

# L'incontournable évaluation des performances individuelles : entre l'invention d'un modèle idéologique et la diffusion de dispositifs pratiques



Valérie Boussard

« Toutes les utopies sont déprimantes, parce qu'elles ne laissent pas de place au hasard, à la différence, aux "divers". Tout a été mis en ordre et l'ordre règne. Derrière toute utopie, il y a toujours un grand dessein taxinomique : une place pour chaque chose et chaque chose à sa place. »

Georges Perec, *Penser/Classer*, 1985, Hachette, réédition, Le Seuil, 2003, p. 153.

« Évaluer » s'emploie à partir du XIV<sup>e</sup> siècle en français avec le sens de « déterminer la valeur, le prix de quelque chose<sup>1</sup> ». L'évaluation, « valeur, quantité mesurée » est subordonnée à une opération, celle consistant à comparer les valeurs entre elles afin de prendre une décision. L'évaluation des élèves, des hôpitaux, des cadres supérieurs, des entreprises, des produits financiers, etc., consiste à pouvoir les comparer les uns aux autres, à les classer dans des catégories distinctes. En d'autres termes, l'évaluation a à voir avec la classification : elle est un instrument de répartition des éléments dans des catégories. Cependant, cette classification dès lors qu'elle s'adresse à des personnes ouvre sur une hiérarchisation des classes, en rapport avec des droits, statuts, positions sociales insti-



Valérie Boussard, maître de conférences de sociologie, Laboratoire printemps, université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines.

valerie.boussard@printemps.uvsq.fr

1. *Dictionnaire historique de la langue française*, Le Robert.

tués. Comme le rappelle Georges Perec à propos des classifications, « il y a les sous-vêtements, les vêtements et les survêtements, cela sans idée de hiérarchie. Mais il y a des chefs et des sous-chefs, des sous-fifres et des sous-ordres ». L'opération de hiérarchisation n'est étrangère ni à l'enseignant qui évalue ses élèves pour les orienter et les sélectionner (Terrail, 2002), ni au DRH qui lors de séances d'*assessment* (évaluation), repère les cadres à « haut potentiel » qui deviendront l'élite, les cadres dirigeants (Guillaume, Pochic, 2007).

La classification hiérarchique serait-elle une nouveauté apparue avec l'usage généralisé des techniques d'évaluation individuelle ? Les exemples historiques des bureaucraties égyptienne (Valbelle, 1998) et chinoise (Balasz, 1988) démontrent avec force que l'attribution des charges de fonctionnaires ne découlait ni de notes ni d'indicateurs classant les prétendants. Absence qui n'empêchait pas la hiérarchie des charges et des fonctions comme celle des individus, elle-même plus largement inscrite dans un ordre social ou professionnel (Weber, 1915). L'attribution différenciée d'une valeur et d'une place sociale aux individus n'est, en soi, pas moderne. Pour reprendre la conceptualisation de Simmel, il semble qu'il s'agisse d'un « contenu » de la vie sociale, dont seule la « forme » – au sens de modalité – va changer à travers le temps et l'espace. En ce sens, l'évaluation des personnes est une forme moderne de la vie sociale, mais elle renvoie à un contenu stable, la classification et la hiérarchisation ou, pour le dire dans les termes de P. Bourdieu, les opérations de classement. Et l'on comprend bien alors que l'évaluation déchaîne autant de discours, critiques ou militants, dès lors qu'elle s'intéresse aux personnes.

Or, l'évaluation individuelle, plus précisément du travail individuel, est une injonction contemporaine. Chaque organisation se doit d'évaluer ses salariés, chaque salarié se doit d'être engagé dans son travail pour améliorer ses performances. Classements, notations, indicateurs, tableaux de bord, statistiques, entretiens, rapports, prolifèrent dans les activités de travail pour rendre compte de la contribution (et du coût) de chacun.

Cet article cherche à analyser les racines de cette « passion évaluative contemporaine », dans le contexte français, en se centrant sur le cas de l'évaluation au travail des personnes. Il voudrait ainsi dégager les caractéristiques de cette évaluation, en tant que forme moderne de classement social, en indiquant les points de rupture et de tension avec une autre modalité plus ancienne mais toujours présente. L'analyse de la genèse de cette forme moderne permet de l'inscrire de façon plus générale dans l'invention d'un modèle gestionnaire du travail qui s'ancre dans des dispositifs progressivement institués au cours du XX<sup>e</sup> siècle. En replaçant enfin cette forme et ses dispositifs dans la dynamique d'un espace professionnel, l'article voudrait souligner que le développement de l'évaluation individuelle est le résultat d'une rhétorique professionnelle qui répand, non sans débats, une modalité spécifique de classement social.

## DE LA QUALIFICATION À L'ÉVALUATION, ÉVOLUTION DES FORMES DE CLASSEMENT

L'évaluation est connue, depuis au moins la fin des années 1980 en France, des cadres du secteur privé qui voient leurs «compétences» notées à partir de référentiels établis pour chaque type de poste, et discutées lors d'un entretien annuel. Ce dernier est une pratique courante visant à comparer les résultats obtenus par la personne avec les objectifs fixés. On parle ainsi d'évaluation des «performances», au sens historique de ce qui a été accompli, réalisé, mais également au sens sportif du dépassement de soi et des autres. L'évaluation suppose alors de mesurer l'activité de travail et s'appuie sur une modélisation et une quantification de cette dernière sous la forme d'indicateurs. Ces derniers sont souvent issus de tableaux de bord de suivi des activités de l'organisation. La formalisation de l'activité est voulue suffisamment fine pour que les résultats individuels soient mis en évidence et que puisse être mesurée l'influence effective du travail de la personne sur l'indicateur. Dans cette perspective, l'évaluation individuelle est un maillon d'une évaluation plus agrégée, celle de l'organisation en général. Cette évaluation s'inscrit dans un modèle gestionnaire de l'organisation dans lequel la main-d'œuvre – «ressources humaines» – doit être rendue «efficente, c'est-à-dire la plus performante possible par rapport à l'objectif recherché par l'organisation» (Dayan, 2004, p. 317).

### **Le travail, le contrat et la science comme fondement d'un nouvel ordre social**

À partir de ces descriptions, il est possible de caractériser le paradigme de l'évaluation individuelle : intérêt pour l'action individuelle ; isolement de la responsabilité individuelle ; appui sur une abstraction chiffrée de l'action. Ce sont ces trois principes qui, dans ce modèle, déterminent au final la valeur d'un individu. Le bon directeur commercial est celui qui dépasse son objectif de chiffre d'affaires ; le bon policier est celui qui fait augmenter le nombre d'arrestations en flagrant délit. La valeur attribuée, comme on l'a vu, sert d'autres objectifs : le tri, la sélection ou l'exclusion à l'intérieur des différents systèmes d'emplois. Le directeur commercial considéré à «haut potentiel» pourra évoluer vers d'autres fonctions et rémunérations ; le mauvais policier restera cantonné à des tâches ingrates dans des services qu'il ne choisira pas cependant que sa rémunération progressera à l'ancienneté.

Les principales critiques de l'évaluation, notamment individuelle, portent sur la réduction des phénomènes à du langage mathématique, à leur traduction en chiffres. Accusée de quantophrénie (de Gaulejac, 2005), l'évaluation peut être considérée comme «un fétichisme du chiffre» (Bourdieu, 1964). Si la critique est juste, il convient cependant de

remonter aux origines de cette quantophrénie pour en analyser le sens. Cette dernière s'ancre en effet plus largement dans le modèle opérationnaliste des sciences de la nature et de celui des mathématiques, « reine des sciences », qui reposent tous deux sur la revendication de la mesure (Sorokin, 1959). Or, c'est aussi dans ces modèles, visant la construction d'abstractions permettant de lever les obstacles épistémologiques, que s'est construit l'esprit scientifique (Bachelard, 1934). Dès la fin du XVII<sup>e</sup> siècle, les sciences de la nature ont servi de modèle aux sciences sociales, ce dont rend compte la formalisation du positivisme par Auguste Comte. Le recours à la mesure correspond à un idéal scientifique.

Par ailleurs, selon Dominique Méda (1995), la révolution scientifique du XVII<sup>e</sup> siècle, en détruisant la croyance dans un ordre naturel donné, a imposé de refonder l'ordre social. Le discours économique et politique du XVIII<sup>e</sup> siècle a participé à forger un nouveau modèle de régulation sociale. Le travail en est devenu le fondement, remplaçant la naissance ou l'état prévalant dans l'Ancien Régime. Le travail est sorti de la « tutelle » (Castel, 1995) et de son inscription dans des réseaux d'interdépendances sociales. Dès cette période, il est revendiqué comme un échange libre. La contribution de l'individu à la société se mesure dès lors à la part de travail qu'il effectue et cette part est prescrite par un contrat qui le lie à la société comme à son employeur. Le modèle du contrat s'impose, en politique comme en économie, pour traduire les relations de l'individu au reste de la société (Méda, 1995). Cette nouvelle relation d'échange, parce qu'elle ne présuppose pas la confiance et la loyauté entre les parties contrairement à l'idéal communautaire (Tönnies, 1922) a une contrepartie, le contrôle du travail effectué.

C'est la théorie économique de la relation d'agence, formulée à la fin du XX<sup>e</sup> siècle aux États-Unis (Jensen et Meckling, 1976), qui met un point d'orgue au long développement historique du modèle du contrat et de son corollaire, le contrôle ou l'évaluation. L'organisation (la firme) y est considérée comme un « nœud de contrats » liant l'employeur et les salariés. Dans cette relation contractuelle, définie comme une « relation d'agence », l'employeur doit construire un système d'incitation et de surveillance qui empêche le salarié de léser ses intérêts. En effet, ce qui fait défaut à l'employeur, c'est une information parfaite sur ce que réalise pour lui le salarié. L'évaluation est pensée comme le moyen d'obtenir cette information. Si cette évaluation adopte la forme quantophrénique, c'est parce qu'elle est fondée sur un idéal, le principe de mesure des sciences de la nature.

L'intérêt pour l'action individuelle, l'isolement de la responsabilité individuelle et l'appui sur une abstraction chiffrée de l'action propres à l'évaluation individuelle sont ainsi plus largement inscrits dans le projet politico-économique de la modernité, celui d'une nouvelle forme d'ordre social fondé sur le travail, le contrat et la science.

## **La qualité et la valeur**

L'évaluation s'oppose à ce qui s'appelle encore, dans certains groupes professionnels, la qualification, et qui repose sur une autre forme de classement. Cette dernière consiste non à attribuer une valeur, mais une qualité, au sens historique (XIII<sup>e</sup> siècle) «de condition civile, sociale, politique, titres d'une personne<sup>2</sup>». C'est à partir de la qualité d'un individu, de son «état», que ce dernier est défini, saisi et classé. Ce modèle est en continuité avec l'ordre social de l'Ancien Régime. Comme le souligne R. Castel (1995), la hiérarchie sociale de l'Ancien Régime est une hiérarchie de statut, attribuée par l'appartenance à un «ordre». Dans ce système, l'attribut de l'individu est celui de son corps d'appartenance. L'absence de rattachement frappe d'indignité sociale et exclut, comme le signale W. Sewell (1980), à propos des «gens de bras», les travailleurs qui ne sont pas rattachés à une corporation. Dans ce modèle d'Ancien Régime, les sans-valeur sont les sans-ordre et sans-qualité. La dignité d'un individu est rabattue sur celle de son corps d'appartenance et de sa hiérarchisation dans le corps social plus large. Le libéralisme politico-économique du XVIII<sup>e</sup> siècle viendra heurter de plein fouet ce principe de classement, en interdisant notamment, en France, les corporations (1791), accusées d'entretenir inégalités et privilèges, et contraires au principe du libre-échange du travail.

Pourtant, le principe du classement selon la qualité va perdurer dans le monde du travail français bien après ce moment historique et va même constituer, après-guerre, un enjeu important de négociations entre État, employeurs et syndicats. Au moins jusqu'aux années 1980, les principes de classification professionnelle sont restés fondés sur la qualification, c'est-à-dire la reconnaissance d'une aptitude ou la possession d'un titre, le diplôme (Lallement, 1995). Les opérations de classement de la main-d'œuvre et les mouvements à l'intérieur du marché du travail et du système d'emploi étaient régis par la qualification et, dans certains cas d'emplois publics, l'appartenance à un corps. L'appariement, entériné par des accords de branche ou des décrets publics, entre postes et qualification assurait une régulation collective des rémunérations et des promotions. Le modèle de contractualisation du travail avait ici pour limite un accord établi autour des titres scolaires ou professionnels, garants de la «qualité» professionnelle des salariés (Reynaud, 1987).

Le second cas de régulation du marché du travail par les qualifications est celui des professions établies (médecins, avocats, etc.), ayant obtenu la fermeture légale de leur marché du travail. Dans ce «modèle professionnel» (Freidson, 2001), la possession d'un titre autorise l'exercice de la profession, mais plus encore sert de caution au bon exercice de cette dernière. C'est parce que le groupe professionnel assure la légi-

2. *Dictionnaire historique de la langue française*, Le Robert.

timité institutionnelle de ses savoirs qu'il peut maintenir collectivement sa prétention à exercer (Freidson, 1986). La confiance dans le professionnel est construite, vis-à-vis de ses clients ou employeurs, par la régulation interne des savoirs (Abbott, 1988) qui garantit que chaque professionnel remplit au mieux ses obligations. La qualité du travail individuelle est ainsi une dérivée de la qualité attribuée au groupe.

Dans ces deux modèles, qu'ils empruntent au modèle des corps d'état ou au modèle des confréries (Dubar et Tripier, 1998), la question de l'évaluation est intrinsèquement hors de propos dès lors que le groupe peut revendiquer des procédures légitimes de qualification. Pourtant, la période récente a vu ces deux modèles confrontés aux principes et pratiques de l'évaluation. D'une part, depuis la fin des années 1980, le développement de la gestion par les compétences est venu saper les bases des systèmes de qualifications, en individualisant le rapport à l'emploi (Paradeise et Lichtenberger, 2001 ; Reynaud, 2001). D'autre part, depuis la fin des années 1990, le mouvement de modernisation de l'État a introduit de nouvelles contraintes pour les groupes professionnels (Le Bianic et Vion, 2008). La tendance à une remise en question de la légitimité des professionnels, au nom de l'efficacité, de la maîtrise des coûts et de l'absence de confiance, est par ailleurs relevée de façon plus générale (Freidson, 2001). La question de l'évaluation fait donc son entrée dans des lieux où elle était tenue à l'écart depuis l'invention d'un ordre social fondé sur les modalités du travail, du contrat et de la science.

#### DU MODÈLE DU CONTRAT AUX DISPOSITIFS D'ÉVALUATION : L'INVENTION DE LA GESTION

L'écart entre l'apparition de ce nouvel ordre social et la généralisation massive de l'évaluation individuelle pose question. Pendant deux siècles, alors que les bases conceptuelles de la valeur individuelle ont été jetées, elles ne se traduisent pas concrètement. De fait, pour que cette transformation s'effectue, il faudra d'abord que soit inventé le modèle gestionnaire de conduite des affaires et que ce dernier débouche sur des dispositifs de contrôle du travail assis sur la mesure de la « performance ».

#### **Compter l'argent, mesurer le travail**

Le nouvel ordre social, en débouchant sur le libéralisme économique, voit le développement du capitalisme moderne. Dans ce dernier, les moyens et forces de production servent à transformer, selon la célèbre formule de K. Marx (1867), l'argent « A » en argent « A' ». La différence entre les deux valeurs, la plus-value ou profit, est l'enjeu des capitalistes ou entrepreneurs qui doivent mettre « constamment en relation argent et production dans les meilleures proportions possibles » (Vérin, 1982,

p. 113). La question de la surveillance de cette relation argent/production va devenir centrale pour les propriétaires, et l'emploi du calcul l'instrument privilégié de conduite des affaires (Sombart, 1928). Néanmoins, dans une première phase (1830), ces calculs ne portent que sur des objets financiers (capital, profit, coûts, rentabilité). Ce n'est qu'à partir des années 1870 que la surveillance du profit va porter sur un élément jusqu'alors confié aux hommes de métier : le travail (Lefebvre, 2003). Les techniques « d'organisation scientifique du travail », développées par F. Taylor, formalisent une tendance déjà présente dans l'industrie, consistant à rendre visible et contrôler le déroulement du travail. L'invention des coûts standards (Zimnovitch, 1996) ou des temps standards sont les premiers éléments d'évaluation du travail individuel. Le recours aux démarches scientifiques, notamment à la mesure et au calcul, touche progressivement toutes les « variables » de l'organisation, y compris le travail individuel. Le XIX<sup>e</sup> siècle débouche sur la formalisation de principes visant à permettre la maîtrise d'une organisation, à assurer son efficacité et sa performance, et à utiliser une approche méthodique et raisonnée des problèmes. Au début du XX<sup>e</sup> siècle, est né un mode de conduite et de contrôle des affaires, la gestion, centré sur les principes de *Maîtrise, Performance et Rationalité*, et formalisés dans des applications pratiques (Boussard, 2008). Cette forme est en rupture avec les précédentes, notamment parce que les principes de contrôle du travail ne reposent plus sur la confiance, le statut et l'intégration par des normes communautaires ou déontologiques. Cette forme constitue un prolongement pratique, à l'échelle du monde du travail, du modèle idéologique du nouvel ordre social.

### **La gestion comme discipline universitaire**

Parallèlement, la gestion, ses principes comme ses techniques, vont être progressivement institutionnalisés. Au départ, ils sont l'œuvre d'ingénieurs, recrutés par des propriétaires, qui vont appliquer à leur activité de direction les méthodes du raisonnement mathématique et technique (Chandler, 1977). Ces méthodes deviennent progressivement des savoirs transmis par le biais des écoles. À partir de 1899, et en l'espace de dix ans, les écoles et les universités américaines les plus réputées vont se doter d'un enseignement en gestion, dénommé outre-Atlantique « Business Administration » ou « Management ». Cette nouvelle discipline universitaire se ramifie. Fondée essentiellement sur une approche financière et comptable d'un côté, et d'organisation du travail de l'autre, elle se spécialise dans de nouveaux champs. En particulier, après les travaux de l'école dite des « relations humaines » (Desmarez, 1986), la prise en compte de l'individu comme une ressource essentielle de la performance va fonder un nouvel ensemble de méthodes, la « gestion des ressources humaines » (*Human resource management*). Cette dernière intègre au

corpus gestionnaire de base (notamment la modélisation mathématique et le développement de démarches scientifiques ou pseudo-scientifiques) l'utilisation de savoirs théorico-pratiques empruntés aux sciences sociales (psychologie, sociologie, psychosociologie).

La structuration universitaire de la gestion en France se fait par imitation du modèle américain, avec un léger retard (Chessel et Pavis, 2001). Ce n'est qu'à partir de la fin des années 1960 que l'ensemble des enseignements de gestion formalisés aux États-Unis est intégré dans les cursus de formation français, pour la plupart renouvelés à cette fin (écoles de commerce, création des sciences de gestion à l'Université, etc.). Depuis les années 1980, la formation est standardisée sur le modèle des Business Schools américaines. C'est aussi depuis les années 1980 que les principes de la gestion de « ressources humaines » sont enseignés en France, alors même que leur formalisation prend naissance dès les premiers écrits de Taylor.

L'enseignement de la gestion des ressources humaines, comme celui des autres fonctions de gestion, n'est pas seulement une formation théorique. L'essentiel de la méthode pédagogique repose sur la « méthode des cas ». Ces cas consistent à appliquer, à des exemples réels ou fictifs d'entreprises, les méthodes et outils enseignés. En d'autres termes, l'étudiant formé à la gestion des ressources humaines est un expert dans l'art d'appliquer les dispositifs qui lui ont été présentés. Ces dispositifs sont un mélange composite de principes, de démarches, de techniques, d'outils qui sont articulés les uns aux autres. Chaque dispositif incorpore à la fois le discours gestionnaire général et le discours spécialisé ; il a une cohérence interne et externe (dans son intégration aux autres dispositifs de gestion). Parmi tout cet ensemble, on trouve les dispositifs d'évaluation individuelle. Ces derniers sont intégrés dans les dispositifs de gestion des ressources humaines et dans ceux de pilotage de la performance de l'organisation.

### **Quand la gestion bouscule les principes de la qualification**

Deux enquêtes de terrain récentes<sup>3</sup> ont donné à voir l'irruption des principes d'évaluation individuelle des performances dans deux univers précédemment centrés sur les principes de qualification. Le premier cas est celui d'une grande entreprise publique française en cours de trans-

3. Les recherches présentées ont été menées par l'auteure et ont toutes donné lieu à une enquête par observations et entretiens. La recherche au ministère des Affaires étrangères (2005-2008) se fonde sur une cinquantaine d'entretiens avec des cadres (catégories A et B), en poste à l'étranger ou en France. Elle s'accompagne d'observations du travail diplomatique et consulaire (15 jours) et d'une analyse documentaire. L'entreprise Mutatis (nom fictif pour des raisons de confidentialité) a donné lieu à plus de 60 entretiens avec des cadres, à un questionnaire (8 500 retours) et à une analyse documentaire (2007-2009).

formation vers le modèle de l'entreprise privée (Mutatis); le second le ministère des Affaires étrangères dans lequel se joue la «modernisation de l'État».

La société Mutatis emploie plusieurs milliers de cadres, embauchés dans le cadre d'un régime spécifique d'emploi (le «statut») et dont la carrière est gérée par un accord de classification des emplois. En d'autres termes, le parcours professionnel des cadres est régi par leurs diplômes et les examens professionnels qu'ils passent au cours de leur carrière. On y retrouve le modèle de la qualité individuelle décrit précédemment. Depuis une vingtaine d'années cette entreprise publique, dans l'objectif de se moderniser, a mis en place un modèle gestionnaire dans tous les domaines, et, pour ce qui nous concerne ici, dans celui de la gestion des ressources humaines. Un dispositif d'évaluation des cadres se superpose, depuis la fin des années 1990, au dispositif ancien de gestion du personnel autour des règles de classification des emplois. Il s'articule autour d'une charte du management présentant les compétences clefs d'un manager; d'un entretien individuel annuel fixant des objectifs et évaluant leur atteinte; d'un repérage des cadres à haut potentiel en vue d'un parcours privilégié de formation; d'une formalisation des obligations assorties à l'évolution promotionnelle (mobilité notamment). Parallèlement l'entreprise s'est dotée d'un système de mesure des activités fournissant nombre d'indicateurs dans le cadre de tableaux de bord. Ces indicateurs servent à l'évaluation individuelle. Cette dernière vient introduire de nouveaux principes et bousculer ceux qui fondaient le classement des cadres sur leur appartenance à des catégories de diplômes et de postes.

Le ministère des Affaires étrangères (MAE) présente un cas similaire, mais avec une mise en place plus récente (début 2006). Il emploie aux fonctions de cadres supérieurs un corps professionnel recruté sur concours. Ce ministère met en place à son niveau la LOLF<sup>4</sup>, voulue comme l'instrument de la «modernisation de l'État». Cette dernière a deux volets. L'un concerne le pilotage et l'évaluation de la performance des activités. Il équipe le ministère des indicateurs modélisant son activité, du niveau le plus général au niveau le plus fin. L'autre est un volet «Ressources humaines». Il a pour objectif de responsabiliser les «managers publics» et de les inciter à l'«efficience», pour atteindre la performance globale du service public. Dans le ministère, les règles de gestion du corps professionnel (modèle de la qualification) n'ont pas – pour l'instant? – été bouleversées par ces nouveaux principes d'évaluation, sauf pour les postes les plus élevés. De fait, seules les fonctions les plus hautes dans la hiérarchie sont assorties d'une évaluation individuelle. Celle-ci prend la forme d'une lettre de mission dans laquelle sont énoncés des objectifs que l'agent s'engage à respecter. Ces objectifs sont rendus possibles grâce au suivi des indicateurs mis en place par la LOLF. Cette

4. Loi organique relative aux lois de finances.

lettre de mission est l'occasion d'un entretien avec le supérieur hiérarchique. Le dispositif mis en place vient profondément bouleverser un monde professionnel dans lequel la reconnaissance de la contribution apportée par l'agent au ministère (« servir la France ») se fondait sur une « qualité » professionnelle assurée par le niveau du concours (ENA et concours d'Orient notamment) et le jugement des pairs, seuls légitimes à apprécier la valeur de l'individu.

Les deux cas présentent le passage à une nouvelle forme de classement, l'évaluation, dont on voit qu'elle s'appuie sur des dispositifs pratiques intégrés au modèle gestionnaire. Ces dispositifs gestionnaires ont vocation à remplacer les dispositifs juridiques réglant eux la classification par la qualification.

#### L'ÉVALUATION COMME RHÉTORIQUE PROFESSIONNELLE

Le développement de l'évaluation ne peut se comprendre uniquement comme un mouvement d'idées et une conversion généralisée au libéralisme économique et au nouvel ordre social. Certes, l'analyse des discours justifiant le bien-fondé de l'évaluation montre à l'envi le recours à l'idéologie gestionnaire ou à l'idéologie libérale. Néanmoins, derrière l'idéologie se profilent aussi et surtout des dispositifs prêts à être déployés. Ainsi lorsque Mme Péresse, ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, défend en 2009 l'évaluation des enseignants-chercheurs, elle le fait au nom d'une « bonne gestion des ressources humaines » qu'il faut mettre en place et qui a des règles prédéfinies : l'évaluation par la hiérarchie directe (le président d'université) ; au sein d'un établissement ; avec des rythmes définis ; selon un support spécifique (fixation écrite d'objectifs et entretien) et des indicateurs appropriés (bibliométrie). Ce dispositif n'est pas sans rappeler ceux qui ont été présentés précédemment. Il nous reste alors à comprendre comment ces dispositifs se diffusent, par quels processus ils en viennent à être présentés comme des solutions évidentes aux questions posées par le contrôle du travail dans des univers régis par d'autres règles de classement.

#### La dynamique de l'espace professionnel

L'élaboration des premiers dispositifs de gestion provient des ingénieurs qui se constituent comme les experts de la conduite des organisations et qui agrègent à cette fin des savoirs divers (comme l'articulation entre techniques mathématiques et comptabilité). Ces experts se spécialisent, dès le début du XX<sup>e</sup> siècle, dans le conseil aux entreprises (Chandler, 1977). Que ce soit aux États-Unis ou en France, le secteur du conseil connaît par la suite une croissance régulière (Berrebi, 2002). Cette dernière repose sur le développement universitaire de la gestion, en même temps qu'elle le nourrit. En effet, les liens entre les deux sphères

sont importants. Les consultants inventent les dispositifs enseignés à l'université; mais les chercheurs développent aussi des savoirs, opérationnalisés ensuite par les consultants. Dans les deux cas, les dispositifs s'adressent à un autre groupe, auquel ils sont prescrits, les « managers » (ou « cadres » dans le vocabulaire français). Ces derniers fondent également leur activité professionnelle sur l'expertise gestionnaire. En effet, ils sont en charge de la conduite des affaires à la place des propriétaires qui leur délèguent cette fonction. Les cadres sont, avec le temps, de plus en plus formés aux savoirs gestionnaires. La fin des années 1960 est à ce titre un moment charnière en France, car le plan Marshall va participer à la généralisation des formations à la gestion pour les cadres et à l'imitation du modèle américain (Boltanski, 1981). Ces cadres sont alors porteurs de la figure professionnelle du « manager » telle qu'elle est légitimée par le logos gestionnaire. Leur fonction d'encadrement et d'organisation s'inscrit dans une démarche de maîtrise, de performance et de rationalité. Cette figure est normative et prescrit une définition de leur rôle. Dans ce dernier, la maîtrise des théories et démarches gestionnaires est centrale et équivaut à la mise en œuvre, pratique, de dispositifs.

L'espace professionnel de la gestion est donc structuré en deux groupes, celui des consultants et universitaires, prescripteurs de dispositifs d'une part; celui des « managers », utilisateurs de dispositifs de l'autre. L'activité des uns nourrit celle des autres et vice versa.

### **Les dispositifs comme armes juridictionnelles**

Comme dans tout espace professionnel, des conflits pour l'occupation de territoires se font jour. Chaque segment ou chaque groupe cherche à défendre sa légitimité à exercer. Dans ces batailles juridictionnelles, les savoirs formels développés servent d'armes (Abbott, 1988). Ce sont eux qui permettent d'arbitrer entre les prétentions des différents acteurs à occuper un territoire donné. On peut alors relire le développement de l'espace professionnel gestionnaire comme une dynamique résultant des tentatives de l'ensemble des acteurs pour fonder et maintenir leur prétention à s'occuper des problèmes de contrôle du travail, en rendant illégitimes les prétentions de leurs concurrents. L'invention et la mise en place de dispositifs de gestion constituent à ce titre les armes nécessaires aux batailles juridictionnelles. La diffusion des dispositifs d'évaluation des performances peut être réinterprétée dans ce sens, comme le montrent les cas du MAE et de Mutatis.

Le cas de l'évaluation au MAE est caractéristique d'une bataille juridictionnelle opposant les tenants d'une approche gestionnaire du service public, à ceux qui ont une approche fondée sur une définition professionnelle de ce que doit être la diplomatie. Le déploiement de la démarche d'évaluation dans ce ministère est mené par des agents en charge de fonctions d'organisation, revendiquant une expertise gestion-

naire. Ces derniers trouvent dans la LOLF, et l'évaluation, une opportunité de s'octroyer un contrôle légitime sur le travail et l'occasion de faire carrière grâce à cette nouvelle expertise. La mise en place du dispositif d'évaluation est, pour le groupe des experts en gestion, l'occasion de mettre en scène leurs savoir-faire. Leur légitimité est en outre renforcée par l'origine du dispositif : la LOLF est « fabriquée » par de grands cabinets conseil, les principes gestionnaires sont enseignés dans des formations réputées. Les agents, en charge de fonctions d'encadrement se trouvent, eux, en demeure de mettre en œuvre ce nouveau dispositif et sa rhétorique. Certains s'y conforment comme à un moyen prétendument légitime d'exercer leur fonction d'encadrement. Ils sont néanmoins plus nombreux à émettre des protestations et à s'opposer – au moins dans les discours – aux principes de l'évaluation gestionnaire. Leur argumentation renvoie très directement à la défense d'un modèle professionnel de jugement de la qualité du travail et des personnes. Cette dynamique est récente et instable, et il est encore trop tôt pour savoir à quel rythme et dans quelles conditions les dispositifs d'évaluation se généraliseront au MAE au point de supplanter le modèle précédent.

L'entreprise Mutatis présente une situation où la bataille juridictionnelle entre gestionnaires et professionnels a été gagnée au profit des premiers. C'est alors une autre dynamique qui a pris le relais, celle qui oppose les gestionnaires, « managers », entre eux, et plus précisément les gestionnaires des ressources humaines face aux autres spécialités de gestion. Le développement de discours et de dispositifs centrés sur les « compétences managériales » des cadres est au cœur de la démarche récente d'évaluation des performances, et notamment du repérage des cadres à haut potentiel. Cette démarche est à l'initiative tant des DRH successifs que de leurs collaborateurs. Dans cette fonction de RH, qu'ils en soient spécialistes ou pas, ces derniers cherchent à mettre en œuvre ce qui peut les faire reconnaître eux-mêmes comme « compétents », donc légitimes. Ayant été formés à la pratique de ces dispositifs (grandes écoles de gestion, Université) ou ayant un parcours de spécialiste RH (y compris dans d'autres entreprises), ils développent les dispositifs d'évaluation avec la volonté d'appliquer les savoir-faire et les méthodes les plus légitimes de la profession. Ils recourent d'ailleurs pour cela à des cabinets conseil qui les assistent dans le choix du dispositif, dans sa réalisation et sa mise en œuvre.

Le développement de l'évaluation individuelle nous semble ainsi à comprendre comme le fruit d'une rhétorique. Celle-ci s'exprime dans et par les dispositifs puisque ce sont eux qui soutiennent la prétention de l'espace gestionnaire à exister. Le résultat en est la diffusion des dispositifs d'évaluation et le progressif affaiblissement des dispositifs qui règlent la qualification. Dans les deux cas, ces derniers existent toujours, mais semblent recouverts par l'évaluation. Dans les entreprises privées où les contraintes légales et syndicales jouaient moins, la dynamique d'affai-

blissement des dispositifs de qualification a sans doute été plus rapide et plus radicale.

#### PAR DELÀ LES DISPOSITIFS, LES CATÉGORIES DU JUGEMENT

Les dispositifs d'évaluation correspondent à une forme de classement apparue avec l'ordre social inventé au tournant du XVIII<sup>e</sup> siècle. Cependant, la transformation du modèle en démarche a dû attendre que soient inventés des dispositifs théoriques et pratiques et que se structure à travers eux un espace professionnel. Le basculement du modèle de la qualité au modèle de la valeur n'est ainsi pas seulement le fruit d'une idéologie. Arrimés à cette dernière, ce sont bien des professionnels, et non des idées désincarnées, qui répandent et rendent incontournable le discours sur l'évaluation. C'est cette même logique qui importe frénétiquement le modèle de l'évaluation dans les sphères où le modèle de la qualification avait résisté. L'interférence entre les deux modèles, comme en témoigne le conflit lié au statut des enseignants-chercheurs, manifeste fondamentalement une tension entre des principes différents de classement. La rhétorique de l'espace gestionnaire se heurte à une autre rhétorique, celle des professionnels dont le travail est visé par l'évaluation. La légitimité de leurs savoirs et pratiques comme la régulation interne du groupe qui leur est liée sont directement menacées par les nouveaux dispositifs. Les opérations de classement sont un enjeu social fondamental et c'est ce que nous rappellent les débats et controverses suscités par la diffusion de l'évaluation individuelle.

Pour autant il ne faudrait pas se laisser leurrer par les dispositifs. Les analyses des systèmes d'évaluation, comme de qualification, montrent que les catégories effectives de classement échappent à toute modélisation. Dans les deux cas présentés, le classement des individus et leurs chances d'accès aux promotions ne sont réductibles ni à leur « valeur » ni à leur « qualité ». Les cas de Mutatis et du MAE montrent que le classement se fait par un processus de jugement assez opaque, reposant sur la réputation et mettant en jeu un réseau et des « sponsors » (Glaser, 1968) qui défendent leurs protégés. Le classement est en définitive une opération d'étiquetage complexe, contextuelle, et souvent dénoncée par ceux qui la subissent. Ces dénonciations rappellent que toute forme de classement s'oppose à la singularité de ce qu'on cherche à classer. Paradoxalement, c'est cette singularité que l'évaluation individuelle entend mettre au jour. L'objectivité supposée de sa démarche fait les beaux jours de la passion évaluative. En effet, cette dernière pourra toujours se prévaloir d'un idéal scientifique – mais utopique – de taxinomie et d'un idéal méritocratique en lutte historique contre les privilèges.

## BIBLIOGRAPHIE

- ABBOTT, A. 1988. *The System of the Professions. An Essay on the Division of Expert Labour*, Chicago, University Press.
- BACHELARD, G. 1934. *La formation de l'esprit scientifique. Contribution à une psychanalyse de la connaissance objective*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, 12<sup>e</sup> édition, 1983.
- BALAZS, É. 1988. *La bureaucratie céleste, recherches sur l'économie et la société de la Chine traditionnelle*, Paris, TEL, Gallimard.
- BERREBI, I. 2002. « Les multinationales du conseil », *Sociologies pratiques*, n° 6, p. 47-69.
- BOLTANSKI, L. 1981. « America, America, Le plan Marshall et l'importation du "management" », *Actes de la recherche en sciences sociales*, p. 19-40.
- BOURDIEU, P. 1964. *Travail et travailleurs en Algérie*, Paris, Mouton.
- BOUSSARD, V. 2003. « Dispositifs de gestion et simulacres de contrôle », dans B. Boussard et S. Maugeri (sous la direction de), *Du politique dans les organisations*, Paris, L'Harmattan.
- BOUSSARD, V. 2008. *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin.
- CASTEL, R. 1995. *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Gallimard.
- CHANDLER, H. 1977. *La main visible des managers*, Paris, Éditions d'Organisation, trad. fr., 1988.
- CHESEL, M.-E. ; PAVIS, F. 2001. *Le technocrate, le patron et le professeur. Une histoire de l'enseignement supérieur de gestion*, Paris, Belin.
- DAYAN, A. (sous la direction de). 2004. *Manuel de gestion*, Paris, Ellipses.
- DESMAREZ, P. 1986. *La sociologie industrielle aux États-Unis*, Paris, A. Colin.
- DUBAR, C. ; TRIPIER, P. 1998. *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin.
- FREIDSON, E. 1986. *Professional Powers, a Study of Institutionalization of Formal Knowledge*, Chicago, University of Chicago Press.
- FREIDSON, E. 2001. *Professionalism, the Third Logic*, Cambridge, Polity Press.
- GAULEJAC, V. (de). 2005. *La société malade de la gestion*, Paris, Le Seuil.
- GLASER, B. 1968. *Organizational Careers, a Sourcebook for Theory*, Chicago, Aldine Publishing Company.
- GUILLAUME, C. ; POCHIC, S. 2007. « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, genre et sociétés*, n° 17, avril 2007.
- JENSEN, M.C. ; MECKLING, W.H. 1976. « Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, 3 (4).
- LALLEMENT, M. 1995. *Sociologie des relations professionnelles*, Paris, La Découverte, Repères, dernière édition, 2008.
- LE BIANIC, T. ; VION, A. (sous la direction de). 2008, *Action publique et légitimités professionnelles*, Paris, LGDJ.
- LEFEBVRE, P. 2003. *L'invention de la grande entreprise, Travail, hiérarchie, marché, France, fin XVIII<sup>e</sup>-début XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, PUF, Sociologies.
- MARX, K. 1867. *Le Capital*, Livre I, Paris, Flammarion, trad. fr., 1985.
- MÉDA, D. 1995. *Le travail. Une valeur en voie de disparition*, « Alto », Aubier, rééd. Champs-Flammarion (1998).
- PARADEISE, C. ; LICHTENBERGER, Y. 2001. « Compétence, compétences », *Sociologie du travail*, n° 1, p. 33-48.

- REYNAUD, J.-D. 1987. « Qualification et marché du travail », *Sociologie du travail*, n° 1.
- REYNAUD, J.-D. 2001. « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, n° 1, p. 7-31.
- SAINT-SIMON, C.-H. (DE). 1875. *Œuvres*, tome IV, *Catéchisme des industriels*, Paris, Anthropose, 1966.
- SEWELL, W.H. 1980. *Gens de métier et révolution. Le langage du travail de l'ancien Régime à 1848*, Paris, Aubier, trad. fr., 1983.
- SOMBART, W. 1928. *Der Moderne Kapitalismus, Das europäische Wirtschaftsleben im Zeitalter des Frühkapitalismus*, München und Leipzig, Verlag von Duncker and Humblot.
- SOROKIN, P. 1959. *Tendances et déboires de la sociologie américaine*, Paris, Aubier, éditions Mouton.
- TERRAIL, J.-P. 2002. *De l'inégalité scolaire*, Paris, La Dispute.
- TÖNNIES, F. 1922. *Communauté et société. Catégories fondamentales de la sociologie pure*, trad. fr., Paris, PUF, 1977.
- VALBELLE, D. 1998. *Histoire de l'état pharaonique*, Paris, PUF.
- VÉRIN, H. 1982. *Entrepreneurs, entreprise, histoire d'une idée*, Paris, PUF.
- WEBER, M. 1915. *Confucianisme et taoïsme*, Paris, Gallimard, NRF, 2000.
- ZIMNOVITCH, H. 1996. « L'émergence des coûts standard aux États-Unis : 1880-1930. Pourquoi ? Par qui ? Quel enseignement pour la France ? », *Entreprises et Histoire*, n° 13, p. 27-52.

**VALÉRIE BOUSSARD, L'INCONTOURNABLE ÉVALUATION DES PERFORMANCES INDIVIDUELLES : ENTRE L'INVENTION D'UN MODÈLE IDÉOLOGIQUE ET LA DIFFUSION DE DISPOSITIFS PRATIQUES**

**RÉSUMÉ**

Cet article entend interroger les racines de la passion évaluative contemporaine en analysant les origines et le développement, en France, de l'évaluation du travail individuel, souvent appelée « évaluation individuelle des performances ». L'article montre que l'évaluation individuelle correspond à une forme de classement des personnes apparue avec l'ordre social inventé au tournant du XVIII<sup>e</sup> siècle et fondé sur le travail, le contrat et la science. Cependant cette forme de classement s'est longtemps opposée à une autre, la qualification. La diffusion actuelle du modèle de l'évaluation dans les sphères où prévalait historiquement la qualification, univers public et professions établies, peut se comprendre en analysant l'invention du modèle gestionnaire de conduite des affaires et les dispositifs pratiques qui l'accompagnent. L'article met notamment en évidence que c'est la dynamique de l'espace professionnel constitué autour de l'expertise gestionnaire, et notamment l'expertise en gestion des « ressources humaines », qui peut expliquer la passion évaluative contemporaine et les débats qu'elle suscite.

**MOTS-CLÉS**

Évaluation, classement, qualification, gestion, dispositifs de gestion, espace professionnel gestionnaire, gestion des ressources humaines.

**VALÉRIE BOUSSARD, THE UNAVOIDABLE INDIVIDUAL PERFORMANCE EVALUATION: BETWEEN IDEOLOGICAL MODEL INVENTION AND PRACTICAL DEVICES DIFFUSION****ABSTRACT**

This paper sheds light on the roots of the contemporary assessment addiction. In that way it analyzes, within the French context, the origin and development of individual work's assessment («individual performance evaluation»). The paper argues that individual assessment lies on a modality of categorizing people which has appeared at the end of the 17th century when a new social order based on work, contract and science was founded. However evaluation, as a categorizing modality, has for a long time been opposed to another one, the «qualification». The current diffusion of individual assessment within universes where qualification was predominant, public sector and professions, can not be understood without analyzing the invention of management and of practical devices which are linked with. The paper underlies that the dynamics of the professional space based on management skills, and particularly on «Human Resources Management» skills, could explain the assessment addiction and debates it creates.

**KEYWORDS**

Evaluation, assessment, classification, qualification, management, management devices, managerial professional space, Human resources management.