

Le discours d'excellence. Rhétorique et idéologie de l'évaluation en milieu universitaire

PAR LIVIO BELLOÏ, LAURENCE BOUQUIAUX & PASCAL DURAND

C'est en nous inspirant du dispositif mis en place par Pierre Bourdieu dans un article sur « Le discours d'importance » que nous nous proposons – sous un titre adressant un clin d'œil syntaxique à ce même article – de procéder à un essai de démontage de la rhétorique à l'œuvre dans les discours dont s'entourent et se soutiennent les politiques de l'évaluation en milieu universitaire. Dans cet article de 1975, paru initialement dans les *Actes de la recherche en sciences sociales*, l'auteur de *Ce que parler veut dire* s'employait à mettre en évidence, s'agissant de discours à dimension savante ou pseudo-savante, différents opérateurs verbaux ayant pour fonction d'y signifier l'importance du propos tenu autant que l'importance de celui qui le tient, en telle sorte que ce dernier s'y voit comme autorisé en retour par les effets d'autorité plus ou moins appuyés qu'il y a multipliés. Professions de modestie sur fond d'emphase, vocabulaire ronflant, superlatifs en cascade, redoublements pompeux, condescendance à l'égard des formes empiriques du savoir, etc. : la gamme est vaste des procédés contribuant à cette forme douce de violence symbolique faite au lecteur à travers le langage et dont l'objectivation demande qu'on la saisisse à même un texte représentatif. Ce fut, pour l'occasion, un article d'Étienne Balibar (1973), particulièrement caractéristique selon Bourdieu de la posture sacerdotale et du théorisme qui signaient, autour de 1970, l'adhésion au marxisme althussé-

rien. Sous-titrée « Quelques réflexions sociologiques sur “Quelques remarques critiques à propos de “Lire *Le Capital*”” » par un effet d'emboîtement jouant autrement, sous l'angle de la sociologie critique, le redoublement quelque peu narcissique par lequel Balibar, coauteur de *Lire Le Capital*, prolongeait ce même ouvrage collectif, l'analyse du sociologue se présentait de surcroît comme un montage assez complexe et visuellement très efficace, mettant en regard de son propre commentaire deux types d'objets à la fois textuels et graphiques : d'un côté, non des citations, mais des collages typographiques du texte commenté, tel que paru dans la revue qui l'avait accueilli, avec des soulignements manuels, des syntagmes entourés, et parfois reliés d'un trait approximatif les uns aux autres, façon de faire ressortir, aux yeux du lecteur, les procédés du discours d'importance et de faire sentir l'exaspération jubilatoire de l'analyste les ayant repérés dans le tissu verbal de l'article en cause ; de l'autre, des portraits de Marx assortis de bulles de bande dessinée livrant, en guise de contrepoint ironique aux collages du texte examiné, des extraits de *L'idéologie allemande*, où Marx et Engels ferraillaient, avec la vigueur satirique que l'on sait, contre Stirner, Bauer et les jeunes hégéliens. Redoutable machine de guerre dressée contre la fade raideur d'un dogmatisme alors à son apogée. Et signe aussi, parmi d'autres, que, dans les premiers temps des *Actes de la recherche en sciences sociales*, la *libido sciendi* n'était pas séparée d'une *vis comica* inattendue en pareil contexte.

Si nous allons procéder un peu de même dans les pages qui suivent – en collant à notre tour des blocs typographiques crayonnés de la sorte et en les juxtaposant aux visages de divers auteurs répondant par bulles à l'assignation évaluatrice, tels que Blaise Pascal, Jules Verne, Aldous Huxley, Roland Barthes et Pierre Jourde – c'est sans doute pour nous octroyer, ainsi qu'à notre lecteur, une part de plaisir et d'ironie au moment d'aborder des textes dont le caractère à la fois répétitif et lénifiant paraît bien fait pour décourager toute prise critique. Mais c'est aussi que ces textes tiennent déjà par eux-mêmes d'une stratification de discours émanant de différentes instances empilées les unes sur les autres. Comme toute politique, voulant que l'action soit d'abord implan-

tée et légitimée dans les têtes et les corps avant d'être conduite dans les faits, la politique de l'évaluation en milieu universitaire est inséparable d'une production intensive de discours dont les deux propriétés, en ce qui les concerne, sont d'être à la fois très homogènes et établis à plusieurs niveaux. Qu'est-ce que l'« évaluation » en effet ou, plutôt, que recouvre ce mot d'« évaluation » dans le contexte qui est le nôtre ? Quatre choses relativement en porte-à-faux les unes sur les autres : (1) une démarche de mesure de la « qualité », réglée par un ensemble de directives, de protocoles divers, de grilles d'analyse et de modes d'exposition ; (2) toute une logistique mise en place dans les établissements et à différents niveaux régionaux ou nationaux sous la forme tantôt de « cellules d'accompagnement » fournissant aide technique et recommandations diverses, tantôt d'organismes extérieurs d'« assurance qualité », tels que l'AEQES en Belgique francophone ; (3) un dispositif institutionnel qui voit tout cela chapeauté de plus en plus souvent, au sein des institutions, par une administration spécifique, sinon une autorité créée pour la cause (l'Université de Liège s'est ainsi dotée d'un « vice-rectorat à la qualité ») ; (4) une politique nationale et internationale qui stimule ces démarches, dans la logique induite par le processus dit de Bologne, et qui en définit les enjeux à l'échelle européenne et, au-delà, à l'échelle mondiale, dans la perspective de classements internationaux des institutions.

De ces différents niveaux imbriqués les uns dans les autres, on peut conduire une analyse politique, technique, économique ou encore sociologique. Notre point de vue sera celui d'une analyse discursive consistant à cerner d'un trait sommaire les opérateurs rhétoriques d'une idéologie générale, c'est-à-dire d'une représentation non seulement de la « qualité », mais aussi de l'enseignement et de la recherche, elle-même corrélée à une représentation assez caractéristique du monde. Car, à chacun de ces niveaux, il y a en effet production de discours, sous des formes elles-mêmes très diverses : rapports d'auto-évaluation et d'évaluation ; guides à l'évaluation ; allocutions programmatiques des autorités universitaires ou encore grandes déclarations d'intention ou de synthèse émanant de la sphère politique, d'agences nationales et d'organisations internationales.

La cohérence de ces discours, qui est aussi au principe de leur pouvoir d'inculcation et de la résistance qu'ils opposent à la critique, tient d'une part au retour en vis sans fin, d'un niveau à l'autre, des mêmes arguments et des mêmes enjeux, et d'autre part à un réagencement, à chaque niveau, de mêmes mots, de mêmes constructions syntaxiques, de mêmes configurations logiques, selon cette loi, propre à toute propagande, voulant que l'effet d'évidence se crée par la répétition et que le discours lui-même se valide par sa propre redondance. L'« évaluation », en ce sens, n'est pas seulement un enjeu, un principe, un objectif, une direction, une détermination collective : c'est un mot clé ou cliché qui, à faire inlassablement retour, comme ceux aussi de « qualité » ou d'« excellence », participe de ces *Nouveaux mots du pouvoir* dont un dictionnaire critique a pu être établi il y a quelques années (Durand 2007), et rien n'est moins étonnant que de constater combien le vocabulaire de l'« évaluation » trouve sans peine à s'agréger au champ lexical ambiant, où il voisine avec tant de mots aussi idéologiquement chargés que « société de la connaissance », « défis », « besoins » ou « performances ». Non que son vocabulaire n'ait rien d'« innovant », pour parler ici ce même idiome. Réédité aujourd'hui, le dictionnaire en question, trouverait très certainement à s'enrichir, si l'on peut dire, de constructions syntaxiques elliptiques, imitées de l'anglais du *management*, telles que « assurance qualité », « culture qualité » ou « démarche qualité », ou, comme on le verra plus loin, de constructions logiques tenant tantôt de la tautologie, tantôt d'inversions de la causalité, tantôt de la dénégation, tantôt au contraire d'intentions si ouvertement affichées qu'elles passent volontiers inaperçues.

Notre propre terrain d'observation et de repérage est constitué de trois textes accessibles en ligne : (1) un rapport de synthèse d'une réunion dite « informelle » ayant rassemblé, à Tokyo, du 11 au 12 janvier 2008, au sujet de l'évaluation des résultats de l'enseignement supérieur, les ministres de l'Éducation des pays de l'OCDE¹ ; (2) un texte pro-

1. « Résumé du président », suite à la « Réunion informelle des ministres de l'éducation des pays de l'OCDE sur l'évaluation des résultats de l'enseignement supérieur, organisée à Tokyo par M. Kisaburo Tokai, Ministre Japonais, MEXT » :

grammatique général dans lequel le Service de Management et d'Accompagnement de la Qualité (SMAQ), installé à l'université de Liège, définit « les principes de gestion de la qualité » et les enjeux de l'évaluation, sous le titre *Prendre appui sur les valeurs de l'institution*² ; (3) un *Guide pour l'évaluation des filières de formation* rédigé par la même cellule d'accompagnement³. Avec ces trois textes, dont le premier a été choisi presque au hasard dans le très vaste corpus des ressources du même genre disponibles sur le Web et dont les deux autres illustrent le genre de vademecum dont la plupart des institutions se dotent en climat d'évaluation, nous avons bien affaire, sur fond de principes et de représentations identiques, à des discours établis à trois niveaux : externe et international d'un premier côté, interne et programmatique d'un deuxième côté, interne et méthodologique d'un troisième côté.

Entre « attentes » et « défis » : les horizons de l'évaluation

L'analyste en quête de documents représentatifs du discours de l'évaluation est mis d'entrée de jeu dans une position à la fois commode et inconfortable, en étant confronté, d'un côté, à une masse de documents de toute sorte et, de l'autre, à l'embarras d'en extraire le plus significatif. L'option à laquelle nous nous sommes rangés ici, qui en vaut une autre, a été d'équilibrer dimension aléatoire de notre choix – tous ces documents disent en réalité la même chose – et sélection d'un texte de synthèse rédigé à l'issue d'une réunion au plus haut niveau international : le

http://www.oecd.org/document/20/0,3746,fr_2649_39263238_39926612_1_1_1_1,00.html

2. SMAQ, *Prendre appui sur les valeurs de l'institution* (version finalisée du 17/09/2010) : http://www.ulg.ac.be/upload/docs/application/pdf/2011-02/valeurs_smaq.pdf.

3. SMAQ, *Guide pour l'évaluation des filières de formation* (version du 20/12/2011) : http://www.ulg.ac.be/upload/docs/application/pdf/2012-01/guide_methodologique_formation_2011.pdf.

rapport final de la « Réunion informelle des ministres de l'éducation des pays de l'OCDE » organisée à Tokyo en janvier 2008 sous la présidence du ministre japonais Kisaburo Tokai. Ce spécimen de discours est bien à la fois un texte lambda et un document éclairant, en tant qu'il représente presque idéalement le tout-venant des innombrables rapports produits dans le cadre des activités de l'OCDE. Entre autres avantages, il présente celui d'être bref. Se donnant explicitement pour un « résumé », il s'expose à une lecture non seulement intensive, mais attentive à son travail rhétorique dans ce que ce travail a tout ensemble de massif et de banal. La concision d'un tel document permet à tout le moins d'observer à l'état le plus condensé, donc très actif, une rhétorique qui serait sans doute moins perceptible au sein de textes de plus grande dimension, où elle apparaîtrait sous une forme plus diluée.

Portant sur l'inauguration de la réunion plutôt que sur ses conclusions, le chapeau du texte met en évidence sans le savoir, en la tenant pour argent comptant, une confusion des rôles assez emblématique. En la personne de Morio Ikeda, c'est un représentant du monde de la grande entreprise qui, devant les « ministres des pays de l'OCDE », s'est employé, en ouverture, à dégager les « multiples attentes de la société du XXI^e siècle à l'égard des établissements et des systèmes d'enseignement supérieur ». M. Ikeda n'est autre en effet que le directeur de la firme Shiseido, basée à Tokyo et spécialisée dans le commerce des cosmétiques de luxe. M. Ikeda joue donc à domicile, il intervient sur son propre terrain, chargé en toute légitimité de donner le « la » à l'orchestration de cette « réunion informelle ». S'il peut sembler normal, pour un universitaire, de se demander en quoi cet acteur de la vie économique serait plus qu'un autre habilité à définir les attentes de la société à l'endroit des institutions d'enseignement supérieur, cette collusion entre le monde de l'entreprise et les systèmes éducatifs tient, à l'OCDE, pour un fait de nature à l'abri de toute perplexité et de toute interrogation. Nul besoin, au surplus, pour le rapporteur de la réunion, d'indiquer les bases empiriques à partir desquelles ces attentes ont été profilées : c'est que, sans doute, ces bases se confondent, dans son esprit, avec la légitimité



Réunion informelle des ministres de l'éducation des pays de l'OCDE sur l'évaluation des résultats de l'enseignement supérieur, organisée à Tokyo par M. Kisaburo TOKAI, Ministre Japonais, MEXT

RÉSUMÉ DU PRÉSIDENT

Les ministres des pays de l'OCDE se sont rencontrés pour des discussions informelles sur l'évaluation des résultats de l'enseignement supérieur. En guise d'introduction, M. Morio Ikeda, de l'entreprise Shiseido, a mis en lumière les multiples attentes de la société du XXI^e siècle à l'égard des établissements et des systèmes d'enseignement supérieur, ainsi que la nécessité pour les pays de l'OCDE d'y répondre. M. Aart de Geus, Secrétaire général adjoint de l'OCDE, a évoqué le rôle toujours plus important de l'enseignement supérieur en tant que moteur de la croissance économique et la nécessité pressante de trouver de meilleurs moyens pour valoriser et développer le secteur et répondre aux besoins de la société du savoir. J'ai fait valoir que nous avons là l'occasion de réformer les systèmes de manière à privilégier la qualité et non pas simplement la quantité.



La Société générale de Crédit
instructionnel répondait parfaitement aux
tendances industrielles du siècle : ce qui s'appelait le
Progrès il y a cent ans, avait pris d'immenses dévelop-
pements. [...] Pas un nom de savant ni de professeur
dans le Conseil d'administration. C'était plus
rassurant pour l'entreprise commerciale.

d'une parole qui, parlant d'elle-même et en roue libre, ajoute au poids du bon sens la charge du pragmatisme entrepreneurial.

Formel et très protocolaire en apparence, sans autre office que d'introduire ce qui tiendra véritablement lieu de « résumé », ce chapeau met cependant en œuvre tout un formalisme rhétorique jouant de l'attente et de la nécessité : « M. Morio Ikeda, de l'entreprise Shiseido, a mis en lumière les multiples attentes de la société du XXI^e siècle à l'égard des établissements et des systèmes d'enseignement supérieur ». Cet énoncé, qui met très clairement les établissements d'enseignement supérieur face à « la société du XXI^e siècle », suggère, à mieux y regarder, plusieurs choses qui toutes semblent aller, sans grand détour, dans le sens d'un affaiblissement symbolique desdits établissements et systèmes. C'est affaire de proportion pour commencer. En regard d'une « société » évoquée dans son ensemble et sa généralité, les établissements d'enseignement supérieur apparaissent évidemment comme une minorité, implicitement mise en demeure, ici, de rendre des comptes à l'ensemble social qui les subsume en les considérant de haut et de loin. D'un autre côté, si cette « société du XXI^e siècle » – un siècle au nom duquel, en 2008, on semble parler comme à partir d'un ensemble temporel lui-même englobant – exprime de « multiples attentes », c'est que ses « besoins » ne sont pas exactement rencontrés par les établissements en question. De manière à peine voilée, cet énoncé revient à postuler un hiatus ou une discordance entre les attentes hypothétiques de cette société et le travail effectif de ces établissements (« recherche fondamentale, transfert de technologie », est-il précisé plus bas). De ce constat général, établi moins dans les arguments explicites que dans les sollicitations d'une rhétorique sous-jacente, c'est bien la nécessité de procéder à des « réformes », autre mot clé de ce type de discours à la fois constatatif et prescriptif, qui se déduit tout naturellement.

Tout ce document est ainsi travaillé par deux notions complémentaires, qu'il apparie étroitement : ce sont, d'un côté, les « attentes », les « besoins » de la société, et c'est, en contrepartie, la « nécessité », donnée pour pressante, d'y répondre. Logique apparemment implacable : elle

relève manifestement d'une application, dans le domaine de l'enseignement supérieur, de la loi économique de l'offre et de la demande, appelant, en l'occurrence, à procéder au nécessaire ajustement entre les demandes supposément exprimées par toute une « société » en cheville avec tout un « siècle » et l'offre dont les établissements d'enseignement supérieur peuvent s'acquitter en retour. Le *topos* est bien connu ; c'est celui d'une conception utilitariste du travail de recherche et d'enseignement, sur la banalité duquel il n'est pas nécessaire de s'attarder. En revanche, s'agissant de la rhétorique du discours, on peut relever dans ce bref paragraphe introductif un intéressant procédé de synecdoque généralisante. Nul besoin d'être grand clerc pour deviner que, sous les « multiples attentes de la société du XXI^e siècle », se dessinent de façon voilée, en fait de « multiples attentes », celles de l'entreprise du XXI^e siècle. Le discours se donne de la sorte des apparences de désintéressement : c'est la société, c'est vous, c'est nous, qui sommes apparemment en « attente », et avons des « besoins ». Mais, en vérité, la phrase se comprend beaucoup mieux si à « société », par synecdoque, on substitue « entreprise ». L'énoncé y gagne d'ailleurs en logique et en clarté, autant qu'en circularité des effets : c'est un chef d'entreprise qui définit, d'autorité, les attentes de l'entreprise. Là est l'une des ruses de ce discours, qui fait passer les attentes circonscrites de l'entreprise pour des attentes plus générales, attribuées à une société mise en scène sous l'espèce d'une globalité impatiente que l'on se range à ses besoins.

Les discours les plus formels, tels ceux qui se prononcent au début ou à la clôture de grandes réunions officielles ou de grandes cérémonies, ont en commun d'être aussi les plus formalistes : la rhétorique y parle à la place de ce que d'ordinaire elle décore ou vient amplifier. Au moment de livrer le « résumé » d'une autre prise de parole à l'ouverture de la réunion, Kisaburo Tokai coule ainsi le propos tenu par Aart de Geus, secrétaire général adjoint de l'OCDE, dans le moule d'un chiasme embrassant, en un parfait retournement, les discours des deux représentants, de Shiseido pour l'un, de l'organisation internationale pour l'autre, significativement placés à même niveau. Chez l'un, d'abord, les



La quantification de la qualité.

C'est là une figure qui rôde à travers toutes les figures précédentes. En réduisant toute qualité à une quantité, le mythe fait une économie d'intelligence : il comprend le réel à meilleur marché.



Réunion informelle des ministres de l'éducation des pays de l'OCDE sur l'évaluation des résultats de l'enseignement supérieur, organisée à Tokyo par M. Kisaburo TOKAI, Ministre Japonais, MEXT

RÉSUMÉ DU PRÉSIDENT

Les ministres des pays de l'OCDE se sont rencontrés pour des discussions informelles sur l'évaluation des résultats de l'enseignement supérieur. En guise d'introduction, M. Morio Ikeda, de l'entreprise Shiseido, a mis en lumière les multiples attentes de la société du XXI^e siècle à l'égard des établissements et des systèmes d'enseignement supérieur, ainsi que la nécessité pour les pays de l'OCDE d'y répondre. M. Aart de Geus, Secrétaire général adjoint de l'OCDE, a évoqué le rôle toujours plus important de l'enseignement supérieur en tant que moteur de la croissance économique et la nécessité pressante de trouver de meilleurs moyens pour valoriser et développer le secteur et répondre aux besoins de la société du savoir. J'ai fait valoir que nous avons là l'occasion de réformer les systèmes de manière à privilégier la qualité et non pas simplement la quantité.

« attentes » (de la « société du XXI^e siècle ») précèdent la « nécessité », là où, chez le second, ensuite, c'est la « nécessité » qui en appelle aux « besoins » (exprimés par la « société du savoir », traduction en français OCDE de l'expression *knowledge society*). Ainsi s'établit, des « besoins » aux « attentes » et de la « société » en général à la « société du savoir », un rapport d'équivalence propre à satisfaire la mise en balance, dans une économie de marché, entre offre et demande comme entre production de biens matériels et production des immatériaux de la connaissance. Le même processus se trouve ainsi désigné, abordé tantôt dans un sens, tantôt dans l'autre. Chiasme impeccable en effet : expression éloquente et ramassée de la confortable circularité dans laquelle s'enferme pareil discours avec les stratégies d'auto-confirmation qui le cimentent.

Kisaburo Tokai, s'il parle pour l'essentiel au nom d'autrui, ne manque pas, avant de détailler les observations effectuées par les ministres réunis à Tokyo, d'y aller de son propre mot : « J'ai fait valoir, rappelle-t-il, que nous avons là l'occasion de réformer les systèmes de manière à privilégier la qualité et non pas simplement la quantité ». L'idée semble tout empreinte d'une saine et rassurante logique : on oppose communément quantité et qualité comme on opposerait haut et bas, gauche et droite, avant et arrière, etc. Tout cela semble donc couler de bonne source. Reste que, dans cet énoncé, la notion de « quantité » n'est nulle part précisée ni déterminée. De quelle « quantité » est-il question ? Et « quantité » de quoi ? S'agit-il de la quantité des établissements, de la quantité des enseignements, de la quantité des recherches, de la quantité de personnel ? Un concept s'affirme (celui de « qualité », autre mot-clé du *New public management*) par appui dichotomique sur un autre, mais sans que ce dernier se voie le moins du monde défini ou précisé. Le discours entend de toute évidence – et y parvient spontanément, appuyé qu'il est par tant d'autres discours semblables – se donner les apparences de la limpidité et du bon sens, un bon sens inébranlable bien que reposant sur une opposition bancale. Regardons-y mieux encore, car nous n'en avons pas fini avec cette problématique si saillante de la « qualité ». Cette « qualité », ici, est donnée pour le correctif, le supplément d'âme

apporté au régime d'une « quantité » (qui reste, sans que cela soit dit, l'élément de mesure de la « qualité »). C'est qu'il convient à la fois de dire les choses et de les voiler, de les affirmer et de les dénier, en l'occurrence de laisser miroiter, à l'horizon mat de la « quantité », comme une sorte de mirage, la perspective d'un monde où c'est la « qualité » qui l'emporterait, de peu mais suffisamment, sur cette « quantité ».

Si l'on passe à présent au contenu du rapport, dont le paragraphe de présentation vient d'être examiné, il est difficile de ne pas être frappé au premier regard par la forme qu'il adopte, celle d'une liste, d'une énumération, en treize points sommairement résumés et chaque fois embrayés par un participe passé à dimension le plus souvent constative et plus rarement prescriptive : nous avons (1) « noté » ; (2) « confronté » ; (3) « estimé » ; (4) « souligné » ; (5) « accueilli » ; (6) « estimé » ; (7) « estimé » ; (8) « cherché à déterminer » ; (9) « souligné » ; (10) « mis en avant » ; (11) « demandé » ; (12) « insisté » ; (13) « noté ». Tout semble se passer, dans cette prose de procès-verbal, comme si la réunion informelle dont la synthèse est ainsi livrée n'avait adopté, à l'égard des politiques d'évaluation, qu'un rapport en effet de synthèse et de constat, comme si c'était à un ordre des faits plutôt qu'à une détermination politique de ces mêmes faits que les ministres réunis pour la cause s'étaient rangés. Le profit proprement politique de cette dissolution du politique dans le factuel et des processus de décision dans le fait accompli tombe sous le sens : c'est l'horizon d'une nature qui est ainsi visé plutôt qu'un projet politique parmi d'autres, l'adhésion non délibérable à une muette évidence plutôt que l'imposition d'un choix délibéré. On ne s'étonnera pas davantage de voir les effets de cette politique retournés en cause de cette même politique : « Nous avons également constaté que les pouvoirs publics et les autres parties prenantes recouraient de plus en plus à des mécanismes d'évaluation afin de répondre à ces défis ». Ainsi, le recours à des mécanismes d'évaluation, produit d'une politique, devient-il incitation à cette même politique, qui se voit du coup et à la fois exonérée de toute responsabilité à la source des processus en cours et confortée dans



Au cours des discussions, nous avons :

- Noté que l'enseignement supérieur devait produire toute une gamme de résultats : recherche fondamentale, transfert de technologie, préservation et diffusion de la culture, formation des jeunes – et des moins jeunes – et engagement au service de la société au sens large, et ce, de manière efficiente, juste et en respectant un niveau de qualité élevé. Nous avons également constaté que les pouvoirs publics et les autres parties prenantes recouraient de plus en plus à des mécanismes d'évaluation afin de répondre à ces défis.
- Confronté nos expériences sur l'évaluation de la qualité de l'enseignement et de la recherche, qui peut prendre la forme d'auto-évaluations, d'examens par les pairs et d'évaluations par tierce partie. Nous avons également échangé des idées sur les moyens d'optimiser les avantages de l'évaluation sans toutefois ignorer les difficultés que pose l'évaluation de notions telles que l'innovation et l'acquisition de connaissances.
- Estimé qu'associer les résultats de l'évaluation à des mesures d'incitation en direction des établissements, notamment le déblocage de fonds supplémentaires, pouvait constituer un instrument puissant pour l'assurance et l'amélioration de la qualité ainsi que pour favoriser la concurrence entre les établissements, tout en notant que cela risque de creuser les disparités au plan national et que les efforts déployés pour encourager l'amélioration dans les établissements les moins performants se heurtent à des difficultés de taille.
- Souligné l'importance d'améliorer l'information pour l'évaluation des résultats de l'enseignement supérieur et la nécessité de tenir compte de l'évolution des aspirations des étudiants, des contextes locaux du marché du travail, de la mission des établissements et de la composition de leur population d'étudiants.
- Accueilli avec intérêt les principes de Berlin, qui peuvent servir de cadre à la réalisation et à l'élaboration de classements des établissements d'enseignement supérieur, et souligné que la fiabilité des classements et autres palmarès internationaux dépendait de celle des données sur lesquelles ils reposent et qu'ils pouvaient avoir des incidences négatives sur la conduite des établissements.
- Estimé qu'il était moins problématique d'évaluer les résultats de la recherche, en tant que résultats immédiats des performances des établissements, que ceux de l'enseignement, lesquels, en principe, devraient englober des éléments liés au marché du travail et des retombées d'ordre social qui n'apparaissent que plus tard dans la vie des diplômés. Nous avons toutefois considéré que la priorité donnée à la recherche dans les informations sur lesquelles se fondent les classements existants pouvait nuire aux efforts d'amélioration des résultats de l'enseignement.
- Estimé que l'évaluation ne pouvait être efficace que si elle était liée à des conséquences pour les établissements et les individus, et que, parce que les enjeux sont élevés pour les étudiants potentiels et leurs employeurs, les pouvoirs publics et les autres parties prenantes devaient poursuivre et promouvoir leurs efforts pour fournir des informations fiables et actuelles sur les résultats et les publier, notant que de telles mesures peuvent améliorer la qualité de l'évaluation et le classement des établissements d'enseignement supérieur par des organismes d'évaluation et des observateurs extérieurs dans les médias ou ailleurs.

une direction qui, dès que « notée » ou « accueillie », peut s'en trouver elle-même renforcée.

Il y a place pourtant, dans ce rapport de synthèse unanimiste, qui se veut si lisse et factuel, pour un autre registre de discours, glissant imperceptiblement du constat à l'insistance et de l'accueil à la contrainte, voire à la menace. C'est ainsi que les ministres réunis pour l'occasion ont

estimé qu'associer les résultats de l'évaluation à des mesures d'incitation en direction des établissements, notamment le déblocage de fonds supplémentaires, pouvait constituer un instrument puissant pour l'assurance et l'amélioration de la qualité ainsi que pour favoriser la concurrence entre les établissements,

non sans « noter », il est vrai, que « cela risque de creuser les disparités au plan national et que les efforts déployés pour encourager l'amélioration dans les établissements les moins performants se heurtent à des difficultés de taille ». C'est ainsi qu'ils ont également « estimé que l'évaluation ne pouvait être efficace que si elle était liée à des conséquences pour les établissements et les individus ». Et c'est ainsi encore, selon le principe de la « lettre volée » – consistant à mettre en pleine évidence ce que l'on veut dissimuler à l'attention –, que les processus d'évaluation, par ailleurs accueillis et constatés comme des moyens d'« optimiser » des « avantages » en termes de production et de transmission des connaissances, se trouvent, au milieu du document, ordonnés à la perspective de « classements des établissements », sous le rapport de leurs « performances », singulièrement en relation avec « le marché du travail » et autres « retombées d'ordre social ».

Il n'est sans doute pas utile de harceler ce texte plus qu'il ne faut, même si les dehors de plate évidence et de factualité dont il s'enveloppe, ayant pour effet de désarmer le commentaire, devraient au contraire stimuler celui-ci. Comment cependant ne pas voir que, comme tant d'autres du même genre, il semble fait d'un petit nombre d'éléments – mots, figures ou arguments – indéfiniment permutable et combinables, dont la reprise inlassable contribue elle aussi à son effet d'évidence indiscutée ? Ce que tout le monde dit, au même moment, à peu près avec les

Au cours des discussions, nous avons :

- Noté que l'enseignement supérieur devait produire toute une gamme de résultats : recherche fondamentale, transfert de technologie, préservation et diffusion de la culture, formation des jeunes – et des moins jeunes – et engagement au service de la société au sens large, et ce, de manière efficiente, juste et en respectant un niveau de qualité élevé. Nous avons également constaté que les pouvoirs publics et les autres parties prenantes recouraient de plus en plus à des mécanismes d'évaluation afin de répondre à ces défis.
- Confronté nos expériences sur l'évaluation de la qualité de l'enseignement et de la recherche, qui peut prendre la forme d'auto-évaluations, d'examen par les pairs et d'évaluations par tierce partie. Nous avons également échangé des idées sur les moyens d'optimiser les avantages de l'évaluation, sans toutefois ignorer les difficultés que pose l'évaluation de notions telles que l'innovation et l'acquisition de connaissances.
- Estimé qu'associer les résultats de l'évaluation à des mesures d'incitation en direction des établissements, notamment le déblocage de fonds supplémentaires, pouvait constituer un instrument puissant pour l'assurance et l'amélioration de la qualité ainsi que pour favoriser la concurrence entre les établissements, tout en notant que cela risque de creuser les disparités au plan national et que les efforts déployés pour encourager l'amélioration dans les établissements les moins performants se heurtent à des difficultés de taille.
- Souligné l'importance d'améliorer l'information pour l'évaluation des résultats de l'enseignement supérieur et la nécessité de tenir compte de l'évolution des aspirations des étudiants, des contextes locaux du marché du travail, de la mission des établissements et de la composition de leur population d'étudiants.
- Accueilli avec intérêt les principes de Berlin, qui peuvent servir de cadre à la réalisation et à l'élaboration de classements des établissements d'enseignement supérieur, et souligné que la fiabilité des classements et autres palmarès internationaux dépendait de celle des données sur lesquelles ils reposent et qu'ils pouvaient avoir des incidences négatives sur la conduite des établissements.
- Estimé qu'il était moins problématique d'évaluer les résultats de la recherche, en tant que résultats immédiats des performances des établissements, que ceux de l'enseignement, lesquels, en principe, devraient englober des éléments liés au marché du travail et des retombées d'ordre social qui n'apparaissent que plus tard dans la vie des diplômés. Nous avons toutefois considéré que la priorité donnée à la recherche dans les informations sur lesquelles se fondent les classements existants pouvait nuire aux efforts d'amélioration des résultats de l'enseignement.



Puisque tout le monde emploie les mêmes termes, c'est bien la preuve qu'ils sont justes et qu'ils disent quelque chose de notre temps. L'usage a force de loi. Or, parfois, l'usage n'est que le masque d'une paresse intellectuelle. Certains mots sont du prêt-à-penser. Ou, plus exactement, ils sont de l'impensé à l'état pur : ils n'ont pas conscience d'eux-mêmes, ils ne savent pas ce qu'ils disent, convaincus qu'ils sont de dire quelque chose.

mêmes mots, tient non d'une parole, mais d'un bavardage, non d'un discours, mais d'une récitation, et en l'occurrence d'une propagande idéologique où l'affaiblissement des connexions syntagmatiques soutient une montée en force des relations paradigmatiques, articulées autour de mots ayant valeur de *mana* : « attentes », « besoins », « nécessité », « défi », « qualité », « évaluation », « concurrence », « faisabilité », « transparence », etc. S'il y a des mots du pouvoir, il y a aussi, ce n'est pas moins certain, une phraséologie du pouvoir.

L'évaluation sans peine

Des grandes déclarations de synthèse aux documents produits par les établissements d'enseignement supérieur tenus d'« évaluer » et de « gérer » leur « qualité », la distance serait celle qui sépare principes et pratiques, intentions et applications s'il ne s'agissait en réalité, de part et d'autre, de deux formulations globale ou locale d'une même culture axée sur les mêmes valeurs. Il n'en reste pas moins que passer sur ce second versant, celui des institutions, confronte l'analyse à la mise en contact entre un projet et ceux qui ont à le conduire sur le terrain, avec les perplexités (plutôt désirables) et les frictions (peu évitables) que ce contact implique presque nécessairement, quelque effort que ces documents mettent à lisser leur propos et à prévenir les objections susceptibles de leur être adressées.

Le Service de Management et d'Accompagnement de la Qualité mis en place par l'université de Liège fournit aux responsables de l'évaluation des filières d'enseignement deux documents énonçant, pour l'un, les principes et, pour l'autre, la méthodologie gouvernant toute la procédure en question. Ces documents, nous ne les avons pas choisis ici parce qu'ils nous sembleraient particulièrement contestables, mais parce qu'ils sont assez représentatifs de la littérature de la « qualité » et de « l'évaluation de la qualité ». En substance, l'objectif principal de cette procédure d'évaluation est d'améliorer la qualité de l'enseignement, un second

objectif étant de fournir aux autorités de l'institution une aide à la décision en vue d'une répartition équitable des moyens disponibles. Il paraît toutefois assez difficile de ne pas conserver présente à l'esprit l'idée que la Fédération Wallonie-Bruxelles, qui a attribué aux différentes institutions universitaires les accréditations nécessaires pour organiser les *masters* dans telle ou telle discipline, souhaite que les différentes filières soient soumises à des évaluations en vue de décider quelles accréditations seraient maintenues, selon les prescrits du décret de Bologne. À ce niveau, les évaluations participent donc, d'une manière ou d'une autre, à une mise en compétition des institutions et interviendront, le cas échéant, dans la décision de supprimer ou de regrouper différentes filières. L'enjeu est alors, clairement, pour chaque filière, de faire la preuve de son « excellence ». Or, on ne mène pas une évaluation de la même manière selon que l'on veut chercher à améliorer ses enseignements ou prouver aux autorités que la filière possède ou, à tout le moins, pourrait acquérir les qualités qui permettent ou permettront de la considérer comme un pôle d'excellence à soutenir. La présentation générale fournie par le SMAQ incite explicitement à s'engager dans le premier projet, tandis que le *Guide méthodologique* et la rhétorique à l'œuvre dans l'ensemble de ces deux documents portent plutôt à penser que c'est le second qu'il s'agit de réaliser.

Le texte introductif au *Guide méthodologique*, sous l'intitulé « Prendre appui sur les valeurs de l'institution », se signale, pour peu qu'on y prête attention, par un caractère très consensuel. Tout ce qui peut fâcher ou tout simplement inquiéter les universitaires auxquels il s'adresse est prudemment écarté ; ainsi, les thèmes de la rentabilité, de la compétitivité, de l'adéquation au marché du travail, etc., qui se profilent plus ou moins nettement dans les documents de l'OCDE, sont absents ou se font particulièrement discrets. La rhétorique à l'œuvre est celle du grand et beau projet commun, auquel tous auront à cœur de participer activement. Le SMAQ propose, il n'impose pas ; il « invite » l'entité évaluée à « exprimer ses ambitions », à exposer son projet ; le SMAQ « soutient », il « accompagne » ; l'évaluation est, pour l'entité évaluée, une opportunité,

non une menace ; dans l'analyse SWOT, l'évaluation a toute qualité, si l'on ose dire, pour figurer dans la case « O ». C'est l'occasion, en effet, de réfléchir ensemble sur ses pratiques, de détecter et de mettre en évidence ses points forts : c'est du « S » (et non du « W ») du SWOT qu'il s'agit. Le SMAQ ne contraint pas, il est soucieux de l'« autonomie » et de la « liberté » des entités en phase d'évaluation (ou d'auto-évaluation). Il est à l'écoute et invite à considérer que les autorités, les experts extérieurs sont, avec les responsables des entités concernées, « les véritables partenaires d'un exercice conjoint ». Le SMAQ est au service, ce qu'indique le S de l'acronyme ; il accompagne (c'est le A) et entend entraîner toute l'institution dans « une spirale vertueuse de gestion basée sur des objectifs clairs, définis et vérifiables ». La qualité est l'affaire de tous au sein d'une véritable communauté où règnent dialogue et respect mutuel et où l'on s'efforce « de recueillir et de prendre en compte le point de vue de tous les acteurs concernés dans un véritable partenariat de gestion ». Comme toutes les agences qualité/évaluation, le SMAQ se veut évolutif, réflexif, coopératif. Il ne demande lui-même qu'à s'améliorer. Et, comme l'écrivent deux collègues français (Büttgen & Cassin 2009) à propos de « l'amélioration continue de la critériologie » de l'AERES, « cette amélioration ne peut être qu'interactive : vos protestations nous aident à affiner nos grilles qui deviendront les vôtres et avec lesquelles vous êtes au fond d'accord, mauvais coucheurs de chers compatriotes ».

Les « valeurs de l'institution » sur lesquelles le SMAQ entend prendre appui – réflexion critique, participation active, concertation, transparence, planification des changements – sont parfaitement consensuelles et l'on voit mal qui pourrait refuser d'y adhérer. Les choses deviennent, on peut s'en douter, plus délicates lorsqu'il s'agit de passer à la « concrétisation » de ces valeurs. Soit l'exemple de la transparence : « La transparence doit être totale sur l'objectif poursuivi et sur l'usage qui sera fait des évaluations. Le SMAQ doit en informer clairement les entités évaluées ». Au paragraphe suivant, on apprend cependant que l'usage qui sera fait de l'évaluation relève *in fine* « du conseil d'administration et du Recteur qui le préside ». La transparence totale annoncée est donc toute

relative. Au mieux les entités évaluées apprendront-elles *a posteriori* comment le CA a décidé d'utiliser les résultats de leur évaluation. Les auteurs du document préviennent l'objection en ajoutant, non sans embarras, que ceci ne dispense pas le SMAQ de « définir le cadre général » de l'usage qui sera fait des évaluations. On pressent que le paragraphe suivant tiendra d'un délicat exercice : évoquer la transparence tout en restant prudemment dans le flou. Les évaluations organisées par le SMAQ sont, lit-on ensuite, utilisées pour (1) « déterminer le niveau d'activité et de qualité des prestations d'enseignement et de recherche dans les entités et en informer les autorités » – autrement dit, l'évaluation de la qualité sert à évaluer la qualité ; (2) « identifier, diffuser et promouvoir l'existence de bonnes pratiques en enseignement, en recherche et en gestion administrative » – autrement dit, le service de *management* de la qualité sert à améliorer la qualité ; (3) « accroître la transparence des procédures » – autrement dit, le SMAQ annonce, en toute transparence, que ses évaluations visent à accroître la transparence. Si l'on voit bien se dessiner là un effet de spirale, vertueuse ou non, on a un peu de mal à y apercevoir quelque chose comme les objectifs « clairs, définis et vérifiables » que l'on demande à chaque entité évaluée d'être capable de formuler. La fin du paragraphe, consacré à la « concrétisation » de la transparence, se montre plus précise : les évaluations seront utilisées pour (1) « susciter et promouvoir la réflexion stratégique planifiée, basée sur des objectifs à atteindre, dans tous les secteurs de la recherche et de la formation des étudiants » ; (2) « fournir aux autorités des éléments concrets d'aide à la décision, en particulier pour l'attribution de moyens aux entités d'enseignement et de recherche ». En d'autres mots, les évaluations vont aider les autorités à décider comment il convient de partager les ressources. On n'en saura pas davantage. En particulier, rien ne sera dit des indicateurs qui seront jugés pertinents pour effectuer le partage ni de la manière dont ces indicateurs seront utilisés. Comment l'institution passera-t-elle des indicateurs aux décisions ? On apprendra seulement que les autorités visent l'« équité » et la « cohérence ».

Ces deux termes – « équité » et « cohérence » – constituent, comme la « transparence », des mots d'ordre porteurs autant que rassembleurs. Ils sont souvent utilisés comme des synonymes : une répartition « équitable » des moyens est aussi une répartition « cohérente » et réciproquement. Cet usage presque indifférencié de termes, dont l'un relève de la logique tandis que l'autre appartient au registre des valeurs, peut avoir de quoi surprendre. L'espoir caressé ici implicitement n'est-il pas de voir un jour l'équité, toujours délibérable, donc sujette à débats, réduite à un calcul indiscutable, à l'aide d'indicateurs si précis qu'il suffira, en cas de désaccord, de s'asseoir autour d'une table et d'entonner en chœur *calculus* ? Les évaluations doivent, dit-on, aider les autorités à réaliser une répartition équitable, plus « rationnelle » des flux. Il n'est pas interdit de se demander si leur fonction n'est pas aussi de faire apparaître comme équitables et acceptables par chacun des répartitions et des « rationalisations » qui seront, sans contestation réellement envisageable, décidées par ces autorités.

Conclusion : l'apprentissage de la docilité ?

L'examen des documents émanant des différentes agences d'évaluation suggère que ce qui est en jeu, c'est, en définitive et peut-être d'abord, d'amener les agents à manifester leur adhésion à la « culture de l'évaluation », avec l'ensemble des valeurs et des critères retenus en fait de mesure adéquate de la qualité d'une formation. À chacun de s'approprier ces valeurs et ces critères : pratiques pédagogiques innovantes, formation par compétences, adaptation au marché de l'emploi, etc. À chacun d'apprendre à parler sans peine le langage de l'évaluation. À chacun de développer, sous la forme d'un *éthos* durable, la disponibilité à l'évaluation permanente. Comme l'écrivent encore Philippe Büttgen et Barbara Cassin, ce que teste l'auto-évaluation, c'est peut-être bien, au

A l'occasion de son évaluation, chaque entité¹ est invitée à clarifier ses objectifs, à exprimer ses ambitions et à en mesurer la concrétisation. Les entités sont soutenues dans cet exercice par la Cellule Qualité (CQ) du SMAQ dans un processus itératif d'accompagnement, en particulier lors de la rédaction du rapport d'autoévaluation (RAE).

A l'occasion de son évaluation, chaque entité est invitée à clarifier ses objectifs, à exprimer ses ambitions et à en mesurer la concrétisation. Les filières sont soutenues dans cet exercice par le SMAQ dans un processus itératif d'accompagnement, en particulier lors de la rédaction du rapport d'autoévaluation (RAE).

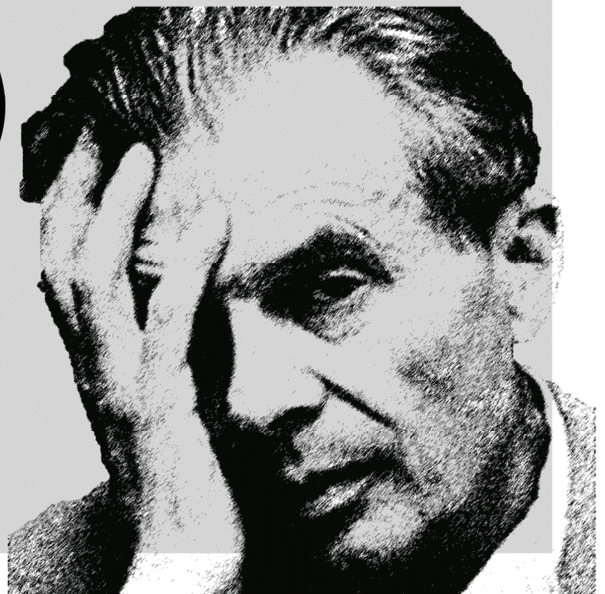
La concertation

La diffusion et la généralisation d'une culture institutionnelle basée sur la qualité exigent de recueillir et de prendre en compte les points de vue de tous les acteurs concernés dans un véritable partenariat de gestion. Elle invite à la concertation à chaque étape essentielle du processus décisionnel.

Dans la gestion de la qualité mise en place par le SMAQ, les entités évaluées, les experts extérieurs et les autorités qui organisent l'évaluation sont les véritables partenaires d'un exercice conjoint. Le SMAQ en assure le suivi vers les autorités, la Commission académique et le Conseil d'administration. La synthèse entre leurs analyses et leurs visions de l'avenir constitue la pierre angulaire de la qualité interne à l'ULg.

Dans toute l'Institution, une démarche basée sur l'écoute, la liberté d'expression et le respect des opinions de chacun doit être privilégiée dans le processus de décision.

Et c'est là [...] qu'est le secret du bonheur et de la vertu, aimer ce qu'on est obligé de faire. Tel est le but de tout conditionnement : faire aimer aux gens la destination sociale à laquelle ils ne peuvent échapper.



total, l'aptitude des agents évalués à « acquérir la vertu protestante et anglo-saxonne de *fairness*⁴ ».

Le même schéma tend à se reproduire à tous les échelons : de même que l'institution attend de chacune de ses entités une attitude positive à l'égard de la « politique qualité » qu'elle développe, de même le SMAQ doit-il, lui aussi, faire valoir et reconnaître son adhésion à la « politique qualité » de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Et, à un niveau encore supérieur, il revient de même à l'AEQES de manifester son souci de mettre en œuvre les grandes lignes de la politique européenne, en bon élève de l'ENQA (*European Association for Quality Assurance in Higher Education*). On se trouve ainsi devant une sorte de pyramide féodale, à ceci près qu'il paraît bien malaisé d'identifier qui est le suzerain, l'autorité ultime, chacune de ces instances étant soucieuse non seulement de la bienveillance de son n+1, mais aussi de la satisfaction de toutes les instances inférieures. Les évalués sont invités à évaluer leurs évaluateurs et une « agence qualité » ne sera jugée performante que si elle fonctionne à la satisfaction générale.

À voir tourner de la sorte cette grande machine, l'impression prévaut que cela ne peut durer, qu'il ne doit s'agir que d'une étape préparant la suivante, l'ensemble du processus pouvant d'ailleurs être décrit comme une graduelle acculturation collective, à l'échelle planétaire et tous domaines confondus, aux valeurs entrepreneuriales et plus fondamentalement au type anthropologique fabriqué par le sens commun économique dominant. Ce qu'on pourrait, en forçant le trait, appeler le « discours évaluationnaire » relève, selon certains, tant dans les faits que d'abord dans les esprits, d'une « authentique révolution idéologique », procédant

4. « On ironise fréquemment, dans les laboratoires, sur la similitude entre l'auto-évaluation et la confession des péchés ou, selon ses préférences, l'auto-critique maoïste. Cette ironie-là est facile. Ce qui se passe est en réalité très sérieux. Si vous ne voyez que des "points faibles", c'est que vous devez quand même avoir un problème ; mais si vous ne vous créditez que de points forts, c'est en un sens pire encore. Ce que teste l'auto-évaluation, c'est votre aptitude à acquérir la vertu protestante et anglo-saxonne de *fairness* » (Büttgen & Cassin 2012).

moins « d'une nécessité intérieure à la communauté scientifique d'améliorer ses activités que d'un art néo-libéral de gouverner les individus ». « L'essentiel, écrit encore Roland Gori (2010 :131), est d'installer au cœur des groupes et des individus la *matrice normative* d'un certain type de pensée, d'une certaine manière de concevoir les pratiques professionnelles ». Il ne manque pas d'exemples, en différents domaines, attestant qu'il s'agit bien là, il est vrai, d'une « matrice normative » générale et l'on pourrait, entre tant de cas de figure disponibles, évoquer tel témoignage d'un travailleur social ayant assisté aux effets de la « démarche qualité » développée dans le secteur des soins de santé et des maisons de retraite en France.⁵

À ce jour, les évaluations proprement universitaires réalisées en Belgique francophone n'ont pas eu, pas encore, à ce qu'il semble, les effets négatifs que certains pouvaient craindre – pas de sanctions, pas de suppression de filières, etc. –, et l'on peut comprendre que les responsables pilotant ces évaluations avec tout un luxe de précautions oratoires et d'appuis logistiques s'étonnent qu'elles puissent être envisagées comme une menace à redouter plutôt que comme une opportunité à saisir. Mais si l'on souhaite que ces évaluations aient l'efficacité que les autorités attendent d'elles, il faudra bien tôt ou tard les assortir de sanctions ou de gratifications spécifiques, comme on le voit déjà en France, par

5. « Sous couvert de “rationalisation des dépenses publiques”, nous avons assisté à la mise en œuvre d’“évaluations internes” obligatoires et de leur corollaire, “la démarche qualité”. Pour aider les travailleurs sociaux à “optimiser” leur propre rendement avec toujours moins de moyens, des sociologues grassement rémunérés ont pondu des guides d'évaluation qui semblent rédigés par des poètes ultra-libéraux : on nous exhorte à “une montée en compétence continue”, à “accroître la plus-value sociale réalisée en faveur des usagers”, “dire la valeur ajoutée des actions engagées”, “vaincre les résistances au changement”. Déjà mortifère dans l'industrie ou le tertiaire, ce *management* a eu les résultats désastreux que l'on connaît dans les hostos. Dans les maisons de retraite, il a débouché sur le chronométrage des actes pour le plus grand bonheur des entreprises privées qui investissent le “marché” » (Témoignage de Thierry Pelletier, travailleur social, dans *Siné Mensuel*, n° 3, novembre 2011, p.10-11.)

exemple, où l'on se met à surfinancer les grands regroupements universitaires, labélisés par le suffixe « ex » pour « excellence » (ce qu'on appelle des « Initiatives d'excellence », soit des *I dex*, en novlangue technocratique). Il faudra bien que les institutions ou les États développent des moyens pour contraindre les universitaires à se conformer aux injonctions d'instances telles que l'OCDE, dont les agences d'évaluation diffusent inlassablement le discours sur le mode de l'évidence ou de la nécessité. Peut-être ces évaluations relativement inoffensives jusqu'à présent ont-elles pour fonction de préparer cette prochaine étape. Lorsque chacun, à chaque niveau, aura fait acte d'allégeance et administré la preuve de sa docilité, chacun sera prêt à accepter, comme allant de soi à son tour, le système de sanctions devant permettre au beau projet auquel il aura adhéré sans résistance de se réaliser dans les faits.⁶

6. Les citations converties en bulles de bande dessinée ont été empruntées à Jules Verne (1863/1994:28-29), Roland Barthes (1957/1993:715), Blaise Pascal (1670/1963:512), Pierre Jourde (2011), Aldous Huxley (1932/1958:49-50).