

UCL

Université
catholique
de Louvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO)
Institut des sciences du travail (TRAV)

*L'influence du contexte dans la mise en place des pratiques d'évaluation des
travailleurs au sein des entreprises*

Partie I : En quoi les pratiques de l'évaluation des travailleurs sont-elles
des vecteurs de la culture du chiffre dans les entreprises ?

Partie II : Quels éléments influencent la mise en place de certaines
pratiques, telle que l'évaluation, au sein des entreprises ?

Mémoire réalisé par
Emilie HARDY

Promoteur(s)
Mark Hunyadi

Julien Raone

Année académique 2016-2017
Master 60 en sciences du travail

Tables des matières

PARTIE I

Introduction _____	1
1. Mise en contexte _____	2
2. La gouvernance par les nombres _____	3
3. L'évaluation, parlons-en ! _____	9
4. La quantification comme norme de vérité _____	13
5. Si la science le dit, c'est que c'est vrai _____	16
6. Et le travailleur dans tout ça ? _____	17
Conclusion _____	21

PARTIE II

Introduction _____	1
1. Contextualisation _____	2
2. L'évaluation des travailleurs en entreprise _____	6
3. Les visées de l'évaluation en entreprise _____	7
4. Le mimétisme inter-organisationnel _____	10
5. Le consultant comme fournisseur d'informations _____	14
6. Le <i>New Public Management</i> _____	17
7. Le capitalisme financier _____	19
8. Les nouvelles technologies _____	23
Conclusion _____	25

PARTIE III : Note d'articulation

PARTIE I :

En quoi les pratiques de l'évaluation des travailleurs sont-elles des vecteurs de la culture du chiffre dans les entreprises ?

Introduction

Que l'on me présente un adulte qui n'a jamais été évalué dans ce pays, pour qu'il me jette la première pierre.

L'évaluation est omniprésente dans notre société, mais pas uniquement dans la sphère professionnelle. L'évaluation s'adresse à tous, petits et grands, cadres et ouvriers. Personne ne peut réellement y échapper. Mais pourquoi évalue-t-on ? En quoi le contexte de notre société impacte-t-il l'omniprésence de cette pratique dans toutes les activités quotidiennes et, plus précisément, dans la sphère professionnelle ?

Dans le cadre de ce travail, nous nous interrogeons sur la place de l'évaluation au sein des entreprises, en partant de la question de recherche suivante : « En quoi les pratiques de l'évaluation des travailleurs sont-elles des vecteurs de la culture du chiffre dans les entreprises ? ».

Pour répondre à cette question, nous commencerons par contextualiser notre recherche en revenant très brièvement sur trois aspects caractéristiques de notre société actuelle : la globalisation, le capitalisme et le libéralisme économique.

Ensuite, nous nous attarderons sur la notion de « gouvernance par les nombres », telle qu'elle est définie par Alain Supiot. Pour ce faire, nous partirons du point de vue de cet auteur pour retracer certains évènements démonstrateurs de la présence du chiffre dans notre société. Nous définirons ensuite la notion de « gouvernance » et terminerons par remarquer grâce à quels dispositifs celle-ci s'opère concrètement.

Après, nous aborderons la notion de l'évaluation. Nous mettrons en avant l'objectif principal de son utilisation, nous remarquerons son étendue, nous observerons brièvement quelques évolutions qu'elle a rencontrées et nous définirons le verbe « évaluer ».

Par la suite, nous parlerons de la tendance de notre société à la quantification. Nous abordons les caractéristiques de la quantification, ses idéologies et sa mise en œuvre. Pour poursuivre, nous parlerons du « scientisme ».

Enfin, nous observerons l'impact de l'évaluation et, indirectement, de la gouvernance par les nombres, sur les travailleurs.

Evidemment, le sujet de l'évaluation est très vaste. Afin de limiter ce travail, le choix a été posé de parler de l'évaluation des travailleurs en entreprises.

1. Mise en contexte

Notre société actuelle se construit dans un contexte marqué, entre autre par la globalisation¹. Appelée par certains « mondialisation »², il s'agit du développement à l'échelle internationale des transactions industrielles, commerciales et financières. En effet, les entreprises se développent davantage à l'échelle internationale et les frontières nationales s'effacent de plus en plus pour laisser place à la libération des marchandises et des capitaux³. Cela a d'ailleurs pour effet d'accroître les échanges entre les pays, mais également de générer une concurrence mondiale au niveau des entreprises⁴, des travailleurs, mais aussi des lois.

Le capitalisme fait également partie intégrante du contexte de notre société. Ce régime économique et juridique est caractérisé par la propriété privée des moyens de production, par la maximisation du profit, par l'accumulation du capital⁵ et par la liberté dans les échanges⁶.

On retrouve aussi un « libéralisme économique » dans notre société actuelle. Cette doctrine défend les libertés économiques et promeut l'existence d'un « Etat minimal »⁷. Ses partisans souhaitent libéraliser le marché et offrir davantage de libertés aux personnes. Cette théorie défend l'idée que l'on atteint l'intérêt général en laissant les personnes agir dans leurs propres intérêts, la somme de ceux-ci aboutissant à l'intérêt collectif. Adam Smith était partisan de ce courant. Dans son œuvre, *La richesse des nations*, il explique que tout homme agit dans son intérêt individuel et ne doit pas attendre des autres de la bienveillance, mais s'adresser à leurs intérêts personnels afin d'obtenir ce qu'il désire⁸. L'être humain est guidé par ses intérêts et non par l'idée de contribuer simplement à un but général. Mais en agissant ainsi, il contribue à l'intérêt collectif.

Mais notre société est également marquée par ce qu'Alain Supiot appelle « La gouvernance par les nombres⁹ ». Dans son livre, le juriste explique comment nous sommes

¹ ENRIQUEZ, Eugène, « L'évaluation entre perversion et sublimation », *Cahiers internationaux de sociologie*, 1, 128-129, 2010, p. 251.

² Certains auteurs considèrent ces termes comme des synonymes, la « mondialisation » étant la traduction française de la « globalisation ».

³ CHESNAIS, François, « Déchiffrer des mots chargés d'idéologie », *La mondialisation du capital*, Paris : Syros, 1994, p. 23.

⁴ LAFAY, Gérard, « Le jeu des entreprises », *Comprendre la mondialisation*, Paris : Economica, 1996, p. 38.

⁵ BLARDONE, Gilbert, *Le circuit économique. 1: Le capitalisme*, Paris : Bloud & Gay, sans date, p. 102.

⁶ *Ibid.*, p. 114.

⁷ LE MONDE POLITIQUE, « Libéralisme économique », *Site du monde politique*, [En ligne], 2017, <http://www.lemondepolitique.fr/cours/introduction-economie/pensee-economique/liberalisme-economique.html>, (consulté le 6 juillet 2017).

⁸ HUNYADI, Mark (2016-2017), *Cours de philosophie du travail*, Louvain-la-Neuve : Master 60 en sciences du travail, Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication.

⁹ SUPIOT, Alain, *La Gouvernance par les nombres*, Paris : Fayard, 2015.

passés d'un gouvernement des hommes à une gouvernance par les nombres dans notre société.

2. La gouvernance par les nombres

Aujourd'hui, on retrouve à bien des égards, dans notre société, une fascination pour les nombres. Les chiffres, les statistiques, les tableaux de bord, les évaluations chiffrées, etc. font partie intégrante de notre quotidien. Il s'agit d'une fascination appelée, par certains auteurs, « quantophrénie ». Ce mot se définit comme le désir, abusif, de vouloir utiliser en permanence des chiffres pour comprendre divers phénomènes¹⁰.

Alain Supiot nous apprend que la fascination pour les nombres n'est pas nouvelle. Celle-ci est fort présente depuis longtemps dans le monde occidental où, antérieurement, les nombres étaient perçus comme un moyen de connaissance, avant d'être considérés comme un moyen de prévisions¹¹. A ce titre, Pythagore disait que « tout est arrangé d'après le nombre¹² ». Galilée, de son côté, croyait en un monde entièrement réglé par les nombres. D'ailleurs, selon lui, l'univers serait écrit en langage mathématique¹³. Depuis longtemps déjà, Pythagore ayant vécu il y a plus de 500 ans avant Jésus-Christ, les nombres sont perçus comme capable de régler entièrement notre monde. Cette croyance a traversée les siècles, elle a inspiré plus d'un auteur et elle est toujours présente aujourd'hui.

En effet, depuis des siècles, l'occident rêve d'une « harmonie fondée sur le calcul¹⁴ ». Au XIXe siècle, certains auteurs pensent que les sciences permettent d'avoir accès aux véritables lois qui gouvernent notre univers¹⁵. Cette pensée rejoint celle du communisme et de l'ultralibéralisme qui désirent voir l'ordre économique de notre société prendre appui sur des bases scientifiques, l'économie étant considérée comme une science totale¹⁶.

¹⁰ BUREAU, Marie-Christine, « Du travail à l'action publique : quand les dispositifs d'évaluation prennent le pouvoir », *Cahiers internationaux de sociologie*, 1, 128-129, 2010, p. 162.

¹¹ SUPIOT, Alain, *op.cit.*, p. 104.

¹² *Ibid.*

¹³ *Ibid.*, p. 105.

¹⁴ Entretien avec SUPIOT, Alain et *al.*, « Quand les nombres nous gouvernent », *Etudes*, 9, 2016, p. 53.

¹⁵ *Ibid.*, p. 58.

¹⁶ SUPIOT, Alain, *op.cit.*, p. 166.

L'idée de prendre appui sur la science et sur les chiffres pour tenter de réguler le travail, voire la société, a été le projet du taylorisme à partir des années 1880 et de la planification soviétique dans les années 1920.

Le taylorisme a comme principe structurant : la rationalité. L'objectif de Taylor était de rationaliser le travail pour augmenter la production et combattre la flânerie systématique des ouvriers, c'est pourquoi il a mis en place une organisation scientifique du travail. Taylor avait analysé scientifiquement le travail et avait proposé une manière de travailler qui reprenait les meilleures méthodes d'exécution du travail, des temps optimaux d'exécution et un chronométrage des ouvriers à chaque étape¹⁷.

L'idée était de rationaliser le travail en le découpant en tâches simples et parcellaires afin d'optimiser le temps et les mouvements exécutés par les ouvriers.

Le taylorisme prenait donc appui sur les chiffres, le calcul et l'analyse scientifique pour concevoir ce que Taylor percevait comme la bonne méthode de travail (*the one best way*)¹⁸.

De son côté, le régime soviétique se basait sur le calcul économique pour régler l'organisation de la société. « Il s'agissait d'un calcul d'utilité collective, fondé sur un énorme appareil statistique et confié à un organisme scientifique : le Gosplan¹⁹ ». A partir de 1925, le Gosplan va utiliser des « chiffres de contrôle » pour connaître, annuellement, l'activité des entreprises de l'Etat²⁰. En 1927, on attribue aux entreprises des objectifs précis, dont les « chiffres de contrôle » vont pouvoir vérifier la réalisation. Le gouvernement donnait donc aux entreprises des objectifs chiffrés et s'assurait, grâce à un contrôle, de la bonne réalisation de ceux-ci²¹. La planification soviétique avait mis en place un système qui incorporait la société entière dans la réalisation d'objectifs chiffrés²².

Ce désir de gérer le travail ou d'organiser la société sur des bases scientifiques s'applique également au courant du « scientisme ». Ce dernier perçoit la société entière comme quelque chose que l'on peut mesurer²³. La société est vue comme guidée par un ensemble de règles que l'on peut observer. Mais cela a aussi mené à des massacres, dont celui de la deuxième guerre mondiale.

¹⁷ MERLA, Laura (2016-2017), *Cours d'introduction aux sciences du travail*, Louvain-la-Neuve : Master 60 en sciences du travail, Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication.

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ Entretien avec SUPIOT, Alain et *al.*, *op.cit.*, p. 59.

²⁰ SUPIOT, Alain, *op.cit.*, p. 166.

²¹ Entretien avec SUPIOT, Alain et *al.*, *op.cit.*, p. 59.

²² *Ibid.*, p. 60.

²³ *Ibid.*, p. 58.

Néanmoins, en 1980, le scientisme ressurgit avec l'ultralibéralisme qui défend l'idée d'une société gérée par l'économie²⁴. L'ultralibéralisme prône une liberté absolue concernant l'économie de marché. Il désire l'absence de l'Etat dans cette économie et soutient les entreprises privées (à ce titre, il souhaite une disparition des services publics pour voir émerger uniquement le secteur privé).

L'ultralibéralisme, ces dernières décennies, « a fait ressurgir la croyance dans des forces supra-humaines – les forces du marché -, capables d'engendrer un "ordre spontané", qui se régule lui-même²⁵ ». Cette conception d'un ordre spontané qui s'autorégule, Hayek la perçoit dans l'ordre du marché. Selon lui, une « Grande Société », qui ignore les frontières nationales, ne peut exister que sur des liens purement économiques qui maintiennent unie cette société. Celle-ci n'a d'ailleurs plus comme objectif la poursuite de l'intérêt général, mais au contraire, de favoriser la maximisation des utilités individuelles²⁶. Même si aujourd'hui on observe que l'Etat est toujours présent et que la régulation ne se fait pas entièrement par l'économie, nous pouvons soutenir que cette « Grande Société » voit le jour avec l'arrivée de la globalisation et de la libre circulation des marchandises et des capitaux. Grâce à la présence d'une « gouvernance par les nombres », les calculs d'utilité individuelle étant indispensables à la mise en place de celle-ci.

Mais, que recouvre la notion de « gouvernance par les nombres » ? En quoi cette notion de « gouvernance » se différencie-t-elle de celle de « gouvernement » ?

La notion de « gouvernement » peut être associée à des mots tels que : les règles, la justice, la loi, la réglementation, etc. Il y a, dans un gouvernement, une dépendance des personnes à quelque chose d'autre, ici : les règles, les dirigeants, etc. Dans un gouvernement, les travailleurs agissent dans le respect des règles qui les entourent²⁷. Or, la gouvernance, elle, ne se base pas sur une loi, considérée comme légitime, qui doit être observée. La gouvernance abandonne cette idée de vivre selon des lois et des règles, elle rejette toute forme d'hétéronomie²⁸. La gouvernance par les nombres souhaite que les règles émanent d'une source impersonnelle²⁹. A ce titre, elle rejette la loi et considère le calcul comme la norme³⁰. La loi n'est plus qu'un instrument au service du calcul d'utilité. La gouvernance ne prend pas

²⁴ *Ibid.*

²⁵ SUPIOT, Alain, *op.cit.*, p. 278.

²⁶ HAYEK, Friedrich, *Le mirage de la justice sociale*, Londres : Routledge, 1976 cité par SUPIOT, Alain, *op.cit.* p. 279-280.

²⁷ *Ibid.*, p. 48.

²⁸ *Ibid.*, p. 174.

²⁹ *Ibid.*, p. 243.

³⁰ *Ibid.*, p. 174.

appui sur la subordination des personnes, mais sur la programmation de celles-ci³¹. Elle a comme projet de créer un ordre capable de s'autoréguler, un ordre où les êtres humains réagissent aux informations qui leur parviennent de l'environnement et adaptent leurs comportements en conséquent³². Cette autorégulation est possible grâce aux ajustements des calculs d'utilités individuelles³³. Alain Supiot, pour expliciter le passage d'un gouvernement à une gouvernance, écrit qu'il s'agit aussi du passage « de la réglementation à la régulation³⁴ ».

La gouvernance par les nombres est présente partout dans notre société. Au niveau international, on observe que les institutions se basent sur des indicateurs chiffrés, réalisent des évaluations composées de critères qualitatifs, etc. Cela s'applique, par exemple, aux conditions de l'aide que ces institutions apportent à certains Etats en difficultés financières. Au niveau européen, les Etats doivent atteindre un grand nombre d'objectifs chiffrés. Au niveau de l'Etat, on peut citer l'exemple du *New Public Management* qui a fait son apparition dans les entreprises publiques.

Il est intéressant de s'arrêter sur la notion du *New Public Management*.

Cette « Nouvelle Gestion Publique », plus connue dans sa version anglaise sous le nom de « *New Public management* » a, depuis les années 1980, tenté d'appliquer au sein des institutions du secteur public, des principes de gestion provenant des entreprises privées³⁵.

C'est dans un contexte d'accroissement des dettes publiques, de diminution des ressources publiques³⁶, mais également dans un contexte où, au niveau international, les entreprises des différents pays font place à la concurrence et à la performance que le *New Public Management* a fait son apparition³⁷. Aujourd'hui, la doctrine du *New Public Management* est présente dans l'ensemble de notre société où elle s'impose comme logique dominante³⁸.

³¹ *Ibid.*, p. 48.

³² *Ibid.*, p. 244.

³³ Entretien avec SUPIOT, Alain et *al.*, *op.cit.*, p. 60.

³⁴ SUPIOT, Alain, *op.cit.*, p. 45.

³⁵ PIRAUX, Alexandre, « Que reste-t-il de « Copernic » ? », *Site du centre de recherche et d'information socio-politiques*, [En ligne], 2017, http://www.crisp.be/crisp/wp-content/uploads/analyses/2017-02-02_ACL-Piroux_A-2017-Que_reste-t-il_de_Copernic.pdf. (consulté le 18 mai 2017), p. 10.

³⁶ JANAND, Anne et BRILLET, Franck, « La mobilité interne en tension dans les entreprises publiques : entre fins et moyens », *Gestion et management public*, 4, 1, 2015, p. 29.

³⁷ *Ibid.*, p. 31.

³⁸ DE GAULEJAC, Vincent, « La nouvelle gestion publique », *travail, les raisons de la colère*, Paris : Seuil, 2011, p 144.

L'arrivée du *New Public Management* se base sur l'idée que les formes de gestion du secteur public sont inefficaces et coûteuses³⁹. C'est pourquoi, selon le NPM, il est nécessaire de « moderniser » ce secteur en transposant dans celui-ci des outils de gestion émanant du privé, pour modifier l'utilisation qui est faite des ressources humaines et ainsi améliorer la productivité tout en augmentant la rentabilité⁴⁰.

Les objectifs sont donc de rendre les institutions plus efficaces et efficientes⁴¹, entre autres en diminuant les coûts des organisations⁴². Le but principal du *New Public Management* est « de faire plus - et mieux- avec moins.⁴³ ».

Ces nouvelles formes de gestion des institutions publiques sont mises en place, entre autres par : de la compétition interne au sein des organisations et de la concurrence externe entre les institutions, un management par objectifs dans le but d'augmenter la performance, une évaluation chiffrée des résultats et de la performance⁴⁴, mais aussi par une diminution et par une rationalisation des coûts⁴⁵.

Nous pouvons observer que le *New Public Management* introduit des principes d'efficacité et de rentabilité au sein des institutions publiques. Remarquons également que celles-ci sont à présent soumises aux pratiques d'évaluation. On demande à ces institutions d'être « performantes ». En outre, l'évaluation de la réussite de ces institutions ou de leurs performances est chiffrée, comme dans les entreprises privées, grâce à l'utilisation de nombreux indicateurs. Nous pouvons constater ainsi que la soumission aux chiffres se situent partout dans notre société⁴⁶, même concernant des activités qui, à la base, ne peuvent être mesurées⁴⁷. Par exemple, comment peut-on réellement mesurer l'impact d'une thérapie suivie par un enfant au sein d'une institution du secteur de la petite enfance ? Mesurer simplement se résume à faire abstraction du contexte et des capacités de l'enfant.

³⁹ *Ibid.*, p. 146.

⁴⁰ *Ibid.*, p. 143.

⁴¹ RIST, Gilbert, « La nouvelle gestion publique peut-elle être sociale ? », in PERROT, M-D., DUPASQUIER, J-N., JOYE, D., LERESCHE, J-P. et RIST, G. (dir.), *Ordres et désordres de l'esprit gestionnaire : Où vont les métiers de la recherche, du social et de la santé ?*, Lausanne : Réalités Sociales, 2006, p. 140.

⁴² GIAUQUE, David, « La nouvelle gestion publique en action : vers une bureaucratie libérale », in PERROT, M-D., DUPASQUIER, J-N., JOYE, D., LERESCHE, J-P. et RIST, G. (dir.), *Ordres et désordres de l'esprit gestionnaire : Où vont les métiers de la recherche, du social et de la santé ?*, Lausanne : Réalités Sociales, 2006, p. 44.

⁴³ RIST, Gilbert, *op.cit.*, p. 140.

⁴⁴ DE GAULEJAC, *op.cit.*, p. 147.

⁴⁵ *Ibid.*, p. 151.

⁴⁶ ZARKA, Yves Charles, « L'évaluation : un pouvoir supposé savoir », *Cités*, 1, 37, 2009, p. 113.

⁴⁷ MARTUCCELLI, Danilo, « Critique de la philosophie de l'évaluation », *Cahiers internationaux de sociologie*, 1, 128-129, 2010, p. 30.

Il est intéressant de constater que les organisations publiques répondent aujourd'hui à des normes de rentabilité et de production, la société entière étant gouvernée par les nombres, soumises aux lois de la concurrence et à la pression de la rentabilité.

Alain Supiot le signale : la société est sous l'influence de la gouvernance par les nombres. Celle-ci s'opère, entre autres, par l'utilisation d'indicateurs chiffrés, par la mise en place d'objectifs à atteindre, etc. Au niveau de l'entreprise, la gouvernance par les nombres entraîne une « programmation » des travailleurs pour qu'ils s'adaptent aux modifications de l'environnement. Alain Supiot observe là un changement de modèle. Au départ, dans le modèle physico-mécanique de l'horloge, l'homme est perçu comme une machine, le travailleur comme un engrenage. Aujourd'hui, le modèle cybernétique de l'ordinateur voit le jour⁴⁸. Ce modèle ne prend plus appui sur l'horloge, mais sur l'ordinateur. Dans ce modèle, l'organisation du travail est perçue comme « un système programmable faisant communiquer entre elles des unités capables de rétroagir aux signaux qu'elles reçoivent en fonction de cette programmation⁴⁹ », l'organisation post-industrielle du travail étant basée sur la programmation de tous⁵⁰.

L'apparition de la gouvernance par les nombres coïncide avec celle d'un « sujet programmé » capable, pour atteindre les objectifs qui lui sont donnés, de s'adapter aux modifications de son environnement⁵¹. Evidemment, cela exige une main d'œuvre flexible⁵². On ne demande désormais plus tellement aux travailleurs d'obéir à des règles, mais d'atteindre des objectifs fixés et d'être performant. Ensuite, on se base sur des indicateurs chiffrés pour apercevoir le taux de réalisation des objectifs. Dans les entreprises, il s'agit d'une pratique courante, appelée : « management par objectifs »⁵³. Ce type de management s'accompagne d'un autocontrôle, émanant du travailleur lui-même : en l'associant à la définition des objectifs qu'on lui assigne, il est capable de mesurer lui-même l'état de réalisation de ces objectifs et de diminuer les écarts existant entre sa performance et les objectifs fixés⁵⁴. Bien souvent, le management par objectifs s'accompagne d'une

⁴⁸ SUPIOT, Alain, *op.cit.*, p. 41.

⁴⁹ *Ibid.*, p.43.

⁵⁰ *Ibid.*, p. 339.

⁵¹ *Ibid.*, p. 255.

⁵² *Ibid.*, p. 256.

⁵³ DUJARIER, Marie-Anne, « L'automatisation du jugement sur le travail. Mesurer n'est pas évaluer », *Cahiers internationaux de sociologie*, 1, 128-129, 2010, p. 139.

⁵⁴ DRUCKER, Peter, *The Practice of management*, trad. Fr. *La Pratique de la direction des entreprises*, Paris : Editions d'organisation, 1957 cité par SUPIOT, Alain, *op.cit.*, p. 219.

augmentation de l'autonomie laissée au salarié, mais aussi de procédures d'évaluation⁵⁵. Celles-ci viennent évaluer les performances des salariés, l'évaluation étant la conséquence de la fixation d'objectifs et de l'autonomie laissée aux travailleurs pour les atteindre. A ce titre, l'évaluation est omniprésente dans une société gouvernée par les nombres.

3. L'évaluation, parlons-en !

Plusieurs auteurs le signalent, l'évaluation est partout⁵⁶! Ce phénomène de « l'évaluation » est arrivé vers les années 1960, mais prend surtout de l'ampleur depuis les années 1980⁵⁷. L'évaluation est très présente dans la sphère professionnelle, mais pas uniquement. Elle est présente partout : dans des émissions télévisuelles où les candidats sont soumis à un jury, dans le quotidien des enfants (évalués à l'école depuis leur plus jeune âge) et des adultes (principalement par le travail), etc.⁵⁸. Nous sommes évalués en permanence et nous évaluons également en permanence. Par exemple : quand nous allons à l'hôtel, on nous demande, à la fin de notre séjour, de compléter un formulaire d'évaluation. On retrouve aussi dans certains supermarchés des bornes grâce auxquelles on peut évaluer la fraîcheur des fruits et des légumes ou l'accueil et la disponibilité du personnel. L'évaluation nous entoure, car les personnes sont désireuses d'avoir des résultats chiffrés (par exemple, de leurs performances que ce soit au travail ou dans un cadre sportif), même quand nous sommes face à des phénomènes qui, de par leur nature, ne se mesurent pas⁵⁹. C'est parce que l'évaluation prétend pouvoir tout mesurer qu'on retrouve celle-ci dans les secteurs, privés et publics, de la société⁶⁰. L'évaluation a d'abord envahi la sphère privée avant d'arriver, principalement avec le *New Public Management*, dans le secteur public. L'évaluation est d'ailleurs de plus en plus présente dans des textes de lois⁶¹.

⁵⁵ SUPIOT, Alain, *op.cit.*, p. 220.

⁵⁶ Citons, à titre d'exemples : BUREAU, Marie-Christine, *op.cit.*, p. 162 ou VIDAILLET, Bénédicte, « L'évaluation au travail, entre plainte et séduction », *Etudes*, 9, 419, 2013, p. 185.

⁵⁷ ENRIQUEZ, Eugène, *op.cit.*, p. 251.

⁵⁸ VIDAILLET, Bénédicte, *op.cit.*, p. 186.

⁵⁹ BUTTGEN, Philippe et CASSIN, Barbara, « J'en ai 22 sur 30 au vert », *Cités*, 1, 37, 2009, p. 29.

⁶⁰ ZARKA, Yves Charles, *op.cit.*, p.113.

⁶¹ LE MOENNE, Christian et PARRINI-ALEMANNI, Sylvie, « Management de l'évaluation et communication », *Communication et organisation*, 38, 2010, p.5.

L'évaluation s'étend partout et à tout le monde, que l'on soit cadre, infirmier, aide-soignant, psychologue, professeur, ouvrier, etc.⁶². Elle s'applique à tous avec des méthodes plus que similaires⁶³. L'évaluation passe outre les spécificités des contextes ou des tâches relevant de professions complètement différentes, émanant elles-mêmes de secteurs poursuivant des objectifs qui ne se ressemblent pas⁶⁴. L'évaluation s'applique partout et à tous afin de pouvoir chiffrer et classer toutes les pratiques de la vie quotidienne, qu'il s'agisse de pratiques professionnelles ou non.

Christian Le Moëne et Sylvie Parrini-Alemanno nous informent que l'évaluation couvre trois grandes dimensions, dans lesquelles on retrouve : des évaluations gestionnaires, des évaluations professionnelles et des évaluations citoyennes⁶⁵. Dans le cadre de ce travail, nous nous concentrons sur la dimension « professionnelle ». Au sein de celle-ci, nous choisissons d'analyser le niveau de l'« évaluation de l'activité professionnelle des salariés⁶⁶ ». A ce niveau, on retrouve trois aspects : les aptitudes, les comportements et les résultats⁶⁷. L'évaluation des aptitudes concerne la personnalité, les capacités de la personne. L'évaluation des comportements s'applique aux comportements professionnels du salarié, autrement dit, à sa manière de respecter et de s'adapter aux normes qui lui sont imposées. L'évaluation des résultats concerne l'analyse des résultats en comparaison avec les objectifs fixés au départ.

Mais concrètement, comment s'opère l'évaluation des travailleurs au sein des entreprises ?

A l'origine, c'est en 1954 que Peter Drucker instaure la méthode du management par objectifs. Celle-ci a pour but de traduire la stratégie de l'entreprise en divers objectifs de performance qui doivent être atteints par les membres du personnel. Ceux-ci ont une certaine autonomie pour réaliser les objectifs qui leur sont assignés. Au final, ces objectifs et les résultats obtenus par les travailleurs sont mesurés et quantifiés, l'idée étant de placer ceux-ci dans des tableaux et d'obtenir des classements. De leur côté, les travailleurs vont être évalués,

⁶² VIDAILLET, Bénédicte, *op.cit.*, p. 186.

⁶³ DUJARIER, Marie-Anne, *op.cit.*, p. 136.

⁶⁴ *Ibid.*, p. 144.

⁶⁵ LE MOENNE, Christian et PARRINI-ALEMANNNO, Sylvie, *op.cit.*, p. 6-7.

⁶⁶ COMTET, Isabelle, « L'évaluation des pratiques professionnelles liées à l'usage des SI : au-delà du paradoxe », *Communication et organisation*, 38, 2010, p. 112.

⁶⁷ ENRIQUEZ, Eugène, *op.cit.*, p. 256.

lors d'entretiens individuels, sur l'écart qui existe entre leurs performances et les objectifs initiaux⁶⁸.

A partir de 1975, d'autres pratiques vont émerger, dont les « démarches qualité » et le « management participatif ». Ces pratiques reposent toujours sur l'idée d'atteindre des objectifs fixés, mais elles requièrent davantage la participation active du travailleur au moment de la fixation des objectifs. L'idée est d'inclure davantage le travailleur et ainsi obtenir sa contribution à la réalisation des stratégies de l'entreprise. L'évaluation se voit également modifiée, car les travailleurs sont amenés à s'auto évaluer⁶⁹. La pratique du *benchmarking* est de plus en plus utilisée au sein des entreprises. Cette technique consiste à comparer les performances de l'entreprise, d'un travailleur, d'un pays ou d'un groupe avec les performances d'une autre entreprise, d'un autre travailleur, etc.⁷⁰. Le travailleur utilise donc la comparaison comme référence. Il va chercher sans cesse à être meilleur que son collègue, ce qui produit, entre autres, de l'individualisation, mais aussi « une autoévaluation compétitive sans limites⁷¹ ». De plus, le *benchmarking* entraîne la croyance que l'évaluation va pouvoir faire apparaître, suite à la comparaison avec d'autres entreprises, des « bonnes pratiques⁷² ». Cette pensée s'apparente au *one best way* proposé par Taylor et introduit l'idée qu'il serait possible de trouver les meilleures pratiques et de les appliquer à d'autres entreprises, sans tenir compte du contexte ou de leurs différences⁷³.

Maintenant que nous savons que l'évaluation est partout et qu'elle est très présente dans la sphère professionnelle, tous secteurs confondus, il est intéressant de comprendre ce que signifie l'action d' « évaluer » ?

Il est important de s'arrêter sur la définition du verbe « évaluer ». Le dictionnaire (Le Petit Robert) définit ce verbe comme *l'action de* « porter un jugement sur la valeur, le prix de ». Francis Alföldi revient sur cette définition pour en expliciter plusieurs termes.

L'auteur met en avant que toute évaluation comporte un jugement⁷⁴ : réaliser une évaluation, c'est confronter ce qui a été réalisé avec l'idéal attendu. Cette comparaison nécessite inévitablement un jugement de valeur⁷⁵. Toute évaluation comportant une mesure⁷⁶, le

⁶⁸ DUJARIER, Marie-Anne, *op.cit.*, p. 139.

⁶⁹ *Ibid.*

⁷⁰ *Ibid.*

⁷¹ *Ibid.*

⁷² MARTUCCELLI, Danilo, *op.cit.*, p.29.

⁷³ *Ibid.*, p. 38.

⁷⁴ ALFOLDI, Francis, « Définition de l'évaluation. Evaluer : qu'est-ce que c'est ? », *L'évaluation en protection de l'enfance : Théorie et méthode*, Paris : Dunod, 1999, p. 13.

⁷⁵ *Ibid.*, p. 14.

jugement est le lien existant entre la performance et la norme, car il mesure l'écart entre ces deux pôles⁷⁷. L'auteur revient également sur la notion de « valeur » qu'il mentionne comme une norme idéale, comme l'objectif poursuivi⁷⁸.

De son côté, Yves Charles Zarka explique que l'action d'évaluer consiste à attribuer une valeur. L'auteur mentionne que pour réaliser cela, il doit exister une échelle de valeurs à laquelle on peut venir comparer la valeur de ce que nous venons d'évaluer⁷⁹. À la vue de ces deux définitions, l'action d'évaluer est donc le fait de déterminer la valeur de quelque chose et de porter un jugement sur celle-ci.

Eugène Enriquez se base également sur la définition donnée dans le dictionnaire. Cet auteur voit dans celle-ci l'action de « comparer ». Pour lui, l'évaluation permet de confronter les choses, les personnes, etc. les unes aux autres, dans l'objectif d'établir des catégories, voir un classement. Le but ultime, selon lui, est de réaliser ces évaluations afin que chaque « chose » se voit attribuée une valeur et puisse être échangée⁸⁰.

En partant du point de vue de ces trois auteurs, nous pouvons définir l'évaluation comme l'action de déterminer la valeur de quelque chose et de porter un jugement sur celle-ci, dans le but de produire un classement, voir de permettre l'échange.

Revenons sur ces définitions.

Premièrement, nous remarquons que Francis Alfoldi explicite parfaitement le fait que toute évaluation comporte une mesure. Marie-Anne Dujarier vient compléter cette affirmation en expliquant que « la pratique d'évaluation s'inscrit dans l'histoire de la mesure⁸¹ ». La mesure est vue comme objective et sert de base dans ce monde chiffré.

Deuxièmement, Francis Alfoldi parle de la confrontation entre la performance et la norme. La gouvernance par les nombres a institué le calcul comme étant la norme. Nous pouvons en déduire que l'idéal attendu est toujours une valeur chiffrée. Celle-ci, comme l'énonce Yves Charles Zarka, doit être comparée à une échelle de valeurs. Mais qui construit cette échelle de valeurs et comment celles-ci sont-elles déterminées ? L'évaluation se veut objective et impartiale, aussi se pose la question de « la valeur des valeurs⁸² ».

⁷⁶ *Ibid.*, p. 17.

⁷⁷ *Ibid.*, p. 21.

⁷⁸ *Ibid.*, p. 22.

⁷⁹ ZARKA, Yves Charles, *op.cit.*, p. 116.

⁸⁰ ENRIQUEZ, Eugène, *op.cit.*, p. 246.

⁸¹ DUJARIER, Marie-Anne, *op.cit.*, p. 137.

⁸² ZARKA, Yves Charles, *op.cit.*, p.116.

L'auteur explique qu'il est essentiel de constituer une échelle de valeurs. Mais celles-ci sont choisies par des personnes. Ces dernières décident donc de ce qui a de la valeur et de ce qui n'en a pas. Un choix est opéré et certaines valeurs sont choisies en préférence à d'autres. Nous avons donc là un jugement arbitraire. Ces valeurs sont posées en critères de référence, mais rien ne nous garantit leur objectivité, au contraire ! Les critères ont été choisis par des personnes qui ne sont pas entièrement objectives dans leurs choix, car guidées par leurs intérêts personnels. Certaines personnes, en fixant ces valeurs, peuvent imposer leurs intérêts. Evidemment, cela ne doit pas se percevoir : l'évaluation se prétendant objective, il est donc nécessaire de cacher la subjectivité provenant des valeurs choisies. Pour ce faire, tout est transformé, grâce à la généralisation du chiffrage. La quantification des biens, des personnes, etc. permet également le classement de celles-ci. Grâce à ces procédés, l'évaluation peut prétendre qu'elle est objective, impartiale, tel est le pouvoir de la quantification !

4. La quantification comme norme de vérité

Alain Supiot relate que la fiscalité a été propice à l'avènement des statistiques. Celles-ci amènent une image « objective » de la réalité⁸³. Les statistiques mettent en avant le fait qu'il est possible d'observer dans notre société des causes qui se répètent constamment. Les statistiques utilisent la quantification pour observer ces régularités⁸⁴. Dès lors, la société est perçue comme un tout, observable de l'extérieur et analysable grâce aux méthodes de quantification utilisées par les sciences de la nature⁸⁵.

Pour René Guénon, les statistiques n'apportent pas une image objective de la réalité. L'auteur considère celles-ci comme l'addition de faits qui se ressemblent. Or, selon lui, on ne peut additionner ainsi des faits considérés comme semblables et prétendre à une objectivité⁸⁶.

Néanmoins, l'apparition de la quantification pour analyser les phénomènes sociaux prétend leur donner une certaine objectivité. En effet, les faits sociaux sont mesurés et chiffrés et cela leur donne une apparente objectivité. Grâce à cela, on peut constater, petit à petit, l'apparition d'une foi dans les nombres. Alain Supiot explique que celle-ci s'installe à mesure

⁸³ SUPIOT, Alain, *op.cit.*, p. 133.

⁸⁴ *Ibid.*, p. 136.

⁸⁵ *Ibid.*, p. 138.

⁸⁶ GUENON, René, « Le règne de la quantité et les signes des temps », *Site de l'ekladata*, [En ligne], 1945, <http://ekladata.com/ZvjZowigoi2MzLb65eOL92PGSD0/Rene-Guenon-1945-Le-Regne-de-la-Quantite-et-les-Signes-des-Temps.pdf> (consulté le 4 juillet 2017), p. 52.

que la confiance dans les personnes diminue⁸⁷. Eve Chiapello tient les mêmes propos. Elle estime que l'attrait du chiffre se crée à mesure que la confiance dans les personnes se perd⁸⁸. Il y a quelque chose d'impersonnel dans les chiffres, quelque chose d'arbitraire. Ceux-ci sont perçus comme objectifs. Or, comme nous l'avons vu plus haut, le chiffre s'accompagne toujours des choix arbitraires d'une personne. Mais cela ne se voit pas⁸⁹. C'est parce que le chiffre est perçu comme impartial que les personnes lui accordent davantage de confiance et en allouent moins à leurs semblables. Et comme les personnes octroient leur confiance dans la quantification, celle-ci va servir à justifier et à légitimer des opinions, des décisions, des actions⁹⁰.

Mais alors que la quantification se dit « objective », il y a derrière celle-ci des enjeux de pouvoir et de domination. Dans ce sens, Yves Charles Zarka écrit : « derrière la fausse objectivité des chiffres il n'y a que conformisme, soumission à l'ordre quel qu'il soit, aux choix momentanés du pouvoir⁹¹ ».

La quantification des phénomènes sociaux ne se limite évidemment pas à certains phénomènes. Celle-ci a pour objectif de tout quantifier et elle a comme croyance que tout peut être mesuré⁹². Selon Danilo Martuccelli, le premier principe de l'évaluation est que tout est mesurable⁹³. Ce principe s'applique à l'évaluation car celle-ci substitue la quantité à la qualité⁹⁴. En effet, l'évaluation, sur base de questionnaires comportant des items, transforme les valeurs dites « qualitatives », en valeurs chiffrées, que l'on peut quantifier. Il s'agit ici de la base de la quantification : tout doit être transformé en chiffres pour pouvoir être quantifié et classé.

Cette technique implique une « modélisation simplificatrice⁹⁵ ». La réalité est simplifiée et mise en chiffres, alors que les données quantitatives dont nous disposons sont incontestablement limitées en matière de phénomènes sociaux⁹⁶. René Guénon critique cette

⁸⁷ SUPIOT, Alain, *op.cit.*, p. 152.

⁸⁸ CHIAPELLO, Eve et al., « A propos de l'emprise du chiffre », *Entreprises et histoire*, 2, 79, 2015, p. 183.

⁸⁹ *Ibid.*

⁹⁰ DUJARIER, Marie-Anne, *op.cit.*, p. 151.

⁹¹ ZARKA, Yves Charles, *op.cit.*, p. 118.

⁹² ENRIQUEZ, Eugène, *op.cit.*, p. 256.

⁹³ MARTUCCELLI, Danilo, *op.cit.*, p. 29.

⁹⁴ AFLALO, Agnès, « L'évaluation : un nouveau scientisme », *Cités*, 1, 37, 2009, p. 82.

⁹⁵ GUILLAUME, Bertrand, « Indicateurs de performance dans le secteur public : entre illusion et perversité », *Cités*, 1, 37, 2009, p.103.

⁹⁶ *Ibid.*

façon de simplifier la réalité et de la transformer en valeurs quantifiées, car ce processus s'opère en oubliant que certaines choses ne peuvent se réduire à un chiffre⁹⁷.

Mais si certaines choses ne peuvent être ainsi réduites, il convient de se demander comment la quantification est-elle, malgré tout, possible. On observe que la mesure des objets humains et non-humains est réalisable grâce aux indicateurs.

Les indicateurs, qui vont de pair avec l'évaluation, prétendent amener une image objective de la réalité⁹⁸. Toute situation est évaluée grâce à de nombreux indicateurs mesurables, qui viennent chiffrer la réalité.

Mais certains auteurs ne croient pas que les indicateurs puissent proposer une image objective de la réalité. Les indicateurs ne sont pas neutres, mais le résultat de choix politiques⁹⁹. Les personnes qui construisent les indicateurs auront tendance à choisir des critères qui vont dans le sens de leurs intérêts particuliers.

De plus, cet objectif de vouloir quantifier et simplifier la réalité à des mesures chiffrées grâce à une série d'indicateurs est illusoire. D'ailleurs, plus la réalité est difficile à appréhender, plus le nombre d'indicateurs augmente¹⁰⁰. Or, en faisant cela, on s'éloigne encore un peu plus de la réalité, nous signale René Guénon¹⁰¹. L'auteur explique que ce désir de tout quantifier est la base de la science moderne. En réalisant cela, elle fait abstraction des différences que l'on peut retrouver entre des faits sociaux et on les appréhende comme des faits identiques¹⁰². La science moderne passe outre ces différences, même dans les domaines où celles-ci sont le plus marquées, car les données qualitatives y ont une place prépondérante par rapport aux données quantitatives. C'est, par exemple, le cas dans les relations humaines. Dans ces faits, les données quantitatives sont presque inexistantes. Or, la science moderne les traite comme les autres faits. C'est dans ces moments là que la réalité échappe le plus à la quantification¹⁰³.

On peut observer que la pratique de la quantification est de plus en plus présente. Elle s'est imposée dans toute la société, y compris dans des secteurs où les pratiques sociales sont initialement considérées comme ne pouvant être réduites à un chiffre. Mais la quantification rend cela possible malgré tout.

⁹⁷ GUENON, René, *op.cit.*, p. 52.

⁹⁸ GUILLAUME, Bertrand, *op.cit.*, p. 106.

⁹⁹ MARTUCCELLI, Danilo, *op.cit.*, p. 33.

¹⁰⁰ *Ibid.*, p. 30.

¹⁰¹ GUENON, René, *op.cit.*, p. 52.

¹⁰² *Ibid.*, p. 51.

¹⁰³ *Ibid.*, p. 52.

De plus, cette dernière revêt le masque de l'arbitraire et de l'impartialité alors que son application découle des intérêts de certaines personnes et crée un écart entre le chiffre et la réalité. Malgré cela, les personnes ont confiance en cette pratique.

Nous pouvons observer que la culture du chiffre par laquelle notre société est régie est en réalité une culture de la quantification.

5. Si la science le dit, c'est que c'est vrai

Comme nous venons de le voir avec les propos de René Guénon, la science moderne se base sur l'idée de tout quantifier. En effet, la quantification se dit « science », car elle s'appuie sur les mêmes méthodes que les sciences de la nature, à savoir l'observation de la répétition de certains phénomènes. Or, nous dit René Guénon, il est illusoire de croire que l'on peut fonder une science en se servant comme preuve de la répétition d'un grand nombre de faits, dont on laisse de côté les différences. L'auteur critique cette tendance à l'uniformité, car cela voudrait dire que certains phénomènes identiques peuvent se répéter, ce qui est impossible pour l'auteur¹⁰⁴ :

Cette idée se traduit notamment par l'affirmation courante que « les mêmes causes produisent toujours les mêmes effets », ce qui, énoncé sous cette forme, est proprement absurde, car, en fait, il ne peut jamais y avoir ni les mêmes causes ni les mêmes effets dans un ordre successif de manifestations¹⁰⁵.

L'auteur écrit que l'on devrait parler de « causes comparables¹⁰⁶ » qui entraînent des effets, eux aussi, comparables. Mais l'auteur soutient qu'il y a toujours des différences entre deux choses, justement car il s'agit de deux choses différentes.

Malgré cela, la gestion scientifique s'impose aujourd'hui comme une science « exacte » et l'évaluation est un dispositif de celle-ci¹⁰⁷. L'évaluation est vue comme objective, car elle se base sur des mesures, du quantitatif et des chiffres. C'est pourquoi son savoir est rarement questionné¹⁰⁸. D'ailleurs, pourquoi le serait-il alors que l'évaluation « prétend produire des méthodes d'analyse et des jugements à prétention scientifique

¹⁰⁴ *Ibid.*, p. 50.

¹⁰⁵ *Ibid.*, p. 51.

¹⁰⁶ *Ibid.*

¹⁰⁷ GUILLAUME, Bertrand, *op.cit.*, p. 105.

¹⁰⁸ AFLALO, Agnès, *op.cit.*, p. 82.

concernant des processus et des pratiques sociales¹⁰⁹ ». En se prétendant science, l'évaluation s'autoproclame norme de vérité. Elle prend appui sur des savoirs qu'elle nomme « scientifiques » pour assurer sa domination et masquer le caractère arbitraire de ses choix¹¹⁰. La science est utilisée comme argument pour masquer les choix politiques et les choix d'organisation de la société¹¹¹.

Et cela fonctionne. Si l'on nous montre des données chiffrées, on y croit : les chiffres sont objectifs, ils ne mentent pas. Il s'agit d'une science et l'on peut croire à la science : elle est objective, elle se base sur des observations, sur des expériences et répond à une méthodologie précise. D'ailleurs, on y croit tellement que nos pratiques sont influencées par les chiffres, par les tableaux, par les classements, par les évaluations¹¹², etc.

6. Et le travailleur dans tout ça ?

L'évaluation prétend apporter aux travailleurs de la reconnaissance, de la démocratie, de la justice, etc.¹¹³.

Néanmoins, dans le contexte actuel, on peut percevoir l'installation d'une nouvelle conception du travail, conception dans laquelle l'évaluation a une place centrale. Et dans cette nouvelle conception, on observe que le travail comporte des risques pour la santé, non pas physique, mais mentale du travailleur¹¹⁴. L'évaluation, elle aussi, a une grande part de responsabilité concernant l'arrivée de nouveaux risques psychosociaux¹¹⁵. Il en va de même pour certaines techniques de management, dans lesquelles une place importante est donnée à l'évaluation. « Dans les entreprises, la thématique des risques psychosociaux s'est surtout développée en lien avec la mise en cause de nouveaux types de management par la performance¹¹⁶ ».

Nous pourrions citer divers exemples où l'évaluation et, plus largement, l'organisation du travail entraînent des risques pour la santé mentale. Néanmoins, nous avons fait le choix d'en identifier deux.

¹⁰⁹ LE MOENNE, Christian et PARRINI-ALEMANNI, Sylvie, *op.cit.*, p. 5.

¹¹⁰ ZARKA, Yves Charles, *op.cit.*, p. 114.

¹¹¹ CHIAPELLO, Eve et al., *op.cit.*, p. 185.

¹¹² BUREAU, Marie-Christine, *op.cit.*, p. 173.

¹¹³ BUREAU, Marie-Christine, *op.cit.*, p. 162.

¹¹⁴ SUPIOT, Alain, *op.cit.*, p. 256.

¹¹⁵ *Ibid.*, p. 366.

¹¹⁶ DURAT, Laurence et BARTOLI, Annie, « La face cachée des risques psycho-sociaux : pour une requalification managériale et organisationnelle », *Gestion et management public*, 3, 1, 2014, p. 20.

Premièrement, l'évaluation s'est modifiée au cours de ces dernières décennies. Si au départ elle permettait d'évaluer les performances de la personne, d'analyser les résultats obtenus, etc. cela va être modifié dans les années 1980. A cette époque se pose la question de l'évaluation dans le cadre d'une relation de service ou l'évaluation d'un travail dont la mission est de faire face aux imprévus. Pour rendre cela possible, l'évaluation va s'étendre aux « compétences »¹¹⁷. Il est illusoire de croire que l'on peut évaluer les compétences d'un individu en dissociant parfaitement la personne de son travail¹¹⁸. Petit à petit l'évaluation du travail va devenir l'évaluation des travailleurs. C'est ainsi que l'évaluation va entraîner un jugement de la personne qu'est le travailleur¹¹⁹.

Concernant le travail, on observe le passage du « savoir-faire » au « savoir-être ». L'auteur parle du « savoir-être » sous l'expression « qualités du travailleur »¹²⁰.

Deuxièmement, les conditions de travail ont également évolué. On observe une augmentation du stress au travail¹²¹. De plus, les travailleurs font face à un travail plus intense et plus pénible¹²². Les conditions de travail sont modifiées. Notons par exemple qu'il est demandé aux travailleurs une disponibilité beaucoup plus grande, ainsi qu'une augmentation de leur vitesse de réactivité¹²³. Autre exemple : on ne cesse de demander aux travailleurs d'être plus performants, plus compétents alors qu'on ne leur laisse aucune réelle capacité d'action¹²⁴.

Voici deux situations où l'organisation du travail et l'évaluation sont susceptibles d'entraîner, dans le contexte actuel de notre société, des risques psychosociaux auprès des travailleurs. La liste des risques psychosociaux est longue ! Prenons l'exemple concret d'un risque que l'on pourrait appeler « le mal du siècle » : le burn-out. Les deux situations citées plus haut peuvent avoir une influence considérable dans l'apparition d'un burn-out auprès d'un travailleur.

Il est difficile de donner une définition du burn-out. Celui-ci se retrouve dans tous les secteurs et peut se manifester chez un cadre, comme chez un ouvrier. Le burn-out mériterait

¹¹⁷ BUREAU, Marie-Christine, *op.cit.*, p. 163.

¹¹⁸ DEJOURS, Christophe, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique et fondements de l'évaluation*, Paris : INRA, 2003, p. 36.

¹¹⁹ MARTUCCELLI, Danilo, *op.cit.*, p. 42.

¹²⁰ *Ibid.*

¹²¹ SUPIOT, Alain, *op.cit.*, p. 256.

¹²² *Ibid.*, p. 368.

¹²³ *Ibid.*, p. 257.

¹²⁴ *Ibid.*

des descriptions plus précises selon tel ou tel type de profession¹²⁵. D'ailleurs, en 1982, différents auteurs tentent de le définir au point où l'on va pouvoir en retrouver 48 définitions différentes au sein d'une revue de la littérature¹²⁶. Dans le cadre de ce travail, nous dirons simplement que le burn-out est perçu comme un épuisement professionnel, caractérisé, souvent, par une déshumanisation dans la relation à l'autre¹²⁷, par une intensification du travail ou, au contraire, par une augmentation de l'absence du travailleur¹²⁸ et par une dévalorisation du travailleur qui a l'impression de ne pas réaliser du bon travail¹²⁹. Notons également que le burn-out n'est pas uniquement la conséquence de l'organisation du travail : la personnalité de l'individu ainsi que sa situation personnelle et familiale ont également un impact dans l'apparition de celui-ci¹³⁰.

Néanmoins, concernant les conditions de travail, nous apercevons que les deux situations que nous avons mises en avant peuvent engendrer l'apparition de risques psychosociaux, dont le burn-out. A ce titre, les auteures Laurence Durat et Annie Bartoli signalent que les conditions de travail ont évolué. De nos jours, le travail demande une implication subjective, plus forte qu'avant, de la part du travailleur. Cette nouvelle façon d'organiser le travail se répand partout. Cela explique en partie que tous les secteurs et que toutes les professions courent le risque de voir leurs travailleurs présenter des risques psychosociaux¹³¹. Laurie Kirouac soutient également ce propos. Elle explique qu'avant, pendant le Taylorisme, les travailleurs étaient perçus comme « interchangeables ». Aujourd'hui, l'organisation du travail souhaite mobiliser les capacités personnelles, mais également les capacités subjectives des individus¹³². L'auteure attire l'attention sur le fait que cette pratique peut entraîner un burn-out, principalement parce que celle-ci diminue la possibilité pour la personne de prendre du recul par rapport à son travail¹³³.

Laurie Kirouac note aussi que les conditions de travail moderne ont un impact dans le risque pour les travailleurs de tomber en épuisement professionnel. L'auteure met en avant

¹²⁵ CANOUI, Pierre, « Et si l'on arrêta de s'épuiser au travail... Du burn-out des soignants ou global burn-out », in COUTANCEAU, R., BENNEGADI, R. et BORNSTEIN, S. (dir.), *Stress, burn-out, harcèlement moral : de la souffrance au travail au management qualitatif*, Paris : Dunod, 2016, p. 31.

¹²⁶ *Ibid.*, p. 21.

¹²⁷ *Ibid.*, p. 25.

¹²⁸ *Ibid.*

¹²⁹ *Ibid.*, p. 27.

¹³⁰ *Ibid.*, p. 20.

¹³¹ DURAT, Laurence et BARTOLI, Annie, *op.cit.*, p. 34.

¹³² KIROUAC, Laurie, « instruments de mesure et voies thérapeutiques du *burn-out* : la responsabilité sociale court-circuitée », *Reflets*, 17, 1, 2011, p. 43.

¹³³ *Ibid.*, p. 44.

certaines conditions de travail telles que : l'augmentation de la masse de travail, des contraintes temporelles liées au travail ou encore le peu d'autonomie dont disposent les travailleurs dans la réalisation de leurs tâches¹³⁴. Richard Delaye et Stéphane Boudrandi pointent également du doigt les mauvaises conditions de travail comme pouvant engendrer un épuisement professionnel¹³⁵. Ils mettent en avant le stress généré au travail, principalement car les individus subissent la pression des résultats¹³⁶. Ils notent aussi l'augmentation des demandes liées au travail, alors que les ressources dont disposent les travailleurs diminuent¹³⁷ ; tout cela dans un contexte d'urgence, où le travail doit être réalisé dans l'immédiat¹³⁸.

Pour apporter des solutions au burn-out, dans une optique de prévention ou de thérapie, les recommandations sont très souvent orientées vers l'individu, à un niveau « micro », individuel, mais très rarement vers la responsabilité sociale ou organisationnelle¹³⁹. Néanmoins, « il y a souvent une origine organisationnelle à la dégradation de la santé au travail¹⁴⁰ ». Dans ce sens, l'arrivée d'un risque psychosocial tel que le burn-out et son augmentation dans les divers secteurs professionnels représentent un phénomène social que l'on doit tenter de comprendre. Repenser un tel phénomène nous amène à questionner notre société actuelle, mais aussi notre conception du travail et l'impact de celle-ci, au quotidien, sur les travailleurs¹⁴¹.

Le burn-out ne serait-il pas l'une des conséquences, physique et psychique, des conditions de travail actuelles ? Une conséquence des impacts de cette « culture de l'évaluation » dans notre société ? Et plus largement, des impacts d'une culture de la quantification, émanant d'une gouvernance par les nombres ?

Avant de conclure cette partie, il apparaît également très intéressant de mettre en avant le point de vue de Karl Marx sur le travail. Cet auteur signale que les travailleurs sont aliénés. Ceux-ci ne possèdent plus les moyens de production. Ils accomplissent des tâches qu'ils n'ont pas choisies, avec des outils que ne leur appartiennent pas et pour accomplir des objectifs qui ne sont pas les leurs. La force de travail est au service de quelqu'un d'autre que le travailleur

¹³⁴ *Ibid.*, p. 39.

¹³⁵ DELAYE, Richard et BOUDRANDI, Stéphane, « L'épuisement professionnel chez le manager de proximité : le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du burnout », *Management & Avenir*, 2, 32, 2010, p. 256.

¹³⁶ *Ibid.*, p. 261.

¹³⁷ *Ibid.*, p. 265.

¹³⁸ *Ibid.*, p. 261.

¹³⁹ KIROUAC, Laurie, *op.cit.*, p. 47.

¹⁴⁰ DURAT, Laurence et BARTOLI, Annie, *op.cit.*, p. 19.

¹⁴¹ KIROUAC, Laurie, *op.cit.*, p. 34.

lui-même. Marx signale que les personnes ne travaillent plus pour leur épanouissement, mais pour un système économique qui définit les conditions subjectives et objectives du travail. Il s'agit donc d'un travail hétéronome, imposé de l'extérieur¹⁴².

Pour pouvoir vivre, l'homme doit entrer dans le système économique. Mais dans celui-ci le travailleur est dépendant de l'économie et de la technique, il est assujéti par la technique et par le travail. Marx signale que dans ces conditions, le travail devient une fonction au service de l'économie, pas au service de la vie. La vie est désormais au travail de l'économie¹⁴³.

Conclusion

Arrivée au terme de ce travail, il convient sinon de répondre, du moins d'apporter les éléments de réponse que ce travail a pu mettre en évidence à la question de départ suivante: « En quoi les pratiques de l'évaluation des travailleurs sont-elles des vecteurs de la culture du chiffre dans les entreprises ? ».

Afin d'envisager la question sous tous ses aspects, il a semblé intéressant de contextualiser notre analyse ; dans un premier temps, en revenant sur le contexte actuel dans lequel évolue notre société. Nous l'avons vu, celui-ci est marqué par la globalisation et ses conséquences dans l'accroissement de la concurrence mondiale, par le capitalisme et ses objectifs de maximisation du profit et par le libéralisme économique prônant un Etat minimal et une plus grande liberté économique.

Dans un second temps, nous sommes revenus sur les dires d'Alain Supiot pour expliciter le phénomène de « gouvernance par les nombres ». Nous avons appris que la fascination pour les nombres n'est pas nouvelle, bien qu'elle soit encore fort présente aujourd'hui. Celle-ci entraîne d'ailleurs la croyance que les nombres peuvent réguler notre monde. Nous avons également perçu que le scientisme est à nouveau présent dans notre société actuelle. De nos jours, la société est perçue comme quelque chose que l'on peut observer, mesurer et quantifier. Ensuite, nous avons pu identifier ce que recouvrait la notion de « gouvernance », illustrée comme la programmation des travailleurs afin qu'ils puissent

¹⁴² HUNYADI, Mark, *op.cit.*

¹⁴³ *Ibid.*

répondre, en adaptant leurs comportements, aux évolutions de l'environnement. De même, nous avons pu constater que la gouvernance par les nombres règne en maître à différents niveaux de notre société. Nous avons également découvert que la gouvernance par les nombres touche tous les secteurs de la société, même le public, suite à l'arrivée du *New Public Management*. En effet, même dans les institutions de l'Etat, on retrouve une soumission aux chiffres, bien que les activités qu'exercent ces institutions soient à la base considérées comme ne pouvant être mesurées.

En outre, nous avons pu identifier que la gouvernance par les nombres se réalise grâce à l'utilisation d'indicateurs chiffrés, ceux-ci étant la base de l'évaluation.

Dans un troisième temps, nous avons explicité que l'évaluation est partout et qu'elle s'adresse à tout le monde. Elle s'applique d'ailleurs au-delà de la sphère professionnelle. L'objectif de l'évaluation est de pouvoir chiffrer et classer les pratiques du quotidien. Nous avons également remarqué que l'évaluation avait évolué au fil du temps. Dans ce sens, nous observons l'arrivée du *benchmarking* qui a pour conséquences d'augmenter l'individualisation et la compétition sans limites.

Nous avons également pu définir l'évaluation comme l'action de déterminer la valeur de quelque chose et de porter un jugement sur celle-ci, dans l'optique d'un classement. En s'intéressant à l'évaluation, il en est ressorti l'idée que celle-ci se prétend objective et arbitraire alors qu'elle couvre des intérêts personnels et qu'elle est le résultat de choix posés par certaines acteurs.

Dans un quatrième temps, nous avons abordé la question de la quantification. Nous avons remarqué que, de nos jours, les personnes avaient fortement foi dans les nombres : ils apparaissent comme arbitraires. Nous avons constaté que la quantification est utilisée pour justifier et légitimer des décisions. Nous avons également noté que la quantification se base sur le principe que tout est mesurable, ce qui implique une modélisation simplificatrice de la réalité. D'ailleurs, plus on tente de quantifier des phénomènes sociaux, plus on s'éloigne de la réalité. Nous avons observé que la quantification de tous les phénomènes est rendue possible grâce à l'utilisation d'indicateurs chiffrés. Une fois encore, ceux-ci se disent objectifs alors qu'ils sont le résultat de choix posés par des personnes. Au terme de cette partie, nous avons pu conclure que notre société est enracinée dans une culture de la quantification.

Dans un cinquième temps, nous avons montré que la quantification se disait

« science » et que l'évaluation apparaissait comme un dispositif de cette gestion scientifique. A ce titre, elle s'autoproclame norme de vérité afin de dominer et de masquer le caractère arbitraire de ces choix.

Dans un dernier temps, nous avons observé les conséquences sur les travailleurs de l'évaluation et de l'organisation du travail. Nous avons, par le biais de deux exemples, montré que le travail peut entraîner des risques psychosociaux auprès des travailleurs, dont le burn-out.

Arrivés au terme de ce travail, nous pouvons observer que celui-ci est limité par le choix des textes et par son contenu.

En effet, nous avons choisi de privilégier des textes qui critiquent l'évaluation : nous n'avons donc pas opté pour des textes démontrant les bienfaits de celle-ci ou les points positifs que l'évaluation peut éventuellement apporter aux travailleurs ou aux entreprises. Bien que nos lectures amènent, pour certaines, un regard plus « sociétale » ou organisationnel, ce point de vue est toujours construit sur base d'une critique de l'évaluation.

Deuxièmement, nous pouvons observer qu'il existe d'autres points négatifs ou positifs à mentionner sur l'évaluation. Cependant, étant limités par la longueur de ce travail et pour en assurer la pertinence, nous nous sommes limités à certains aspects concernant l'évaluation.

Pour clore ce travail, nous pouvons répondre à la question de départ en affirmant que l'évaluation est un dispositif permettant d'introduire la culture de la quantification au sein des entreprises. L'évaluation, grâce aux indicateurs chiffrés, permet de mesurer l'entière des phénomènes présents dans notre société et de les classer. Ce désir de tout quantifier émane, indirectement selon moi, de la gouvernance par les nombres. En effet, en introduisant la logique du chiffre et l'évaluation dans notre société, la gouvernance par les nombres crée des travailleurs qui s'autocontrôlent et s'ajustent à l'environnement pour atteindre les objectifs qu'on leur a assignés.

Nous pouvons également constater que les objectifs qui sont donnés aux travailleurs tentent de permettre à ceux-ci d'améliorer leurs performances, mais aussi leur productivité. Ces objectifs répondent donc aux désirs des entreprises d'être plus productives et plus compétitives. Le fait que le secteur public soit également soumis à cette pratique n'est pas

anodin. En effet, on demande aux institutions qui le composent d'être plus efficaces et efficientes et ce, avec moins de ressources. Il y a toujours ce désir de rentabilité, de productivité, mais également le souhait que ces institutions coûtent moins cher à la société ; ce qui paraît logique, car cela n'est pas rentable. Nous parlons de rentabilité parce que l'Etat lui-même est perçu comme une entreprise qu'il faut gouverner.

Au final, nous pouvons conclure que l'évaluation pense pour les personnes. On ne demande plus aux salariés de réfléchir, mais simplement d'atteindre les objectifs assignés. L'évaluation, elle, pense pour assurer l'augmentation de la production, pour assurer une rentabilité et pour que les entreprises puissent être compétitives. C'est d'ailleurs à ce titre, vu que l'Etat est perçu comme une entreprise, qu'il est important de diminuer les coûts du secteur public. D'ailleurs, beaucoup de services sont de plus en plus privatisés. Au final, on observe que l'évaluation opère dans le sens de la globalisation et de la liberté économique. L'évaluation fait en sorte que les entreprises et les Etats soient plus productifs, mais également plus compétitifs dans l'économie de marché.

De son côté, le travailleur est programmé pour répondre aux objectifs qu'on lui fixe : il veut être performant, même s'il est complètement aliéné par son travail et qu'il ne perçoit pas que sa santé mentale risque d'être compromise, tout ça pour qu'il puisse être un gentil pion dans le jeu de la globalisation et dans la primauté de l'économie mondiale.

Avec cette conclusion, nous répondons également, en partie, à la question plus large posée par ce travail : en quoi le contexte de notre société impacte-t-il l'arrivée et le maintien de l'évaluation au sein des entreprises ?

Bibliographie

Monographies

- ALFOLDI, Francis, « Définition de l'évaluation. Evaluer : qu'est-ce que c'est ? », *L'évaluation en protection de l'enfance : Théorie et méthode*, Paris : Dunod, 1999, pp. 13-22.
- BLARDONE, Gilbert, *Le circuit économique. 1: Le capitalisme*, Paris : Bloud & Gay, sans date.
- CHESSAIS, François, « Déchiffrer des mots chargés d'idéologie », *La mondialisation du capital*, Paris : Syros, 1994, pp. 13-31.
- DEJOURS, Christophe, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique et fondements de l'évaluation*, Paris : INRA, 2003.
- DE GAULEJAC, Vincent, « La nouvelle gestion publique », *Travail, les raisons de la colère*, Paris : Seuil, 2011, pp. 143-154.
- LAFAY, Gérard, « Le jeu des entreprises », *Comprendre la mondialisation*, Paris : Economica, 1996, pp. 37-68.
- SUPIOT, Alain, *La Gouvernance par les nombres*, Paris : Fayard, 2015.

Ouvrages collectifs

- CANOUI, Pierre, « Et si l'on arrêta de s'épuiser au travail... Du burn-out des soignants ou global burn-out », in COUTANCEAU, R., BENNEGADI, R. et BORNSTEIN, S. (dir.), *Stress, burn-out, harcèlement moral : de la souffrance au travail au management qualitatif*, Paris : Dunod, 2016, pp. 19-33.
- GIAUQUE, David, « La nouvelle gestion publique en action : vers une bureaucratie libérale », in PERROT, M-D., DUPASQUIER, J-N., JOYE, D., LERESCHE, J-P. et RIST, G. (dir.), *Ordres et désordres de l'esprit gestionnaire : Où vont les métiers de la recherche, du social et de la santé ?*, Lausanne : Réalités Sociales, 2006, pp. 41-53.
- RIST, Gilbert, « La nouvelle gestion publique peut-elle être sociale ? », in PERROT, M-D., DUPASQUIER, J-N., JOYE, D., LERESCHE, J-P. et RIST, G. (dir.), *Ordres et désordres de l'esprit gestionnaire : Où vont les métiers de la recherche, du social et de la santé ?*, Lausanne : Réalités Sociales, 2006, pp. 140-143.

Articles scientifiques

- AFLALO, Agnès, « L'évaluation : un nouveau scientisme », *Cités*, 1, 37, 2009, pp. 79-89.
- BUREAU, Marie-Christine, « Du travail à l'action publique : quand les dispositifs d'évaluation prennent le pouvoir », *Cahiers internationaux de sociologie*, 1, 128-129, 2010, pp. 161-175.
- BUTTGEN, Philippe et CASSIN, Barbara, « J'en ai 22 sur 30 au vert », *Cités*, 1, 37, 2009, pp. 27-41.
- CHIAPELLO, Eve et *al.*, « A propos de l'emprise du chiffre », *Entreprises et histoire*, 2, 79, 2015, pp. 174-187.
- COMTET, Isabelle, « L'évaluation des pratiques professionnelles liées à l'usage des SI : au-delà du paradoxe », *Communication et organisation*, 38, 2010, pp. 111-120.
- DELAYE, Richard et BOUDRANDI, Stéphane, « L'épuisement professionnel chez le manager de proximité : le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du burnout », *Management & Avenir*, 2, 32, 2010, pp. 254-269.
- DUJARIER, Marie-Anne, « L'automatisation du jugement sur le travail. Mesurer n'est pas évaluer », *Cahiers internationaux de sociologie*, 1, 128-129, 2010, pp. 135-159.
- DURAT, Laurence et BARTOLI, Annie, « La face cachée des risques psycho-sociaux : pour une requalification managériale et organisationnelle », *Gestion et management public*, 3, 1, 2014, pp. 17-43.
- Entretien avec SUPIOT, Alain et *al.*, « Quand les nombres nous gouvernent », *Etudes*, 9, 2016, pp. 53-66.
- ENRIQUEZ, Eugène, « L'évaluation entre perversion et sublimation », *Cahiers internationaux de sociologie*, 1, 128-129, 2010, pp. 245-265.
- GUILLAUME, Bertrand, « Indicateurs de performance dans le secteur public : entre illusion et perversité », *Cités*, 1, 37, 2009, pp. 101-109.
- JANAND, Anne et BRILLET, Franck, « La mobilité interne en tension dans les entreprises publiques : entre fins et moyens », *Gestion et management public*, 4, 1, 2015, pp. 29-43.
- KIROUAC, Laurie, « instruments de mesure et voies thérapeutiques du *burn-out* : la responsabilité sociale court-circuitée », *Reflets*, 17, 1, 2011, pp. 30-57.
- LE MOENNE, Christian et PARRINI-ALEMANNO, Sylvie, « Management de l'évaluation et communication », *Communication et organisation*, 38, 2010, pp. 5-13.
- MARTUCCELLI, Danilo, « Critique de la philosophie de l'évaluation », *Cahiers internationaux de sociologie*, 1, 128-129, 2010, pp. 27-52.

VIDAILLET, Bénédicte, « L'évaluation au travail, entre plainte et séduction », *Etudes*, 9, 419, 2013, pp. 185-195.

ZARKA, Yves Charles, « L'évaluation : un pouvoir supposé savoir », *Cités*, 1, 37, 2009, pp. 113-123.

Cours

HUNYADI, Mark (2016-2017), *Cours de philosophie du travail*, Louvain-la-Neuve : Master 60 en sciences du travail, Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication.

MERLA, Laura (2016-2017), *Cours d'introduction aux sciences du travail*, Louvain-la-Neuve : Master 60 en sciences du travail, Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication.

Documents provenant d'internet

GUENON, René, « Le règne de la quantité et les signes des temps », *Site de l'ekldata*, [En ligne], 1945, <http://ekldata.com/ZvjZowigoi2MzLb65eOL92PGSD0/Rene-Guenon-1945-Le-Regne-de-la-Quantite-et-les-Signes-des-Temps.pdf> (consulté le 4 juillet 2017).

LE MONDE POLITIQUE, « Libéralisme économique », *Site du monde politique*, [En ligne], 2017, <http://www.lemondepolitique.fr/cours/introduction-economie-pensee-economique/liberalisme-economique.html> (consulté le 6 juillet 2017).

PIRAUX, Alexandre, « Que reste-t-il de « Copernic » ? », *Site du centre de recherche et d'information socio-politiques*, [En ligne], 2017, http://www.crisp.be/crisp/wp-content/uploads/analyses/2017-02-02_ACL-Piroux_A-2017-Que_reste-t-il_de_Copernic.pdf (consulté le 18 mai 2017).

PARTIE II :

Quels éléments influencent la mise en place de certaines pratiques, telle que l'évaluation, au sein des entreprises ?

Introduction

L'évaluation est partout dans notre société. Elle s'est fortement installée, depuis quelques décennies, dans les organisations du secteur public et privé. Dans le cadre de ce travail, nous nous intéressons aux évaluations réalisées en entreprises, auprès du personnel qui les compose.

Ce deuxième papier vient questionner l'arrivée des pratiques d'évaluation au sein des entreprises. Pour se faire, nous tentons de répondre à la question : « Quels éléments influencent la mise en place de certaines pratiques, telle que l'évaluation, au sein des entreprises ? »

Pour apporter des éléments de réponses à cette question, nous commencerons par contextualiser notre propos. Ensuite, nous aborderons la notion d'évaluation. Dans un premier temps, nous définirons le verbe « évaluer » et nous mettrons en avant l'existence de certaines pratiques d'évaluation du personnel au sein des entreprises. Dans un deuxième temps, nous expliciterons les visées de l'évaluation.

Après cela, nous reviendrons sur cinq autres éléments permettant d'expliquer la mise en place de certaines pratiques, dont l'évaluation, au sein des entreprises. Premièrement, le mimétisme inter-organisationnel. Nous prendrons essentiellement appui sur les propos de Paul DiMaggio et de Walter P. Powell pour expliquer, grâce au concept d'isomorphisme, pourquoi les entreprises se ressemblent. Deuxièmement, nous aborderons le rôle du consultant en tant que relais pour transposer d'une entreprise à une autre certaines pratiques. Troisièmement, nous expliquerons en quoi le *New Public Management* est un vecteur de pratiques de gestions émanant des entreprises privées vers les entreprises publiques. Quatrièmement, nous aborderons le capitalisme financier. Nous expliquerons l'arrivée de celui-ci et reviendrons sur certaines de ces grandes caractéristiques. Cinquièmement, nous mettrons en avant certaines modifications survenues dans l'organisation du travail avec l'arrivée des nouvelles technologies d'information et de communication, mais aussi avec la venue de l'automation.

Pour terminer, nous concluons notre travail en revenant sur divers éléments de celui-ci afin de répondre à notre question de recherche.

1. Contextualisation

Notre thématique s'inscrit dans un contexte qu'il est essentiel de situer. Néanmoins, celui-ci étant fort élargi, nous nous arrêtons ici sur quelques éléments que nous jugeons indispensables pour contextualiser nos propos et nous questionner sur la place de l'évaluation des salariés au sein de notre société. Il convient de rappeler que notre contextualisation ne se veut pas exhaustive. D'ailleurs, notre société est le résultat d'une pluralité de causes et de conditions. Il serait prétentieux et ridicule, vu la place accordée au contexte dans ce travail, de prétendre mettre en avant tous les éléments constitutifs de l'arrivée et de l'extension du capitalisme et de la mondialisation.

Depuis des siècles, la société est envahie par le courant capitaliste. On observe, au fil du temps, le passage d'un capitalisme commercial à un capitalisme industriel, pour terminer avec l'arrivée d'un capitalisme financier présent aujourd'hui dans nos sociétés¹.

Tout d'abord, c'est au XVI^e siècle que l'on peut situer l'arrivée d'un capitalisme commercial² suite à différents facteurs et à diverses évolutions, dont l'augmentation du commerce depuis le XII^e siècle, l'arrivée des bourses, l'élargissement des marchés, etc.³. On parle de « capitalisme » parce que le courant émergent accorde une place importante aux capitaux et à leurs détenteurs et parce qu'il a pour objectif le profit⁴. Petit à petit, l'économie va se développer et, au XVII^e siècle, les premières manufactures font leur apparition⁵. L'évolution du commerce, au XVIII^e siècle, va également favoriser l'arrivée des inventions. Une révolution technique fait son entrée avec l'arrivée croissante des machines qui viennent remplacer les outils et permettent ainsi une augmentation de la production⁶. Le capitalisme devient industriel. Au XIX^e siècle, les machines révolutionnent l'industrie et les moyens de communications ne cessent d'accroître. De même, les relations entre les pays se développent et des marchés internationaux font leur apparition. En 1880, le capitalisme industriel, fortement présent en France et en Angleterre, s'étend à d'autres pays, dont la Belgique⁷. A cette époque, l'Allemagne et les Etats-Unis influencent le capitalisme. Celui-ci voit arriver et augmenter rapidement l'importance des

¹ PERROUX, François, « La croissance de l'expansion », *Le capitalisme*, Paris : Presses Universitaires de France, 1962, p. 34.

² BLARDONE, Gilbert, *Le circuit économique. 1: Le capitalisme*, Paris : Bloud & Gay, sans date, p. 102.

³ *Ibid.*, p. 101.

⁴ *Ibid.*, p. 102.

⁵ *Ibid.*, p. 103.

⁶ *Ibid.*, p. 111.

⁷ *Ibid.*, p. 112.

groupes, mais aussi des organismes financiers⁸. Au cours des XIXe et XXe siècles, la société connaît une deuxième révolution industrielle où apparaît l'électricité, le moteur à essence, des moyens de communication concernant la pensée⁹, mais aussi le développement du fer, de l'acier et du charbon. A cette époque, on observe qu'il y a une augmentation des biens de production¹⁰. De plus, le commerce mondial ne cesse de s'accroître entre 1850 et 1913¹¹. Aux XIXe et XXe siècles, on observe que l'entreprise capitaliste prend une grande place au sein de divers pays. D'ailleurs, plusieurs firmes, dont celles de l'industrie, étendent leur influence et l'économie est envahie principalement par des groupes d'entreprises ou de grandes entreprises capitalistes¹². C'est également à cette époque que le capitalisme financier fait son apparition¹³¹⁴.

A partir de 1913, alors que le capitalisme industriel est à son apogée, celui-ci cesse de croître à cause de la première guerre mondiale, de la crise de 1929 et de la deuxième guerre mondiale¹⁵. A cette époque, l'Etat intervient de plus en plus au sein de l'économie¹⁶. Mais après la deuxième guerre mondiale, l'économie s'accroît à nouveau et rapidement¹⁷. C'est l'époque des « Trente Glorieuses » qui se caractérise par l'accroissement de l'économie et par une amélioration des conditions de vie. C'est également à cette époque qu'apparaît la « société de consommation », appelée ainsi à partir des années 1960 par Jean-Marie Domenach¹⁸. En effet, les Trente Glorieuses, marquées par diverses transformations au sein de la société, dont, entre autres, le travail des femmes qui ne cesse de croître et l'augmentation du salaire, sont à l'origine d'une société de consommation de masse¹⁹, mais aussi de production de masse²⁰. *L'homo oeconomicus* apparaît²¹. Cette apparition est fortement influencée par la distribution de masse avec notamment l'arrivée de grandes

⁸ *Ibid.*, p. 127.

⁹ *Ibid.*

¹⁰ *Ibid.*, p. 131.

¹¹ *Ibid.*, p. 135.

¹² PERROUX, François, *op.cit.*, p. 43.

¹³ *Ibid.*, p. 34.

¹⁴ Cf. « 7. Le capitalisme financier », p. 19.

¹⁵ BLARDONE, Gilbert, *op.cit.*, p. 136.

¹⁶ *Ibid.*, p. 142.

¹⁷ *Ibid.*, p. 164.

¹⁸ PAQUOT, Thierry, « De la « société de consommation » et de ses détracteurs », *Mouvements*, 2, 54, 2008, p. 58.

¹⁹ DAUMAS, Jean-Claude, « Consommation de masse et grande distribution. Une révolution permanente (1957-2005) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 3, 91, 2006, p. 58.

²⁰ PAQUOT, Thierry, *op.cit.*, p. 62.

²¹ *Ibid.*, p. 54.

surfaces²² et la diminution du temps de travail offrant davantage de temps libre aux individus²³.

Suite aux Trente Glorieuses, les années 1980 vont être marquées par l'arrivée du discours néolibéral. Evidemment, l'idéologie de ce discours existait déjà bien avant le XXe siècle. Au XVIIIe siècle déjà, les philosophes avaient le désir d'un homme libre, libéré des réglementations, mais aussi de l'intervention de l'Etat²⁴. Au cours du XIXe siècle, certains hommes pensent que l'économie doit être libre et que la concurrence permet au système de fonctionner sans crise²⁵. Le discours du néo-libéralisme va dans ce sens en prétendant que les libres décisions des hommes et la fixation des prix peuvent permettre la création d'un ordre naturel²⁶. Le discours néolibéral prend de l'ampleur dans les années 1980 avec la politique de Reagan aux Etats-Unis²⁷ et celle de Thatcher en Grande-Bretagne²⁸. Leur politique tend à limiter tout ce qui s'oppose, indirectement ou directement, à la liberté des personnes. Ces politiques impliquent de limiter les dépenses publiques des différents pays, mais aussi les prélèvements fiscaux. Elles ne sont pas favorables à l'intervention de l'Etat²⁹. Les politiques mises en place concernant la libération des échanges, la privatisation de certains biens et services, la déréglementation, etc. vont être acceptées par différents pays et permettre aux capitaux financiers, à un niveau international, et aux multinationales de se déployer rapidement et d'exploiter diverses ressources économiques³⁰. Selon François Chesnais, ces politiques, ainsi que l'accumulation ininterrompue du capital à partir des années 1914 ont eu pour résultat la mondialisation³¹. Bien sûr, la mondialisation est plus ancienne que ça. Nous ne cherchons pas dans ce travail à en situer les origines, mais plutôt les caractéristiques. Comme nous venons de le voir, elle est caractérisée par certaines politiques de déréglementation, de libéralisation, etc. Pour Gérard Lafay, la mondialisation est un marché mondial dans lequel les entreprises ont un rôle central³². La concurrence qui prend place au sein de ce grand marché impacte

²² DAUMAS, Jean-Claude, *op.cit.*, p. 57.

²³ PAQUOT, Thierry, *op.cit.*, p. 60.

²⁴ BLARDONE, Gilbert, *op.cit.*, p. 109.

²⁵ *Ibid.*, p. 113.

²⁶ *Ibid.*, p. 77-78.

²⁷ ABELES, Marc, « De l'économie à l'anthropologie : la globalisation en perspective », *Anthropologie de la globalisation*, Paris : Payot & Rivages, 2008, p. 13.

²⁸ CHESNAIS, François, « Déchiffrer des mots chargés d'idéologie », *La mondialisation du capital*, Paris : Syros, 1994, p. 23.

²⁹ ABELES, Marc, *op.cit.*, p. 13.

³⁰ CHESNAIS, François, *op.cit.*, p. 23.

³¹ *Ibid.*, p. 22.

³² LAFAY, Gérard, « Le jeu des entreprises », *Comprendre la mondialisation*, Paris : Economica, 1996, p. 37.

également la stratégie des petites entreprises nationales. L'auteur signale que la mondialisation a été accélérée suite aux politiques néolibérales mises en place, mais aussi par l'internationalisation qui prend trois formes³³ : le commerce international³⁴, l'investissement dans d'autres pays³⁵ et l'entreprise-réseau³⁶.

De son côté, Marc Abélès parle de globalisation pour désigner la toute puissance de la sphère financière dans l'économie. L'auteur signale que ce phénomène de globalisation apparaît dans un contexte d'après-guerre où l'organisation du travail, le fordisme, est en crise³⁷. Ce type d'organisation va être remplacé par des méthodes prônant la polyvalence et la flexibilité. L'auteur ne manque pas de signaler le rôle qu'a joué l'informatique, plus précisément Internet, dans ce changement de modèle³⁸. La globalisation va également être marquée par l'influence des politiques néolibérales au sein de divers pays, même ceux du tiers-monde³⁹ et par l'augmentation des activités de certains fonds (de pensions, spéculatifs, etc.)⁴⁰. L'auteur signale que la globalisation se caractérise par la recherche d'une augmentation de la production⁴¹ et par l'objectif de performance financière⁴², ainsi que par la croissance des échanges entre les différents pays⁴³.

Mais alors que cet auteur parle de « globalisation », d'autres parlent de « mondialisation ». Certains auteurs signalent que le terme « mondialisation » n'existe pas en anglais et qu'il est la traduction française du mot « globalisation ». Nous adoptons ici le point de vue que la mondialisation se réfère à l'extension, au niveau mondial, de certains phénomènes, dont le phénomène de la globalisation. Dans ce travail, nous ne ferons pas de différence entre les termes de « globalisation » et de « mondialisation ».

³³ *Ibid.*, p. 38.

³⁴ *Ibid.*

³⁵ *Ibid.*, p. 39.

³⁶ *Ibid.*, p. 40.

³⁷ ABELES, Marc, *op.cit.*, p. 11.

³⁸ *Ibid.*, p. 12.

³⁹ *Ibid.*, p. 13.

⁴⁰ *Ibid.*, p. 15.

⁴¹ *Ibid.*, p. 12.

⁴² *Ibid.*, p. 16.

⁴³ *Ibid.*, p. 18.

2. L'évaluation des travailleurs en entreprise

L'évaluation est très présente dans notre société⁴⁴. On la retrouve dans la sphère professionnelle, mais pas uniquement. L'évaluation s'étend à tous les individus et à tous les métiers⁴⁵. Elle s'applique à tous les travailleurs avec des méthodes fortement similaires⁴⁶. D'ailleurs, on retrouve cette pratique au sein du secteur privé, comme au sein du secteur public⁴⁷ où elle a été introduite, principalement, avec l'arrivée du *New Public Management*⁴⁸. L'évaluation fait abstraction des contextes et des caractéristiques de certains secteurs ou de certains métiers⁴⁹.

Mais que signifie l'action d' « évaluer » ?

Le Petit Robert définit ce verbe comme l'action de « porter un jugement sur la valeur, le prix de ». Francis Alfoldi apporte des éléments d'explication à cette définition.

L'auteur nous renseigne que toute évaluation comporte un jugement⁵⁰. L'action d'évaluer repose donc sur le fait de comparer la performance obtenue avec l'idéal attendu. Toute évaluation comporte donc un jugement de valeur⁵¹. Celui-ci est le lien existant entre le résultat et la norme attendue, car il mesure l'écart entre ces deux pôles⁵². L'auteur précise également que la notion de « valeur » est ici perçue comme l'objectif poursuivi, la norme idéale à atteindre⁵³.

Dans le cadre de ce travail, nous nous intéressons à l'évaluation réalisée auprès des travailleurs en entreprises. Celle-ci se fait généralement lors d'un entretien en face à face entre le travailleur et son supérieur hiérarchique. Cependant, l'évaluation peut prendre d'autres formes. Les techniques d'évaluation ne cessent de se diversifier.

Nous ne nous étendrons pas sur le sujet. Signalons cependant que l'évaluation comporte cinq éléments caractéristiques : la visée, l'objet, les acteurs, les procédures et le référentiel.

⁴⁴ VIDAILLET, Bénédicte, « L'évaluation au travail, entre plainte et séduction », *Etudes*, 419, 9, 2013, p. 185.

⁴⁵ *Ibid.*, p. 186.

⁴⁶ DUJARIER, Marie-Anne, « L'automatisation du jugement sur le travail. Mesurer n'est pas évaluer », *Cahiers internationaux de sociologie*, 1, 128-129, 2010, p. 136.

⁴⁷ ZARKA, Yves Charles, « L'évaluation : un pouvoir supposé savoir », *Cités*, 1, 37, 2009, p.113.

⁴⁸ Cf. « 6. Le *New Public Management* », p. 17.

⁴⁹ DUJARIER, Marie-Anne, *op.cit.*, p. 144.

⁵⁰ ALFOLDI, Francis, « Définition de l'évaluation. Evaluer : qu'est-ce que c'est ? », *L'évaluation en protection de l'enfance : Théorie et méthode*, Paris : Dunod, 1999, p. 13.

⁵¹ *Ibid.*, p. 14.

⁵² *Ibid.*, p. 21.

⁵³ *Ibid.*, p. 22.

L'évaluation est utilisée comme outil pour apprécier et gérer la performance des travailleurs⁵⁴. La notion de performance individuelle est très complexe et a connu beaucoup de modifications au fil du temps. Beaucoup d'auteurs se sont intéressés à celle-ci et ont tenté de la définir. Nous dirons ici que la performance individuelle correspond à l'ensemble « des comportements mobilisés pour atteindre les résultats attendus par l'organisation⁵⁵. »

Nous observons que lors de l'évaluation, les supérieurs tentent de voir où se situe la performance du travailleur par rapport à l'objectif attendu ou encore en comparaison avec d'autres travailleurs.

3. Les visées de l'évaluation en entreprise

Pourquoi les entreprises évaluent-elles leurs travailleurs ?

Avant tout, il est important de noter que l'objectif final de l'évaluation peut varier selon l'entreprise, les services qui la composent, les managers, etc.⁵⁶.

Dans la littérature, on trouve diverses raisons expliquant les visées de l'évaluation en entreprise. En analysant celles-ci, nous pouvons les classer en deux groupes. Premièrement, les apports du dispositif d'évaluation pour les travailleurs. Cela ne sous-entend pas que les travailleurs identifient toujours eux-mêmes ces apports. Parfois, les entreprises énoncent que l'évaluation est bénéfique aux travailleurs pour telle ou telle raison. Deuxièmement, les apports du dispositif d'évaluation pour les entreprises.

L'évaluation pourrait, d'après la littérature, amener différents avantages aux travailleurs. A ce titre, certains auteurs identifient que l'évaluation, de par son objectivité⁵⁷,

⁵⁴ RAONE, Julien (2016-2017), *Cours de personnel et organisation*, Louvain-la-Neuve : Master 60 en sciences du travail, Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication.

⁵⁵ CHARBONNIER, Audrey, SILVA, Carlos Andrés et ROUSSEL, Patrice, « Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire », *Site de philosophie & management*, [En ligne], 2010, http://www.philosophie-management.com/docs/2010/Mesure_explo_de_la_perfomance_au_travail-Charbonnier-Silva-Roussel.pdf (consulté le 4 juillet 2017), p. 3.

⁵⁶ DIETRICH, Anne et TASKIN, Laurent, «Rôles du management humain : de la création de valeurs à la production de reconnaissance », *Management humain*, Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, 2016, p. 166.

⁵⁷ MARTUCELLI, Danilo, « Critique de la philosophie de l'évaluation », *Cahiers internationaux de sociologie*, 1, 128-129, 2010, p. 45.

peut mener à de la reconnaissance concernant le travail du salarié⁵⁸. L'idée est de reconnaître la contribution du travailleur au sein de l'entreprise⁵⁹. Mais il s'agit aussi de percevoir la valeur du travailleur. Certains professionnels ont d'ailleurs l'espoir que l'évaluation permette de révéler au grand jour la flânerie de certains de leurs collègues⁶⁰. Les auteurs insistent aussi sur les bienfaits de l'évaluation concernant le développement du travailleur (que ce soit à un niveau professionnel ou encore à un niveau personnel) et son évolution⁶¹. L'évaluation peut donc permettre aux travailleurs de progresser⁶², mais également de pouvoir énoncer leurs attentes à leurs supérieurs⁶³. L'évaluation contribue également à motiver les salariés⁶⁴.

Nous retrouvons ici certaines raisons qui justifient le recours des entreprises aux dispositifs d'évaluation. Les entreprises évaluent leurs salariés, entre autre, pour leur offrir de la reconnaissance, pour les motiver, pour leur permettre d'évoluer, etc. Et, bien souvent, les travailleurs sont désireux d'être évalués.

Nous pouvons également relever d'autres avantages qui poussent les entreprises à mettre en place des dispositifs d'évaluation. Les raisons citées précédemment concernaient les apports des pratiques d'évaluation pour les travailleurs, et indirectement les entreprises. Voyons à présent les avantages pour les entreprises d'avoir recours à l'évaluation des salariés.

Laurent Taskin et Anne Dietrich expliquent que les entreprises ont deux objectifs principaux lorsqu'elles mettent en œuvre des pratiques d'évaluation : aider dans la prise de décisions administratives et améliorer les performances des salariés⁶⁵. Concernant les décisions administratives, l'évaluation, notamment grâce à des résultats chiffrés et à des indicateurs de performance, peut aider les managers et les dirigeants à opérer des choix

⁵⁸ Beaucoup d'auteurs le disent. Citons en exemple : BUREAU, Marie-Christine, « Du travail à l'action publique : quand les dispositifs d'évaluation prennent le pouvoir », *Cahiers internationaux de sociologie*, 1, 128-129, 2010, p. 164. ; MARTUCCELLI, Danilo, *op.cit.*, p. 45. ; DIETRICH, Anne et TASKIN, Laurent, *op.cit.*, p. 164.

⁵⁹ DIETRICH, Anne et TASKIN Laurent, *op.cit.*, p. 163.

⁶⁰ DUJARIER, Anne-Marie, *op.cit.*, p. 145.

⁶¹ Citons plusieurs auteurs : DIETRICH, Anne et TASKIN Laurent, *op.cit.*, p. 163. ; STANKIEWICZ, François et GEUZE, François, « Rémunérer les performances : du salarié, de l'équipe, de l'entreprise », *Manager RH des concepts pour agir*, Bruxelles : De Boeck Université, 2007, p. 138. ; DUJARIER, Marie-Anne, *op.cit.*, p. 140.

⁶² STANKIEWICZ, François et GEUZE, François, *op.cit.*, p. 138.

⁶³ COMTET, Isabelle, « L'évaluation des pratiques professionnelles liées à l'usage des SI : au-delà du paradoxe », *Communication et organisation*, 38, 2010, p. 116.

⁶⁴ Citons à titre d'exemple : MARTUCCELLI, Danilo, *op.cit.*, p. 29. ; DUJARIER, Marie-Anne, *op.cit.*, p. 140.

⁶⁵ DIETRICH, Anne et TASKIN Laurent, *op.cit.*, p. 169.

concernant la gestion des salaires⁶⁶, mais également concernant certaines décisions telles que la possibilité d'une formation pour certains travailleurs⁶⁷, etc. L'évaluation permet aussi, lors d'entretiens individuels entre le salarié et son supérieur hiérarchique, d'observer la performance du travailleur et de lui fixer de nouveaux objectifs à atteindre⁶⁸. L'évaluation sert également à réaliser le bilan des activités⁶⁹, à orienter la stratégie de l'organisation⁷⁰, mais aussi à prendre conscience, lors de l'entretien individuel et grâce à l'opinion des salariés, de certains dysfonctionnements présents au sein de l'entreprise⁷¹.

L'évaluation a aussi pour objectifs d'améliorer les performances des travailleurs, d'impliquer ceux-ci⁷² et ainsi, d'augmenter leur efficacité au sein de l'entreprise⁷³.

Nous pouvons observer que divers auteurs identifient plusieurs raisons qui poussent les entreprises à évaluer leur personnel. S'agit-il ici des seuls motifs qui amènent les organisations à intégrer dans leurs dispositifs managériaux les pratiques de l'évaluation ?

Les différentes raisons proposées ici sont des raisons que nous allons qualifier de « conscientes ». Les entreprises pensent, en toute conscience, évaluer leurs professionnels pour ces différentes raisons. Néanmoins, il existe d'autres motivations à la mise en place de certaines pratiques au sein des entreprises. Ces autres raisons sont davantage « inconscientes ». Elles ne relèvent pas du niveau « micro », du niveau individuel comme nous venons de le voir. Ces autres motivations sont au nombre de cinq : le mimétisme, le recours à la consultance, le *New Public Management*, le capitalisme financier et les nouvelles technologies.

⁶⁶ COMTET, Isabelle, *op.cit.*, p. 112.

⁶⁷ STANKIEWICZ, François et GEUZE, François, *op.cit.*, p. 138.

⁶⁸ COMTET, Isabelle, *op.cit.*, p. 116.

⁶⁹ DIETRICH, Anne et TASKIN Laurent, *op.cit.*, p. 166.

⁷⁰ COMTET, Isabelle, *op.cit.*, p. 111.

⁷¹ STANKIEWICZ, François et GEUZE, François, *op.cit.*, p. 138.

⁷² MARTUCCELLI, Danilo, *op.cit.*, p. 29.

⁷³ DUJARIER, Marie-Anne, *op.cit.*, p. 140.

4. Le mimétisme inter-organisationnel

Le néo-institutionnalisme s'intéresse à l'analyse des systèmes entre les organisations⁷⁴. Il existe différentes disciplines (par exemple : l'économie, l'histoire, etc.) qui attribuent un sens propre au néo-institutionnalisme⁷⁵. Dans ce travail, nous abordons la sociologie néo-institutionnaliste. Ce courant apparaît vers la fin des années 1970 et trouve sa source dans les études organisationnelles et dans le « vieil institutionnalisme »⁷⁶. Le néo-institutionnalisme rejette la théorie prétendant que les comportements organisationnels ne sont que le résultat de la somme des actions individuelles⁷⁷. A ce titre, ce courant analyse les interactions qui existent entre les organisations et l'environnement qui les compose⁷⁸.

Paul DiMaggio et Walter W. Powell sont deux auteurs emblématiques de ce courant. Leurs travaux s'incèrent dans la théorie des organisations⁷⁹. Ces deux auteurs tentent de percevoir pourquoi les organisations, principalement celles issues d'un même champ organisationnel, se ressemblent-elles⁸⁰ ? Les auteurs identifient le concept d'« isomorphisme » comme étant essentiel pour amener, en grande partie, une réponse à ce phénomène d'homogénéisation des organisations⁸¹. L'isomorphisme se définit comme « un processus de contrainte qui force une unité appartenant à une population à ressembler aux autres unités qui sont confrontées aux mêmes conditions environnementales⁸² ». Ces deux auteurs s'appuient sur la notion d'isomorphisme institutionnel⁸³ pour expliquer que les caractéristiques des organisations ont tendance à devenir homogènes quand ces organisations se retrouvent dans un même environnement⁸⁴.

Paul DiMaggio et Walter W. Powell identifient trois types d'isomorphismes.

⁷⁴ HUAULT, Isabelle, « Paul DIMAGGIO et Walter W. POWELL. Des organisations en quête de légitimité, Site de l'Archives ouvertes, [En ligne], 2008, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00671797/document> (consulté le 10 mai 2017), p. 1.

⁷⁵ DIMAGGIO, Paul et POWELL, Walter, « Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations », *Politix*, 10, 40, 1997, p. 115.

⁷⁶ *Ibid.*, p. 126.

⁷⁷ *Ibid.*, p. 129.

⁷⁸ *Ibid.*, p. 126.

⁷⁹ HUAULT, Isabelle, *op.cit.*, p. 1.

⁸⁰ *Ibid.*, p. 2.

⁸¹ *Ibid.*, p. 3.

⁸² HAWLEY, Amos, « Human ecology », *International encyclopedia of the social sciences*, New-York : Mcmillan, 1968, pp. 328-337 cité par DEMARIA, Samira, « Comptabilisation des écarts actuariels. Mise en perspective des pratiques françaises », *La Revue des Sciences de Gestion*, 5, 245-246, 2010, p. 113.

⁸³ HUAULT, Isabelle, *op.cit.*, p. 4.

⁸⁴ *Ibid.*, p. 3.

Premièrement, l'isomorphisme coercitif. Celui-ci s'explique comme la conséquence des pressions que les organisations, appartenant à un champ organisationnel, perçoivent. Cet isomorphisme peut également être le résultat de règles, d'attentes, etc. provenant de la société. Les entreprises doivent respecter celles-ci⁸⁵. Les contraintes qui émanent du contexte peuvent avoir des impacts concernant l'application de certaines pratiques par les entreprises⁸⁶. Deuxièmement, l'isomorphisme normatif. Celui-ci émane des pressions provenant des professions⁸⁷. Ce phénomène de « professionnalisation⁸⁸ » pousse les individus d'un même secteur d'activité à accepter des normes professionnelles et à les respecter⁸⁹. Les membres d'une même profession adoptent des comportements fortement identiques et réagissent de manière quasi-similaire dans presque toutes les situations⁹⁰. A ce titre, les professionnels n'agissent plus dans l'objectivité d'atteindre un maximum économique, mais dans le respect de la conformité de leurs pratiques et de leurs décisions par rapport aux normes prescrites par le secteur d'activité⁹¹.

Troisièmement, l'isomorphisme mimétique. Celui-ci se définit comme l'imitation, par les entreprises, des pratiques d'autres entreprises, perçues comme plus performantes et plus légitimes, provenant d'un même champ organisationnel⁹². A ce titre, les pratiques innovantes amenées en institution sont souvent le résultat d'un mimétisme⁹³.

Il est assez intéressant d'observer que le mimétisme entre les organisations a une place importante dans la théorie des organisations. Plusieurs courants de cette théorie (par exemples : la théorie de la diffusion, la théorie des conventions, la théorie néo-institutionnelle) utilisent le concept de mimétisme pour fournir des explications concernant les comportements des entreprises⁹⁴. Néanmoins, dans la littérature stratégique, ce concept est perçu comme n'ayant pas de sens étant donné que la capacité à obtenir un avantage concurrentiel et à le maintenir provient surtout de la différenciation stratégique entre les

⁸⁵ *Ibid.*, p. 4.

⁸⁶ GILLET-MONJARRET, Claire, « L'étude de la pratique de vérification sociétale dans le contexte français de la loi Grenelle 2 », *Revue de l'organisation responsable*, 9, 1, 2014, p.30.

⁸⁷ DEMARIA, Samira, *op.cit.*, p. 113.

⁸⁸ HUAULT, Isabelle, *op.cit.*, p. 4.

⁸⁹ DEMARIA, Samira, *op.cit.*, p. 113.

⁹⁰ HUAULT, Isabelle, *op.cit.*, p. 4.

⁹¹ *Ibid.*, p. 5.

⁹² *Ibid.*

⁹³ *Ibid.*

⁹⁴ BEN AMMAR, Sameh et BEN KAHLA, Karim, *Mimétisme et stratégie : Apports de René Girard à la compréhension du mimétisme inter-organisationnel et au champ de la stratégie d'entreprise*, conférence prononcée lors de la 25^{ème} conférence internationale de Management Stratégique, Hammamet, 30-31 mai et 1 juin 2016, p. 2.

entreprises⁹⁵. Et pourtant, les entreprises, souvent inconsciemment, ont recours au mimétisme.

Il est important de différencier le terme « mimétisme » qui, comme nous venons de le décrire, peut être plus inconscient, du terme d'« imitation », qui relève d'un comportement volontaire⁹⁶.

Selon nous, l'imitation pourrait renvoyer à la pratique du *benchmarking* qui consiste à observer les stratégies et les pratiques d'autres entreprises ou d'autres secteurs afin de les comparer ou de les appliquer. Samira Demaria identifie, de son côté, le *benchmark* comme « l'institutionnalisation d'un processus mimétique⁹⁷ ».

Sameh Ben Ammar et Karim Ben Kahla expliquent qu'il existe certains contextes dans lesquels le mimétisme inter-organisationnel est plus régulièrement présent⁹⁸. Ces auteurs identifient quatre contextes.

Premièrement, un contexte d'incertitude dans lequel les entreprises ont des difficultés à savoir quelles seront les conséquences des décisions qu'elles ont prises⁹⁹. Quand l'environnement est incertain, les organisations auront davantage tendance à imiter des organisations considérées comme plus performantes¹⁰⁰. La théorie de Paul DiMaggio et de Walter W. Powell va également dans ce sens. Elle explique que quand les dirigeants des organisations sont face à un contexte d'incertitude concernant les choix qu'ils ont émis, ils ont tendance à imiter les organisations de leur champ organisationnel pour trouver des solutions. Dans ce sens, l'isomorphisme mimétique apparaît face à l'incertitude ressentie par les décideurs¹⁰¹.

Deuxièmement, dans un contexte de grande rivalité entre les firmes. Dans ce cas, les entreprises ont tendances à utiliser le mimétisme pour assurer leurs positions dans le champ organisationnel et tenter de limiter les actions de leurs concurrents¹⁰².

Troisièmement, dans un contexte où les acteurs sont en position de pouvoir observer ou de connaître des informations sur les pratiques des autres organisations. Plus les entreprises

⁹⁵ *Ibid.*

⁹⁶ *Ibid.*, p. 3.

⁹⁷ DEMARIA, Samira, *op.cit.*, p. 117.

⁹⁸ BEN AMMAR, Sameh et BEN KAHLA, Karim, conférence internationale de Management Stratégique, *op.cit.*, p. 4.

⁹⁹ *Ibid.*, p. 5.

¹⁰⁰ GILLET-MONJARRET, Claire, *op.cit.*, p. 37.

¹⁰¹ BEN AMMAR, Sameh et BEN KAHLA, Karim, conférence internationale de Management Stratégique, *op.cit.*, p. 5.

¹⁰² *Ibid.*

ont cette possibilité, plus elles ont tendance à faire usage du mimétisme¹⁰³. De même, les entreprises sont parfois orientées par des professionnels (internes ou externes) qui leurs suggèrent vivement de faire ce que font les autres entreprises¹⁰⁴. Dans ce contexte, le mimétisme est influencé par la capacité des entreprises de détenir des informations concernant les pratiques d'autres entreprises. Ces informations peuvent émerger de différentes sources. Elles peuvent, entre autre, provenir des consultants¹⁰⁵ d'entreprise¹⁰⁶.

Quatrièmement, quand les ressources sont facilement identifiables et imitables¹⁰⁷. Dans ce cas, les entreprises ont tendance à imiter les actions stratégiques des autres entreprises¹⁰⁸.

Sameh Ben Ammar et Karim Ben Kahla énoncent deux motivations qui poussent les entreprises à en imiter d'autres¹⁰⁹.

Premièrement, il y a une motivation à dominante économique. Les entreprises ont recours au mimétisme dans le but d'augmenter leurs performances et de continuer à assurer leur position concurrentielle¹¹⁰. Concrètement, la théorie de l'apprentissage explique que les organisations imitent les pratiques et les innovations des autres, car ainsi elles ne sont pas soumises aux coûts, par exemple, de l'instauration de ces pratiques¹¹¹.

Deuxièmement, il y a une motivation à dominante sociologique. Dans cette optique, les entreprises recherchent la légitimité et la reconnaissance des autres organisations. L'approche néo-institutionnaliste nous apprend que les différentes formes d'isomorphismes permettent aux organisations de se construire cette légitimité. Les entreprises ont recours au mimétisme pour imiter les pratiques, qu'elles soient bonnes ou mauvaises, des autres institutions et ainsi, gagner en légitimité¹¹². Quand plusieurs acteurs adoptent un même comportement, celui-ci s'auto-légitime et les autres acteurs seront également amenés à adopter celui-ci, sans nécessairement le remettre en question¹¹³.

¹⁰³ *Ibid.*

¹⁰⁴ DEMARIA, Samira, *op.cit.*, p. 116.

¹⁰⁵ Cf. « 5. Le consultant comme fournisseur d'informations », p. 14.

¹⁰⁶ BEN AMMAR, Sameh et BEN KAHLA, Karim, « Pourquoi les dirigeants s'imitent-ils ? Réponse de la théorie mimétique de René Girard », *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 1, 1, 2016, p. 27.

¹⁰⁷ BEN AMMAR, Sameh et BEN KAHLA, Karim, conférence internationale de Management Stratégique, *op.cit.*, p. 5.

¹⁰⁸ *Ibid.*, p. 6.

¹⁰⁹ *Ibid.*

¹¹⁰ *Ibid.*

¹¹¹ *Ibid.*

¹¹² *Ibid.*, p. 7.

¹¹³ *Ibid.*, p. 8.

Bien que ces deux motivations existent, les entreprises ont tendance à rechercher davantage la légitimité plutôt que la performance¹¹⁴.

La quête de légitimité est importante pour les organisations. D'ailleurs, celles-ci subissent des pressions et des contraintes institutionnelles qui les poussent à imiter et à adopter certaines stratégies, certains comportements¹¹⁵. C'est parce qu'il y a ce désir de légitimité que les organisations, en grande partie, ont recours à l'isomorphisme institutionnel.

Les organisations sont amenées à être de plus en plus semblables, car elles sont soumises aux contraintes institutionnelles¹¹⁶ qui les poussent principalement à obtenir de la légitimité dans leur champ organisationnel¹¹⁷. En réalité, il existe deux facteurs principaux dans l'adoption de certaines pratiques de gestion ou de management par les entreprises. Il s'agit du mimétisme et des prescriptions fournies par les consultants¹¹⁸.

5. Le consultant comme fournisseur d'informations

Cela fait approximativement cinquante ans que les consultants interviennent auprès d'organisations¹¹⁹ de toutes sortes, qu'elles fassent partie du secteur privé ou du secteur public¹²⁰. De nos jours, il est d'ailleurs très courant que des entreprises, même publiques, fassent appel à des consultants¹²¹. Le consultant est défini comme une personne extérieure, engagée par l'organisation contre rémunération pour apporter ses connaissances et ses savoirs-faires aux dirigeants, dans l'objectif d'améliorer certaines pratiques de l'organisation ou d'accroître ses performances économiques¹²². Les consultants sont amenés, de part leurs conseils et leur expertise entre autres, à aider les dirigeants dans la

¹¹⁴ HUAULT, Isabelle, *op.cit.*, p. 7.

¹¹⁵ GILLET-MONJARRET, Claire, *op.cit.*, p. 36.

¹¹⁶ GILLET-MONJARRET, Claire, *op.cit.*, p. 30.

¹¹⁷ *Ibid.*, p. 29.

¹¹⁸ AGGERI, Franck, « Les phénomènes gestionnaires à l'épreuve de la pensée économique standard. Une mise en perspective de travaux de Jean Tirole », *Revue française de gestion*, 5, 250, 2015, p. 78.

¹¹⁹ ROY, Francine et SAVOIE, André, « Les critères d'efficacité en consultation : le point de vue des praticiens », *Le travail humain*, 4, 75, 2012, p. 378.

¹²⁰ VERSTRAETEN, Michel, *Consultants en organisation. Stratégies et pratiques de l'intervention*, Bruxelles : De Boeck Université, p. 11.

¹²¹ RIVET, Gilles, « Le consultant face aux évolutions des politiques sociales : Conditions d'une posture alternative », *Journal des anthropologues*, hors-série, 2011, p. 99.

¹²² BABEAU, Olivier, « Les pratiques transgressives des consultants au service de la fabrique de la stratégie », *Revue française de gestion*, 5, 174, 2007, p. 45.

résolution d'un ou de plusieurs problèmes que l'entreprise rencontre¹²³. Mais les consultants peuvent également permettre aux entreprises d'améliorer l'utilisation qu'elles font de leurs ressources¹²⁴. Pour les dirigeants d'entreprises, le consultant est perçu comme un moyen d'aide pour atteindre certains résultats et/ou pour mettre en place des stratégies¹²⁵.

Michel Verstraeten identifie quatre utilités principales liées au rôle de consultant.

Premièrement, les expertises que le consultant peut mettre au service du client. Il s'agit de ses expériences, de ses connaissances, de ses savoir-faire, etc.¹²⁶. Dans le cadre de ses expériences, dans d'autres organisations, mais aussi grâce aux expertises de ses collègues¹²⁷, etc. le consultant a accès à beaucoup d'informations. A ce titre, il dispose d'une grande connaissance du secteur, des stratégies, des difficultés, etc. des organisations voisines¹²⁸. Cette connaissance peut être très utile aux dirigeants de l'organisation, car le consultant leur donne un peu de son savoir, mais il leur transmet aussi certaines pratiques efficaces et autres outils de management¹²⁹. Le consultant apparaît également, grâce à son expérience dans d'autres missions et grâce à son réseau de connaissances, comme détenteur d'informations qu'il transmet à ses clients¹³⁰. Il s'agit ici d'informations concernant les pratiques d'autres organisations présentes sur le marché. Dans la théorie, ces informations sont confidentielles, mais, dans la pratique, il est plus difficile de différencier les informations provenant exclusivement du client de celles que le consultant a obtenues ailleurs. Entre les deux, la limite est floue¹³¹. Cependant, les informations ne sont pas communiquées de manière brute¹³² : les consultants font allusion à certaines données et ce, souvent à l'oral¹³³. Evidemment, quand le client fait appel au consultant, il est conscient que celui-ci va lui transférer certaines informations intéressantes. Le client est d'ailleurs demandeur de cela¹³⁴.

¹²³ STERN, Patrice, « Risques et fantasmes du métier de consultant », *L'expansion Management Review*, 4, 155, 2014, p. 98.

¹²⁴ ROY, Francine et SAVOIE, André, *op.cit.*, p. 378.

¹²⁵ VERSTRAETEN, Michel, *op.cit.*, p. 34.

¹²⁶ *Ibid.*, p. 35.

¹²⁷ *Ibid.*

¹²⁸ *Ibid.*, p. 36.

¹²⁹ BABEAU, Olivier, *op.cit.*, p. 47.

¹³⁰ *Ibid.*, p. 48.

¹³¹ *Ibid.*

¹³² *Ibid.*, p. 56.

¹³³ *Ibid.*, p. 50.

¹³⁴ *Ibid.*, p. 54.

Deuxièmement, le consultant est une ressource pour le dirigeant. Celui-ci a parfois besoin d'un travailleur supplémentaire qui fournit un travail dans le cadre d'un projet précis. A ce titre, comparé aux salariés de l'entreprise, il peut se concentrer sur un problème en particulier. D'ailleurs, le consultant est dans la capacité de fournir une grande charge de travail et ce, dans des délais fort restreints¹³⁵. A ce titre, avoir recours à un consultant pour réaliser certains travaux ou projets, plutôt que de devoir engager des personnes à temps plein, est une réelle économie pour l'entreprise¹³⁶.

Troisièmement, le consultant est engagé pour son extériorité politique. Il est externe à l'entreprise. Grâce à cette position, il est neutre : par exemple, quand il propose des solutions à l'organisation ou quand il pose un diagnostic sur celle-ci¹³⁷. Cette position d'externe lui permet également d'avoir recours à certaines informations, entre autres parce que différentes personnes viennent se confier à lui¹³⁸. Cette position de tiers est très importante dans le travail du consultant et elle lui donne tout son sens¹³⁹.

Quatrièmement, le consultant est dans une position d'extériorité cognitive. Cette position, neutre dans l'organisation lui permet de mettre à jour des représentations nouvelles concernant un problème, un conflit, etc.¹⁴⁰. De plus, cela lui donne la possibilité de questionner les représentations déjà existantes dans l'institution et de proposer un nouveau point de vue aux acteurs qui composent l'organisation¹⁴¹. Cette position d'externe lui permet de poser un regard nouveau sur le fonctionnement de l'entreprise¹⁴² et de pouvoir mettre à jour les routines dont les acteurs n'ont plus conscience¹⁴³.

Nous percevons ici l'objectif et l'utilité d'avoir recours à un consultant. Il est intéressant d'observer l'expertise que le consultant offre aux clients. Ses connaissances et ses savoirs sont une source d'informations, mais également de relais concernant les diverses pratiques et stratégies d'une organisation plutôt qu'une autre.

Il est également intéressant de citer l'avis de Patrice Stern concernant les solutions que le consultant apporte aux organisations. L'auteur explicite que les consultants ne s'intéressent

¹³⁵ VERSTRAETEN, Michel, *op.cit.*, p. 36.

¹³⁶ BABEAU, Olivier, *op.cit.*, p. 46.

¹³⁷ VERSTRAETEN, Michel, *op.cit.*, p. 37.

¹³⁸ *Ibid.*, p. 38.

¹³⁹ RIVET, Gilles, *op.cit.*, p. 95.

¹⁴⁰ VERSTRAETEN, Michel, *op.cit.*, p. 39.

¹⁴¹ *Ibid.*, p. 40.

¹⁴² BABEAU, Olivier, *op.cit.*, p. 45.

¹⁴³ *Ibid.*, p. 46.

pas à l'inhumanité de certaines pratiques qu'ils suggèrent à l'entreprise de mettre en place. Selon l'auteur, l'objectif n'est pas le bien-être des travailleurs, mais le cours de bourse¹⁴⁴.

6. Le New Public Management

La nouvelle gestion publique, plus connue dans sa version anglaise sous le nom de « *New Public management*¹⁴⁵ », a, depuis les années 1980 principalement, voulu amener au sein du secteur public des principes de gouvernance et de gestion qui émanent des entreprises privées¹⁴⁶. Ce désir de transposer des pratiques du secteur privé au secteur public est réalisé « au nom de l'efficacité et de l'efficience¹⁴⁷ ».

Anna Janand et Franck Brillet expliquent que c'est dans un contexte d'accroissement des dettes publiques, de diminution des ressources publiques¹⁴⁸, mais également dans un contexte où, au niveau international, les entreprises des différents pays font place à la concurrence et à la performance, que le *New Public Management* fait son apparition¹⁴⁹.

Initialement, c'est aux Etats-Unis, sous la direction de Ronald Reagan et en Angleterre, sous l'impulsion de Margaret Thatcher, que le *New Public Management* fait son apparition¹⁵⁰. Celui-ci va ensuite s'étendre dans diverses institutions internationales et dans une majorité des pays de l'OCDE, dont la Belgique à partir des années 1980. C'est à partir des années 1990 que la nouvelle gestion publique est de plus en plus appliquée dans les différents pays¹⁵¹.

Finalement, les organismes publics ont intégré les pratiques de cette nouvelle gestion publique. Aujourd'hui, la doctrine du *New Public Management* s'est implantée partout.

¹⁴⁴ STERN, Patrice, *op.cit.*, p. 100.

¹⁴⁵ GIAUQUE, David, « La nouvelle gestion publique en action : vers une bureaucratie libérale », in PERROT, M-D., DUPASQUIER, J-N., JOYE, D., LERESCHE, J-P. et RIST, G. (dir.), *Ordres et désordres de l'esprit gestionnaire : Où vont les métiers de la recherche, du social et de la santé ?*, Lausanne : Réalités Sociales, 2006, p. 41.

¹⁴⁶ PIRAUX, Alexandre, « Que reste-t-il de « Copernic » ? », *Site du centre de recherche et d'information socio-politiques*, [En ligne], 2017, http://www.crisp.be/crisp/wp-content/uploads/analyses/2017-02-02_ACL-Piroux_A-2017-Que_reste-t-il_de_Copernic.pdf. (consulté le 18 mai 2017), p. 10.

¹⁴⁷ VAN HAEPEREN, « Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne », *Reflète et perspectives de la vie économique*, 2, 2012, p. 84.

¹⁴⁸ JANAND, Anne et BRILLET, Franck, « La mobilité interne en tension dans les entreprises publiques : entre fins et moyens », *Gestion et management public*, 4, 1, 2015, p. 29.

¹⁴⁹ *Ibid.*, p. 31.

¹⁵⁰ DE GAULEJAC, Vincent, « La nouvelle gestion publique », *Travail, les raisons de la colère*, Paris : Seuil, 2011, pp. 143-154, p. 144.

¹⁵¹ JANAND, Anne et BRILLET, Franck, *op.cit.*, p. 31.

Elle devient la norme et « s'est banalisée au point de devenir l'idéologie dominante de notre temps et de se répandre dans l'ensemble de la société¹⁵² ».

L'arrivée du *New Public Management* se base sur l'idée que les formes de gestion du secteur public sont inefficaces et coûteuses¹⁵³. C'est pourquoi, selon l'idéologie de cette nouvelle gestion publique, il est nécessaire de « moderniser » ce secteur en transposant dans celui-ci des outils de gestion émanant du privé. Les pratiques qui émanent des entreprises privées pourront permettre d'améliorer l'utilisation des ressources humaines, mais également d'augmenter la productivité des institutions publiques afin d'optimiser leur rentabilité¹⁵⁴.

Les objectifs sont donc de rendre les institutions plus efficaces et plus efficaces¹⁵⁵, entre autre en diminuant les coûts des organisations¹⁵⁶. La philosophie de la nouvelle gestion publique prétend également rendre les institutions davantage adaptées aux différents besoins des usagers qui les composent¹⁵⁷. Le but principal du *New Public Management* est « de faire plus - et mieux- avec moins¹⁵⁸ ».

Le *New Public Management* apporte différentes caractéristiques, venues des entreprises privées, au sein du secteur public dans l'objectif de transformer la gestion et le management des institutions de celui-ci. On retrouve une gestion qui est centrée sur les résultats¹⁵⁹. Différents outils et instruments sont mis en place afin de réaliser cette gestion. Citons quelques exemples : les tableaux de bord et leurs indicateurs, l'évaluation des pratiques et du personnel, etc. Ces instruments sont appliqués afin d'assurer la supervision des activités des services publics qui poursuivent désormais des objectifs d'efficacité et d'efficience. Dans cette nouvelle gestion, on retrouve une culture de la performance¹⁶⁰, une culture des résultats¹⁶¹ et une culture entrepreneuriale¹⁶².

¹⁵² DE GAULEJAC, Vincent, *op.cit.*, p. 144.

¹⁵³ Différents auteurs reprenent cette idée. Par exemple : VAN HAEPEREN, Béatrice, *op.cit.*, p. 85.

¹⁵⁴ DE GAULEJAC, Vincent, *op.cit.*, p. 143.

¹⁵⁵ RIST, Gilbert, « La nouvelle gestion publique peut-elle être sociale ? », in PERROT, M-D., DUPASQUIER, J-N., JOYE, D., LERESCHE, J-P. et RIST, G. (dir.), *Ordres et désordres de l'esprit gestionnaire : Où vont les métiers de la recherche, du social et de la santé ?*, Lausanne : Réalités Sociales, 2006, p. 140.

¹⁵⁶ GIAUQUE, David, *op.cit.*, p. 44.

¹⁵⁷ DUPASQUIER, Jean-Noël et RIST, Gilbert, « Le néomanagérialisme : un fait social total », in PERROT, M-D., DUPASQUIER, J-N., JOYE, D., LERESCHE, J-P. et RIST, G. (dir.), *Ordres et désordres de l'esprit gestionnaire : Où vont les métiers de la recherche, du social et de la santé ?*, Lausanne : Réalités Sociales, 2006, p. 238.

¹⁵⁸ RIST, Gilbert, *op.cit.*, p. 140.

¹⁵⁹ VAN HAEPEREN, Béatrice, *op.cit.*, p. 89.

¹⁶⁰ JANAND, Anne et BRILLET, Franck, *op.cit.*, p. 31.

¹⁶¹ VAN HAEPEREN, Béatrice, *op.cit.*, p. 89.

Le *New Public Management* tente d'imposer aux services publics une gestion basée « sur les trois E "Économie, Efficacité, Efficience"¹⁶³ ».

Le *New Public Management* et son « phénomène d'hybridation, c'est-à-dire d'introduction des valeurs issues des entreprises privées dans le secteur public¹⁶⁴ » se sont diffusés partout. En effet, cette gestion s'étend à l'ensemble du secteur public en Belgique et « a imprégné la structure et le fonctionnement de la fonction publique wallonne¹⁶⁵ ».

Comme nous pouvons le voir, le *New Public Management* a transposé dans le secteur public différentes pratiques qui émanent des entreprises privées. L'évaluation fait partie de celles-ci. Cette nouvelle gestion publique est une des raisons qui poussent les entreprises, dans ce cas-ci les institutions du secteur public, à adopter certaines de ces pratiques. Il ne s'agit pas de raisons inhérentes aux entreprises. A l'origine, ces pratiques ont été imposées aux institutions publiques dans l'objectif de les rendre plus productives et plus rentables.

7. Le capitalisme financier

L'arrivée d'un « capitalisme financier » entraîne de grands changements au sein des organisations, que ce soit pour les actionnaires qui les composent, pour les dirigeants ou pour les travailleurs. Le capitalisme financier, de par ses caractéristiques, a une influence sur l'arrivée de certaines pratiques au sein des entreprises afin, principalement, de garantir l'augmentation, toujours plus accrue, de la rentabilité des entreprises.

Avant tout, il est important de signaler que le capitalisme a connu diverses « formes » au cours du temps. Celui-ci n'est jamais définitif, il est continuellement en évolution¹⁶⁶.

A la fin du XVIIIe siècle, le capitalisme industriel, basé sur l'industrie, fait son apparition grâce à d'importantes innovations techniques concernant le pétrole, l'électricité, la

¹⁶² DE GAULEJAC, Vincent, *op.cit.*, p. 148.

¹⁶³ *Ibid.*, p. 85.

¹⁶⁴ JANAND, Anne et BRILLET, Franck, *op.cit.*, p. 29.

¹⁶⁵ VAN HAEPEREN, Béatrice, *op.cit.*, p. 96.

¹⁶⁶ « Du capitalisme industriel au capitalisme financier », *Site de Questions Economiques*, [En ligne], 2015, <http://questions-economiques.com/accueil/?p=696> (consulté le 3 juillet 2017).

télécommunication, etc. et financières relatives aux banques, à la monnaie et aux bourses, apparues avec la révolution industrielle¹⁶⁷.

L'arrivée du capitalisme financier fait suite au capitalisme industriel¹⁶⁸. Ce nouveau type de capitalisme apparaît à partir des années 1970¹⁶⁹. A cette époque émerge une « gouvernance d'entreprise » qui se caractérise principalement par l'organisation des relations entre les actionnaires et les dirigeants de l'entreprise¹⁷⁰. On observe une évolution dans les relations de ces deux acteurs, mais également dans leurs rôles. Cette évolution est caractérisée par le passage d'un capitalisme « familial » à un capitalisme « managérial », pour se transformer finalement en capitalisme « financier »¹⁷¹.

Au début, vers la fin du XIXe siècle, il existait un capitalisme « familial¹⁷² » où les familles étaient actionnaires des entreprises et les dirigeants, gestionnaires de celles-ci. Petit à petit, les dirigeants se sont affranchis du contrôle imposé par leurs mandants et ont créé un contrôle interne au sein des entreprises, les intérêts des actionnaires et les intérêts des dirigeants n'étant plus les mêmes¹⁷³. Le dirigeant va représenter l'entreprise alors que l'actionnaire s'efface¹⁷⁴. Au cours de la période des Trente Glorieuses, le dirigeant donne une image valorisante. A cette époque, les entreprises, formées pour beaucoup en groupes, donnent l'impression de valoriser une efficacité économique dépassant les intérêts privés et poursuivant des missions d'intérêt général¹⁷⁵.

A partir des années 1980, la puissance américaine se voit décliner et les actions des dirigeants sont remises en cause¹⁷⁶. Ceux-ci sont perçus comme responsables, car ils ont été négligents et ont laissé beaucoup d'erreurs se produire. En réponse à cette situation, les actionnaires décident de reprendre le contrôle des entreprises et, de facto, de leurs dirigeants afin d'augmenter la rentabilité¹⁷⁷. Les actionnaires imposent un contrôle aux

¹⁶⁷ *Ibid.*

¹⁶⁸ ANGUS, Sibley, « Les dérives du capitalisme financier », *Site de l'équilibrium economicum*, [En ligne], 2008, <http://www.equilibrium-economicum.net/capitalisme%20financier.htm> (consulté le 3 juillet 2017).

¹⁶⁹ « Du capitalisme industriel au capitalisme financier », *op.cit.*

¹⁷⁰ BATSCH, Laurent, *Le capitalisme financier*, Paris : La Découverte, 2002, p. 6.

¹⁷¹ *Ibid.*, p. 12.

¹⁷² *Ibid.*, p. 7.

¹⁷³ *Ibid.*, p. 8.

¹⁷⁴ *Ibid.*, p. 9.

¹⁷⁵ *Ibid.*, p. 10.

¹⁷⁶ *Ibid.*

¹⁷⁷ *Ibid.*, p. 7.

dirigeants, dont le mandat est initialement d'assurer et d'augmenter la richesse des actionnaires¹⁷⁸.

Cette situation où les actionnaires reprennent le contrôle est liée à deux aspects. Premièrement, comme nous venons de le voir, c'est lié à la détérioration de l'industrie, dont les dirigeants sont la cause.

Deuxièmement, cette situation est le fruit d'une idéologie qui veut se libérer de la bureaucratie et voir arriver la régulation par le marché. D'ailleurs, cette tendance est politiquement soutenue par Ronald Reagan aux Etats-Unis et par Margaret Thatcher en Grande-Bretagne¹⁷⁹.

Petit à petit, la gouvernance d'entreprise apparaît. Dans ce modèle, l'entreprise entière va être gouvernée par la finance où les intérêts des actionnaires sont placés en priorité. Dans cette gouvernance, l'objectif des dirigeants n'est plus d'assurer la croissance de l'entreprise et l'augmentation de l'emploi, mais de maximiser les valeurs des actions. Pour réaliser cela, les dirigeants sont soumis à trois principes.

Premièrement, l'accroissement du contrôle provenant des actionnaires, entre autre par l'information des résultats qui doit leur être donnée tous les trimestres.

Deuxièmement, la menace constante pour les dirigeants de perdre leur s'ils ne se conforment pas aux attentes des actionnaires.

Troisièmement, l'apparition de *stock options* pour rémunérer en partie les dirigeants et ainsi les inciter à maximiser la rentabilité de l'entreprise¹⁸⁰.

Comme nous pouvons le constater, le capitalisme financier se caractérise par la recherche du rendement maximal¹⁸¹ et ce, le plus rapidement possible¹⁸². Ce capitalisme est également marqué par l'arrivée d'un régime d'accumulation à court terme, mais aussi par une diminution de la diversification¹⁸³ au sein des entreprises, afin de se concentrer sur quelques activités uniquement¹⁸⁴. L'objectif principal étant la rentabilité, les dirigeants subissent le contrôle des actionnaires et sont soumis à leurs règles. Si les dirigeants ne se soumettent pas aux intérêts des actionnaires ou si leurs performances sont jugées

¹⁷⁸ *Ibid.*, p. 11.

¹⁷⁹ *Ibid.*

¹⁸⁰ « Du capitalisme industriel au capitalisme financier », *op.cit.*

¹⁸¹ ANGUS, Sibley, *op.cit.*

¹⁸² « Du capitalisme industriel au capitalisme financier », *op.cit.*

¹⁸³ BATSCH, Laurent, *op.cit.*, p. 94.

¹⁸⁴ *Ibid.*, p.42.

insuffisantes par ces derniers, les dirigeants risquent fortement de perdre leur place¹⁸⁵. D'ailleurs, ce capitalisme peut être nommé « hypercapitalisme » vu le pouvoir qu'il accorde aux personnes détenant le capital¹⁸⁶. Pour assurer ce rendement optimal, les entreprises peuvent produire plus, tout en réduisant leurs coûts à tous les niveaux ou produire plus rapidement, explorer des marchés inexploités jusque là, etc.¹⁸⁷.

Evidemment, le capitalisme financier s'inscrit dans un contexte particulier marqué par la révolution libérale, la diminution des dépenses publiques, la privatisation de certains biens et services qui émanent du public, etc.¹⁸⁸. Le contexte est également marqué par la concurrence mondiale¹⁸⁹ ainsi que par la mondialisation et le triomphe des politiques néolibérales¹⁹⁰.

Ce contexte et l'arrivée d'un capitalisme financier ont des conséquences sur les entreprises, sur l'organisation du travail, sur les dirigeants et sur les travailleurs. Notons, par exemple, que les actionnaires veulent une augmentation de 15 à 20% par année concernant leurs bénéfices. Les entreprises qui réalisent une augmentation de leurs bénéfices plus faibles que ce taux sont condamnées à des suppressions d'emplois, à une faillite, ou autres¹⁹¹. Les entreprises voient également leurs moyens diminués pour la recherche et l'innovation. De plus, il est plus difficile de former les salariés. Certaines entreprises sont également soumises, dans ces conditions, à la délocalisation¹⁹², à la suppression d'emplois¹⁹³ ou à la diminution des salaires, notamment pour réduire les coûts de production¹⁹⁴. Les actionnaires et autres financiers ne s'intéressent qu'à l'accroissement des bénéfices de l'entreprise, sans se soucier des problèmes que cela peut engendrer¹⁹⁵.

Nous pouvons observer que le capitalisme financier, marqué par le contrôle des actionnaires et par la recherche permanente d'accroissement des bénéfices impose, à ce

¹⁸⁵ COMMUN, Patricia, « Le capitalisme financier en France et en Allemagne : critiques, réalités et conséquences », *Site de l'Institut français des relations internationales*, [En ligne], 2006, <https://www.ifri.org/sites/default/files/atoms/files/visions07bcommun.pdf> (consulté le 3 juillet 2017), p. 3.

¹⁸⁶ « Du capitalisme industriel au capitalisme financier », *op.cit.*

¹⁸⁷ *Ibid.*

¹⁸⁸ BATSCH, Laurent, *op.cit.*, p. 12.

¹⁸⁹ COMMUN, Patricia, *op.cit.*, p. 5.

¹⁹⁰ « Du capitalisme industriel au capitalisme financier », *op.cit.*

¹⁹¹ COMMUN, Patricia, *op.cit.*, p. 3.

¹⁹² *Ibid.*, p. 4.

¹⁹³ *Ibid.*, p. 5.

¹⁹⁴ « Du capitalisme industriel au capitalisme financier », *op.cit.*

¹⁹⁵ ANGUS, Sibley, *op.cit.*

titre, une diminution des coûts, quels qu'ils soient, une augmentation de la productivité et du rendement.

8. Les nouvelles technologies

Sans trop rentrer dans les détails, nous abordons ici la thématique des nouvelles technologies. Il s'agit d'un sujet très vaste, que nous effleurons en mettant en avant uniquement quelques informations.

Nous remarquons que les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), liées à l'informatique, à l'électronique et à la télécommunication font leur apparition dans divers domaines de la société¹⁹⁶. Ces technologies sont également fort présentes au sein des entreprises, quelles que soient leurs tailles¹⁹⁷.

Ces technologies introduisent des modifications dans l'organisation du travail et dans l'organisation des entreprises¹⁹⁸. Comme la plupart des progrès de notre société, ceux-ci ont des effets positifs ou négatifs au sein de l'organisation du travail et auprès des travailleurs eux-mêmes¹⁹⁹. En effet, on ne doit à la fois ni subir le « mythe scientifique » et penser que toute technologie ne peut entraîner que du progrès, ni succomber à la « phobie instinctive » qui nous pousserait à croire que chaque évolution est forcément mauvaise²⁰⁰.

Les nouvelles technologies peuvent être bénéfiques à l'organisation du travail. Par exemple, les nouvelles technologies permettent de réaliser des gains de productivité²⁰¹ et d'influencer l'efficacité des organisations²⁰² tout en réduisant certains coûts²⁰³. Certaines nouvelles technologies, comme « Internet », peuvent influencer positivement la

¹⁹⁶ AGLIETTA, Michel et REBERIOUX, Antoine, « Le capitalisme financier : un état des lieux », *Dérives du capitalisme financier*, Paris : Albin Michel, 2004, p. 29.

¹⁹⁷ BURGORGUE-LARSEN, Laurence, « Les Nouvelles Technologies », *Pouvoirs*, 3, 130, 2009, pp. 65-80, p. 65.

¹⁹⁸ AGLIETTA, Michel et REBERIOUX, Antoine, *op.cit.*, p. 30.

¹⁹⁹ BURGORGUE-LARSEN, *op.cit.*, p. 66.

²⁰⁰ BOUQUET, Brigitte, « Les NTIC dans l'action sociale : le pari de l'éthique et de la technique », *Ethique et travail social : Une recherche du sens*, Paris : Dunod, 2004, p. 126.

²⁰¹ AGLIETTA, Michel et REBERIOUX, Antoine, *op.cit.*, p. 31.

²⁰² *Ibid.*, p. 32.

²⁰³ YOLIN, Jean-Michel, « Les outils de l'Internet concernent les entreprises de toutes tailles, dans tous les secteurs. Tous les métiers en sont profondément modifiés », *Annales des Mines – Réalités industrielles*, 2, 2009, p. 90.

compétitivité et le développement des entreprises²⁰⁴. Par exemple, les nouvelles technologies peuvent avoir un impact sur la stratégie, la gestion administrative et financière des organisations²⁰⁵. Les nouvelles technologies peuvent également favoriser la flexibilité, la réactivité²⁰⁶ ou l'extension de l'entreprise²⁰⁷. Notons également que ces technologies peuvent représenter un avantage concurrentiel, par exemple concernant la stratégie de réduction des coûts ou celle de la diversification²⁰⁸.

Ces technologies ont été pensées par l'homme afin de réaliser diverses tâches et cela, très rapidement²⁰⁹. Evidemment, cela amène aussi à se poser diverses questions. De manière générale, on observe que les technologies et les machines apportent une augmentation de la productivité au sein des entreprises.

L'évolution technique de notre société a également été « chamboulée » par l'arrivée de la cybernétique et de l'automatisation²¹⁰. Pendant le taylorisme et le fordisme, on a observé que l'homme avait automatisé les gestes nécessaires à son travail. L'homme était lui-même devenu une machine, tel un automate²¹¹. De nos jours, il serait plus adéquat de parler d'automatisation, principalement grâce aux notions de *feedback* et de programmation qui accompagnent ce terme. Alain Supiot constate que l'organisation du travail se base aujourd'hui sur ce modèle de cybernétique : les travailleurs sont « programmés »²¹². Ils répondent aux informations envoyées par l'environnement et adaptent leur travail en fonction des celles-ci²¹³. En ce sens, ils opèrent un autocontrôle de leur travail afin de diminuer l'écart existant entre leurs performances et les objectifs qui leurs sont assignés²¹⁴.

Nous observons que les nouvelles technologies permettent aux entreprises de diminuer leurs coûts, surtout par rapport aux tâches administratives et de gagner en

²⁰⁴ *Ibid.*, p. 89.

²⁰⁵ *Ibid.*, p. 90.

²⁰⁶ *Ibid.*

²⁰⁷ *Ibid.*, p. 91.

²⁰⁸ AMABILE, Serge et GADILLE, Martine, « Les NTIC dans les PME : stratégies, capacités organisationnelles et avantages concurrentiels », *Revue française de gestion*, 3, 144, 2003, p. 44.

²⁰⁹ TAMINE, Jacques, « La cybernétique, science des contrôles », *La cybernétique : une science moderne au pays des merveilles*, Paris : Beatrice Nauwelaerts, 1971, p. 282.

²¹⁰ *Ibid.*, p. 185.

²¹¹ *Ibid.*, p. 187.

²¹² SUPIOT, Alain, *La Gouvernance par les nombres*, Paris : Fayard, 2015, p. 48.

²¹³ *Ibid.*, p. 218.

²¹⁴ *Ibid.*, p. 219.

productivité pendant que l'automatisation programme les travailleurs à réduire eux-mêmes l'écart existant entre leur performance et l'idéal attendu.

Conclusion

Arrivé au terme de ce travail, il convient sinon de répondre du moins d'apporter les éléments de réponse que ce travail a pu mettre en évidence à la question de départ suivante : « Quels éléments impactent l'arrivée de certaines pratiques, telles que l'évaluation, au sein des entreprises ? »

Premièrement, nous avons mis en avant certains éléments marquant de notre contexte actuel. Nous avons commencé par observer l'évolution du capitalisme et remarqué que nous sommes, depuis le XVIII^e siècle, dans un capitalisme industriel caractérisé par l'accroissement de la recherche de profits et de l'accumulation des capitaux, mais aussi par la propriété des moyens de production. Nous avons également observé que depuis la fin du XIX^e siècle, le capitalisme financier fait son apparition. A ce moment là, les groupes et les organismes financiers prennent de l'importance dans une économie envahie par la finance. Nous avons ensuite observé que les Trente Glorieuses étaient marquée par l'arrivée d'une production de masse et d'une société de consommation en réponse à cela. Nous avons également remarqué l'impact des politiques néolibérales lancées dans les années 1980 par Margaret Thatcher et Ronald Reagan. Ensuite nous avons noté que ces politiques avaient été un réel tremplin à l'essor de la mondialisation. Celle-ci étant caractérisée par des politiques de privatisation, de déréglementation, de libération, etc. La mondialisation est également marquée par la concurrence, au niveau mondial, entre les entreprises, l'augmentation des échanges entre les pays, la recherche constante de performance et de profit, mais aussi par l'accumulation du capital et la toute puissance de la sphère financière au sein de l'économie.

Deuxièmement, nous avons abordé la question de l'évaluation en entreprises. Ensuite, dans l'objectif de répondre à notre question de départ, et en prenant appui sur la littérature, nous avons identifié deux catégories de phénomènes qui permettent de répondre à notre question. D'abord, ce que nous avons appelé des réponses « conscientes ». C'est-à-dire, des réponses énoncées particulièrement dans la littérature managériale. Autrement dit, il

s'agit des réponses apportées par certains auteurs (dans une littérature adaptée aux managers) à la question : pourquoi le personnel de l'entreprise est-il évalué ? De cette interrogation, nous avons pu observer que la pratique de l'évaluation est supposée apporter des avantages aux travailleurs, tels que de la reconnaissance, de la motivation, etc. Les dispositifs d'évaluation sont également supposés être une ressource pour l'entreprise, car ils permettent de mettre à jour la performance de l'entreprise, d'orienter la stratégie de l'entreprise, de développer son efficacité, mais aussi d'aider les dirigeants dans la prise de décisions administratives.

Dans un deuxième temps, nous avons amenés des éléments de réponse définis comme « inconscients » qui permettent de répondre à la question : pourquoi les entreprises adoptent des pratiques fortement similaires et finalement se ressemblent ? Pour répondre à cette question, nous avons mis en avant cinq éléments.

D'abord, le mimétisme inter-organisationnel. Nous avons observé que les trois formes d'isomorphisme (coercitif, normatif et mimétique) permettent d'apporter des éléments de réponses pour comprendre pourquoi les entreprises se ressemblent. Elles s'imitaient, souvent inconsciemment, pour des raisons économiques, mais également pour rechercher de la légitimité au sein de leur champ organisationnel.

Ensuite, nous avons abordé le rôle du consultant au sein des entreprises. Bien que l'objectif premier de celui-ci soit d'être un expert externe qui apporte sa connaissance et son savoir-faire aux dirigeants pour améliorer leur performance ou les aider face à différents problèmes, le consultant permet aussi à certaines informations et à certaines pratiques de circuler entre les entreprises.

Pour poursuivre, nous nous sommes intéressé au *New Public Management*. Nous avons observé que des pratiques de gestion émanant des entreprises privées sont introduites dans des institutions publiques. L'objectif de ce transfert étant d'améliorer la productivité et la rentabilité car celles-ci sont perçues comme coûtant trop chères.

Par après, nous avons parlé du capitalisme financier. Celui-ci est marqué par la gouvernance d'entreprise au sein de laquelle les actionnaires ont repris le contrôle des institutions et imposent aux dirigeants une rentabilité maximum et ce à n'importe quel prix. L'objectif principal étant de maximiser la valeur de l'action.

Finalement, nous avons parlé des nouvelles technologies et observé que celles-ci peuvent avoir un impact positif pour augmenter la productivité de l'entreprise, tout en diminuant ses coûts.

En réponse à notre question de recherche, nous pouvons conclure que les entreprises décident d'adopter certaines pratiques pour des raisons qui les dépassent et dont les dirigeants n'ont pas toujours pleinement conscience. L'évaluation est un bon exemple de pratiques. Toutes les entreprises aujourd'hui évaluent. Mais si elles le font, c'est aussi car elles sont influencées par le contexte qui les entoure. Dans les institutions publiques, c'est le *New Public Management* qui introduit des pratiques d'évaluation au sein des entreprises et non une recherche quelconque de performance venant des organisations ou un désir d'apporter de la reconnaissance et de la motivation à leurs travailleurs. Ces discours sont juste la justification à l'application de certaines pratiques. Dans les entreprises privées, on observe par exemple que la recherche de légitimité va introduire certaines pratiques au sein des organisations. Dernièrement, on constate que toutes les raisons qui poussent les entreprises à adopter certaines pratiques, que ce soit dans le secteur privé ou dans le public, sont entre autres, des objectifs de rentabilité. Le but est d'accroître la performance et les profits de l'entreprise.

Quand on observe le contexte actuel, on remarque que les entreprises cherchent, à n'importe quel prix, à augmenter leurs profits. Ces entreprises et institutions sont soumises à une concurrence mondiale et contrôlée par des actionnaires dont le but est d'augmenter la valeur de l'action. Nous remarquons que les politiques néolibérales des années 1980 ont un impact immense sur les entreprises. De plus, le capitalisme financier et la mondialisation transforment littéralement les buts des entreprises. En effet, il ne s'agit plus d'augmenter l'emploi ou d'améliorer la croissance de l'entreprise, mais il s'agit de maximiser la valeur des actions.

En conclusion, contrairement à ce que pourrait laisser penser la littérature managériale, les entreprises privées et publiques appliquent certaines pratiques et stratégies de gestion afin d'être sans cesse plus performantes, plus productives et surtout plus rentables. L'objectif des entreprises, dans le contexte actuel, est de remplir au maximum les poches des actionnaires. Et ce, à n'importe quel prix.

Bibliographie

Monographies

- ABELES, Marc, « De l'économie à l'anthropologie : la globalisation en perspective », *Anthropologie de la globalisation*, Paris : Payot & Rivages, 2008, pp. 11-53.
- AGLIETTA, Michel et REBERIOUX, Antoine, « Le capitalisme financier : un état des lieux », *Dérives du capitalisme financier*, Paris : Albin Michel, 2004, pp. 13-37.
- BATSCH, Laurent, *Le capitalisme financier*, Paris : La Découverte, 2002.
- BLARDONE, Gilbert, *Le circuit économique. 1: Le capitalisme*, Paris : Bloud & Gay, sans date.
- BOUQUET, Brigitte, « Les NTIC dans l'action sociale : le pari de l'éthique et de la technique », *Ethique et travail social : Une recherche du sens*, Paris : Dunod, 2004, pp. 121-131.
- CHESNAIS, François, « Déchiffrer des mots chargés d'idéologie », *La mondialisation du capital*, Paris : Syros, 1994, pp. 13-31.
- DE GAULEJAC, Vincent, « La nouvelle gestion publique », *Travail, les raisons de la colère*, Paris : Seuil, 2011, pp. 143-154.
- DIETRICH, Anne et TASKIN, Laurent, « Rôles du management humain : de la création de valeur à la production de reconnaissance », *Management humain*, Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, 2016, pp. 125-180.
- LAFAY, Gérard, « Le jeu des entreprises », *Comprendre la mondialisation*, Paris : Economica, 1996, pp. 37-68.
- PERROUX, François, « La croissance de l'expansion », *Le capitalisme*, Paris : Presses Universitaires de France, 1962, pp. 30-72.
- STANKIEWICZ, François et GEUZE, François, « Rémunérer les performances : du salarié, de l'équipe, de l'entreprise », *Manager RH des concepts pour agir*, Bruxelles : De Boeck Université, 2007, pp. 123-147.
- SUPIOT, Alain, *La Gouvernance par les nombres*, Paris : Fayard, 2015.
- TAMINE, Jacques, « La cybernétique, science des contrôles », *La cybernétique : une science moderne au pays des merveilles*, Paris : Beatrice Nauwelaerts, 1971, pp. 161-191.
- VERSTRAETEN, Michel, *Consultants en organisation. Stratégies et pratiques de l'intervention*, Bruxelles : De Boeck Université, 2007.

Ouvrages collectifs

- DUPASQUIER, Jean-Noël et RIST, Gilbert, « Le néomanagérialisme : un fait social total », in PERROT, M-D., DUPASQUIER, J-N., JOYE, D., LERESCHE, J-P. et RIST, G. (dir.), *Ordres et désordres de l'esprit gestionnaire : Où vont les métiers de la recherche, du social et de la santé ?*, Lausanne : Réalités Sociales, 2006, pp. 238-245.
- GIAUQUE, David, « La nouvelle gestion publique en action : vers une bureaucratie libérale », in PERROT, M-D., DUPASQUIER, J-N., JOYE, D., LERESCHE, J-P. et RIST, G. (dir.), *Ordres et désordres de l'esprit gestionnaire : Où vont les métiers de la recherche, du social et de la santé ?*, Lausanne : Réalités Sociales, 2006, pp. 41-53.
- RIST, Gilbert, « La nouvelle gestion publique peut-elle être sociale ? », in PERROT, M-D., DUPASQUIER, J-N., JOYE, D., LERESCHE, J-P. et RIST, G. (dir.), *Ordres et désordres de l'esprit gestionnaire : Où vont les métiers de la recherche, du social et de la santé ?*, Lausanne : Réalités Sociales, 2006, pp. 140-143.

Articles scientifiques

- AGGERI, Franck, « Les phénomènes gestionnaires à l'épreuve de la pensée économique standard. Une mise en perspective de travaux de Jean Tirole », *Revue française de gestion*, 5, 250, 2015, pp. 65-85.
- AMABILE, Serge et GADILLE, Martine, « Les NTIC dans les PME : stratégies, capacités organisationnelles et avantages concurrentiels », *Revue française de gestion*, 3, 144, 2003, pp. 43-63.
- BABEAU, Olivier, « Les pratiques transgressives des consultants au service de la fabrique de la stratégie », *Revue française de gestion*, 5, 174, 2007, pp. 43-59.
- BEN AMMAR, Sameh et BEN KAHLA, Karim, « Pourquoi les dirigeants s'imitent-ils ? Réponse de la théorie mimétique de René Girard », *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 1, 1, 2016, pp. 23-44.
- BUREAU, Marie-Christine, « Du travail à l'action publique : quand les dispositifs d'évaluation prennent le pouvoir », *Cahiers internationaux de sociologie*, 1, 128-129, 2010, pp. 161-175.
- BURGORGUE-LARSEN, Laurence, « Les Nouvelles Technologies », *Pouvoirs*, 3, 130, 2009, pp. 65-80.
- COMTET, Isabelle, « L'évaluation des pratiques professionnelles liées à l'usage des SI : au-delà du paradoxe », *Communication et organisation*, 38, 2010, pp. 111-120.
- DAUMAS, Jean-Claude, « Consommation de masse et grande distribution. Une révolution permanente (1957-2005) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 3, 91, 2006, pp. 57-76.

- DEMARIA, Samira, « Comptabilisation des écarts actuariels. Mise en perspective des pratiques françaises », *La Revue des Sciences de Gestion*, 5, 245-246, 2010, pp. 111-118.
- DIMAGGIO, Paul et POWELL, Walter, « Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations », *Politix*, 10, 40, 1997, pp. 113-154.
- DUJARIER, Marie-Anne, « L'automatisation du jugement sur le travail. Mesurer n'est pas évaluer », *Cahiers internationaux de sociologie*, 1, 128-129, 2010, pp.135-159.
- GILLET-MONJARRET, Claire, « L'étude de la pratique de vérification sociétale dans le contexte français de la loi Grenelle 2 », *Revue de l'organisation responsable*, 9, 1, 2014, pp. 25-38.
- JANAND, Anne et BRILLET, Franck, « La mobilité interne en tension dans les entreprises publiques : entre fins et moyens », *Gestion et management public*, 4, 1, 2015, pp. 29-43.
- MARTUCCELLI, Danilo, « Critique de la philosophie de l'évaluation », *Cahiers internationaux de sociologie*, 1, 128-129, 2010, pp. 27-52.
- PAQUOT, Thierry, « De la « société de consommation » et de ses détracteurs », *Mouvements*, 2, 54, 2008, pp. 54-64.
- RIVET, Gilles, « Le consultant face aux évolutions des politiques sociales : Conditions d'une posture alternative », *Journal des anthropologues, hors-série*, 2011, pp. 89-113.
- ROY, Francine et SAVOIE, André, « Les critères d'efficacité en consultation : le point de vue des praticiens », *Le travail humain*, 4, 75, 2012, pp. 377-397.
- STERN, Patrice, « Risques et fantasmes du métier de consultant », *L'expansion Management Review*, 4, 155, 2014, pp. 98-104.
- VAN HAEPEREN, « Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2, 2012, pp. 83-99.
- VIDAILLET, Bénédicte, « L'évaluation au travail, entre plainte et séduction », *Etudes*, 419, 9, 2013, pp. 185-195.
- YOLIN, Jean-Michel, « Les outils de l'Internet concernent les entreprises de toutes tailles, dans tous les secteurs. Tous les métiers en sont profondément modifiés », *Annales des Mines – Réalités industrielles*, 2, 2009, pp. 89-95.
- ZARKA, Yves Charles, « L'évaluation : un pouvoir supposé savoir », *Cités*, 1, 37, 2009, pp. 113-123.

Communication lors d'une conférence

BEN AMMAR, Sameh et BEN KAHLA, Karim, *Mimétisme et stratégie : Apports de René Girard à la compréhension du mimétisme inter-organisationnel et au champ de la stratégie d'entreprise*, conférence prononcée lors de la 25^{ème} conférence internationale de Management Stratégique, Hammamet, 30-31 mai et 1 juin 2016.

Documents provenant d'internet

ANGUS, Sibley, « Les dérives du capitalisme financier », *Site de l'équilibrium economicum*, [En ligne], 2008, <http://www.equilibrium-economicum.net/capitalisme%20financier.htm> (consulté le 3 juillet 2017).

CHARBONNIER, Audrey, SILVA, Carlos Andrés et ROUSSEL, Patrice, « Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire », *Site de philosophie & management*, [En ligne], 2010, http://www.philosophie-management.com/docs/2010/Mesure_explo_de_la_perfomance_au_travail-Charbonnier-Silva-Roussel.pdf (consulté le 4 juillet 2017).

COMMUN, Patricia, « Le capitalisme financier en France et en Allemagne : critiques, réalités et conséquences », *Site de l'Institut français des relations internationales*, [En ligne], 2006, <https://www.ifri.org/sites/default/files/atoms/files/visions07bcommun.pdf> (consulté le 3 juillet 2017).

HUAULT, Isabelle, « Paul DIMAGGIO et Walter W. POWELL. Des organisations en quête de légitimité », Site d'Archives ouvertes, [En ligne], 2008, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00671797/document> (consulté le 10 mai 2017).

PIRAUX, Alexandre, « Que reste-t-il de « Copernic » ? », *Site du centre de recherche et d'information socio-politiques*, [En ligne], 2017, http://www.crisp.be/crisp/wp-content/uploads/analyses/2017-02-02_ACL-Piroux_A-2017-Que_reste-t-il_de_Copernic.pdf. (consulté le 18 mai 2017).

« Du capitalisme industriel au capitalisme financier », *Site de Questions Economiques*, [En ligne], 2015, <http://questions-economiques.com/accueil/?p=696> (consulté le 3 juillet 2017).

Cours

RAONE, Julien (2016-2017), *Cours de personnel et organisation*, Louvain-la-Neuve : Master 60 en sciences du travail, Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication.

PARTIE III : Note d'articulation

Le thème de ce mémoire porte sur l'évaluation des travailleurs et tente d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : « En quoi le contexte influence-t-il l'arrivée des pratiques d'évaluation des travailleurs au sein des entreprises ? ». Afin d'apporter des éléments de réponse à cette question, nous avons pris appui sur deux disciplines : la philosophie et le management.

Dans cette dernière partie, nous revenons sur les deux papiers réalisés précédemment afin d'observer l'articulation que l'on peut faire de ces deux approches et ainsi proposer des éléments de réponse à notre question initiale¹.

Pour se faire, nous débutons cette articulation en revenant sur les éléments essentiels qui nous sont apparus dans chacune des thématiques grâce à un résumé de chaque partie.

Dans un deuxième temps, nous observons que chaque approche permet d'apporter des éléments nouveaux concernant notre sujet. En outre, l'articulation de ces deux approches est essentielle pour offrir des éléments de réponse à notre questionnement.

Nous terminerons cette note d'articulation en énonçant les limites de ce travail, ainsi que la conclusion de celui-ci.

Comme nous avons pu le constater dans les deux papiers, l'évaluation est partout ! Celle-ci touche tous les métiers et est utilisée dans tous les secteurs grâce à des pratiques fortement similaires. L'évaluation n'a que faire des contextes et des spécificités de chaque secteur d'activité. Elle se définit comme l'action de déterminer la valeur de quelque chose, par exemple d'un résultat obtenu, et de confronter celle-ci à la norme idéalement attendue. Nous avons également pu observer que l'évaluation s'inscrit dans un contexte bien précis. En effet, il a été mis en avant que notre société est marquée par la présence du capitalisme et de la mondialisation. Les deux travaux présentés précédemment ont pu mettre cela en évidence. Mais d'autres éléments sont également ressurgis selon le point de vue que nous avons décidé d'aborder.

Dans un premier temps, nous utilisons une approche qui se base sur la philosophie afin de questionner la pratique de l'évaluation. Nous commençons par constater que notre société est sous l'influence d'une gouvernance par les nombres. Cette gouvernance institue

¹ Comme il s'agit ici d'une conclusion des différents éléments abordés dans les papiers 1 et 2, nous considérons que les références bibliographiques sont renseignées dans ces différentes parties. Les éléments abordés ici sont le résumé des informations citées dans les parties 1 et 2 de ce travail. Si les lecteurs désirent s'avoir sur quels articles, livres, etc. se basent les idées que l'on retrouve dans cette note d'articulation, nous leur conseillons de retourner dans les premières parties de ce travail pour obtenir les références bibliographiques complètes des différentes idées amenées dans ce mémoire.

le calcul comme étant la norme. De plus, elle entraîne une programmation des personnes. Celles-ci ne répondent plus à des règles ou à des lois (comme dans un gouvernement par les lois), mais sont programmés pour réagir aux informations qui émanent de l'environnement et qui leur permettent ainsi d'ajuster leur performance selon les objectifs que l'on attend d'eux. Nous remarquons que cette gouvernance par les nombres s'opère à tous les niveaux de notre société et que l'évaluation est omniprésente dans celle-ci. En effet, cette pratique permet de s'assurer de la bonne réalisation des objectifs assignés aux personnes, aux entreprises et aux pays.

Ensuite, nous avons questionné la place de l'évaluation et les caractéristiques de celle-ci. Il en est ressorti que l'évaluation prétend pouvoir tout mesurer et ainsi chiffrer la réalité. L'évaluation, grâce à une série d'indicateurs, permet d'obtenir un résultat chiffré. Celui-ci peut ensuite être confronté à d'autres résultats et peut être jugé. En effet, elle consiste à juger la valeur obtenue par rapport à la norme idéale attendue. Suite à la définition donnée à celle-ci, nous avons observé que l'évaluation permet de tout mesurer, même des phénomènes qui initialement ne se mesurent pas. De même, cette pratique, vu qu'elle produit des résultats chiffrés, se dit objective et impartiale. Cependant, nous remarquons que les indicateurs utilisés pour évaluer une situation sont le résultat de choix opérés par certaines personnes selon leurs intérêts personnels. L'évaluation, contrairement à ce qu'elle prétend être, n'est pas une mesure impartiale de la réalité. Cependant, elle est un élément indispensable pour rendre possible la culture de la quantification.

Nous avons observé que notre société est envahie par une culture de la quantification. Tout doit être quantifié, car ce procédé permet d'analyser objectivement les phénomènes. Nous observons que les personnes éprouvent une foi dans les nombres car les chiffres sont impersonnels et donc objectifs. La quantification des phénomènes est réalisable grâce à l'utilisation de nombreux indicateurs qui permettent de tout mesurer. Cependant, nous remarquons que derrière la quantification se cachent des jeux de pouvoir et de domination. Il est réducteur de penser que tout peut être mesuré et quantifié, il s'agit simplement la d'une simplification de la réalité. On ne peut tout réduire à des chiffres. Malgré cela, la quantification se dit science exacte, au même titre que l'évaluation.

Pour terminer cette première partie, nous analysons que l'organisation actuelle du travail, dans une société soumise à la gouvernance par les nombres, comporte de nombreux risques pour la santé du travailleur et aliène complètement celui-ci.

Nous concluons de cette première partie que l'évaluation, qui opère au nom de la globalisation, est un dispositif pour introduire la culture de la quantification dans les entreprises. De son côté, le travailleur, programmé et aliéné, n'est que le gentil pion du jeu de la globalisation et de la primauté de l'économie sur le monde.

Dans une deuxième partie, nous prenons appui sur la discipline du management pour questionner l'arrivée de certaines pratiques au sein des entreprises. Pour se faire, dans un premier temps, nous mettons en avant certains éléments du contexte, dont les caractéristiques du capitalisme, l'arrivée d'une société de consommation, l'influence du courant néolibéral et l'impact de la mondialisation.

Dans un deuxième temps, nous observons que la littérature, principalement managériale, offre des éléments de réponse afin de comprendre pourquoi les entreprises évaluent. Par exemple : pour motiver le travailleur, pour augmenter ses performances, pour lui offrir de la reconnaissance, etc. Néanmoins nous percevons également qu'il existe cinq autres raisons qui poussent les entreprises, parfois inconsciemment, à introduire certaines pratiques dans leur organisation.

Premièrement, le mimétisme inter-organisationnel. Nous constatons que les trois formes d'isomorphisme (normatif, coercitif et mimétique) permettent de comprendre pourquoi les entreprises se ressemblent. Celles-ci étant motivées à imiter d'autres entreprises afin d'augmenter leurs performances économiques, mais surtout afin de gagner de la légitimité au sein de leur champ organisationnel.

Deuxièmement, nous comprenons que les consultants, de par leur expérience au sein de différentes entreprises, sont d'excellents vecteurs d'informations. En effet, ceux-ci assurent le transfert de certaines pratiques et de certaines informations d'une entreprise à l'autre.

Troisièmement, nous apercevons que le *New Public Management* est un excellent moyen pour transposer au secteur public des pratiques émanant des entreprises privées. L'objectif étant de réduire les coûts occasionnés dans ce secteur et de le rendre plus rentable.

Quatrièmement, le capitalisme financier. Cette forme de capitalisme, apparue depuis la fin du XIXe siècle se caractérise par la reprise, par les actionnaires, du contrôle des entreprises. Celles-ci sont amenées à devoir, envers et contre tout, accroître leurs profits et maximiser les valeurs de l'action.

Cinquièmement, les nouvelles technologies. L'arrivée de celles-ci dans les entreprises permet de réduire certains coûts et d'augmenter la performance, mais aussi d'influencer positivement sur la compétitivité de l'entreprise, sa flexibilité et sa réactivité.

Finalement, nous avons pu conclure que, contrairement à ce que prétend la littérature managériale, les entreprises sont influencées, souvent inconsciemment, par une série d'éléments qui les poussent à appliquer certaines pratiques, comme l'évaluation. Dans notre société, l'objectif final pour les entreprises est de maximiser leurs profits et de remplir les poches des actionnaires, et cela à n'importe quel prix.

Nous pouvons à présent articuler les deux parties précédemment présentées et percevoir comment, mises ensemble, elles peuvent enrichir encore plus notre raisonnement. Pour se faire, nous avons décidé de construire notre réponse en la scindant en trois parties. En effet, nous observons que le contexte influence la mise en place de l'évaluation au sein des entreprises à trois niveaux, au niveau micro, au niveau méso et au niveau macro.

Premièrement, le niveau micro. Il s'agit ici des arguments amenés par les auteurs de la littérature managériale pour expliquer pourquoi les entreprises évaluent. Comme nous l'avons vu, il y a plusieurs raisons : motiver le travailleur, améliorer ses performances et ainsi les performances de l'entreprise, aider les dirigeants à prendre des décisions administratives, etc. Nous observons qu'à ce niveau, il y a le désir d'accroître les performances de l'entreprise, mais pas uniquement. On tient également compte du travailleur et des bienfaits que l'évaluation pourrait lui procurer.

Deuxièmement, au niveau méso, nous situons le rôle du consultant, les nouvelles technologies, le mimétisme inter-organisationnel et le *New Public Management*. Ce dernier est le produit des politiques mises en place dans les années 1980 par Margaret Thatcher et Ronald Reagan. Cette nouvelle gestion publique a permis l'introduction des pratiques d'évaluation au sein des institutions du secteur public. L'objectif étant de rendre celui-ci moins coûteux et plus rentable. La consultance et les nouvelles technologies ont une influence concernant la mise en place de certaines pratiques similaires au sein des institutions. Nous avons pu observer que ces deux phénomènes ont pour objectif d'améliorer la performance des entreprises. De son côté, le mimétisme inter-organisationnel permet d'expliquer pourquoi les entreprises se ressemblent. Mais celui-ci,

bien qu'il soit également introduit pour rendre les entreprises plus performantes, est avant tout présent pour apporter de la légitimité et de la reconnaissance aux entreprises au sein de leurs champs organisationnels. Cependant, on peut percevoir que le niveau méso influence le niveau micro et est influencé par le niveau macro.

Troisièmement, à un niveau macro, on observe le contexte dans lequel se situe notre société. Celui-ci est marqué par la présence de la mondialisation, du capitalisme financier, de la gouvernance par les nombres, de la culture de la quantification et par le néolibéralisme.

Dans ce dernier niveau, on observe la présence de la gouvernance par les nombres et une culture de la quantification. En effet, notre société est fortement marquée par un véritable culte, une croyance accordée aux chiffres à tel point que les travailleurs s'autocontrôlent et modifient leurs pratiques pour atteindre des résultats chiffrés. On observe dans cet exemple toute l'influence que ces deux éléments ont sur l'organisation du travail. Mais ils ne sont pas les seuls.

Comme nous l'avons déjà dit, le néolibéralisme a fortement influencé l'arrivée du *New Public Management*. Les idéaux de ce courant, basés sur le désir d'un Etat minimal et d'un marché qui s'autorégule, ont énormément d'influence et ce à différents niveaux. Par exemple, au niveau des lois adoptées par les gouvernements afin que les entreprises voient réduire leurs prélèvements fiscaux pour qu'elles puissent être plus compétitives. Mais aussi au niveau international avec la présence de plans d'ajustements structurels imposés aux pays. D'ailleurs, ici aussi on peut observer l'importance de la place qui est accordée aux données chiffrées et le manque d'impartialité de celles-ci.

Dernièrement, le capitalisme financier et la mondialisation influencent les autres niveaux. Ces deux éléments du contexte se caractérisent par leur volonté de voir sans cesse s'accroître le profit des entreprises et leurs performances et ce à l'échelle mondiale. Alors certes, il est important que les entreprises soient performantes et s'accroissent. Mais il s'agit ici d'une course effrénée à la rentabilité et au profit dans un contexte de concurrence et de compétition mondiale.

Une fois encore on peut observer que ce niveau est, lui aussi, influencé par la recherche sans fin de profit. Et cela quel qu'en soit le prix. La mondialisation et le capitalisme n'ont que faire du bien-être des travailleurs, des impacts de la délocalisation ou d'autres conséquences qu'ils entraînent.

Finalement, nous observons que la mondialisation et le capitalisme imposent à toutes les entreprises une recherche constante d'accroissement de la performance, car il faut être compétitif et faire du profit. Dans notre société, cela se concrétise grâce à la gouvernance par les nombres et au culte voué à la quantification. Les données chiffrées qui permettent des classements et des comparaisons vont avoir un impact énorme dans les pratiques, les stratégies, etc. prises par les entreprises pour croître encore et encore. Mais ces données ont également un impact sur les travailleurs. L'évaluation chiffrée des travailleurs leur permet d'être sans cesse plus performants.

Grâce à la mise en avant de trois niveaux d'analyse, nous pouvons observer l'impact du contexte sur la mise en place d'une pratique telle que l'évaluation des travailleurs en entreprises.

Pour conclure cette note d'articulation, nous défendons le point de vue que l'évaluation n'est au final qu'un outil, parmi d'autres, de la globalisation et du capitalisme financier pour augmenter la performance des entreprises. Mais beaucoup d'acteurs, dont certains managers, n'ont pas conscience de cela. Ils ne font que contribuer à renforcer l'influence de l'économie et à remplir les poches des actionnaires. Car si l'évaluation n'est qu'un outil à la mondialisation et au capitalisme, n'oublions pas non plus que ce contexte d'une économie triomphante profite largement à certaines personnes.

Et si l'évaluation n'est qu'un outil, il convient de signaler que le travailleur lui n'est qu'un pion aliéné. La vie est au service de l'économie. Marx avait raison.

Aussi, il ne reste plus qu'une question à poser afin d'ouvrir des pistes de solutions : et maintenant, que fait-on ? Car si aujourd'hui notre contexte et si l'organisation du travail sont ce qu'ils sont, il n'en a pas toujours été ainsi. Tout ce qui se construit, peut se déconstruire et se reconstruire... différemment.

Place des Doyens, 1 bte L2.01.04, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique www.uclouvain.be/trav

