

«Des faits, des faits, des faits!» À propos du gouvernement par les chiffres et autres données probantes (dans l'éducation et ailleurs).

Isabelle Bruno

Résumé

Il en va à l'école utilitariste de Mr Thomas Gradgrind (personnage de C. Dickens dans *Les Temps difficiles*, 1854) comme au sein des appareils d'État, organisations internationales, think tanks et autres réseaux d'experts contemporains, à qui est confiée la tâche de penser les politiques d'enseignement: seuls semblent compter les «faits» érigés en cibles, repères et aiguillons des pratiques éducatives comme de l'action publique en la matière.

Aux yeux des gouvernants de tout niveau, «il n'y a pas de performance, il n'y a que des preuves de performance». En matière d'éducation comme ailleurs, il faut montrer que des résultats positifs sont enregistrés ou attendus. Il faut le montrer en administrant la preuve de son efficacité, que ce soit par voie comparative, expérimentale ou statistique. D'où une intense activité documentaire qui alimente la «bureaucratization néolibérale» observable dans toutes les formes d'organisation.

C'est à cet art de gouverner par les «faits» que cet article est consacré. Plus précisément, il se propose de revisiter la question classique du gouvernement rationnel à la lumière de la prolifération actuelle de technologies évaluatives visant à produire des «données probantes», qu'ils s'agissent de chiffres statistiques, de résultats expérimentaux, de données comparatives telles que les benchmarks ou les «bonnes pratiques». Une telle question soulève en creux le problème des possibles et de leur objectivation comme ressources de résistance. Elle nous offre l'opportunité d'articuler «le possible de la théorie et le possible de la pratique» et, par là, de conjurer les démons bureaucratiques de Mr Gradgrind obnubilé par les faits et les chiffres.

Mots clés:

faits; objectivation; pouvoir; résistance.

«Fact, fact, fact!» On evidence-based governmentality

Abstract: This article aims at reexamining the issue of “evidence-based government” in the light of current profusion of evaluative technologies that aim at producing such hard “evidence” (data, benchmarks, statistics, etc.). In education like elsewhere, there is no such a thing as performance, there’s only proofs of performance. One has to show that good results are registered or, at least, expected with evidence to prove it, by way of comparison, experimentation or statistic quantification. Hence an intense documentary activity which fuels the «neoliberal bureaucratization» at work in all kinds of organisation.

Beyond mapping the types of knowledge and techniques composing the evaluation devices dedicated to inform governmental activities, our purpose here is to discern the process of rationalisation and formalisation, of legitimation and disrepute, by which certain data are in the end considered as “hard facts” that an effective management cannot simply ignore. Such a questioning about facts and their use in the exercise of power raises the problem of the possibles and their objectivation as resources of resistance.

Key words: facts; evidence-based management/policy; benchmarking; resistance.

«Factos, factos, factos!» - Sobre a governamentalidade baseada em evidências

Resumo: Tanto para a escola utilitária do senhor Thomas Gradgrind (personagem de C. Dickens em *Tempos Difíceis*, 1854) como para o seio do aparelho de Estado, organizações internacionais, grupos de reflexão e outras redes de peritos contemporâneos, a quem é confiada a tarefa de pensar as políticas de educação: só parecem contar os ‘factos’ erguidos em alvos, indicadores e marcos das práticas educativas como da acção pública nesta matéria. Aos olhos dos governantes de qualquer nível, “não há *performance*, não há senão *provas de performance*”. Em matéria de educação como em outros domínios é preciso mostrar quais as evidências dos resultados positivos ou os resultados positivos esperados. É preciso demonstrá-los evidenciando a prova da sua eficácia, quer seja por meios comparativos, experimentais ou estatísticos. Onde resulta uma intensa actividade documental que alimenta a “burocratização neoliberal” observável em todas as formas de organização. É a esta arte de governar os ‘factos’ que este artigo é dedicado. Mais precisamente, propõe-se revisitar a questão clássica da racionalização governamental à luz da proliferação actual de tecnologias avaliativas atuais visando produzir “evidências”, quer se trate de números estatísticos, de resultados experimentais, de dados comparativos tais como os benchmarks ou as ‘boas práticas’. Esta questão levanta no seu cerne o problema das possibilidades e da sua objectivação como recursos de resistência. Dá-nos a oportunidade de articular ‘a possibilidade da teoria e a possibilidade da prática’ e, assim, afastar os *demónios* burocráticos do senhor Gradgrind obcecado com fatos e números.

Palavras-chave: factos; objectivação; poder; resistência.

«Hechos, hechos, hechos!» - Sobre gubernamentalidad basado en la evidencia

Resumen: Va a la escuela utilitaria del Sr. Thomas Gradgrind (personaje de C. Dickens en *Tiempos Difíciles*, 1854) como en el estado, organizaciones internacionales, grupos de expertos y otras redes de expertos contemporáneos, confió la tarea de pensar las políticas educativas: sólo parecen contar los ‘hechos’ erigidos en objetivos, puntos de referencia y punza prácticas educativas a partir de la acción pública en este asunto. A los ojos de los gobernantes de cualquier nivel, «no hay ningún rendimiento, sólo hay pruebas de rendimiento. En el campo de la educación como en otros dominios tiene que mostrar lo que la evidencia de resultados positivos o los resultados positivos esperados. Debemos demostrar los resultados que evidencien la prueba de su eficacia, ya sea por medios comparativos, experimentales o estadístico. ¿Dónde está una intensa actividad documental que alimenta el observable «burocratización neoliberal» en todas las formas de organización. Este arte de gobernar los hechos que este artículo está dedicado. Más precisamente, se propone revisar la cuestión de la gubernamental racionalización clásicas a la luz de la actual proliferación de las tecnologías actuales de evaluación para producir pruebas, si estadísticos números de resultados experimentales, datos comparativos como puntos de referencia o las mejores prácticas. Esta cuestión plantea en su base el problema de las posibilidades y su objetivación como características de resistencia. Esta pregunta nos da la oportunidad para articular la teoría de la posibilidad y la posibilidad de la práctica y así alejar los demonios de la burocracia del señor Gradgrind obsesionado con hechos y cifras.

Palabras clave: hechos; objetivación; potencia; resistencia.

Fact, fact, fact! said the gentleman. And *Fact, fact, fact!* repeated Thomas Gradgrind. You are to be in all things regulated and governed", said the gentleman, "by fact. We hope to have, before long, a board of fact, composed of commissioners of fact, who will force the people to be a people of fact, and of nothing but fact. You must discard the word Fancy altogether.

Charles DICKENS, *Hard Times*, 1854, p.2

Il en va à l'école utilitariste de Mr Thomas Gradgrind comme au sein des appareils d'État, organisations internationales, *think tanks* et autres réseaux d'experts à qui est confiée la tâche de penser les politiques d'enseignement: seuls comptent les «faits» érigés en cibles, repères et aiguillons des pratiques éducatives comme de l'action publique en la matière. Cet attachement aux faits comme critère d'évaluation et de décision est bien incarné par ce personnage dickensien, dépeint comme «un homme carré», «un homme de réalités. Un homme de faits et de calcul. Un homme qui agit selon le principe que deux et deux font quatre» (Dickens, 1994, p.2 – nous traduisons). À travers ce directeur d'école qui exhorte ses élèves à «se laisser en toutes choses guider et gouverner par les faits», à «bannir le mot Imagination à tout jamais», la littérature victorienne du XIX^e siècle rend compte d'un mode de gouvernement bureaucratique alors en formation, aujourd'hui matérialisé dans des dispositifs aussi divers que les batteries de tests mesurant les compétences des élèves; le système de *reporting* et de rémunération à la performance auquel sont soumis les enseignants; le développement des politiques éducatives dites «*evidence-based*»; le recours au *benchmarking* pour comparer les performances nationales; etc.¹

Nous sommes entrés dans l'ère de la «performance totale» (Jany-Catrice, 2012). **À tous les échelons – au niveau national du «système d'éducation» ou au niveau local de l'établissement, voire au niveau individuel, celui de l'enseignant ou de l'élève – chacun est sommé de légitimer sa raison d'être en apportant la preuve de son efficacité. Autrement dit, en matière d'éducation comme ailleurs, on pourrait dire pour paraphraser le poète qu'«il n'y a pas de performance, il n'y a que des preuves de performance». Que ce soit par voie comparative, expérimentale ou statistique, il faut montrer que des résultats positifs sont enregistrés ou attendus. Il faut le montrer chiffres à l'appui, preuves à l'appui, d'où une intense activité documentaire – le document étant (étymologiquement) *ce qui sert de preuve*. Or l'activité documentaire est au principe même de la bureaucratisation managériale qui prolifère dans toutes les formes d'organisation (Bruno, 2013b). À cet égard, les organisations éducatives ne font pas exception.**

Qui veut saisir le sens de cette bureaucratisation managériale s'attaque à l'actualité d'un vieux problème: celui de l'art de gouverner par les faits, un art

soucieux avant toute chose d'efficacité et d'objectivité. Et qui pose la question *gouvernementale*, la question du *pouvoir*, n'échappe pas à la question des *résistances*. En l'occurrence, ce que le gouvernement par les faits soulève en creux, c'est le problème des possibles: quelles «possibilités réelles» opposer à la réalité supposée irréfragable des faits? Il s'agit donc de revisiter la question – somme toute classique – du gouvernement par les «faits» à la lumière de la prolifération actuelle de technologies évaluatives visant à produire des «données probantes», qu'ils s'agissent de chiffres statistiques, de résultats expérimentaux, de données comparatives telles que les *benchmarks* ou les «bonnes pratiques».

Les dispositifs produisant de tels faits à visée gouvernementale relèvent d'une pluralité d'objectivités inextricablement liées à certaines conceptions de l'ordre social et du sujet politique. Dans l'esprit des travaux de Lorraine Daston et Peter Galison (2007), qui ont historicisé l'objectivité comme vertu épistémique, il convient d'abord de rappeler à grands traits comment elle est devenue aussi une vertu politique qui redéfinit les rapports des gouvernants aux gouvernés et transforme l'exercice du pouvoir gouvernemental, son instrumentation comme ses finalités. Nous rendrons ensuite compte de la force politique des faits en examinant trois dispositifs de véridiction qui les traduisent en preuves avérées. Cette entrée par les dispositifs vise à mettre en évidence la pluralité des régimes d'objectivité(s) dont se revendiquent les entrepreneurs de «données probantes», au lieu de révéler leur scientificité sans discernement. L'enjeu n'est pas de démêler le plus ou moins vrai et le plus ou moins faux, la réalité et les chimères, mais de comprendre comment fonctionnent en pratique les normativités qui sont à l'œuvre dans ces régimes. Nous nous attarderons tout particulièrement sur l'exemple du *benchmarking* (Bruno, Didier, 2013). Cette technique d'évaluation comparative est en effet intéressante au regard de notre propos en ce qu'elle équipe effectivement un art de gouverner par les «faits» qui tend à désamorcer le politique – dans l'entreprise comme dans l'État – en arrimant les pratiques organisationnelles sur des «preuves» tenues pour indiscutables.

Enfin, on ouvrira la question périlleuse des *possibles*, plus précisément de leur objectivation et du rôle des sciences sociales dans cette objectivation des possibles. Dans quelle mesure les sciences sociales peuvent-elles – sinon doivent-elles – aider les acteurs «à voir la réalité du point de vue de ses possibilités»? Où se situe la frontière – forcément politique – entre les énoncés scientifiques et extra-scientifiques prenant les possibles pour objet? Et comment procéder pour penser les possibles objectivement? Certes, la démarche critique, inhérente aux sciences sociales, s'efforce toujours de restituer à la réalité sa contingence. Les approches constructivistes se caractérisent notamment par une attention fine à la fabrication des faits pour mieux en saper l'autorité. Mais le plus souvent, le possible est rabattu sur les notions de contingence, d'espace

des possibles ou de marge de manœuvre; le possible reste donc très largement abstrait et sous-déterminé. Or il existe des travaux qui s'efforcent précisément de définir, de mesurer, de documenter, en un mot d'objectiver le(s) possible(s) suivant diverses voies qu'un excellent dossier de la revue *Tracés* a récemment inventoriées (Jeanpierre, Nicodeme, Saint-Germier, 2013)². Parmi ces voies, deux seront développées: d'une part, celle du «statactivisme» qui consiste à objectiver statistiquement des possibles de pensée pour en faire des possibles de lutte... et inversement; d'autre part, celle des «utopies réelles» (Wright, 2010) qui consistent à nourrir une culture des précédents micropolitiques.

1. L'art de gouverner par les faits: «faire taire les incroyables»

Depuis les années 1980, le recours croissant à des ratios statistiques, à des données économétriques, ou encore à des indicateurs de performance, pour renseigner une prise de décision, pour justifier une mesure, pour fonder en raison un programme stratégique, est devenu une pratique routinière au sein des États comme dans les entreprises. On parle dans les deux cas de management par la performance, de culture du résultat, de «politique du chiffre».

Que les gouvernants prennent appui sur des «faits», aussi durs et indiscutables que possible, pour exercer leur pouvoir, il n'y a là rien d'inédit, ni d'énigmatique *a priori*. C'est ce que proposaient déjà les tenants de l'économie politique libérale au XVIII^e siècle, soucieux d'«en finir avec la violence, la domination, les oppositions d'intérêts et le choc des passions». Comme l'écrit Arnault Skornicki, qui a consacré une thèse à l'économie politique française au XVIII^e siècle, les libéraux étaient soucieux «[d']en finir, en quelque sorte, avec le politique lui-même, en rationalisant et naturalisant ce domaine d'objectivité qu'est la société sous le signe de l'ordre naturel physiquement fondé. Dès lors, on doit moins gouverner les hommes qu'administrer les choses dans leur naturalité, c'est-à-dire gérer la population en manipulant les choses, en aiguillant le désir des hommes contre lequel on ne peut rien, et c'est cela que Foucault appelle non sans paradoxe «gouvernementalité»» (Skornicki, 2008, p. 19).

Au XIX^e siècle, la littérature elle-même a mis en récit ces modes de gouvernement par les faits. L'extrait très connu de C. Dickens, cité en exergue (Dickens, 1994, p.6), met en scène le directeur d'école, Thomas Gradgrind, et un fonctionnaire inspectant l'établissement qui explique aux élèves que le gouvernement espère: «posséder avant peu un corps délibérant composé de commissaires amis des faits, qui forceront le peuple à respecter les faits et rien que les faits.»

Il n'y a évidemment pas que la littérature qui a pris précocement pour objet cet art de gouverner par les faits. La philosophie a été une autre instance critique majeure. Toujours à titre d'exemple, il suffit de songer à l'École de

Francfort, notamment à Max Horkheimer, qui a pris pour cible l'autorité investie dans les faits. Comme l'explique Katia Genel, l'analyse des transformations de l'autorité a conduit cet auteur à diagnostiquer «la fin des autorités traditionnelles», telles que la famille, le chef, la culture de masse, et «l'avènement croissant d'une autorité «des faits» ou encore du réel» (Genel, 2013, p.110). Le constat est désabusé: la critique de l'autorité par Horkheimer et ses compères n'a pas débouché sur l'émancipation escomptée du sujet critique, et semble même avoir armé une nouvelle forme d'autorité qui s'appuie sur «un mode de présentation de la réalité» conçue comme un donné, et qui se trouve en cela «renforcée par les sciences elles-mêmes» (Genel, 2013, p.108). Selon Horkheimer, l'«autorité ne revêt plus une forme personnelle, mais devient l'autorité de l'ordre socioéconomique qui se donne comme une nécessité»; et cet «attachement passionné au donné» refermerait les possibles révolutionnaires (Genel, 2013, p.110). Comme le précise Genel, cette fermeture des possibles s'entend «au double sens d'une perte des vecteurs traditionnels assurant la possibilité de l'émancipation et d'une fermeture sur les faits assurée par la transformation positiviste de la théorie» (Genel, 2013, p.108).

Dans une tout autre optique, Michel Foucault s'est également attaqué à cette question du gouvernement par les faits en montrant comment l'économie politique a fait de la réalité à la fois la cible et l'instrument de la gouvernabilité libérale. Dans ses cours de 1978 qui proposent une généalogie de cette gouvernabilité libérale, il remonte aux physiocrates et à leur conception non seulement de l'économie mais aussi de la politique comme *physique*. Par «physique», par «nature», les physiocrates visent de fait cette réalité qui est le seul donné sur lequel la politique doit agir et avec lequel elle doit agir selon eux. Il cite à cet égard Dupont de Nemours qui a écrit dans la préface de son *Journal de l'agriculture, du commerce et des finances* (1765): «[L'économie politique] n'est pas une science d'opinion, où l'on conteste entre des vraisemblances et des probabilités. L'étude des lois physiques, qui toutes se réduisent au calcul, en décide les moindres résultats» (Foucault, 2004, p.55). Il cite également Le Trosne, autre grande figure de la physiocratie, qui écrit en 1766: «La science économique n'étant autre chose que l'application de l'ordre naturel au gouvernement des sociétés, est aussi constante dans ses principes et aussi susceptible de démonstration que les sciences physiques les plus certaines» (Foucault, 2004, p.55).

Et Foucault de commenter: **«Ne se placer jamais que dans ce jeu de la réalité avec elle-même, c'est cela qui est, je crois, ce que les physiocrates, ce que les économistes, ce que la pensée politique du XVIII^e siècle entendait quand elle disait que, de toute façon, on reste dans l'ordre de la physique et qu'agir dans**

l'ordre de la politique, c'est agir encore dans l'ordre de la nature. Et vous voyez en même temps que ce postulat, je veux dire ce principe fondamental que la technique politique ne doit jamais décoller du jeu de la réalité avec elle-même est profondément lié au principe général de ce qu'on appelle le libéralisme.» (Foucault, 2004, p. 49). Foucault insiste sur le rôle prépondérant que jouent les économistes dans la constitution d'un champ de réalité qui apparaît comme le corrélatif du pouvoir gouvernemental. Ce faisant, ils ouvrent la voie à la statistique, technologie de gouvernement par excellence. Jusqu'au xvii^e siècle, l'art de gouverner consistait en un maniement des lois. On attendait du Prince qu'il fasse preuve de sagesse et de prudence. «Être sage, c'était connaître les lois» (positives, naturelles, divines, morales). Être prudent, c'était «savoir dans quelle mesure, à quel moment et en quelles circonstances appliquer effectivement cette sagesse» (Foucault, 2004, p. 279).

Foucault suggère qu'«à partir du xvii^e siècle, on voit apparaître, comme caractéristique du savoir nécessaire à celui qui gouverne, tout autre chose. Ce que le souverain ou celui qui gouverne [...] doit connaître, ce ne sont pas simplement les lois, ce n'est même pas premièrement ni fondamentalement les lois (bien qu'on s'y réfère toujours, bien sûr, et qu'il soit nécessaire de les connaître), mais ce qui est à la fois nouveau, capital et déterminant, c'est que le souverain doit connaître ces éléments qui constituent l'État [...] il faut que celui qui gouverne connaissent les éléments qui vont permettre le maintien de l'État [...]. C'est-à-dire que le savoir nécessaire au souverain sera une connaissance des choses plus qu'une connaissance de la loi, et ces choses que le souverain doit connaître, ces choses qui sont la réalité même de l'État, c'est précisément ce qu'on appelle à l'époque la "statistique"» (Foucault, 2004, pp. 279-280). La gouvernamentalité libérale a ainsi pris pour cible et instrument une réalité économiquement et statistiquement objectivée dans des *données* tenues pour des *faits* indiscutables.

Pour autant, il ne s'agit pas d'inféoder la statistique à l'économie politique libérale. En tant que «science de l'État», la statistique a toujours servi à la fois d'«outil de preuve» et d'«outil de gouvernement» (Desrosières, 2014). Mais ses opérations de collecte et d'enregistrement, de quantification et de modélisation ne sont pas immuables. Elles participent d'un jeu de co-construction avec les conceptualisations de la société et de l'économie, ainsi qu'avec les modes d'action publique. C'est ce qu'a bien montré Alain Desrosières à travers une périodisation dégageant cinq types d'État (ingénieur, libéral, providence, keynésien, néolibéral), caractérisés par la spécificité des agencements de savoirs et d'instruments (démographiques, comptables, économétriques, etc.) qui équipent leurs interventions et, ce faisant, rétroagissent sur les formes gouvernementales (Desrosières, 2003).

Il n'y a pas que la quantification statistique qui objective la réalité comme cible et instrument du gouvernement. Avec les « faits » expérimentaux, on a une autre sorte de preuves qui est convoquée à l'appui de l'action politique, tout particulièrement dans le champ de l'éducation. Cette fois, le travail d'objectivation ne vise pas simplement à apporter une connaissance fine des populations et territoires à gouverner. Il prétend se couler dans les processus d'élaboration des politiques et de pilotage organisationnel pour leur imprimer une rigueur qui se veut toute scientifique. En adoptant la méthodologie des essais cliniques, la « politique des preuves » (*evidence-based policy*) entend procéder par corroboration empirique, à l'instar de la « médecine des preuves » (Marks, 1997; Marks, 2010). Issue des travaux en agronomie du statisticien Ronald Fisher (Armatte, 2011), cette approche expérimentale a pris son essor dans le champ médical au cours des années 1980, la décennie suivante dans le secteur éducatif (Normand, 2011), puis en économie du développement sous l'impulsion notamment d'Esther Duflo et de ses collègues du *Jameel Poverty Action Lab* (Banerjee, Duflo, 2009; Labrousse, 2010). En France, ce paradigme expérimentaliste a été promu dans les années 1990 à travers le projet d'une « société de l'expérimentation » autour d'Éric Monnier et a trouvé à s'appliquer notamment en matière de politique de l'emploi. Après un premier élan, les expérimentations d'impact des politiques publiques en France ont reflué suite à de vives controverses, faisant prévaloir les évaluations dites pluralistes (Spence, 1998), mais connaissent un regain d'intérêt depuis les années 2000, notamment dans le domaine des politiques sociales, le RSA étant le cas d'étude emblématique à cet égard (Gomel, Serverin, 2009; L'Horty, Petit, 2010; *Informations sociales*, 2012).

Avec les faits statistiques d'une part et les faits expérimentaux d'autre part, on a deux exemples de faits construits à des fins gouvernementales qui tirent leur force probante de la scientificité des savoirs et outils mobilisés pour les construire. Développons maintenant un troisième exemple de *faits* aiguillant les pratiques de gouvernement: il s'agit des *benchmarks* qui désignent à la fois des modèles, des « bonnes pratiques », et des cibles chiffrées, des indicateurs de performance. Les *benchmarks* procède de la pratique du *benchmarking*, qui n'est autre qu'une technologie managériale de gouvernement par les faits.

Qu'est-ce que le *benchmarking*? Le *benchmarking* a été rationalisé dans le monde industriel au tournant des années 1980, notamment par les ingénieurs de la firme multinationale Xerox, puis il a été investi d'une certaine scientificité par la discipline managériale. Au regard de notre questionnement, il convient de s'intéresser à la rationalité politique qui a présidé à la formation de cette technologie de pouvoir. Le *benchmarking* consiste en une démarche d'objectivation des « bonnes pratiques », par la mise en nombre et la mise en comparaison de

leurs résultats. Il est conçu comme un procédé consistant à mesurer et comparer des performances afin d'«aider à la décision» ou, plus précisément, afin d'aider les plus hauts responsables à faire accepter leurs décisions par les cadres intermédiaires.

Comment emporte-t-il leur adhésion ? Par l'administration de preuves chiffrées quant à l'existence de «meilleures pratiques» observables *ailleurs*, enregistrant des résultats supérieurs aux siens et creusant ainsi des écarts de performance qui sont autant de différentiels de compétitivité mettant en jeu la survie de l'organisation. En cela, le *benchmarking* est une façon de gouverner par le réel: c'est dans le réel, par une méthode empirique de quête des «meilleures pratiques», et non pas par des projections comptables, encore moins par la négociation, qu'on va chercher les *benchmarks* faisant figure de cibles à atteindre. Le *benchmarking* ouvre ainsi un espace des possibles qui se borne au faisable, dans la mesure où il procède par la recherche empirique des «meilleures pratiques»; recherche qui se déploie au sein d'un espace de compétition débordant très largement le marché concurrentiel, puisque les meilleures performances sont à rechercher potentiellement partout, dans tous les secteurs et à travers le monde (Bruno, 2009).

Gouverner au moyen du *benchmarking* permet ainsi d'assigner des objectifs chiffrés, dont le réalisme est indiscutable puisqu'ils sont tirés du réel. Cet art de gouverner en usant de données probantes, c'est ce qu'on appelle couramment dans l'entreprise l'*evidence-based management*; chez Xerox, on parle plus volontiers de *management by fact*. Les faits tirés de l'environnement de l'entreprise fonctionnent ainsi comme des normes incitatives – non juridiques en l'espèce – mais il faut bien noter que ces faits ne préexistent pas à leur traduction dans des données comptables et statistiques, comparables avec les résultats internes. Entre le marché et le travailleur, il y a donc toute une chaîne socio-technique qui documente les «meilleures pratiques» et chiffre leurs performances. À travers cette chaîne, l'entreprise fabrique des normes qui tirent leur force de leur naturalité supposée et servent de point d'appui aux gouvernants pour mobiliser le registre imparable de la nécessité, de l'impérieuse réalité, au lieu de faire valoir leur autorité décisionnelle.

L'enjeu n'est pas simplement d'obtenir l'obéissance des subordonnés, mais de recueillir un consensus sur les cibles «objectivement» déterminées, et de motiver ainsi une action librement consentie, conduite sous une pression exogène et non pas hiérarchique, objective et non pas interpersonnelle³. Le *benchmarking* est en effet un mode de gouvernement qui fonctionne à l'initiative, à l'auto-évaluation, à la responsabilisation, au volontarisme, à l'engagement personnel, voire intime. Au lieu de nous soumettre à des ordres ou à des règles,

il est censé orienter notre engagement dans l'action, gouverner ce que l'on a tendance à croire de plus personnel : nos initiatives. Tout se passe comme si ce n'était ni le contremaître, ni le patron, ni les financiers qui exerçaient leur autorité. Ce sont les états de fait qui sont censés commander, et non plus des subjectivités arbitraires. Les négociations politiques s'inclinent devant l'autorité des faits. Cette dépersonnalisation apparente des rapports de pouvoir, supposément amortis par l'administration de faits et de chiffres, fonde l'exercice du gouvernement sur des preuves tenues pour incontestables. Elle substitue aux normes négociables la « dure réalité » des performances concurrentes, et ce faisant tend à paralyser, au sein de l'entreprise comme de l'État, les rouages collectifs de la démocratie sociale et politique qui fonctionnent au débat, au dissensus, au compromis.

En période de crise, une telle démarche a permis aux dirigeants industriels états-uniens d'apporter la preuve tangible et incontestable que de plus hauts niveaux de performance étaient observables *ailleurs*, donc accessibles *ici*. Tout argument pour justifier une impossibilité pratique était *de facto* invalidé par l'existence d'un précédent, traduit en cible chiffrée à atteindre: le *benchmark*. En s'équipant du *benchmarking*, les cadres supérieurs de Xerox voulaient s'armer contre le conservatisme et le scepticisme des cadres intermédiaires – deux symptômes composant un syndrome bien connu en management: le NIH, « *Not Invented Here syndrom* » (NIH)⁴. D'après Robert C. Camp, l'ingénieur responsable de l'implantation du *benchmarking* chez Xerox, le NIH est un « mécanisme protecteur », un réflexe de défense naturelle que le *benchmarking* permettrait de soigner car il ne se contente pas de pointer les différentiels de performance, d'identifier les pb (*problem identification*), il équipe les managers pour y remédier (*problem-solving*) en leur apportant des solutions (*best practice*)⁵. Si le *benchmarking* a été systématisé chez Xerox, selon lui, c'est avant tout pour vaincre les résistances au changement, pour surmonter la défiance à l'encontre des procédés adoptés par d'autres organisations, bref pour « faire taire les incrédules » (nous traduisons: « *Silencing the disbelievers*⁶ »).

En apportant la preuve tangible qu'une performance est accessible par la démonstration qu'ailleurs, d'autres l'ont atteinte, le *benchmarking* apporte aux dirigeants des arguments d'autorité qui leur permettent de discréditer toute justification contraire. C'est ce que le PDG de l'époque, David T. Kearns, exprime sans détour dans une interview: « C'est une des choses que fait le *benchmarking*: il désamorce les excuses⁷. » Il est intéressant de noter qu'en 1990, Kearns quitta son fauteuil de PDG pour devenir secrétaire adjoint de l'Éducation du président Bush Senior. Il fut un actif promoteur du *benchmarking* des établissements scolaires aux États-Unis (Bruno, 2013a).

2. «Utopies réelles»: armer l'imagination politique par un travail d'objectivation

Après avoir rappelé en quoi l'objectivation des faits agissait comme technique de gouvernement, il nous faut envisager dans quelle mesure elle constitue une ressource de résistance. On a esquissé plus haut comment les savoirs statistiques, économiques, managériaux, entre autres, avaient pu être enrôlés par l'exercice d'un pouvoir gouvernemental, qui les consomme autant qu'il les produit. Il nous reste à envisager comment ces savoirs et d'autres, notamment l'histoire et la sociologie, peuvent travailler à faire advenir des possibles réalistes qui ne se confondent pas avec la réalité corrélatrice de la gouvernementalité néolibérale.

Le dossier de la revue *Tracés* sur «les réalités du possible en SHS» invite à «réfléchir sur un plan épistémologique, empirique et critique au traitement du possible dans nos disciplines» (Jeanpierre, Nicodeme, Saint-Germier, 2013). Par opposition à ce que Karl Marx appelait des «possibilités abstraites» ou générales, les auteurs définissent les «possibilités réalistes» comme «des possibilités dont la description est suffisamment contrainte pour avoir un intérêt cognitif et éventuellement critique. Tous les mondes possibles ne sont pas également descriptibles ni pertinents. Obtenir, dans la recherche, une meilleure détermination des possibles passe par la possession d'un appareil conceptuel précis et par une articulation étroite entre la description de possibilités alternatives et l'observation empirique» (Jeanpierre, Nicodeme, Saint-Germier, 2013, p.8). Mais l'exploration des possibles réalistes par les sciences sociales ne se limite pas à des entreprises intellectuelles visant à mieux concevoir les possibles ou à les capturer par des outils mathématiques de plus en plus sophistiqués. Elles peuvent ambitionner de *rendre possibles* certaines réalités: il s'agit de mieux connaître les possibles pour être en mesure d'envisager le changement ou, en d'autres termes, de réarticuler «le possible de la théorie et le possible de la pratique» (Jeanpierre, Nicodeme, Saint-Germier, 2013, p. 16). Le «statactivisme» est une modalité de cette réarticulation (Bruno, Didier, Prévieux, 2014; Bruno, Didier, Vitale, 2014). Les «utopies réelles» en sont une autre (Wright, 2013).

Le «statactivisme» est un néologisme forgé pour désigner une forme de militantisme par les statistiques que pratiquent déjà certains militants, artistes et chercheurs. En tant que concept descriptif, il qualifie diverses expériences visant à se réapproprier le pouvoir émancipateur des statistiques. Ce n'est pas simplement par coquetterie intellectuelle que ce concept a été créé, c'est aussi parce qu'il nous semblait utile de rassembler ainsi des luttes assez diverses par leurs objets mais partageant un même procédé, de les rallier sous un même étendard pour qu'elles gagnent en visibilité et en force. Tel est l'objet

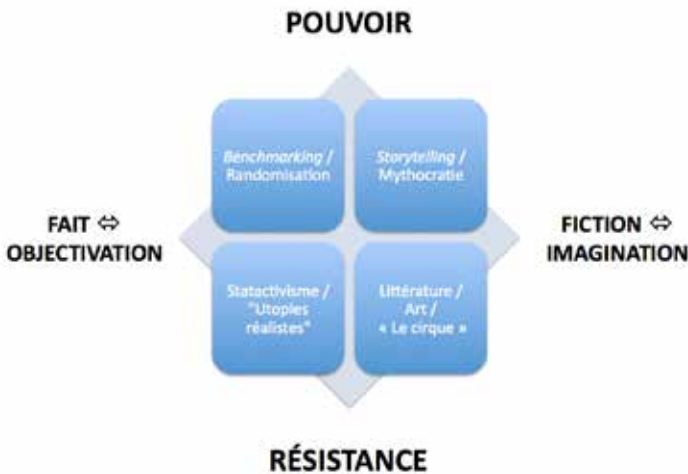
de l'ouvrage collectif intitulé *Statactivism* (Bruno, Didier, Prévieux, 2014) qui réunit un ensemble de contributions portant sur des formes d'action militante ayant recours aux statistiques, soit pour rendre visible et faire entendre des catégories de population victimes de l'indifférence bureaucratique, comme les intermittents, les précaires, les Noirs, les suicidés d'Orange, etc.; soit pour construire d'autres indicateurs en vue de réorienter les politiques publiques ou les stratégies d'entreprise (c'est la vocation par exemple du Forum pour d'autres indicateurs de richesse – FAIR⁸); soit encore pour contourner les règles, voire tricher dans une compétition jugée illégitime (on parle à cet égard de «chanstique» dans la Police).

Certes, d'une certaine manière, il n'y a là rien de nouveau. La période des années 1950 à 1970 est en effet riche de précédents historiques en la matière: l'information fournie par la statistique publique était alors vue comme un des piliers de la société démocratique; elle armait la critique sociale qui prenait souvent appui sur des arguments statistiques pour exprimer et rendre visibles des exigences d'égalité et de justice. Les statistiques ont aussi, par le passé, montré qu'une autre réalité était possible ou ont rendu d'autres possibilités réelles. L'ouvrage en rend compte dans une première partie qui laisse la parole à Alain Desrosières, Luc Boltanski, Howard Becker et à l'artiste Hans Haacke. Mais ce que met en évidence Desrosières, c'est précisément que la confiance accordée à ce type d'outils a été érodée, dans la période récente, par la montée en puissance des politiques de quantification d'inspiration néolibérale. C'est ce qu'on a appelé la NQP, «nouvelle quantification publique», en écho au NPM, le *New Public Management* (Bruno, Didier, 2013).

Au cours de la recherche collective que nous avons menée sur le *benchmarking* et ses usages dans l'administration étatique et les organisations de service public entre 2009 et 2012, il est apparu que les statistiques étaient de moins en moins perçues comme des ressources de résistance et d'imagination politiques, et de plus en plus considérées comme des techniques de pouvoir *du* pouvoir. À cet égard, Alain Desrosières racontait volontiers une anecdote qui lui a été rapportée au printemps 2009 par une jeune statisticienne militante du «Comité de défense de la statistique publique» qui venait de se créer. Elle participait à une manifestation des syndicats contre l'une des multiples réformes engagés par le Président Nicolas Sarkozy. Et, dans le cortège, elle interpellait les manifestants à qui elle demandait de signer une pétition de soutien au service public de la statistique. Et quelle ne fut pas sa surprise en s'entendant dire: «Vos statistiques ne servent qu'à nous contrôler, à nous fliquer, à aggraver nos conditions de travail!». Par cette anecdote, triste à ses yeux, Desrosières illustre le retournement de perception opéré par les usages néolibéraux des indicateurs statistiques comme outils d'évaluation et de contrôle.

C'est de ce constat que nous sommes partis – constat selon lequel les acteurs du mouvement social reprochent de plus en plus aux statistiques leur connivence avec le pouvoir et la sanction, alors même que l'histoire de leurs liens avec la réforme sociale et l'émancipation est tout aussi longue et riche. En documentant diverses pratiques de statactivisme – artistiques, militantes mais aussi scientifiques –, nous voulions montrer comment les statistiques pouvaient produire des collectifs et des catégories et, ce faisant, changer la réalité. Le «statactivisme» participe ainsi d'une approche réaliste des possibles en ce qu'il ne réduit pas l'objectivité – en l'occurrence statistique – à un instrument de pure domination. Il plaide pour une appréhension du travail d'objectivation comme un processus conflictuel pris dans une tension entre pouvoir et résistance.

Or il faut bien voir que cette tension *entre pouvoir et résistance* ne se confond pas avec une autre polarisation, celle qui oppose les faits à l'imagination. L'imagination n'est pas par essence émancipatrice, tandis que les faits seraient par nature aliénants. L'art de « gouverner par les faits » coexiste ainsi avec des formes de « mythocratie », pour reprendre le concept d'Yves Citton (2010). Autrement dit, l'arsenal des élites au pouvoir est composé à la fois des « données probantes » considérées dans la première partie de cet exposé et de récits produits par les techniques du *storytelling*. Qu'elles produisent des faits comme le *benchmarking* ou des fictions comme le *storytelling*, ces techniques de pouvoir sont aujourd'hui bien documentées. En revanche, on en sait beaucoup moins sur les ressources alternatives d'objectivation et de créativité mobilisées à des fins de résistance.



Les faits entre pouvoir et résistance

Des travaux existent – par exemple ceux de l’anthropologue et politiste James Scott qui a écrit sur les arts de résistance ou l’art de ne pas être gouverné (Scott, 2009; Scott, 2013) –, mais il faudrait les compléter pour produire une généalogie des savoirs et des pratiques politiques qui soit plus attentive aux expérimentations locales, aux pratiques minoritaires, aux acteurs micro-politiques. En d’autres termes, il incombe aux sciences sociales de nourrir une « culture des précédents » (Vercauteren, 2011). Nourrir une culture des précédents en documentant au long cours une expérience d’autogouvernement, telle est par exemple l’entreprise engagée par l’historien Jérôme Baschet : « Nous sommes englués dans la réalité. Elle nous colle à la peau, comme un vêtement impossible à arracher. Dans un monde qui se targue de flexibilité et de fluidité, la réalité s’est paradoxalement constituée comme une matière de plus en plus dense et pesante [...]. Elle multiplie les pièges de la contrainte, de l’urgence et de l’inéluctable adaptation à des processus globalisés sur lesquels nul ne saurait avoir prise. [...] Même une bonne dose de scepticisme, voire une solide capacité critique ne portent guère atteinte, le plus souvent, à cette adhésion à un système qui a peut-être renoncé à nous convaincre de ses vertus pour se contenter d’apparaître comme la seule réalité possible, hors du chaos absolu, ainsi que le résume la sentence emblématique de François Furet : « Nous sommes condamnés à vivre dans le monde dans lequel nous vivons. » Il n’y a pas d’alternative [le célèbre TINA de Thatcher] : telle est la conviction que les formes de domination actuelles sont parvenues à disséminer dans le corps social. Au-delà des opinions de chacun, telle est la norme de fait, en vertu de laquelle l’agir se conforme à une implacable logique d’adéquation à la réalité socialement constituée. » (Baschet, 2014, pp.7-8).

Pour se désengluier de cette réalité impérieuse, Baschet propose d’affiner la critique de l’existant et surtout de donner consistance à des univers alternatifs afin de faire vaciller et d’affaiblir le mode de production dominant de la réalité. Il s’agit par là de travailler à se détacher de la réalité environnante. Selon lui, d’« autres possibles ont déjà commencé à prendre forme et c’est dans le sol de ces expériences concrètes et de leur créativité qu’il convient d’enraciner la réflexion » (p.10-11). C’est dans cette optique qu’il documente les pratiques d’organisation et les savoirs développés par les communautés zapatistes du Chiapas. Ces communautés expérimentent une forme politique non étatique, fondée sur la dé-spécialisation et la réappropriation collective de la capacité à participer aux prises de décision. C’est une expérience qui n’a rien d’anecdotique dans la mesure où elle dure depuis plus d’une décennie et se déploie sur un territoire aussi grand que la Belgique. Pour rendre compte de cette expérience d’autogouvernement, Baschet la conceptualise en termes d’« utopie réelle », en

référence à Erik Olin Wright, un sociologue états-unien qui s'attelle depuis deux décennies à penser à nouveaux frais l'articulation potentielle entre démarches scientifiques des sciences sociales et pratiques politiques de constitution de formes de vie alternatives au capitalisme.

S'il a forgé le concept d'«utopies réelles», c'est pour s'opposer à deux manières dominantes de relier le présent au futur: le « réalisme réel » selon lequel « la possibilité de changer le monde a perdu toute signification » et l'« utopisme imaginaire » se ramenant à une simple critique de ce qui existe. Par contraste avec ces deux démarches, stériles selon Wright, l'approche en termes d'«utopies réelles» part en quête d'utopies réalistes en ce qu'elles ont déjà été mises en œuvre à une petite échelle, ou bien que leur « faisabilité sociale » a été pensée en profondeur sans avoir été encore testées. Cette approche participe d'une «science sociale fondée sur des preuves» qui travaille à «rassembler des données sur des projets utopiques réels, à analyser les variations dans les résultats et essayer de comprendre les conditions de succès et d'échec» (Wright, 2013). Mais il précise bien en quoi une telle «*evidence-based social science*» ne se confond pas avec les expérimentations randomisées à la Duflo, ne serait-ce que parce que l'échantillonnage aléatoire ne s'applique pas au projet d'utopies réelles qui engagent des processus de construction institutionnelle se déployant à une échelle et dans une temporalité insaisissable par cette technique.

Conclusion

À l'ère du management par objectifs et de l'obligation de résultats comme à l'époque utilitariste de Dickens, les temps sont difficiles pour les promoteurs d'une vision émancipatrice de l'éducation, soucieux de justice sociale plutôt que de performance gestionnaire. Comment les sciences sociales peuvent-elles leur venir en aide? En s'attachant à restituer une contingence historique et une épaisseur sociologique à des « faits » volontiers présentés comme impérieux, mais aussi à des utopies minoritaires trop souvent tenues à l'écart du champ des possibles alors même qu'elles ont eu lieu ou qu'elles existent encore. Autrement dit, c'est en aiguisant la critique d'une réalité sociale qui se donne pour nécessaire, que les sciences sociales doivent veiller à se démarquer des savoirs de gouvernement et de leur imagination politique dominante. Comme l'écrivait Bourdieu, il leur appartient de créer «les conditions sociales d'une production collective d'utopies réalistes» (Bourdieu, 2001). Pour conjurer les démons de Mr Gradgrind, que sont les faits et les chiffres, il y a l'option offerte par Dickens, pour qui l'univers alternatif à l'enfer bureaucratique, c'est le cirque. Les sciences sociales critiques offrent une autre option, sans doute moins poétique

mais –espérons-le – tout aussi créative: contre la nécessité et le fatalisme, produire «une connaissance du probable pour faire advenir le possible⁹».

Notas

- ¹ Cet article reprend le propos d'une communication orale présentée à l'occasion du colloque international *Les sciences sociales européennes face à la globalisation de l'éducation et de la formation: vers un nouveau cadre réflexif et critique?* (17-19 novembre 2014, Université de Picardie Jules Verne, Amiens).
- ² Le dossier est en ligne sur le site de la revue (URL: <http://traces.revues.org/5606>; consulté le 20/11/2014).
- ³ «*It removes the subjectivity from decision making.*» (Camp, 1989, p. 15).
- ⁴ D'après un récent manuel publié par l'AFNOR, le *benchmarking* opposerait au NIH le NRIH: «Not Re-Invented Here». Le premier serait affiché «avec arrogance», le second «avec fierté» (Achard, Hermel, 2010, p. 119-122).
- ⁵ Entretien mené par l'auteur en 2009 à Ithaca (New York, USA).
- ⁶ «*Seeing the better practices in actual operation elsewhere is the most convincing approach to silencing the disbelievers.*» In «**Best Practice Benchmarking: the path to excellence**», communication de R. Camp en tant que directeur du *Best Practice Institute*, 2010 (archive privée).
- ⁷ Nous traduisons: «*That's one of the things that benchmarking does: it takes away the excuses*», in «Payment in Kind», *Quality Progress*, April 1989, pp.16-20, p.19.
- ⁸ Animé notamment par Jean Gadrey, Florence Jany-Catrice et Dominique Méda.
- ⁹ C'est l'objectif poursuivi par un collectif de chercheurs qui a lancé en octobre 2014 un «appel à des états généraux des sciences sociales critiques» qui se tiendront le 17 janvier 2015 à Paris <<http://www.champlibre.org/>>.

Bibliographie

- Achard, P. & Hermel, L. (2010). *Le benchmarking*. Paris: AFNOR.
- Armatte, M. (2011). «Aux origines de la randomisation: de l'agronomie expérimentale de R. Fisher à la gestion des risques sanitaires après-guerre», Journées d'étude *Le retour de la société de l'expérimentation? Perspectives historiques et interdisciplinaires*, Lyon, 25 et 26 novembre.
- Banerjee, A. & Duflo, E. (2009). L'approche expérimentale en économie du développement. *Revue d'économie politique*, 1, 691-726.
- Baschet, J. (2014). *Adieux au capitalisme. Autonomie, société du bien vivre et multiplicité des mondes*. Paris: La Découverte.
- Bourdieu, P. (2001). *Contre-Feux 2*. Paris: Raisons d'agir.
- Bruno, I. & Didier, E. (2013). *Benchmarking. L'État sous pression statistique*. Paris: La Découverte / Zones.
- Bruno, I. (2009). The "Indefinite Discipline" of Competitiveness. Benchmarking as a Neoliberal Technology of Government, *Minerva*, 3 (ILVII), 261-280.
- Bruno, I. (2013a). Le Malcolm Baldrige National Quality Award : des « gourous » aux « missionnaires » de la qualité. *Sociétés contemporaines*, 89, 47-71.
- Bruno, I. (2013b). «Faire taire les incrédules». Essai sur les figures du pouvoir bureaucratique à l'ère du *benchmarking*. In Béatrice Hibou (dir.). *La bureaucratiation néolibérale*. Paris: La Découverte.

- BRUNO, I., Didier, E. & Prévieux, J. (2014). *Statactivism. Comment lutter avec des nombres*. Paris: La Découverte / Zones.
- BRUNO, I., Didier, E. & Vitale, T. (eds). (2014). Statactivism: State Restructuring, Financial Capitalism and Statistical Mobilizations. *Partecipazione e Conflitto. The Open Journal of Sociopolitical Studies*, 7 (II).
- Camp, R., (1989). *Benchmarking. The search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee: Quality Press.
- Citton, Y. (2010). *Mythocratie. Storytelling et imaginaire de gauche*. Paris: Éditions Amsterdam.
- Daston, L. & Galison, P. (2007). *Objectivity*. New York: Zone Books.
- Desrosières, A. (2003). Historiciser l'action publique: l'État, le marché et les statistiques. In Pascale Laborier, Danny Trom (dir.). *Historicités de l'action publique*. (pp.207-221). Paris: PUF.
- Desrosières, A. (2014). *Prouver et gouverner. Une analyse politique des statistiques publiques*. Paris: La Découverte.
- Dickens, C. (1994). *Hard Times*. London: Penguin Books.
- Foucault, M. (2004). *Sécurité, territoire, population. Cours au Collège de France. 1977-1978*. Paris: Gallimard/Seuil.
- Gomel, B. & Serverin, E. (2009). *Expérimenter pour décider? Le RSA en débat. Document de travail du CEE*, 119.
- Jany-Catrice, F. (2012). *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?*. Villeneuve d'Ascq: Presses universitaires du Septentrion.
- Jean-Pierre, L., Nicodém, F. & Saint-Germier, P. (dir.) (2013). *Réalité(s) du possible en sciences humaines et sociales*. Paris: La Découverte.
- L'Hority, Y. & Petit, P. (2010). Évaluation aléatoire et expérimentations sociales. *Document de travail du CEE*, 135.
- Labrousse, A. (2010). Nouvelle économie du développement et essais cliniques randomisés: une mise en perspective d'un outil de preuve et de gouvernement. *Revue de la régulation*, 7, 15.32.
- Marks, H. M. (1997). *The Progress of Experiment: Science and Therapeutic Reform in the United States. 1900-1990*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Marks, H. M. (2010). What does evidence do? Histories of therapeutic research. In Christian Bonah et al. *Harmonizing Drugs. Standards in 20th-Century Pharmaceutical History*. (pp.81-100). Paris: Éditions Glyph.
- Normand, R. (2011). *Gouverner la réussite scolaire. Une arithmétique politique des inégalités*. Berne/ Lyon: Peter Lang/ENS de Lyon.
- Scott, J. (2009). *La Domination et les arts de la résistance. Fragments d'un discours subalterne*. Paris: Éd. Amsterdam.
- Scott, J. (2013). *Zomia ou l'art de ne pas être gouverné*. Paris: Seuil.
- Skornicki, A. (2008). Fin de la violence ou fin de l'utopie? La gouvernementalité entre libéralisme et socialisme. *Labyrinthe*, 29, 17-27.

Spenehauer, V. (1998). *L'évaluation des politiques publiques, avatar de la planification*. Thèse pour l'obtention du doctorat de science politique de l'Université Pierre Mendès-France de Grenoble.

Vercauteren, D. (2011). *Micropolitique des groupes. Pour une écologie des pratiques collectives*. Paris: Les Prairies ordinaires.

Wright, E. O. (2010). *Envisioning Real Utopias*. Brooklin-Londres: Verso.

Isabelle Bruno

Maître de conférences en science politique, chercheuse au CERAPS (Université de Lille/CNRS). Ses travaux en sociologie de la quantification portent sur les technologies managériales, les transformations de l'administration étatique et la gouvernamentalité (néo)libérale.
isabelle.bruno@univ-lille2.fr

Correspondência

Isabelle BRUNO
CERAPS / Université Lille 2
1 place Déliot - BP 629 - 59024 LILLE cedex

Data de submissão: Novembro 2014

Data de avaliação: Novembro 2014

Data de publicação: Dezembro 2014