

LA TRANSPARENCE ET L'ÉVALUATION, MAÎTRES-MOTS DE NOTRE TEMPS

Lillian Boukhors-Borocz

ERES | « Empan »

2018/4 n° 112 | pages 144 à 150

ISSN 1152-3336

ISBN 9782749262468

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-empan-2018-4-page-144.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour ERES.

© ERES. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Pour suivre, *Empan* n° 107, septembre 2017,
Les managements associatifs : innovations et risques

La transparence et l'évaluation, maîtres-mots de notre temps

Lillian Boukhors-Borocz

MIROIR, MON BEAU MIROIR

À l'époque de Big Brother, prédit par les romanciers Orwell et Huxley, deux valeurs sont devenues incontournables : la transparence et l'évaluation. Évaluer et scruter à la loupe tout et n'importe quoi, le nouveau credo est devenu tel que la contestation, voire l'analyse de ce dogme en deviendraient un acte de marginalité ou de rébellion. Je tenterai d'éclairer, de ma lanterne de psychologue, la source et les ressorts d'un étrange malaise...

Le film *Snowden* du réalisateur Oliver Stone (2016) offrait récemment une prise de position courageuse sur la société de surveillance actuelle, permise par les technologies de l'information et de la communication. Les nouveaux scandales récents de Wikileaks renforcent son message. Par le biais des téléphones, des moteurs de recherche, des boîtes de messagerie, des réseaux sociaux et des navigateurs, nous vivons dans une période où il est possible d'observer à la loupe et disséquer nos vies : nos déplacements, nos messages personnels, notre visionnage de sites Internet, nos envies de vacances. Les visées de ce regard microscopique peuvent être commerciales, sociologiques, ou

politiques. L'étendue des abus possibles est inimaginable. Néanmoins, les individus eux-mêmes se prêtent souvent au jeu de façon volontaire. Le voyeurisme et son pendant, l'exhibitionnisme, penchants inconscients « naturels » s'il en est, s'expriment et se libèrent de plus en plus banalement et ouvertement. Les adultes ou les adolescents prennent des photos personnelles qu'ils partagent volontiers avec d'autres personnes, oubliant parfois qu'une « trace digitale » reste très difficile à effacer, devenant parfois un nouveau stigmat, tel que celui porté antan sur la peau ou les vêtements. Par exemple, le « A » signifiant « adultère » était porté par le personnage principal du roman *La Lettre écarlate* (Hawthorne, 1850). De plus, notons que l'image prime souvent sur le texte. La primauté de l'image ainsi que le « tactile », les commandes vocales, et la rapidité de l'accès à certaines informations donnent une impression de facilité et d'omnipotence.

Nous réfléchissons, d'une part, à la transparence, ce regard chirurgical et perçant porté sur nos vies, et d'autre part, à l'acte évaluateur qui accompagne ce regard.

Lillian Boukhors-Borocz, psychologue clinicienne et psychothérapeute, Paris.
 LJB262626@gmail.com

LA TRANSPARENCE, UNE CAUSE NOBLE QUI JUSTIFIERAIT TOUT

Petit à petit, la doctrine de la « transparence totale » s'est immiscée dans les domaines les plus variés. Les industriels de l'agro-alimentaire ont été contraints d'informer des ingrédients et des compositions de leurs produits. On détaille tout et ce, dans quinze ou vingt langues proches et lointaines, Europe et mondialisation obligent. Les textiles, les aliments, les bonbons, les savons : tout est précis. On scrute les matériaux bruts. On scrute l'eau. On scrute même l'air. Cela (re)donne un certain pouvoir aux consommateurs, qui effectuent un réel choix et peuvent parfois s'informer en puisant dans plusieurs sources leurs renseignements. Mais peut-on être omniscient ? Est-ce que la lecture de magazines ou de sites Internet nous donnerait la capacité à comprendre tous les domaines et tous les enjeux, sans avoir fait des études ou acquis des bases dans le domaine en question ? Est-ce que toutes les sources sont indépendantes, crédibles, scientifiques, désintéressées, véridiques ? Les valeurs de l'expert, du savant, de l'universitaire et de l'artisan sont donc remises en question, puisque toute personne peut prétendre devenir expert en vingt minutes grâce à des plateformes de partages de vidéos ou des forums. L'époque du patriarcat est bel et bien terminée, l'héritage de Mai 1968 en atteste. Mais nous sommes allés plus loin : après le meurtre symbolique de la figure paternelle, du « père », nous avons décrété que tous peuvent être « pères », au sens symbolique du terme. Les rôles sont interchangeables et mouvants, donnant un sentiment d'instabilité et d'incertitude. La castration et l'incomplétude sont totalement déniées, procurant l'illusion d'une absence de limites au niveau psychique.

L'ÉVALUATION COMME SEULE ASPIRATION

Parallèlement à la « toute-transparence » qui reste une modalité du fantasme archaïque infantile de toute-puissance, l'évaluation a fait son entrée fracassante dans de nombreux domaines. L'acte évaluateur accompagne le regard grotesque. Abelhauser, Sauret et Gori (2011), dans *La folie évaluation*, parlent « d'instrument de normalisation généralisée » pour qualifier le phénomène de plus en plus généralisé et étendu de l'examen, de la notation et, *in fine*, du jugement de valeur de l'argent, des actes, des personnes, du temps, du travail, des projets et des établissements de quasiment tous les domaines. Paradoxalement, dans le même temps, les enseignants ont arrêté de noter les élèves à l'école primaire, lieu paraissant pourtant « adapté » à une certaine forme d'évaluation, car l'on dit avoir pris conscience des effets néfastes de l'évaluation sur les enfants. Les adultes, eux, continuent d'en subir de plus en plus les effets délétères et destructeurs.

UN GLISSEMENT DISCRET VERS TOUS LES DOMAINES

Au début, le bourreau évaluateur espionnait et évaluait les personnages publics et les ministères, avec l'idée de rendre des comptes concernant l'argent public. Les politiques ont vu le moindre détail de leur vie intime jugé et pesé, et ce malgré et indépendamment d'élections démocratiques régulières. Un glissement a opéré.

On a pu commencer la mutation managériale vers l'évaluation « totale et absolue » en guettant les ouvriers et les caissières, catégorie nommée par Marx (1867) « les prolétaires », grâce aux pointeuses. Petit à petit, de nombreux champs du travail ont été contaminés. Ainsi, dans de nombreux

métiers, on a commencé à demander aux salariés des chiffres sur leur activité. Évidemment, il y a de nos jours des quotas, des tableaux, des « camemberts » qui doivent être remplis. Ces données sont demandées par les hiérarchies, les administrations, les ministères, les conseils d'administration, les inspections, les directions des ressources humaines, les agences d'évaluation, les financeurs, les sponsors ou les actionnaires. On ne s'arrête pas au chiffrage, mais on ajoute des strates de bureaucratie (procédures, signatures, voire vidéosurveillance, micros dans les bureaux ou téléphones professionnels sur écoute dans certains pays), prétextant la fameuse « transparence » (qui ne peut plus être questionnée) afin d'instaurer de plus en plus de contrôle social et de surveillance dans un modèle rigide et inhumain. Les droits à l'image et à la vie privée sont souvent bafoués dans ce processus.

Après les directions, les managers et les administrations, l'injonction d'évaluation a été faite à de nombreux autres professionnels comme pour les professionnels de la santé. Les organismes sanitaires de référence deviennent des autorités dans les professions médicales pour surveiller et distribuer « la carotte ou le bâton » aux professionnels, pourtant censés être protégés par le secret professionnel et l'indépendance, pour imposer des diktats comptables et financiers en lieu et place d'une approche mettant l'accent sur l'humain, la prévention, et la santé physique et psychologique. On demande aux professionnels des établissements du médico-social de rendre des comptes sur chaque minute passée au bureau. On explique que c'est « pour établir des statistiques ». Peut-être que dans l'import-export, il est possible de « faire parler » des séries de chiffres. En effet, les bénéfices et les pertes sont, logiquement, plus parlants

en chiffres. Mais le domaine de l'humain est-il chiffrable ? Même si rendre des comptes ou montrer « patte blanche » peut apparaître comme « louable » ou « moral », l'obsession et le fétichisme teintés de sadisme, cherchant à tout quantifier et mettre dans des cases préétablies, sont un fourvoiement. Tout n'est pas quantifiable. Tout n'est pas évaluable en termes chiffrés, ni même évaluable tout court.

LES LIMITES DE L'ÉVALUATION

Le corps humain, ses maladies, leur traitement et leur prévention sont complexes et individuels. La parole, les problématiques sociales, le malaise, la souffrance peuvent se raconter sous forme de récit ou de dissertation aristotélicienne, pas avec des chiffres ou des formules mathématiques. Le psychologue est confronté à ce dilemme depuis de nombreuses années, subissant la demande trop systématique de faire passer des tests avec des scores, avec laquelle il est souvent en désaccord. On lui demande aussi de plus en plus d'évaluer sa propre activité. Comment un psychologue pourrait-il chiffrer une séance passée avec un patient ? Cette demande des hiérarchies paraît ubuesque. Chiffrer le temps passé avec une personne, chiffrer son poids, sa taille, son âge : cela est possible. Mais chiffrer l'état psychique d'une personne, le soulagement qu'elle a pu ressentir, les progrès qu'il reste à faire, est-ce vraiment possible avec comme outil des échelles de Likert parfois caricaturales ? Est-ce possible avec des smileys ? La valeur de prévention (prévention des maladies et hospitalisations psychiatriques, des passages à l'acte, de la désinsertion scolaire et sociale) est-elle mesurable ? Mais, même si certains écrits peuvent décrire un suivi psychologique, le secret professionnel limite à juste titre les éléments qu'il est possible de dire. Il est

non éthique, immoral et illégal de violer et voler l'intimité d'un patient. Le Code de déontologie des psychologues le stipule ainsi que le Code de la santé publique. De plus, l'écrit peut être dangereux car il risque d'être stigmatisant et nuisible au patient. Et puis, certaines choses ne s'écrivent pas, notamment les hypothèses de travail du praticien.

LES ORIGINES DU PARADIGME DE L'ÉVALUATION

Le dogme contemporain de l'évaluation repose sur la standardisation, issue du paradigme scientifique actuel et de son exigence revendiquée par Karl Popper, celle de la reproductibilité et de la réfutabilité de toute recherche scientifique. Ainsi, l'évaluation telle qu'on la voit aujourd'hui n'est pas individualisée et qualitative, mais quantitative, reposant sur des barèmes. Adoptée dans le monde des sciences dites « dures », la standardisation est inconsciemment devenue un idéal collectif. La scientificité ou pseudo-scientificité est elle-même devenue dans beaucoup de milieux « le Graal », le consensus scientifique d'une période devenant synonyme de vérité absolue, telle que l'était autrefois la foi religieuse. D'où une grande violence envers des chercheurs, eux aussi scientifiques, mais qui remettent en cause certains dogmes actuels des sciences. Or Popper défendait également la réfutabilité : dans un esprit scientifique rigoureux, rien n'est figé. De nouvelles hypothèses et même des bouleversements peuvent survenir et changer le consensus dominant de la communauté scientifique. D'autres idéaux actuels sous-jacents sont la recherche incessante de « l'amélioration » et de la « qualité », reposant sur un paradigme philosophique positiviste. La volonté de tendre vers l'efficacité et la performance est également présente : nous

retrouvons donc en partie le taylorisme et des conceptions parfois un peu réductrices de l'homme qui s'en rapprochent. N'oublions pas que tout paradigme scientifique est lié à un contexte socio-culturel et économique particulier (voir à ce propos Kuhn, 1962). Aussi existe-t-il peut-être un décalage entre notre culture française latine (basée en grande partie sur le catholicisme) et la culture saxonne (basée sur les valeurs protestantes) qui a généré une certaine éthique du travail et du travail poussé à l'excès (voir à propos de l'éthique protestante : Weber, 1905). D'où peut-être une certaine incompréhension de ces nouveaux modèles. N'écartons pas non plus totalement de notre esprit des modèles plus nuancés de l'homme et les concepts qui s'y réfèrent : la pulsion de mort (Thanatos), la violence fondamentale, les processus de la pensée (notamment l'essai et erreur), l'apprentissage par l'erreur, le temps de latence, l'appréciation subjective et instinctive, l'incertitude et l'imprédictibilité de l'homme, le changement, les émotions... Les différentes branches de la psychologie (entre autres, la psychanalyse, la psychologie sociale, la psychologie cognitive et la neuropsychologie) nous démontrent, chacune à sa façon, la grande complexité de l'être humain.

LES PHÉNOMÈNES PERVERS DE LA PROCÉDURISATION ET DE LA SIMPLIFICATION À OULTRANCE

La transparence et l'évaluation s'accompagnent d'autres phénomènes omniprésents, dont notamment la procédurisation. Les individus travailleurs sont assimilés à des quasi-robots qui n'ont plus d'esprit, plus de cerveau pour réfléchir, mais qui doivent « appliquer des procédures ». Sont confrontés à cela les fonctionnaires de police, les professions médicales et

paramédicales... Cela est lié à la crainte des procédures pénales, devenues de plus en plus fréquentes. Un autre phénomène dérivé de cette époque est la « simplification à outrance » dans la compréhension de phénomènes pourtant complexes, multifactoriels, et non linéaires. L'utilisation d'images et d'écrans est alors privilégiée. Le PowerPoint est un outil caractéristique de cette tendance. Des critiques ont été émises sur la pseudo-simplification fallacieuse induite par les présentations PowerPoint, néfaste dans l'entreprise, les milieux universitaire, gouvernemental et les ONG. Le logiciel remet en question l'importance des discours oraux, de la logique et de la rhétorique. L'image et le schéma simplifié remplacent la parole. L'écoute réflexive est remplacée par un regard passif. L'esprit et le cerveau ne sont pas mobilisés de la même façon. D'ailleurs, on fait peu appel à l'intelligence du public, devenu spectateur. Dans l'armée américaine, on l'a épinglé comme nuisible à la compréhension des enjeux politiques, économiques et ethniques d'un conflit et de leurs liens entre eux (Voir à ce propos Lind, 2016 et Bumiller, 2010).

LE « CONSENTEMENT LIBRE ET ÉCLAIRÉ »

La fameuse question du « consentement libre et éclairé », paradigmatique de la transparence et de l'évaluation, mériterait d'être débattue. Tout d'abord, qu'est-ce que la liberté ? Existe-t-elle ? D'après Sartre (1946), « l'existence précède l'essence » et la liberté est difficilement atteignable et souvent illusoire. Puis, le fait d'informer quelqu'un sur tous les risques, y compris rares et effrayants, d'une procédure médicale, constitue-t-il un éclairage ? Cette information devenue systématique et obligatoire est un acte de protection d'un médecin et

d'un hôpital contre de futurs litiges. Sur le plan philosophique, s'agit-il d'un acte de bienveillance envers la personne ou d'un acte d'abandon ou de dédouanement ? Autrement dit, « tout dire » à une personne qui ne l'a pas nécessairement demandé ne donne qu'une pseudo-liberté de choix. Cela peut attrister, angoisser, voire paralyser celle-ci. De même, dans le couple et la famille, les personnes ont confondu l'idée doltoïenne de « il faut en parler car on respecte l'autre » avec l'idée de « il faut tout dire dans les détails » à son conjoint ou à son enfant, sans égards pour sa sensibilité, son narcissisme ou son âge. On confond donc la notion de respect de l'autre avec celle de « l'exhaustivité du discours ». Il s'agirait de tout dire et d'obliger l'autre à tout entendre, comme si nous n'étions plus responsables des effets de notre discours et que nous étions des robots sans intentionnalité. Citons à ce propos Anne Sinclair : « Je m'insurge contre cette tendance qui veut que la transparence soit devenue une exigence absolue. Je revendique le secret comme étant vital pour la sauvegarde personnelle, les rapports humains, comme la politique, d'ailleurs. [...] On vit une époque folle¹. » Le secret n'est pas synonyme de mensonge, tout comme la toute-transparence n'est pas synonyme d'exactitude, de vérité ou d'honnêteté. Le secret est un droit, mais aussi parfois un devoir dans les relations interpersonnelles, semblant être inclus de façon indélébile dans le circuit des échanges qui est au cœur des sociétés humaines décrit par Mauss (1923) : « don, contre-don, don, contre-don ».

DES PISTES POUR LE FUTUR

Les conséquences des diktats sous-jacents de transparence et d'évaluation sont absurdes, voire parfois perverses, donnant

1. Entretien avec Anne Sinclair, *Vanity Fair*, mars 2017, p. 84-93.

l'impression de vivre dans un système kafkaïen. L'« uberisation » des années 2000 est l'exemple de l'évaluation poussée à l'extrême. Ce phénomène est nommé d'après la création à succès du système de transports de passagers « Uber », où chaque passager donne une notation à son chauffeur Uber, et inversement. De nombreux autres services aux particuliers ont suivi ce modèle, qui tout en semblant démocratique et populaire s'accompagne d'une précarisation du statut du travailleur. Autre paradoxe, les opérations d'évaluation sont coûteuses et peuvent justifier de salaires à temps complet et de création de nouveaux établissements. Cela génère des dépenses publiques et privées, censées être réduites ou évitées par l'évaluation même.

Que pouvons-nous faire ? N'oublions pas que chaque époque possède des modes et des doctrines sous-jacentes qui lui sont propres, avec des dangers possibles. Chaque profession a sa perspective, ses outils, ses concepts et sa temporalité. Même si la pluridisciplinarité présente un intérêt, celui-ci est restreint. Il paraît essentiel, dans la sphère du travail, de défendre les missions et l'éthique de chaque profession, l'autonomie du professionnel même soumis à un système de hiérarchie ; sa liberté, sa marge d'action, et aussi l'épanouissement que peut procurer le travail. Un modèle unique, quantitatif et statistique (ou autre), ne saurait convenir dans tous les domaines. Nous risquons de tomber dans la stupidité, ou pire dans la maltraitance et la violence, envers les salariés et le public rencontré. La maltraitance peut être « justifiée » et institutionnalisée. Le raisonnement pourrait être par exemple : « telle loi ou telle norme justifie que notre institution soit maltraitante envers telle personne ». Néanmoins, du point de vue éthique, cela demeure un comportement de maltraitance. Et puis,

chaque professionnel a une personnalité, un style, et quelque chose à dire et à proposer qui lui est propre. Dans la sphère personnelle comme professionnelle, il paraît vital de préserver notre image, notre vie privée (protégées par la loi française) et notre intimité. Il est possible de résister de façon intelligente et constructive à des moules managériaux évaluatifs fixés par des administratifs et des cadres n'ayant parfois aucune connaissance de la réalité des métiers au quotidien. Derrière une illusion de démocratie et d'horizontalité, il s'agit bel et bien d'un contrôle radical et systématisé qui s'instaure. La philosophe Martha Nussbaum (2010) souligne l'importance de défendre l'approche des sciences humaines et leur enseignement, qui permettrait aux élèves et étudiants de développer leur pensée critique, leur culture générale, leur empathie et de devenir les citoyens d'une démocratie, et non seulement des êtres efficaces aux compétences rentables sur le plan économique, capables d'augmenter le produit national brut. Lisons Flaubert et Dostoïevski pour mieux résister, en somme.

L'individu ne fait que baigner dans un système. Face à la « montée » des mécanismes inconscients de voyeurisme et d'exhibitionnisme que la psyché peut produire dans le nôtre, la réaction spontanée et inconsciente pour se défendre pourrait être la mise en place de la paranoïa et de son lot de théories du complot. Cela paraît « de bonne guerre ».

BIBLIOGRAPHIE

- ABELHAUSER, A. ; SAURET, M.-J. ; GORI, R. 2011. *La folie évaluation. Les nouvelles fabriques de la servitude*, Paris, Fayard.
- BUMILLER, E. 2010. « We have met the enemy and he is PowerPoint », *The New York Times*, p. A1. <http://www.nytimes.com/2010/04/27/world/27powerpoint.html>

- HAWTHORNE, N. 1850. *La lettre écarlate*, Paris, Gallimard, 1980.
- HUXLEY, A. 1932. *Le meilleur des mondes*, Paris, Plon.
- KUHN, T. 1962. *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion.
- LIND, M. 2016. « PowerPoint makes us stupid: How PowerPoint has killed the art of rhetoric », *The Smart Set*. <http://thesmartset.com/powerpoint-makes-us-stupid/>
- MARX, K. 1867. *Le Capital. Critique de l'économie politique*, Paris, Puf, 1993.
- MAUSS, M. 1923. « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *L'Année sociologique*.
- NUSSBAUM, M.C. 2010. *Not For Profit: Why Democracy Needs the Humanities*, Princeton University Press.
- ORWELL, G. 1949. *1984*. Paris, Gallimard.
- SARTRE, J.-P. 1946. *L'existentialisme est un humanisme*, Paris, Gallimard.
- WEBER, M. 1905. *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon.

FILMOGRAPHIE

- STONE, O. (réalisateur). 2016. *Snowden*, États-Unis et Allemagne, prod. : Moritz Borman, Eric Kopeloff, Philip Schulz-Deyle et Fernando Sulichin.