

LA DECISION DE MESURE EN GRH, UN ACTE POLITIQUE SOUS COUVERT DE GESTION

Pierre Louart¹, Christel Beaucourt²

En GRH, on tend à prôner la mesure comme un acte d'évaluation par rapport à des critères dont on se plaît alors à souligner la rigueur, la pertinence ou la rationalité.

Mais on ne parle pas assez de la mesure comme une décision politique dans le cadre d'un diagnostic forcément partial où les bases d'évaluation sont discutables. Les bonnes raisons ne valent que s'il y a des intérêts (souvent partiels) pour s'en saisir et profiter de l'ouverture rendue objective par des règles formelles. Sinon, c'est de la bureaucratie passive et de la production documentaire détournée de ses usages. C'est cet aspect que nous allons développer ici, en partant de trois enjeux qui avaient déjà été débattus³ à l'occasion de la mise en place du bilan social en France :

- *mesurer pour mettre à jour* (pour faire voir, pour expliciter), mais à condition de ne pas rester bloqué sur les critères ou les contenus traités.

Si besoin et avec à propos, il faut pouvoir faire surgir de nouveaux objets de mesure ou de nouvelles façons de mesurer : par exemple des coûts cachés, des enjeux émergents, des calculs à l'aune de la responsabilité sociale ou du développement durable.

- *mesurer pour comparer* (pour mettre en rapport avec ce qui mérite confrontation, émulation ou concurrence), mais à condition de ne pas se mettre dans de mauvais

1 Université de Lille 1, IAE, France. Courriel : plouart@9online.fr

2 Université Lille 1, IAE, France.

3 Mais très vite oubliés. Cela fait partie du risque majeur de la mesure : son instrumentalisation à outrance, en dépit des enjeux de négociation ou d'adaptation permanente dont on discute toujours lors de la mise en place. Ce qui devrait être le cœur de la mesure (son potentiel de débat, d'ajustement et de réflexivité) est trop souvent évacué dans la pratique (au nom des contraintes techniques, de l'urgence opératoire ou de la routine fonctionnelle dont on sait qu'elle est un des ressorts essentiels des pratiques de gestion).

repères, de ne pas croire à de fausses similitudes, de ne pas se laisser aller à un benchmarking de pacotille.

Dans ce jeu des références, il convient de s'en tenir à ce qui est comparable ; il ne faudrait surtout pas faire évaluer des processus complexes par des acteurs qui n'en voient qu'une partie restreinte ou qui se contentent d'un horizon temporel limité.

- *mesurer pour avoir une base d'échanges*, de discussions, de débats constructifs.

C'est le plus difficile, c'est ce qui a échoué le plus vite à l'occasion du bilan social français. Car on a cru que la mesure, une fois obtenue, ferait la démocratie. Mais les choses sont plus compliquées. C'est plutôt la démocratie qui doit choisir, d'un commun accord, ses contenus, ses critères, ses lieux et ses tempos de mesure. En mettant les choses à l'envers, on fait entrer la suspicion du pouvoir inégal dans un jeu qui prétend à l'objectivité.

Derrière l'idée de mesure cohabitent deux tendances contraires (ou paradoxales) du point de vue de leurs effets sur le travail et son organisation :

- La première correspond plutôt à des enjeux de repérage formel allant jusqu'à l'évaluation de niveau ou la notation. Elle définit des contraintes ou des prescriptions. Elle réduit la réalité pour pouvoir en rationaliser le contrôle, en répondant à des objectifs de traçabilité, d'efficacité ou de productivité. Bref, elle vise à obtenir une performance par des normes (par des chiffres clefs, des valeurs techniques ou des résultats de construits instrumentaux).

- La seconde tendance met plutôt l'accent sur les capacités collectives à produire de la signification. Elle construit ses évaluations à partir du débat des acteurs organisationnels et de leurs partenaires, en participant à la construction de conventions adaptées à chaque contexte. Elle se traduit par une certaine recherche d'équilibre du point de vue des compétences ou des performances, à partir de modèles de compréhension mutuelle ou de réflexivité.

On peut se servir de la mesure aussi bien pour inventer de nouveaux critères et procédures de contrôle que pour flexibiliser ceux qui existent à partir de discussions sur leur pertinence. Pour bien gérer cette contradiction, il faut composer avec les limites de la rationalité. Toutes les mesures sont bâties sur des incertitudes décisionnelles, des insuffisances d'informations, des conflits d'intérêts et des évolutions de contextes. Il faut donc les considérer dans un espace temporel et local délimité. Par exemple, on fixe des normes sur une certaine durée ou pour

un certain niveau d'action (avec des bases de contrôle appropriées), tout en étant capable de libertés contextuelles et de remise en cause au bout de la durée choisie. Sans libertés locales, la mesure bloque par son incomplétude et ses aveuglements autoritaires. Sans pouvoir de la contester, elle devient une idéologie au service de la technocratie ambiante ou d'un pouvoir subjectif qui l'utilise à ses propres fins.

Au fond, la gestion est une science dont la progression se traduit moins par une construction de contenus « fixés une fois pour toutes » (qu'il s'agisse d'outils, de quantifications ou de modèles) que par un élargissement des usages possibles et un approfondissement des débats sur les conventions d'action. En ce sens, la mesure n'est qu'une « cristallisation » utile pour faire voir, pour comprendre ou pour discuter. Comme Robert Solow l'a fait remarquer, puisque l'environnement (ou l'entreprise) ne sera jamais entièrement aseptisé, autant faire avec les égouts et les coulisses, en intégrant les dimensions symboliques, émotionnelles ou imaginaires de l'action collective.

Notre article va rediscuter point par point les trois dimensions importantes de la mesure : mettre à jour, faire des comparaisons et servir de base au débat.

I. MESURER POUR METTRE À JOUR⁴

La pensée bute toujours sur un excédent, un reste qui la désarçonne. Ce reste indéfiniment réductible, on peut se le représenter comme ce que les opérations constitutives du savoir laissent à l'extérieur d'elles-mêmes (Wunnenburger, 1990).

L'idée de Bouchard (1991) est intéressante : « Laisée à elle-même et rigoureusement fidèle à ses fractions, la science pas plus que sa commère la raison, ne vaut la plus petite des religions, quand il s'agit de mourir par exemple, quand il s'agit de se commettre sans raison, quand il faut prendre voies et décisions. De la part de la science, celui qui va mourir n'a pas besoin d'explications. Il a besoin d'un savoir-faire, d'une contenance, d'une compétence, autant de petites choses dont nous savons qu'elles relèvent toutes de l'encadrement symbolique et de l'univers culturel. » Ceci est en lien avec le débat actuel sur l'accompagnement en fin de vie. Au delà des règles de droit, du traitement de la douleur (de qui ?) ne faut-il pas être à l'écoute de l'usager ? L'évaluation de la douleur est plus qu'une problématique de la précision, de la mesure, c'est d'abord une problématique de la relation (voir ouvrage et anecdote de De Hennezel).

⁴ Ce qui suit n'est qu'une ébauche en cours de finalisation, les deux auteurs ayant été contraints par de très lourdes charges administratives.

La mise à jour les conceptions de la personne en milieu de travail peut se faire à travers les outils de mesure. Les hommes sont-ils considérés comme des risques (à réduire) ou des potentiels (à développer) ? (Voir l'essai de Dejourn). Ce qu'on mesure est alors très différent.

La mesure peut être le moyen par excellence de la normativité. Les règles et procédures disent qui doit agir et comment il doit agir. La mesure peut permettre de décomposer en éléments simples contrôlables ou de raisonner sur des éléments abstraits pour en faire des normes (pensons au taylorisme). La mesure peut être également une démarche facilitant la construction d'accords entre les acteurs. Ce qui est mesuré ou formalisé est le produit révisable d'un apprentissage ou d'un retour d'expérience qu'il convient d'explicitier et de discuter pour assurer l'efficacité de l'action collective. Quelque soit ce que l'on mesure et les normes qui en découlent, l'essentiel est de veiller à ce que ces normes ne soient pas bloquées par excès dans des formes rigides ou par manque dans des formes régressives.

La mesure s'appuie le plus souvent sur l'unité de lieu et de temps. Devant la complexité, la mesure offre une position en surplomb, qui lisse les interprétations, supprime les ajustements et les aléas, gomme le travail réel. Or la réalité suppose des médiations nombreuses entre des logiques variées et des temporalités distinctes.

Il est des moments où, obnubilé par le « faire », l'aspect rationnel des choses, l'activisme social, l'on va minoriser le contexte (espace - temps). Dès lors tout ce qui ne compte pas, que l'on n'arrive pas à mesurer, tout ce qui est de l'ordre de l'évanescence et de l'immatériel, est tenu pour quantité négligeable. « Ce qui va de soit », et avec quoi on « compose », fait communauté. En deçà (ou au-delà) des grands idéaux lointains et plus ou moins imposés, la vie est constituée par le mélange, la différence, l'ajustement avec l'autre, l'étrange.

Pour paraphraser Walter Benjamin, « il n'est aucun document de culture qui ne soit aussi document de barbarie ». Ainsi l'imaginaire rappelle, à bon escient, qu'il est des moments où la vie n'a plus la régularité et la rationalité d'un programme politique. A ces moments, le rêve et la réalité ne font qu'un, le fantasme devient création de l'esprit collectif et crée à son tour cet esprit matérialisé qu'est tout acte créatif. Cette création imaginaire n'a pas la consistance ni la solidité que voulait lui donner l'homo faber de la modernité, mais elle rappelle que toujours et à nouveau, c'est du chaos illimité et indéfini que surgissent les formes nouvelles (Maffesoli, M., 2003).

	<i>Actions inconscientes</i>	<i>Actions visibles</i>	<i>Actions conscientes</i>
<i>Sens tacite</i>	<i>Socialisation Habitudes</i>	<i>Routines Imitation</i>	<i>Dons, calculs, échanges</i>
<i>Sens explicite</i>	<i>Fictions du réel Automatismes</i>	<i>Rituels contraignants Respect de procédures</i>	<i>Maturation Individuation</i>

La réalité de l'entreprise n'est pas complètement saisissable. Souvent on la modélise en s'appuyant sur des savoirs théoriques et en tenant compte des exigences opérationnelles ; mais de la sorte on crée un ordre de représentations et d'actions qui s'affronte à ce qui est latent et à ce qui surgit car la réalité est perpétuellement en train de se faire, de se dé-faire et de se re-faire. Les mesures se heurtent à la réalité pour au moins trois raisons :

- elles s'inscrivent dans un niveau partiel de régulation, sans pouvoir penser le global et sa singularité
- elles s'expriment dans un référentiel cognitif sans pouvoir intégrer à priori les réactions affectives des individus et des groupes
- elles opèrent dans une distanciation sociale sans interagir avec l'implication probable des enjeux particuliers

Souvent les membres d'un même groupe partagent des évidences. Mais derrière ce vernis il importe de débusquer les processus de régulation sous-jacents dont les acteurs ne sont pas forcément conscients, ne les exprimant pas spontanément car n'en ayant généralement qu'une maîtrise pratique et non une connaissance réflexive, langagière.

Comme Girin (2001), nous pensons que mesurer c'est se demander (Girin, 2001) :

- de quoi relève ce qui se dit et ce qui se passe (par exemple du jeu et de la lutte, de l'insulte et de la plaisanterie, de l'autorité et de la civilité, de la technique et du social, etc.)
- de quelles ressources cognitives disposent les acteurs pour interpréter ce qui se dit et ce qui se passe. Plusieurs participants peuvent tomber d'accord, explicitement ou implicitement pour dire que tel problème est de nature plutôt technique que de nature sociale. Pourtant les uns et les autres ne disposent pas des

mêmes savoirs leur permettant de donner même sens (ou définition) à l'expression « problème technique ». L'accord sur le cadre « problème technique » n'implique pas une communauté de ressources interprétatives.

Pour autant, il est difficile d'établir une nomenclature figée des cadres et des contextes alors que leurs définitions dépendent des acteurs en présence, de leur histoire passée et de leurs jeux. Sauf à préciser que cette nomenclature est discutable, sujette à variations et à révisions.

Ainsi toute décision de mesure en GRH doit prendre en considération les multiples transactions quotidiennes, spontanées et non calculatoires, qui s'opèrent entre les acteurs ou en soi. Car l'organisation nourrit toujours une « informalité » des pratiques et des relations de travail, sans laquelle aucune production ne serait possible. Le travail du gestionnaire est lui-même en permanence organisé et rationalisé.

II. MESURER POUR COMPARER

La mesure est à la fois une évaluation et une décision.

A. Desrosières⁵ considère que l'usage de la mesure se heurte à deux difficultés :

- « les objectifs des politiques sociales sont multiples, souvent peu liés entre eux. Il est donc difficile de les intégrer en un modèle d'action unique »
- « les quantifications sont souvent impossibles, ou relèvent de conventions sur lesquelles n'existe aucun consensus. Le fait de quantifier d'une certaine façon est déjà un choix social ».
- une **évaluation** selon des critères soumis aux bornes connues de la rationalité (incertitudes par rapport à la décision, manque d'informations, ambivalence des choix, conflits entre les raisons ou les justifications des différents acteurs).

Cette évaluation est une limitation nécessaire (voir le symbole du yi king : "le lac du sourire paisible sur l'eau du danger") mais faussée (Reverdy : "l'espace est sans mesure, démesuré"). Elle peut conduire à des vérités de sophistique, tournées vers les arguties du plus fort (Protagoras : "l'homme est la mesure de toutes choses") ou à une vérité construite à plusieurs, à partir des débats entre personnes (intersubjectivité) au sens de la philosophie de l'agir communicationnel. Ce peut être un jugement sur ce que l'on mérite en contrepartie de quelque chose qu'on a

⁵ « La mesure et son usage : harmonisation et qualité des statistiques sociales », STATECO, n°90-91, août-décembre 1998.

fait, tantôt en bien (récompenses, rétributions suite à des contributions), tantôt en mal (sanctions négatives, punitions, menaces mises à exécution). On tombe alors dans le célèbre "mesure pour mesure" de Shakespeare.

Par ailleurs, la vraie mesure nécessite une conscience du niveau à mesurer. On peut mesurer court ou large, ample ou mesquin, stratégique ou tactique. "Il y a dans le monde politique, comme ailleurs, une multitude de petits hommes. L'idée de devoir se mesurer avec des problèmes gigantesques les épouvante, alors ils préfèrent essayer de se faufiler entre eux ou de se cacher"

Parler de mesure, c'est aussi poser la question du don (temps consacré par les salariés à aider autrui d'une façon désintéressée, au delà des prestations techniques ou fonctionnelles qui sont attendues de leur intervention). Si l'on estime que cette forme d'altruisme, lorsqu'elle existe, doit être préservée au nom de certaines valeurs, cela exige une organisation spécifique où, de façon paradoxale, on calcule ou on évalue une sorte de marge de disponibilité pour le don.

- une **décision** assortie à un diagnostic. Dans ce cas, la mesure est une sorte d'acte politique. On la prend non seulement pour "définir les choses" (premier sens), mais pour en tirer une appréciation opérationnelle assortie de mises en œuvre diverses (deuxième signification).

Il s'agit alors d'une sorte de réflexivité (la mesure cognitive est transposée en mesure pragmatique). "La pensée experte fait partie des divertissements quotidiens, avec des points d'intensité quand se produisent des événements marquants" (p. 110). Car, alors, l'inquiétude excite une demande de stabilité cognitive, de jeu sérieux sur ce qu'il faut croire et faire. Plus profondément, cela permet de mettre au point des pilotages de plus en plus perfectionnés (à partir d'audits, de rapports, de sondages, de commissions, de débats, d'échanges en temps réel sur les actions en cours). Une sorte de monitoring (suivi) du réel par la conscience collective. On dispose "d'énormes moyens, diversifiés et pluriels", pour contrôler les activités. Jamais de diagnostic définitif ni de solution dernière, mais une multitude de recommandations et de mesures sectorielles, de solutions locales, de réglementations nouvelles, d'inflexion des pratiques sociales (usages, règles, directives, cadrages collectifs, etc.). Une réflexion de caractère systématique et continu à large diffusion, toute "objectivation" étant intégrée au cercle d'analyse et à son tour absorbée dans le subjectif global jusqu'à nouvelle distanciation provisoire.

Là encore, la décision d'agir dépend de la mesure de la situation. Faut-il changer les choses ou s'y adapter ? Faut-il mieux vivre l'existant ou changer la vie pour tâcher de vivre autrement ? La sociologie du progrès n'étant plus de mise, il n'y a plus que les organisations pour croire sans réticence à la modernité. En ce sens, il faut tenir compte de la critique des sociologues (tel Dubet renonçant au "progrès" pour l'expérience), ou des philosophes (tel Jullien, pour qui l'abandon des grandes finalités, qu'elles soient religieuses ou politiques, a ravivé une exigence sur laquelle n'a cessé de méditer la philosophie : ne vous précipitez plus sur l'avenir, pour exister plus, mais recentrez-vous sur la vie qui surgit en vous. "Notre grand et glorieux chef d'œuvre, c'est de vivre à propos" (Montaigne, Essais, livre III, chapitre XIII).

La mesure est une sorte de dispositif cognitif d'action qui n'a d'effectivité que pour autant qu'elle est suivie et elle n'est suivie que si elle est inscrite dans un système d'échange et accompagnée de contreparties qui lui donne sa légitimité, faute de quoi elle est sans cesse combattue ou contournée de façon visible ou non. Comme le dit Reynaud à propos des règles, une mesure est indissociable de la régulation au sein de laquelle elle prend son sens. De réels problèmes se posent lorsque la mesure n'est pas perçue comme légitime. Intéressons-nous à ce qui fonde la légitimité de la mesure en GRH.

En GRH, les mesures sont contextuelles, conjoncturelles et conventionnelles. Une forte proportion des mécanismes servant à justifier ces mesures relève de la sophistique, de la manipulation et de la fausse négociation.

Exemples :

- de **choix contextualisés** (sans précision des contextes et des raisons de limiter la réflexion à des sous-ensembles qui dépendent de considérations économiques et politiques plus larges). Voir le texte de Fitoussi (2000) : "des choses dites de profil".

Sur les hiérarchies enchevêtrées des contextes, on peut voir des décalages entre toutes les formes systémiques. Par exemple, face à la mesure de performance, il y a des décalages importants entre les individus, les groupes, les organisations, les réseaux d'organisations, les secteurs, les Etats, les effets de mondialisation.

- de **conjonctures**. Les mesures sur le temps de travail, justifiées par des amalgames de fins et de moyens qui finissent par se mordre la queue. Les mesures (décisions) justifient des mesures (cognitions) et vice-versa (Morin et alii, 1998).

- de **conventions**. C'est le cas bien sûr très controversé des pourcentages de gens promus ou exclus dans les règles établies par la General Electric pour l'évaluation des personnels et qui ont été imitées ensuite par nombre d'entreprises. Les excès observés après coup ont allumé des contre-feux (syndicalistes, journalistiques et politiques) qui ont fait bouger l'équilibre conventionnel.

Autre exemple, celui de la flexibilité du travail. Celle-ci est beaucoup plus souple qu'on ne l'a dit. Elle passe par diverses solutions configurationnelles, en fonction de choix sur les marchés de travail préférentiels (interne, externe), sur les modalités organisationnelles (degré de souplesse structurelle) et sur la volonté de réduire ou non les effectifs. Les différentes solutions trouvées montrent qu'il est possible d'atteindre des niveaux satisfaisants de performance par des cheminements différents.

Enfin, les coûts cachés (Savall). Ils montrent que la mesure est une convention sur une convention (un accord sur une manière de compter par rapport à un accord sur ce qu'il y a lieu d'évaluer). C'est le même principe que l'articulation visuelle (on s'oriente avant de se focaliser). La peur des approches systémiques vient de là. On les a critiquées sur leur manque de potentiel analytique. Mais on a nié en même temps leur pouvoir de définir les domaines d'analyse (et les lieux où la rupture analytique pourrait poser plus de problèmes qu'elle n'en résoudrait).

Indépendamment des acteurs, le processus d'élaboration des mesures obéit lui-même à des effets structurels divers : le poids des modes, la soumission aux calculs des dominants.

Il faut se méfier des "effets de mode" (Landier, 1989) qui obscurcissent le champ de vision. Certains s'efforcent de vendre des modèles ou des techniques comme des produits commerciaux sur un marché, en les présentant bien sûr comme des innovations techniques irréversibles. Du côté des acheteurs, les opportunités subjectives ne manquent pas : les changements s'inscrivent dans une espérance de "pouvoir", de "visibilité organisationnelle" ou de "reconnaissance"; certains ont soif de médiatisation et croient au discours comme équivalent de l'action; d'autres cherchent à flatter leur "professionnalisme", en achetant de prétendues "recettes" qu'ils pensent pouvoir substituer à l'effort; cet effort serait plus efficace mais il fait peur; il menace d'impliquer, de demander du temps, etc. Du côté de l'offre, les principaux opérateurs sont : les cabinets de consultants et les organismes de formation, les écoles de gestion, les revues spécialisées ainsi que les organisations professionnelles patronales ; ils participent de façon plus ou moins habile à la diffusion des "idées nouvelles" ; le problème est que la pression commerciale supplante souvent les conseils expérimentés ; en conséquence, les innovations

tendent à se dégrader : (a) le "sur mesure" laisse place au "prêt-à-porter", avec tous les risques que cela suppose ; (b) les discours ne sont guère incarnés, ce qui les met en décalage avec la réalité vécue. Vers un management fait d'humilité ("pas de solutions préétablies, seulement des expérimentations"), de disponibilité, de référence à des finalités plus globales que l'action elle-même (éthique, vision d'avenir).

Tendance au rating social, pour ajuster au règne financier.

III. MESURER POUR AVOIR UNE BASE D'ÉCHANGES, DE DISCUSSIONS, DE DÉBATS CONSTRUCTIFS

Trop souvent on attend de la science une vérité qui épargne les choix politiques. En cela on crée des situations d'ignorance, on favorise le pensé sur le senti et l'agi. On construit des modèles globaux afin de ne pas mettre à contribution les acteurs locaux. On dissipe toute forme de responsabilité et de choix et on donne une position d'autorité aux utilisateurs de ces instruments spécifiques. De la sorte on aliène le scientifique par rapport à ses instruments et on ne peut guère parler d'autonomie du sujet et du social. Or toute mesure :

- se doit de garder le statut de provisoire ; elle est susceptible de révision ou d'invalidation ultérieure
- fait l'objet de dé-liaison, de dé-contextualisation
- sépare le connu de l'inconnu et offre en même temps une ouverture, un espace ouvert aux jeux (politiques ou symboliques) ou à l'inattendu d'une parole.

En fait mieux vaut donner à la mesure « sa juste mesure », en montrant sa prégnance mais aussi ses limites. La mesure met de la lumière et permet parallèlement que subsistent des zones d'ombre où certaines tractations essentielles peuvent continuer de se passer (certains comptables ou auditeurs sont toujours surpris de la rapidité avec laquelle se structurent des exceptions, des débordements ou des zones de non mesure d'autant plus aigus qu'on a contraint beaucoup ceux qu'on veut rendre « visibles ». Par exemple on peut mettre en place une procédure très stricte de sélection et y faire beaucoup d'amicales exceptions, avec des gens très sélectionnées et d'autres pas du tout.

Les mesures ne sont pas isolées. Il n'y a pas de mesures sans systèmes de valeur. L'opération de rationalisation conduit souvent à occulter ce système de valeur par l'apparente objectivité de la mesure et la rigueur mathématique des calculs qu'elle permet d'opérer. Elles adviennent comme des éléments constitutifs de croyances,

de spéculations et de projets. Ceux-ci peuvent être ou non critiqués, rectifiés, rejetés ou perfectionnés. Les discussions autour des mesures n'ont pas pour seul but de trouver d'autres manières de faire les choses, d'autres techniques. Elles ont aussi pour but d'apprendre d'autres possibilités de produire du sens de l'activité de travail. La mesure se concentre sur l'outil au point d'être obsédé par les résultats mesurés (qui sont eux-mêmes de focalisations partielles) et d'en perdre le sens des choses parfois même de façon grotesque. Les gens sont obsédés par les procédures, les tableaux de bord et préfèrent soigner les règles en laissant échapper l'esprit (certification). Certains chiffrages « sans raison » deviennent des normes (ils sont vus comme des critères imposés par les financiers pour survivre, en dépit parfois du bon sens ; ou comme des modèles compétitifs (benchmarking). Les outils peuvent être tellement complexes qu'on est alors pris par le seul effort d'en respecter le processus (la forme est tellement contraignante qu'elle occupe tout l'espace de la pensée et de l'action). Au pire l'outil cache le bon sens et amène à construire de bonne foi des « solutions finales » (cf. le rapport Lugano).

Admettre l'importance de la mesure mais aussi sa fragilité, sa partialité, sa précarité. Mesure comme objet de conflit. Qu'on voit les jeux actuels autour du développement durable ou de la responsabilité sociale, prémisses à de juteuses royalties sur les mises en œuvre, cf. la certification Equis, l'art de faire payer).

Mesurer obéit à des attentes. Mais les bonnes raisons ne valent que s'il y a des intérêts (souvent partiels) pour s'en saisir et profiter de l'opportunité rendue objective par des règles formelles. Sinon risque de bureaucratie passive et de production documentaire détournée de ses usages.

Sur les jeux politiques et les acteurs concernés par la mise en mesure(s) de la GRH. Bien des dirigeants aimeraient s'en tenir à des choix stratégiques autoritaires, en invoquant les contraintes extérieures ou en faisant valoir leur toute puissance de décision. Ils voudraient mettre leur personnel dans une situation de soumission active (selon une configuration d'agence à faible aléa moral, allant parfois jusqu'à une sorte d'état agentique à la Milgram). Par exemple, ils rêvent de standardiser l'activité (en l'optimisant), de canaliser les initiatives (en les contrôlant) ou de réguler les entrées-sorties de salariés (par de la flexibilité imposée). Au mieux, ils mêlent donc la ruse, la séduction ou les paroles confiantes à un système normatif de mesures qui n'a d'autre but que d'exploiter les ressources internes en leur consentant les contreparties nécessaires.

Au pire, ils utilisent les conjonctures pour affermir leur autorité, pour refouler toute participation active et juger unilatéralement de leurs ajustements d'effectifs. Ils demandent donc aux chercheurs de construire une trame rationnelle stabilisée

sur les liens entre compétences stratégiques et professionnelles, entre performances économiques et organisationnelles, entre optimisation de l'action collective et réduction des risques sociaux. A minima, parce qu'il le faut bien, ils en attendent aussi des règles suffisantes qui puissent les guider vers une certification de bon aloi ou l'affichage d'une responsabilité sociale conforme au rating de leurs environnements institutionnels d'appartenance. Hélas pour eux, tant mieux pour la vitalité humaine et sociale, il y a beaucoup de jeux possibles entre les niveaux de compétences et de performances, ainsi qu'entre les risques sociaux et les dynamismes collectifs.

Sur la politique contractuelle et les recherches d'équilibre entre la loi et l'accord collectif. Les choix possibles dépendent de ce que les partenaires (ou les décideurs institutionnels) ont l'envie ou la possibilité de faire. Car on se trouve embarqué, assez souvent, dans des processus d'interaction socio-politique dont les cheminements concrets jouent avec l'urgence, la pression ou la dépendance relative à d'autres facteurs, le tout conduisant à ce que les bonnes résolutions volent en pièces⁶.

Prenons l'hypothèse de contractualisation généralisée. Son intérêt apparent est de bâtir des règles au plus près du terrain pour répondre aux exigences de compétitivité. Ses risques sont l'émiettement des situations de travail, le danger d'une société à plusieurs vitesses⁷, et le vide contractuel. Il y aurait sans doute moins de démocratie ou a minima moins d'égalité qu'avec la loi⁸. Par exemple, le rapport de forces sera très défavorable aux salariés en PME. Sauf à garder des niveaux supérieurs de régulation (la branche, le secteur, l'interprofessionnel), tout dépendra des jeux de pouvoir au sein des entreprises. "Dans certains cas, lorsque l'implantation syndicale est forte et professionnelle, les résultats peuvent être positifs. A l'inverse, on peut se retrouver face à des trous conventionnels majeurs⁹".

Dans une hypothèse plus nuancée, l'objectif est plutôt de trouver un meilleur équilibre entre la loi et l'accord collectif. Mais alors cela dépendra des lieux de négociation, depuis l'espace européen jusqu'à l'entreprise locale, en passant par les

⁶ A cet égard, on a pu face aux 35 heures critiquer "l'autoritarisme sectaire" de M. Aubry, passant d'une position contractualiste (hors gouvernement) à des obstinations légiférantes (une fois au pouvoir). Le gouvernement Raffarin met plus de manières, mais ce qu'on voit se jouer par rapport aux retraites n'a que les apparences du débat ouvert.

⁷ C'est ce que pense M.-A. Souriac, par exemple, de Paris X.

⁸ Selon A. Lyon-Caen, de Paris X.

⁹ U. Rehfeld (IRES), "Si le contrat primait sur la loi, la France basculerait dans le scénario anglais", Le Monde, 12 mars 2002, p. III du supplément Economie.

intermédiations des branches, des régions ou des espaces professionnels¹⁰. Trois autres facteurs seront déterminants (Chérèque, 2002) : la façon dont les domaines de décisions seront attribués à la loi ou au contrat, les possibilités d'appropriation du dialogue social par les salariés eux-mêmes et le renouvellement des règles de représentativité sociale.

Il y a des principes à respecter, quelques règles à faire évoluer si l'on veut changer les choses. Revenons d'abord sur la répartition entre champ affecté au législateur et champ ouvert à la négociation des partenaires sociaux. Faut-il garder un domaine réservé pour la loi et laisser le reste au débat contractuel ? Mais alors, selon quels critères et au nom de quels principes ? Ne vaut-il pas mieux donner priorité aux partenaires sociaux en ne faisant intervenir la loi qu'à défaut d'accord contractuel, pour combler un manque, ou à priori, pour fixer des obligations minimales ayant valeur d'ordre public social ?

- se donner le temps qu'il faut. Comme le souligne Chérèque (2002), cette répartition est-elle même conditionnée par le jeu politique. Il faut donner du temps au dialogue social, sans quoi la tentation sera grande de brûler les étapes et de transformer en lois urgentes si la durée de négociation dépasse certaines bornes. Pourtant, c'est par de lentes et difficiles recherches de compromis que les acteurs évitent les blocages liés aux décisions hâtives. Dans le même ordre d'idées, jusqu'où les hommes politiques auront-ils le courage de donner son vrai poids au dialogue social ? N'en feront-ils pas une arme de circonstance qui leur permette de garder l'agréable en légiférant ce qui sert leur image et en reportant sur les partenaires sociaux les décisions difficiles ou les arbitrages sans issue ?

- garantir le cadre et les principes, s'adapter aux situations. Sur le fond, quelles seront les trames des négociations contractuelles ? Elles n'auront d'intérêt que si elles aident à l'adaptation économique et sociale, en faisant face à la diversité des situations et à la rapidité des évolutions. Dans ce contexte, une bonne contractualisation vaut mieux que des lois rigides et centralisatrices. Mais les adaptations n'auront elles-mêmes de valeur collective que si les salariés peuvent se les approprier. "Alors que beaucoup ont le sentiment de subir les changements, alors que les centres de pouvoir semblent s'éloigner de la réalité vécue, la négociation collective réintroduit de la décision au bon niveau et donne à chacun les moyens de reprendre pied dans son destin" (Chérèque, 2002). A condition d'être mené avec justesse, "le dialogue social" est donc "à la fois un art de la

¹⁰ Par exemple, au début, le MEDEF privilégiait les accords signés dans chaque entreprise. Il s'en tient actuellement à un système plus nuancé, où la branche garde un rôle important, notamment pour les négociations sur la classification ou les salaires minimum.

réforme, un apprentissage collectif de la responsabilité et une mise en mouvement de la démocratie participative". Mais cet espoir n'est-il pas dépendant des rapports de force et des volontés de débat des partenaires en présence ? Ne risque-t-il pas d'être déformé par le temps, battu en brèche par les contraintes extérieures, par les asymétries d'information ou de compétences et, en dernier ressort, par les pressions humaines de la négociation ? Bien des politiques et des juristes ne croient-ils pas qu'il y a plus de démocratie ou d'équilibre à représenter indirectement les salariés, grâce au vote et à la conception des lois, qu'à les laisser se défendre ou être défendus dans des conditions d'échange inégal¹¹ ?

- donner de la légitimité aux contrats en requalifiant ses acteurs. En pratique, la contractualisation n'a de chance de se développer que si on donne du pouvoir aux décisions collectives. Dans cette optique, n'y a-t-il pas lieu de préciser à nouveau les compétences respectives de la loi et des accords collectifs ? Par exemple, ne vaut-il pas mieux éviter que des lois ne viennent se substituer arbitrairement aux décisions locales¹² ? Quant à la négociation elle-même, sa légitimité passe par la représentativité des partenaires sociaux. A cet égard, est-il opportun de maintenir les règles en vigueur, à savoir que la signature d'une des cinq centrales dites représentatives¹³ suffise à valider un accord collectif ? De l'avis général, ce système est aujourd'hui dépassé. Il fragilise le dialogue social en poussant à contester les accords minoritaires. Il encourage l'irresponsabilité, puisqu'une signature syndicale suffit à permettre aux autres de rester dans la contestation. Il est donc souhaitable d'organiser les choses autrement¹⁴. Mais si la solution de l'accord majoritaire est choisie, il faudra bien, dans chaque entreprise, organiser une

¹¹ Ce modèle est une version édulcorée de la "dictature du prolétariat". Il est très difficile de laisser parler les autres, surtout si on a l'impression d'en savoir plus qu'eux sur la situation (ce qui est possible), mais aussi sur leurs attentes ou leurs besoins (ce qui est déjà beaucoup plus contestable). Le problème de la contractualisation est le même que celui de la démocratie ou de la compétence partagée, il dépend d'un effort constant pour éduquer, former, partager l'information. Une société démagogique "joue" à discuter sans s'y employer vraiment, un peu comme on échange avec des "enfants" plus faibles et moins avertis, en tâchant de les séduire plutôt que de les convaincre, en jouant avec leur niveau de réflexion ou de passions plutôt que de chercher à enrichir leurs connaissances ou à raffermir leurs valeurs.

¹² Cela s'est passé, comme on le sait, lors de la mise en œuvre des lois Aubry. Des accords d'ARTT ont été négociés en interne, à la satisfaction générale, dans certaines entreprises. Mais l'évolution du dispositif légal a parfois contraint à recommencer les négociations, avec des problèmes de nature procédurale, psycho-sociale et politique.

¹³ De par un texte datant de la fin de la seconde guerre mondiale.

¹⁴ La possibilité d'une négociation directe avec les délégués dans les entreprises sans syndicats est en discussion. Plus généralement, les partenaires souhaitent "instaurer un nouveau mode de conclusion des accords". Par exemple, un accord de branche n'entrerait en application que si "la majorité des organisations n'a pas fait usage de son droit d'opposition". Une autre solution est prônée par la CFDT, celle de l'accord majoritaire. Dans cette optique, pour qu'un accord soit valide, il devra être signé par une ou plusieurs organisations représentant plus de la moitié des salariés de l'entreprise ou d'un même secteur d'activité.

élection de représentativité pour mesurer sans exclusive les poids des différentes organisations syndicales. Qu'advient-il alors des relations entre les syndicats eux-mêmes ? Vont-ils exacerber leur concurrence ou forger des alliances pour peser davantage sur les choix des salariés ? Comment évolueront leurs liens avec ceux dont ils assurent la représentation ? Enfin, les critères de majorité doivent-ils être les mêmes à tous les niveaux de négociation ou faut-on envisager des règles adaptées à chaque situation ?

Par ailleurs, le cadre national de négociation paraît inadapté à nombre d'entreprises, car il semble désormais trop étroit. Comment peut-on imaginer une négociation qui fasse intervenir plusieurs pays (dans le cadre européen) ou la communauté internationale (dans le cadre d'instances ad hoc) ? Aujourd'hui, les régulations propres à un seul Etat sont trop limitées, tandis que les mécanismes internationaux (comme celui de l'OIT) font intervenir des procédures trop lourdes. Dans un autre domaine, ne voit-on pas surgir une nouvelle alternative à la négociation, à travers la multiplication de codes de conduite ou de codes éthiques dans lesquels l'entreprise fixe unilatéralement les règles du jeu ? Ce qui se profile alors, c'est la perspective de renvoyer le débat à des jeux d'expert, qu'il s'agisse d'auditeurs internes ou de tiers placés en contrôle externe, voire de certification, dans le but de garantir le respect de règles décidées sans concertation. Faut-il considérer cela comme un progrès de la régulation (une sorte d'objectivation, mais par qui) ou un recul (une perte de controverse, une fuite dérobée par rapport aux exigences de compromis) ?

Il faut aussi discuter sur les liens entre éthique et mesure: "l'intérêt général n'est pas, contrairement à ce que l'on a souvent dit, hélas !, la somme des intérêts particuliers ; ces intérêts sont, sans doute, habiles à se masquer derrière l'intérêt général, mais c'est là l'habituelle piperie des mots, à laquelle il ne faut pas se laisser prendre, si l'on ne veut méconnaître l'idée de justice qui est dans l'essence du régime républicain et nuire à ceux-là même que l'on prétend servir ; car il n'est pas de mesure qui profite de façon efficace, durable, à une catégorie, quand elle est en opposition avec les droits du plus grand nombre" (Caillaux¹⁵, 1903).

Les outils de mesure ont pour effet d'organiser, de simplifier la connaissance pour la rendre publique et visible, pour la contrôler afin de rendre l'organisation moins dépendante de ses opérateurs humaines. Ceci passe par un processus de formatage du savoir qui l'appauvrit. La mesure structure donc l'action et le sens, en obligeant à des choix pré-établis.

¹⁵ Joseph Caillaux (1863-1944, ministre des finances il fit voter par la Chambre des députés l'impôt progressif sur le revenu. Extraits tirés de l'ouvrage de Mendès France (1976).

« Un rapport technique indexé dans une base de données informatiques ne retrace pas les tergiversations, obstacles et embûches du chercheur qui l'a rédigé en suivant une règle de mise en forme bien précise. Une question dans un forum de discussion est également épurée des détours qui ont conduit à son énonciation. On observe que les données stockées par l'organisation ne retrouvent toute leur pertinence que si il existe un « rattrapage hors circuit », un complément d'information apporté par la mobilisation de réseaux sociaux interpersonnels qui permettront de donner sens aux informations diffusées dans ce cadre formaté. C'est par l'intermédiaire de ces échanges que les acteurs redonnent toute sa portée à cette mémoire organisationnelle que l'on avait pourtant cherché à déconnecter de l'opérateur humain » (Rot, ?). Aller vers des mesures :

- « cadres » laissant de la liberté d'ajustement
- en cas de non usage de la subsidiarité (responsabilisation du terrain, sous contrôle indirect)
- « orientations » visant plutôt à limiter les excès ou les manques qu'à structurer les actions auto-ajustées, se passant bien de normer à priori.

CONCLUSION.

Il convient de repenser la notion de mesure en travaillant les équilibres :

- la juste mesure (Aristote, Bouddha), qui n'est pas de la médiocrité, mais une juste tension entre deux excès, ce qui suppose un ajustement permanent au contexte et non une fixation a priori des règles inflexibles dont on voit les risques qu'elles font prendre au niveau macro (budgets des pays européens, etc.).

- le regard équitable. En ce sens, "pourquoi privilégier ce qui n'existe plus au détriment de tout ce qui est là ? pourquoi donner plus d'importance à ce qui ne va pas au lieu d'aimer tout ce qui va ?". Parfois, on obtient plus en renforçant les atouts (les potentiels) qu'en mettant l'accent sur les faiblesses. Il s'agit d'une perception de champ de forces, et non de tableau de bord (voir Lewin).

Intégrer les propos de N. Notat¹⁶. "Je tiens à deux bonnes recettes :

- d'une part, faire en sorte que, dans nos organisations où dominant souvent les jeux d'influence, les jeux de rôle, l'envie de plaire, la peur de déplaire, l'explicite prenne toujours le pas sur l'implicite.

¹⁶ Interrogée par G. de Sairigné, dans le Figaro, la veille de son départ du secrétariat général de la CFDT, le 31 mai 2002.

- d'autre part, toujours partir des faits. Dans nos organisations, on a trop tendance à décrire la réalité non telle qu'elle est mais telle qu'on voudrait qu'elle soit, à l'enjoliver ou à la diaboliser, à parler à la place des gens en leur prêtant des aspirations, des frustrations qui servent votre démonstration. Cette honnêteté est pour moi la première condition de l'efficacité".

De la rigueur et du réalisme, donc. De l'évaluation et des constats, bien sûr. Mais l'idée que parfois, la mesure est contraire à une juste explicitation (elle cache) ou à une fidèle observation (elle réduit).

BIBLIOGRAPHIE

Arcimoles (d') C. H., *Diagnostic financier et gestion des ressources humaines*, Paris, Economica, 1995.

Arcimoles (d') C. H., **Fakhfakh F.**, "Licenciements et performance de l'entreprise : une analyse longitudinale 1987-1993", in Tremblay M., Sire B., éd., *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Montréal, Presses HEC, 1997, pp. 21-36.

Baird L., *Managing performance*, New York, John Wiley, 1986.

Becker B., **Gerhart B.** (1996), "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.

Bouchard S., "Simple symbole. De l'efficacité pratique des systèmes symboliques dans l'organisation », in Chanlat J. F., *L'individu dans l'organisation, Les dimensions oubliées*, éd. Eska, 1991.

Bourguignon A., "Peut-on définir la performance ?", *Revue Française de Comptabilité*, 269, 1995.

Chérèque F., "Les quatre exigences du dialogue social", *Le Monde*, 2 juillet 2002.

Chevalier P., **Dure D.**, "Quelques effets pervers des mécanismes de gestion", *Gérer et Comprendre*, septembre 1994 [vers la notion de productivité salariale].

Dejours C.

Desseigne G., *Les plans sociaux*, Paris, PUF, 1997.

Dubet F., *Sociologie de l'expérience*, Paris, Seuil,

Ehrenberg A., *Le culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy, 1991.

Fericelli A. M. et **Sire B. coord.**, *Performance et Ressources Humaines*, Economica, 1996.

Fitoussi J.-P., "Des choses dites de profil" (l'expression est de Saint-John Perse, qui dit de s'en méfier), *Le Monde*, 14 octobre

Garibian, "Productivité à court terme ou performance à long terme", *Banque*, n° 528, 1992.

Gilbert P., **Gillot C.**, *Le management des apparences : incantations, pratiques magiques et et management*, Paris, L'Harmattan, 1993.

Girin J., « *La théorie des organisations et la question du langage* », in *Langage et travail. Communication, cognition, action. Coord. par A. Borzeix et B. Fraenkel, éd. CNRS, 2001.*

Jullien F., Que sais-je

Lafitte T. et Jauney Y., 1986, *Personnel* (ANDCP), "Mobiliser les hommes sur la performance", 275; 18-23.

Landier H., "Management : la nouvelle langue de bois", *ANDCP Personnel*, déc. 1989.

Louart P., « Territoires et problématiques de la recherche en GRH », Chapitre de *Recherches et pratiques en gestion*, J. J. Rigal et alii coord., Paris, Dalloz, 2000.

Louart P., « L'impact des croyances auto-réalisatrices sur les pratiques de management », Communication au congrès Histoire et Gestion, Paru dans l'ouvrage *Gestion et croyances*, PUSS, Toulouse, novembre 1999

Louart P., Succès de l'intervention en GRH, *Paris, Liaisons*, 1995.

Louart P. « L'art d'aider aux innovations locales », communication préparée pour le congrès AGRH de Grenoble, *Cahier de la recherche IAE de Lille* 2003.

Maffesoli M., « Imaginaire et pluralité », *Esprit critique*, vol. 5, n°2, 2003

Mallet L., "Réduction d'effectifs et gestion des ressources humaines", *Les Cahiers Français*, n° 262, juillet-septembre, 1993.

Mendès France P., La vérité guidait leurs pas, *Paris, Gallimard*, 1976.

Morin E. M., Savoie A., Beaudin G., *L'efficacité de l'organisation, Théories, représentations et mesures*, Gaétan Morin, Québec, 1994.

Morin M. L., de Terssac G., Thoemmes J., "La négociation du temps de travail : l'emploi en jeu", in Goetschy J., Lallement M., coord. *Sociologie du travail, Reconfigurations des relations professionnelles*, Paris, Dunod, XL 2, 1998.

Savall H.

Taïeb J. P., *Les tableaux de bord de la gestion sociale*, Paris, Dunod, 1996.

Vatin F., *La fluidité industrielle*, Paris, Méridiens-Klincksieck, 1987 [nous vivons encore selon une conception additive de la production, héritée de Taylor, avec une mesure du travail qui néglige les effets de synergie].

Vatteville E., "Mesure des ressources humaines", in Joffre P., Simon Y., *Encyclopédie de gestion*, Economica 1989, pp. 1891-1909.

Vatteville E., *Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise*, Paris, Economica, 1985.

Welch J., Ma vie de patron, *Paris, Village Mondial*, 2002. **Maffesoli M.**, « Imaginaire et pluralité », *Esprit critique*, vol. 5, N°2, 2003

Wunnenburger J. J., La raison contradictoire. Sciences et philosophie moderne. La pensée du complexe, éd. *Albin Michel*, 1990.