigne de la norme. Ce qui est étrange et confirme que l'homme n'a rien à voir avec un dieu quelconque c'est qu'il faille se mettre à plusieurs pour évaluer. La commission sera formée de gens auto proclamés ou désignés par leurs amis pour formuler une vérité, sur tel ou tel en prenant de grands airs de conspirateur.

Si le mal s'étend de France-Télécom à l'école primaire en passant par la marée haussée, les choses sont encore plus graves lorsque l'évaluation touche l'avenir. L'exemple en est une Commission Nationale d'Université ou un Conseil scientifique. De grands prêtres dépositaires de la norme vont vérifier qu'une nomination d'enseignant ou le financement d'un projet de recherche satisfait à l'orthodoxie présente et à son prolongement dans le temps. L'évaluation en soi ne sert à rien, mais ceux qui font métier d'évaluer sont nuisibles, nivelant par le bas, monnayant leur influence. Ainsi une association loi 1901 ou un syndicat pesant quelques pourcents, appelleront-ils leurs adhérents à voter en faveur d'un quidam au titre des services rendus, ce qui lui donne plus d'une voix et l'élit instantanément. Il sera désormais réputé voir vrai, alors qu'élus de plusieurs niveaux successifs il sera le plus moyen possible. J'ai par exemple vu des petits chefs évaluer la dangerosité d'étudiants en médecine mais ignorer jusqu'à l'existence du règlement intérieur de leur institution, des présidents

CE QU'ILS EN DISSENT



de jury, tout ignorer des questions d'examen qu'ils posent ou des évaluateurs écrire « On ne peut financer cette recherche car elle n'a jamais été faite ».

Il y a dans la norme du quantitatif, de combien on s'éloigne de la norme, mais aussi du qualitatif, ce qui est différent étant par essence mauvais, la norme étant fournie par l'axe de la pyramide considérée. Cet axe optimal s'appelle la pensée unique, aussi dite orthodoxie. Les conséquences anti démocratiques de ce système issu de la démocratie ont été bien anticipées par James Madison, rédacteur de la constitution américaine, Alexis de Tocqueville ou Immanuel Kant dans *La critique de la faculté de juger*. Elles sont lois et règlements qui paralysent tout et tous au prétexte d'un bien-être dérisoire à la Monty Python, « La suspicion nourrit la confiance », toute pensée déviante étant interdite ! Et quand on ne sait pas comment évaluer davantage on se dote d'un Haut Conseil (il n'en existe pas de bas) à l'Évaluation.

L'orthodoxie sera flattée car démocratie représentative ne veut pas dire absence de gratification, sinon où dénicher les représentants ? Il y a un ascenseur social : il est en plein milieu de la pyramide, et réservé aux délateurs zélés.

L'évaluation est un outil de reproduction du statu quo ante millénaire mais qui atteint aujourd'hui des sommets d'efficacité. Elle se traduit par une perte totale de la biodiversité des activités humaines et par une résignation des évalués : en faisant moins d'efforts je vivrai plus longtemps. La hiérarchie, la loi et leur fille, l'évaluation, sont des tue-crativité.

Les remèdes sont connus et impliquent de relire le Contrat Social en le pimantant de Wikileaks, de TIC et d'apparence de chaos appelé démocratie directe. Tant que les peuples s'accommoderont d'être jugés à propos de tout, rien ne sera possible.

Mais en ce début de 21^{ème} siècle il faut se rendre à l'évidence : la pyramide et son ciment aux normes ne sont plus à la mode. La transmission de l'information étant désormais horizontale, les sommets sont les moins bien informés. En revanche la base sociale s'élargit, s'évase ne correspond plus à aucune norme, la périphérie ignorant le centre et le haut. L'évaluation est le masque qui transforme et dissimule la triste vérité : l'indigence politicienne qui blesse et torture les autres, ceux qui travaillent vraiment et offrent leur énergie et leurs compétences sans compter à la collectivité. Le progrès étant par essence en dehors de la norme, l'éradication de l'évaluationite emportera aussi la gouvernance pyramidale. ■



POINTS DE VUE

Les Français déçus de l'Europe

Un idéal en panne



Par Jacques CROCHET,

Les Français sont le peuple européen le plus déçu par l'Europe. Ils n'ont plus confiance dans le projet européen. C'est la conclusion de l'étude annuelle de l'Institut américain Pew Research Center réalisée sur les opinions publiques de huit Etats membres de l'Union européenne.

En 2012, 60 % des Français sondés étaient favorables à l'Europe. En 2013 ils ne sont plus que 41 %. C'est la chute la plus forte constatée parmi les huit pays concernés.

Le constat de ce désenchantement est renforcé par une étude qualitative de l'IFOP sur « les Français et l'Europe ». Cette étude confirme le décrochage entre la population française et la question européenne.

Mais ce qui attire l'attention, c'est qu'elle a été réalisée auprès d'un échantillon de citoyens attachés à la construction européenne, et non pas des eurosceptiques. Ils manifestent de la déception pour la fin d'un rêve européen, et une nostalgie de cet idéal qui s'éloigne.

Ils ne se sentent pas spontanément Européens, comme ils pouvaient l'afficher, mais se définissent

d'abord comme Français, et ceci est manifeste chez les Jeunes.

Nombreuses sont les critiques qui s'expriment

Une intégration économique privilégiée se fait au détriment d'une harmonisation sociale et d'une mise en avant de valeurs communes ;

L'intégration de nouveaux pays est trop rapide, ce qui est source de déséquilibres et de blocages, et la solidarité entre les éléments d'un ensemble disparate est fragile ;

On est face à une Europe qui ne protège plus, contrairement aux promesses. Les critiques se portent sur le chômage, la vie chère, les délocalisations ;

L'Europe devait être symbole d'union et de puissance. Or, elle apparaît aux yeux des sondés comme un « nain politique et économique » face aux Etats Unis, à la Chine, et même aux pays émergents ;

Les Institutions européennes sont trop complexes et opaques. Face à cette machine éloignée des préoccupations quotidiennes, on note un retour sur le cadre national. On pense franco-français ;

Une critique monte enfin face aux difficultés des citoyens : Celle d'une Europe « au service de l'argent ».

L'idéal européen est en panne. Le décrochage politique et économique franco-allemand, et un décalage de plus en plus visible entre l'Europe du Nord, et l'Europe méditerranéenne destabilisent et inquiètent les citoyens européens, en particulier les Français. Les concepts qui ont prévalu à la constitution de l'Europe sont loin.

CE QU'ILS EN DISSENT



Des voix s'élèvent même pour reprendre la réintégration au sein de l'Europe, peut être avec moins de pays.

Une alternative à la dérive

Dans ce débat, il est intéressant de lire l'ouvrage de **Robert SALAIS**, Economiste, Directeur de Recherche à l'E.N.S., et du Centre de Recherches en Sciences Sociales franco-allemand à Berlin, *Le Viol d'Europe, enquête sur la disparition d'une idée*.

Depuis 2000, Robert Salais mène des travaux pour montrer qu'il existe une alternative à la dérive vers le « tout marché » et l'affaiblissement des protections sociales et juridiques du travail dans lequel s'enferme la construction européenne.

Dans son ouvrage, *Le Viol d'Europe*, il démystifie l'histoire de la construction européenne. En analysant dans le détail les étapes de sa constitution, il met en évidence l'ambiguïté du mythe de l'Europe en opposant le « Grand Récit » de sa fondation avec l'histoire véritable.

Il constate que l'Europe n'est plus qu'une pièce d'un ordre mondial marchand, néolibéral et financiarisé. C'est l'échec d'une communauté politique. En fait, croyant travailler à la réalisation de l'idée d'Europe, le processus européen a créé les conditions de sa disparition.

Pour lui les décisions techniques menant à l'union économique et monétaire ont été prises sans débat démocratique. Dès 1956 (Rapport SPAAK), l'objectif de libéralisation des marchés l'emporte sur celui d'une union politique. Les racines de la crise actuelle sont donc bien antérieures au virage néolibéral des années 1980. Les gouvernements se sont progressivement convertis, et ne se sont pas opposés à la montée en puissance de la libéralisation financière.

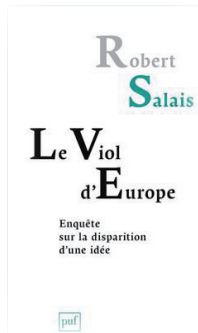
Au-delà d'un constat sévère, Robert SALAIS estime « qu'il y a toujours eu des chemins qui auraient pu s'ouvrir. (...) Même si de mauvais choix ont été faits, ces chemins restent ouverts ».

Il est toujours possible d'aller vers une Europe fédérale avec des institutions décisionnaires

démocratiquement élues, d'avoir une monnaie commune menant progressivement, par l'usage qu'en font les agents économiques, à une monnaie unique ; De mettre en place un contrôle étroit du système financier ; D'obtenir une solidarité budgétaire entre Etats débiteurs et créanciers et des programmes d'investissements communautaires.

Ces chemins qu'il appelle des « lucioles », ont révélé d'autres Europes possibles. Il nous engage à les suivre grâce à son éclairage.

Un ouvrage très complet pour qui veut comprendre l'Europe et continuer à espérer. ■



« *LE VIOL D'EUROPE, Enquête sur la disparition d'une idée* »
de Robert SALAIS, éditions
Presses Universitaires de France, 2013

CE QU'ILS EN DISSENT

