

SOCIOLOGIE
DES OUTILS
DE GESTION.
INTRODUCTION
À L'ANALYSE
SOCIALE DE
L'INSTRUMENTA-
TION DE GESTION

À propos de l'ouvrage
d'Ève Chiapello et
Patrick Gilbert,
*Sociologie des outils de
gestion. Introduction à
l'analyse sociale de l'in-
strumentation de gestion*,
Paris, Éditions La
Découverte, 2013

Ève Chiapello, directrice de
recherche à l'École des
Hautes Études

en Sciences Sociales, et
Patrick Gilbert, profes-
seur à l'Institut
d'Administration des
Entreprises de Paris,
nous servent ici un
ouvrage de référence
pour les étudiants, les
chercheurs en sciences
de gestion, mais aussi,
et surtout, pour les pra-
ticiens. Se présentant
sous la forme d'un
manuel, ce livre reprend
les différentes thèses
existantes autour des
outils de gestion consi-
dérés comme vecteurs
d'une analyse sociale
des organisations au
sein desquelles ils sont
conçus, développés et
utilisés.

DE L'OUTIL
COMME PORTE
D'ENTRÉE SUR
L'ORGANISATION

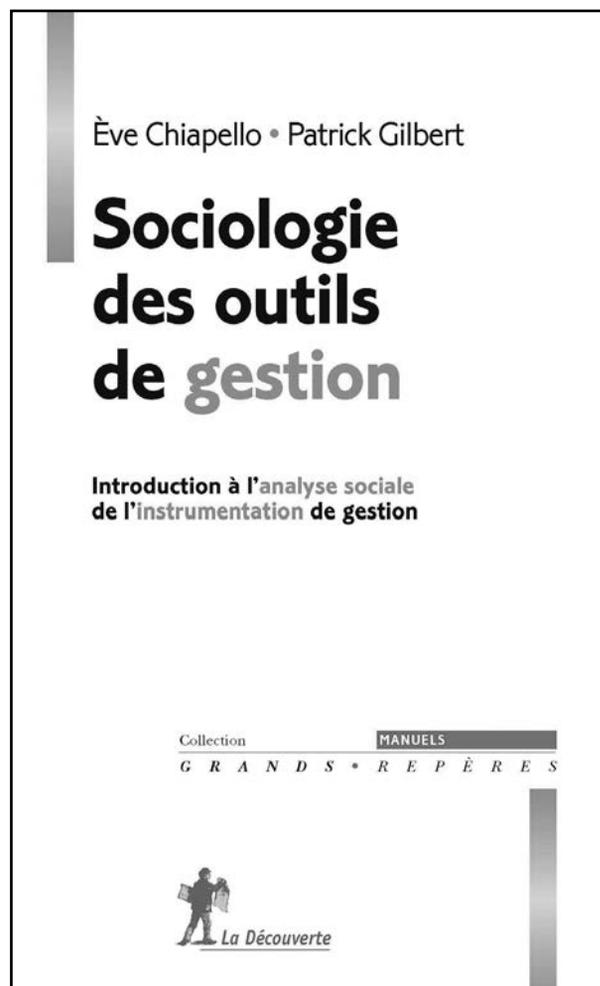
Les outils de gestion ne
sont pas que de simples objets tech-
niques. Ils sont bien plus. Ils sont

les porteurs d'un discours, d'un
savoir parfois invisible, comme l'a
bien montré Michel Berry. Les
auteurs font le choix d'aborder ces
instruments de gestion en tant
qu'analyseurs, comme moyen de
voir et de comprendre. À travers
l'analyse sociale proposée ici, c'est
le rapport à la technique lui-même
qui est questionné, renvoyant alors
aux travaux du philosophe
François Dagognet sur la différence
entre outil et objet. Ce rapport à la
technique a une fâcheuse tendance
à créer naturellement une opposi-
tion entre ceux qui encensent la
technique et ceux qui l'exècrent.
Pour sortir de cette opposition
entre technophilie et technopho-
bie, Chiapello et Gilbert convo-
quent l'anthropologie de Marcel
Mauss et de son élève, André-
Georges Haudricourt. De ces deux

sociale et que tout fait social est
nécessairement technique et, pour
le second, que, dans l'étude de l'ob-
jet, ce qui prime, c'est le point de
vue de la science et non l'objet en
lui-même, ce point de vue étant
renforcé par la nécessaire contex-
tualisation de l'objet et le refus de
sa simplification. C'est à partir de
cette position anthropologique que
les auteurs vont construire les diffé-
rents points de vue sur les outils de
gestion qui vont se succéder dans
l'ouvrage.

Partant du constat que, dans les
sciences de gestion, la dimension
technique est souvent sous-consi-
dérée, Chiapello et Gilbert
construisent une *approche multiré-
férentielle* qui fait de l'instrumenta-
tion de gestion la porte d'entrée
d'une analyse de la complexité des
organisations, reprenant en cela

l'idée de Pierre Lemonnier,
l'ethnologue spécialiste des
rapports entre technique et
culture, à savoir celle que les
objets sont la porte d'entrée
de l'analyse des sociétés. Les
auteurs cherchent à s'éloigner
des théories rationnelles de
l'organisation – nous dirons
même des théories rationna-
listes – de Taylor, Fayol ou de
Mintzberg, par exemple,
pour lesquels l'outil de ges-
tion et la technique sont des
briques primordiales de la
pratique de gestion au service
de la volonté du dirigeant. Ils
cherchent également à se
détacher des théories norma-
tives de l'organisation qui ont
négligé ou minoré le fait
technique dans son intrica-
tion organisationnelle
(MASLOW, LEWIN,
HERTZBERG). Les auteurs
dressent alors un panorama
des thèses qui ont jalonné
l'histoire des outils de gestion
à travers trois grandes
familles d'approches : les
approches critiques, les
approches institutionnalistes
et les approches interaction-
nelles. Ces trois familles vont ras-
sembler une dizaine de thèses,



auteurs, nous retiendrons, pour le
premier, que toute technique est



dont la présentation très structurée rend plus lisible leur comparaison. Nulle compétition ou concurrence n'est à rechercher entre ces thèses qui sont, selon les auteurs, complémentaires et mobilisables à loisir, en fonction des situations de gestion et des conjonctures rencontrées. Des études de cas illustrent ces développements et mettent en évidence la souplesse des concepts évoqués, dans la perspective d'une nouvelle approche sociotechnique.

TROIS FAMILLES D'APPROCHES

Les auteurs ont choisi de regrouper les dix thèses présentées selon trois grandes familles d'approches. Certaines de ces thèses auraient pu être classées différemment, ou à cheval sur deux types d'approches. Il ne faut pas s'attendre à lire ici un classement rationaliste et définitif des thèses sur les outils de gestion, mais bien davantage une cartographie des idées et des savoirs circulants. Le concept de *multiréférentialité* venant assouplir le rapport à ces thèses diverses, leur catégorisation revêt une importance moindre.

Dans les *approches critiques*, les outils de gestion sont à considérer dans les relations qu'ils médiatisent, qu'ils facilitent ou régulent. Ces thèses mettent en évidence le rôle des outils dans des projets de domination et d'affirmation d'un pouvoir, et donc leurs effets sur des individus. « Prises ensemble, elles permettent de circuler du fonctionnement social le plus global considéré pour ses effets systémiques à la personne opprimée prise individuellement dans son expérience subjective ». Dans cette famille d'approches, nous retrouverons des travaux inspirés de l'œuvre de Marx, ou de celles de Bourdieu ou Foucault.

Parmi les *approches institutionnalistes*, les thèses se confrontent à l'ambiguïté du terme d'*institution*.

En effet, elles étudient les habitudes, les règles et les émergences de formes spécifiques qui « se transmettent et s'imposent à des individus dans un univers social donné ». D'une thèse à l'autre, ces éléments seront nommés institutions, conventions ou structures sociales, et interviendront à des niveaux de questionnement et de problématisation différents. Dans cette famille d'approches, l'outil de gestion est considéré comme un cadre, un ensemble de règles qui vont directement influencer le collectif.

Dans les *approches interactionnelles*, l'acteur et ses interactions avec son environnement sont fondamentaux. Les thèses de cette famille d'approches mettent en lumière les places qu'occupent les acteurs (humains ou non-humains), les relations existant entre eux et les dynamiques sociales qui sont ainsi façonnées. Les outils de gestion sont alors souvent les supports de l'action de l'acteur, mais ils peuvent aussi être des acteurs autonomes, en fonction des références convoquées.

D'ILLUSTRATIONS EN ANALYSES, LA MULTIRÉFÉRENTIALITÉ COMME PERSPECTIVE

Les études de cas présentées à la suite de ces thèses ne sont pas là pour justifier la validité de telle ou telle approche, mais bien pour illustrer ce qui est un apport majeur de cet ouvrage : la pertinence d'une approche *multiréférentielle*. C'est bien le croisement des thèses qui fait des outils de gestion un analyseur fin et innovant. Les mises en tension ou en abîme entre thèses apportent des éclairages nouveaux et intransigeants sur les organisations observées.

La *multiréférentialité* – ce concept à mettre au crédit de Jacques Ardoïno – est alors un rempart contre le réductionnisme, car elle donne la possibilité d'éclairer une

discipline par la critique d'une autre. Jacques Ardoïno, professeur des Universités, débute dans les années 1960 des recherches en administration des entreprises pour les poursuivre en sciences de l'éducation, avec la *multiréférentialité* comme fil rouge et en ayant toujours le même souci de proposer un cadre d'étude interdisciplinaire qui pourra prendre en compte la complexité des organisations, des groupes et des individus. Ainsi, en étudiant les dispositifs d'action sociale, et plus particulièrement ceux qui consistent en une aide à domicile, cette *multiréférentialité* permet de croiser les effets des différentes organisations, des dispositifs mis en jeu et des types de solidarités produits. Les individus, les groupes et les organisations sont donc mobilisés pour créer de la solidarité, pour accompagner des personnes qui ont besoin d'aide. Mais le type de sollicitation (par un travailleur social ou à la demande de la personne), le type d'accompagnement (par un employé du Conseil général ou par celui d'une association) vont déterminer le type de solidarité en jeu. C'est donc bien le dispositif d'aide sociale pris comme outil de gestion des situations de difficulté sociale qui crée de la solidarité (ou des solidarités), si l'on considère les différentes formes qu'elle peut prendre.

Certes le recours à la *multiréférentialité* présente un risque : celui de mener à la confusion. À vouloir ne rien louper de la réalité que l'on étudie, on risque de ne pas réussir à démêler le tissage complexe de la réalité. Les liens entre les différents niveaux d'étude ou entre les différentes théories mobilisées ne sont pas toujours des plus aisés à comprendre, et cela risque de renvoyer l'utilisateur devant la technique et ses arcanes. Mais, quand cet écueil est évité, l'analyse sociale des outils de gestion permet d'émanciper l'organisation et ses acteurs du pouvoir des experts de la technique en repositionnant la technique comme une composante de



la complexité de l'organisation. Ainsi l'objectif de cet ouvrage semble bien atteint, celui d'introduire une nouvelle approche sociotechnique.

Créer du dialogue entre les référentiels amène alors tout naturellement à remettre sur l'établi les questions classiques et à tendre vers un dépassement des niveaux d'analyse micro et macro. Pour ce faire, les auteurs introduisent la notion d'état des outils de gestion : un état « circulant », au niveau macro, qui rassemble les normes et les constructions visant à être diffusées au plus grand nombre, un état « inscrit », au niveau micro, qui traduit l'institutionnalisation de l'outil, son appropriation par un groupe.

L'introduction de ces deux notions laisse imaginer le lien entre les deux états, le passage entre les niveaux micro et macro. Mais ce qui n'est pour l'instant qu'imaginé donnera certainement lieu à des recherches ultérieures.

Par **Loïc ANDRIEN***

LA RÉVOLUTION BIG DATA

À propos de l'ouvrage de Viktor Mayer-Schonberger & Kenneth Cukier, *Big data, A Revolution That Will Transform How We Live, Work and Think*, London, Murray, 2013

L'accumulation des données rendue possible par la baisse des coûts de stockage couplée aux nouvelles capacités de traitement de l'information donne une valeur économique potentiellement très forte aux données numérisées, à la condition d'être capable de donner du sens à des volumes de données très importants. Dans leur ouvrage, Viktor Mayer-Schonberger et Kenneth Cukier (qui sont, pour le premier, professeur de gouvernance Internet et de régulation et, pour le second, spécialiste des *big data* et ancien journaliste) mettent en évidence la manière dont l'exploitation de données de masse (les *big data*) change notre appréhension du monde. Ils analysent les caractéristiques de ces données à grande échelle avant d'envisager, à travers de nombreux exemples, les applications industrielles actuelles et futures de l'exploitation de données de masse.

L'analyse des *big data* consiste à appliquer des principes mathématiques à des quantités très importantes de données pour suggérer des probabilités, des vraisemblances.

Cette nouvelle puissance d'analyse entraîne trois changements majeurs :

- la capacité d'analyser de gros volumes de données sur un sujet donné plutôt que de devoir utiliser, comme précédemment, de petits échantillons représentatifs ;
- la volonté d'embrasser le désordre naturel d'une quantité de données très importante plutôt que de privilégier l'exactitude ;

– la fin de la quête des liens de causalité au profit de la recherche de corrélations. Si l'on prend le cas d'Amazon, peu importe de connaître les raisons pour lesquelles ceux qui aiment Fitzgerald aiment aussi Hemingway : le fait est là, il a pu être mis en évidence par un très grand nombre de données relatives aux préférences individuelles des lecteurs.

Ainsi, le *big data* induit une révolution de nos modes de pensée. Cette révolution n'est pas technologique, elle est plutôt sociétale : il ne s'agit plus de savoir comment on va traiter techniquement des données, mais dans quel but on va les exploiter et ce que l'on va bien pouvoir exploiter, ou valoriser, comme informations. Les chiffres rappelés par les auteurs donnent le vertige et questionnent la valeur induite par le *big data* : Facebook collecte 10 millions de nouvelles photos chaque heure, le nombre de messages échangés sur Twitter croît de 200 % par an et atteint aujourd'hui le nombre de 400 millions par jour !

L'augmentation des données défie non pas nos capacités techniques, mais plutôt notre imagination.

La valeur s'est déplacée des infrastructures physiques permettant l'extraction et le stockage des données vers des actifs intangibles. Cette multiplication des données est l'indice de la matérialisation de notre société de l'information.

Les applications concrètes recourant à de grandes masses de données reposent sur la mobilisation de données non structurées. Le sens va alors émerger de la collecte et du traitement de données diverses et éparses dont les analystes n'ont pas nécessairement *a priori* une idée précise de ce qu'elles peuvent apporter en termes d'information.

Ces applications n'ont pas de limite : l'anticipation du succès d'un film qui sort dans les salles de cinéma grâce à l'exploitation des avis publiés sur les forums, ou le calcul de l'inflation en temps réel grâce au *crawling* de centaines de

* Doctorant, CRG, École polytechnique.



sites Web marchands (ainsi, juste après la chute de la banque d'investissement Lehman Brothers, les analystes avaient repéré un phénomène déflationniste, ce que le Bureau national américain des statistiques a mis des mois à confirmer) ou encore le calcul de la prévalence de la grippe à partir des requêtes formulées avec le moteur de recherche Google.

Avec ce basculement d'un monde tiré par les hypothèses vers un monde tiré par les données, nous pourrions penser que c'est la fin des théories. Ainsi, en 2008, dans *Wired* (le magazine emblématique de la Silicon Valley), son rédacteur en chef, Chris Anderson, a même déclaré : « *The data deluge makes the scientific method obsolete* » (1). Pour autant, les *big data* sont elles-mêmes extraites de théories (statistiques et mathématiques) et notre interprétation de leurs résultats est elle aussi influencée par les diverses théories que nous mobilisons.

Malgré la facilité avec laquelle des données de tout type peuvent être récoltées, celles-ci ne se suffisent pas à elles-mêmes et doivent au préalable passer l'étape appelée *datafication*, autrement dit passer de la donnée à l'information utile.

C'est là tout le pari de sociétés comme Facebook, qui disposent aujourd'hui d'une masse de données tout à fait considérable sans savoir encore comment ces dernières pourront être valorisées. Pour le moment, Facebook les accumule et adapte sa politique de confidentialité au rythme de ses

trouvailles concernant les opportunités de valorisation des données. La *datafication* des lieux et des personnes commence à donner lieu à des applications intéressantes. Les assurances peuvent par exemple exploiter les données relatives au déplacement des véhicules de leurs assurés afin d'établir des contrats qui soient le plus proche possible des risques réellement présentés par leurs clients (et non plus des

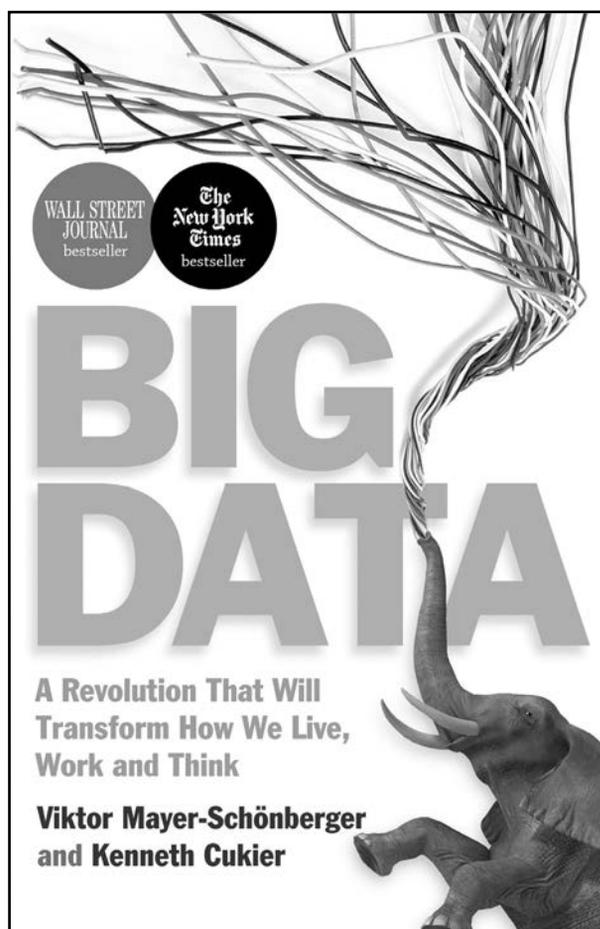
nantes sur Internet sont utilisées par des fonds d'investissement, qui repèrent des tendances, telles que l'enthousiasme, la peur, l'innovation, les conflits... qui auront inévitablement des conséquences sur l'activité économique.

La valeur des données va bien au-delà de leur utilisation première puisque, du fait de leurs propriétés (leur « non rivalité » notamment), elles peuvent être réutilisées à l'infini sans subir de dommage. La plupart des entreprises de l'économie de l'information exploitent aujourd'hui d'une manière ou d'une autre les *big data*.

Trois types d'entreprises peuvent être identifiés tout au long de la chaîne de valeur des *big data* :

- celles qui possèdent les données : leur activité leur permet de collecter un nombre très important de données (mais elles n'ont pas nécessairement l'envie ou la volonté de les utiliser) ;
- celles qui disposent des compétences nécessaires au traitement des données pour les faire parler et en tirer de l'information (pas forcément de manière innovante) ;
- celles qui possèdent les idées : ces entreprises conçoivent de nouvelles formes de valeur dans l'utilisation des données.

Google est un des rares acteurs à être présent tout au long de cette chaîne de valeur, il donne même à d'autres la possibilité de réutiliser ses données au travers d'interfaces de programmation. Selon les auteurs de l'ouvrage, on assiste ces dernières années à un déplacement de la valeur. C'est l'agrégation de données (souvent au niveau d'un secteur industriel tout entier) qui fournit les meilleurs résultats. Paradoxalement, il devient donc plus difficile d'arriver à faire coopérer les acteurs pour



contrats tenant compte de leur âge, de leur sexe et de l'historique de leur conduite).

Collecter des données sur la localisation des personnes permet de fournir de la publicité ciblée, mais aussi d'estimer (grâce notamment à la connaissance de leur vitesse de déplacement) les risques d'embouteillages pour un endroit donné.

Les données les plus anodines peuvent trouver des applications inattendues : ainsi, par exemple, les humeurs exprimées par les inter-

(1) http://www.wired.com/science/discoveries/magazine/16-07/pb_theory



rassembler les données que de trouver la manière dont on va pouvoir valoriser ces dernières. Sans mentionner les problématiques d'écosystème qui se jouent autour de l'exploitation des données, les auteurs soulignent toute la difficulté non pas de récolter, mais de mettre en relation entre elles les données utiles.

Pour autant cette révolution *big data* et les nouvelles approches qu'elle permet ne sont pas sans risque. Jamais auparavant les États et les entreprises n'avaient disposé d'autant de données sur les individus : ainsi, Amazon connaît nos goûts en matière de shopping, Google a connaissance des sites Internet que nous fréquentons et Twitter sait ce que nous pensons. Quant à Facebook, il connaît notre réseau social.

Les auteurs identifient trois principaux types de risque des *big data* pour les libertés individuelles : des failles dans le respect de la vie privée, la tendance à punir et à juger avant même que les individus n'aient agi, sur la base de la simple présomption de ce qu'ils auraient pu faire, et enfin, la dictature des données, soit, pour ceux qui les exploitent, le fait de n'envisager que les promesses qu'offrent ces données sans tenir compte de leurs limites. Les entreprises sont visées mais pas seulement. Les États sont eux aussi susceptibles de commettre de tels abus, comme l'a montré l'exemple récent de la collecte de données personnelles par la National Security Agency américaine (NSA). Face à ces menaces, seule une concertation à l'échelle nationale, voire à l'échelle internationale, pourra permettre de garantir le respect des libertés individuelles qui doivent être complètement redéfinies afin d'être garanties face à la puissance de ces nouvelles possibilités technologiques. Les auteurs esquissent quelques solutions très génériques aux trois problèmes évoqués plus haut.

Pour assurer le respect de la vie privée, ils proposent une vision qui soit moins centrée sur le consente-

ment des utilisateurs (qui est la pratique aujourd'hui) et plus axée sur la responsabilité des utilisateurs de données. Ces derniers devraient être capables de répondre d'une utilisation abusive de données personnelles, aujourd'hui comme demain. En ce qui concerne la loi, la simple présomption de délit permise par l'exploitation des *big data* ne doit pas suffire à faire condamner leurs auteurs potentiels. Ainsi, par exemple, si le recoupement de certaines données permet de montrer qu'il existe de forts soupçons de collusion entre les acteurs de la téléphonie mobile, cela ne peut suffire à les faire condamner puisque la preuve de leur entente n'a pas été apportée. Ainsi, la société de l'information ne doit pas entrer dans une gestion trop poussée des risques en fondant ses décisions à partir d'hypothèses, de vraisemblances et de probabilités. Les décisions devraient reposer sur des algorithmes plutôt que sur des impressions subjectives, car cela ne pourrait qu'affaiblir la responsabilité individuelle.

Les prédictions permises par le traitement des *big data* ne doivent pas être des boîtes noires, elles doivent pouvoir être expliquées. Il y a un besoin de transparence, face à cette pléthore de données. Cela amène à penser qu'il existe un réel besoin de personnel formé à déchiffrer et à expliquer ce qui se trame derrière ces *big data*. Ce rôle pourrait être assuré par des *algorithmistes*, des auditeurs de *big data* en quelque sorte. Ils rempliraient le même rôle que celui dévolu aux auditeurs et aux comptables lors de l'explosion des données financières, au début du siècle. Ils joueraient le rôle de régulateurs lorsque les corrélations ont des effets indésirables. On peut notamment penser aux associations de mots clés, sur Google, qui sont parfois insultantes, même si elles révèlent une réalité statistique extrapolée d'historiques des recherches à grande échelle. Qui voudrait voir son nom spontanément associé à des termes tels que « escroc » ou « menteur » ?

Quel recours possible, lorsque c'est le cas ? Il existe alors un flou entre la toute-puissance de la donnée (si des millions de recherches conduisent à l'association de ces deux termes, c'est qu'ils sont corrélés) et le respect des libertés individuelles. Pour autant, il existe de nombreux autres problèmes juridiques posés par les *big data* qui ne sont pas abordés dans l'ouvrage. Ces problèmes sont renforcés par le fait que les États eux-mêmes sont parties prenantes dans l'exploitation et l'utilisation des données, et que le droit fixe des règles figées dans le temps alors que les technologies et les applications potentielles des données de masse ne cessent d'évoluer. La donnée est à la société de l'information ce que le carburant était à la révolution industrielle : c'est une ressource critique permettant l'innovation. Cet ouvrage montre bien les applications actuelles des données en masse et tout le potentiel de leur valorisation. Sans entrer dans les détails techniques, les auteurs dressent un panorama des changements de paradigme qu'impliquent les *big data* tout en soulignant les dangers potentiels d'un recours massif à ce type de pratique et en évoquant les garde-fous susceptibles d'encadrer ces nouvelles pratiques. Comme tous les sujets émergents, ce thème fait aujourd'hui l'objet de nombreux ouvrages, assez inégaux en termes de qualité.

En négligeant volontairement les aspects techniques et en insistant sur le phénomène sociétal, cet ouvrage constitue une bonne entrée en matière pour des néophytes qui souhaitent comprendre les enjeux du *big data* à l'heure où celui-ci fait l'objet de l'un des 34 plans de reconquête pour la Nouvelle France industrielle chers au ministre chargé du Redressement productif, Arnaud Montebourg. Preuve, s'il en était besoin, de l'importance du sujet.

Par **Cécile CHAMARET***

* Assistant Professor - Paris Sorbonne - Université d'Abu Dhabi.



ÉVALUEZ-MOI !
L'ÉVALUATION
AU TRAVAIL :
LES RESSORTS
D'UNE FASCINATION

À propos de l'ouvrage de **Bénédicte Vidaillet**, *Évaluez-moi ! L'évaluation au travail : les ressorts d'une fascination*, Éditions du Seuil, 2013

Si vous souhaitez lire une critique stimulante des pratiques d'évaluation de la performance, l'ouvrage de Bénédicte Vidaillet vous réjouira. Le style est incisif et mordant, la démonstration convaincante et, surtout, la thèse de l'auteur est remarquablement originale.

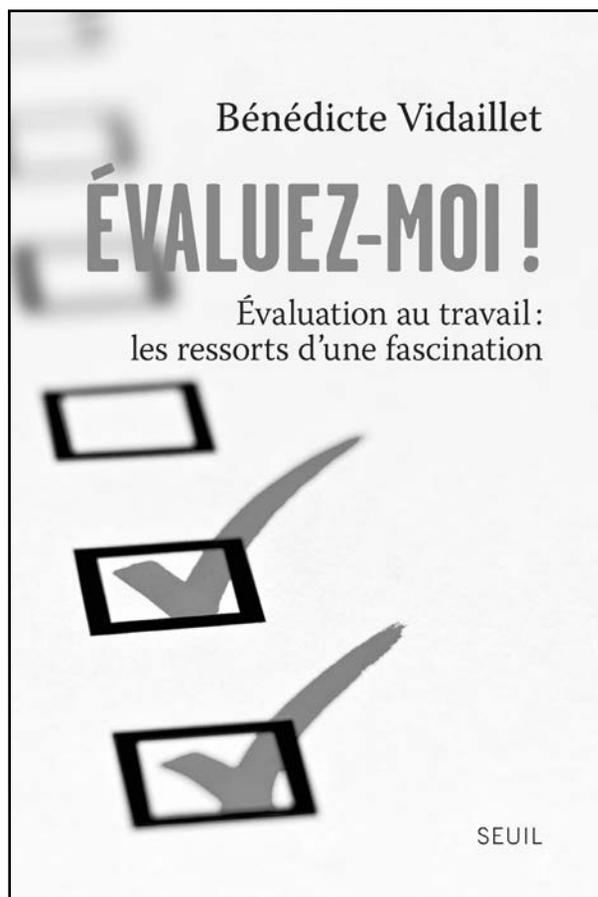
Aujourd'hui, la plupart des organisations ont mis en place des dispositifs plus ou moins sophistiqués d'évaluation de la performance. Leur succès est incontestable, mais ils suscitent, en retour, une double réaction, d'attraction et de rejet. Ne sommes-nous pas nous-mêmes, nous les chercheurs et les experts en gestion, partagés vis-à-vis de ces dispositifs ?

Qui n'a jamais éprouvé un sentiment d'injustice, devant un article ou une promotion refusés ?

Mais, à l'inverse, qui ne souhaite pas recevoir des retours sur son travail, ou qui s'opposerait au principe visant à récompenser les plus compétents ?

L'institutionnalisation des pratiques managériales s'accompagne habituellement de phénomènes de découplage et d'une insatisfaction croissante des salariés, Meyer et Rowan (1977) l'ont très bien montré. Le mécontentement des salariés vis-à-vis des pratiques d'évaluation n'est donc pas surpre-

nant. Mais comment expliquer, en revanche, que ces derniers en demandent davantage ? Comment expliquer que, si 89 % des salariés ont une opinion négative de la mesure de leur performance, 69 % d'entre eux demandent une plus grande indexation de leur rémunération variable sur leur performance individuelle (MÉTHYS, 2011) ? C'est à cette ambitieuse question et à ce curieux paradoxe que Bénédicte Vidaillet propose d'apporter une réponse.



Les critiques de l'évaluation sont nées en même temps que les pratiques. On peut les regrouper en deux catégories : les critiques mesurées et les critiques radicales. Les premières soulignent les nombreuses imperfections des dispositifs d'évaluation, mais elles n'en remettent pas pour autant en cause le principe. Ainsi, par exemple, Douglas McGregor (1957) dénonçait, déjà dans les années 1950, le fait que « la plupart des programmes d'évaluation de la per-

formance conduisent à traiter l'individu comme un objet à inspecter sur une ligne de production », et défendait le principe de l'auto-évaluation et la mise en place d'objectifs partagés.

Les psychologues américains n'ont eu de cesse, dans les années 1970 et 1980, de mettre en lumière les effets de halo et d'indulgence liés aux pratiques d'évaluation et de chercher des outils pour y remédier, comme les échelles d'évaluation construites à partir de comportements types identifiés par des experts, les échelles dites BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*), ou les échelles centrées sur les comportements observables, dites BOS (*Behavioral Observations Scales*).

De leur côté, les approches (marxistes ou foucaaldiennes) par le pouvoir ont accumulé les preuves à l'encontre de l'évaluation, considérée par elles comme un outil de domination d'une classe sur une autre. Mais, comme le fait fort justement remarquer Bénédicte Vidaillet (2013) : « En réduisant la problématique de l'évaluation à des pratiques de prise de pouvoir, (...) en suggérant une évaluation des évaluateurs, même Bourdieu ne remet pas en cause fondamentalement le principe de l'évaluation et semble, au contraire, renforcer son autorité ».

Les critiques de la deuxième catégorie sont beaucoup plus radicales : elles soutiennent l'idée qu'il faut tout simplement abandonner les pratiques d'évaluation. Deming (1986), le chantre du management par la qualité, en est sans doute l'exemple le plus illustre. D'après lui, les variations de la performance sont dues avant tout aux systèmes et non aux caractéris-



tiques personnelles, il est, en conséquence, inutile, et même contreproductif, de mesurer la performance individuelle et d'en faire le socle d'un système d'incitations et de motivation.

Bénédicte Vidaillet fait incontestablement partie de cette deuxième catégorie, celle des auteurs critiques. Même si elle reconnaît que l'évaluation par les pairs est possible et souhaitable, comme dans le cas du compagnonnage, elle soutient avant tout que les individus doivent se défaire de leur demande d'évaluation s'ils veulent travailler efficacement.

Sa thèse principale est que « *l'idéologie de l'évaluation est une manière illusoire de tenter de résoudre des problématiques qui se posent à chacun de nous quand nous travaillons et qui touchent à notre rapport à ce que nous faisons, à notre rapport à nous-mêmes et à notre rapport à l'autre* » (VIDAILLET, 2013, p. 25). Son approche est lacanienne. Or, pour Lacan, le sujet n'a pas d'essence : « *Le manque subjectif constitutif du sujet stimule son désir d'identification, tandis que l'incapacité de toute identification à produire une identité "pleine", c'est-à-dire être capable de dépasser sa division subjective radicale, le conduit à chercher sans cesse de nouvelles identifications et, ainsi, à entrer en relation dialectique avec le monde social* » (LACAN, 1966).

L'évaluation porte à la fois une promesse d'identification ontologique et le message : « *Tu feras mieux, la prochaine fois...* ». Les dispositifs d'évaluation de la performance promettent une identification de soi (souvent réduite à un chiffre) qui est tentante parce qu'elle permet de se comparer facilement aux autres, mais cette promesse est réductrice et provisoire. Si l'on file la métaphore lacanienne du stade du miroir (processus par lequel l'enfant prend conscience de son « je » en croyant tout d'abord reconnaître un autre individu « réel » dans le miroir, puis en réalisant qu'il ne s'agit que d'une « image » de lui-même), c'est grâce à la reconnaissance symbolique

d'autrui que le sujet peut venir sceller la perte définitive de son unité originelle (ARNAUD, 2004). Les dispositifs d'évaluation ne seraient qu'un leurre narcissique auquel il est très difficile – mais primordial – de résister, car comme nous l'enseigne la psychanalyse : « *le manque et l'incomplétude du sujet non seulement ne peuvent pas être résolus, mais sont précisément ce qui le constitue en tant que sujet* » (VIDAILLET, 2013, p. 195). Il est indispensable de résister à l'illusion de l'auto-engendrement, au fantasme de n'avoir d'autre cause que soi-même, pour pouvoir préserver notre rapport à autrui et notre rapport à nous-mêmes.

La thèse de Bénédicte Vidaillet est très séduisante. Elle va bien au-delà des critiques classiques de l'évaluation, qu'elle reprend d'ailleurs synthétiquement dans la première partie de son ouvrage. Montrer les nombreuses limites du management par objectif, les effets de seuil et les effets d'éviction des tâches non récompensées qu'induisent de nombreux systèmes d'évaluation, est un exercice « classique ». La critique de Bénédicte Vidaillet est plus radicale et plus puissante. Elle soutient, pour reprendre un vocabulaire heideggerien, que l'évaluation de la performance n'est pas qu'une simple technique, qu'un simple moyen pour atteindre un but, mais qu'elle engage tout notre rapport au monde et qu'il est illusoire de vouloir en choisir librement les bons côtés, pour en délaissier les mauvais. Non : il faut, d'après Bénédicte Vidaillet, se détacher fondamentalement de la demande d'évaluation.

Malgré la force de cette thèse, des interrogations subsistent. C'est là le propre des ouvrages intéressants que de susciter le débat. Faut-il, en effet, jeter le bébé de l'évaluation avec l'eau du bain ? À notre avis, non.

Revenons tout d'abord à la question des incitations extrinsèques. Bénédicte Vidaillet soutient l'idée qu'elles sont globalement négatives parce qu'elles se font aux dépens de

la motivation intrinsèque. Elle justifie notamment son argumentation par l'expérience de Lepper, Green et Nisbett (1973), laquelle montre comment la motivation intrinsèque des enfants diminue quand on leur donne une incitation extérieure. Or, dans cette étude, les auteurs précisent eux-mêmes qu'il ne faut pas étendre à l'excès la portée de leurs résultats et soulignent que les incitations extrinsèques peuvent être bénéfiques pour la motivation intrinsèque quand, a) le niveau de la motivation intrinsèque est faible et quand, b) l'intérêt d'une tâche n'apparaît qu'après un certain temps de maîtrise. Il est donc illusoire, de croire, pensons-nous, que les dispositifs d'évaluation et les systèmes d'incitations financières permettraient de résoudre la question primordiale de la motivation intérieure des salariés, mais ils peuvent néanmoins y contribuer, dans certains cas spécifiques.

Bénédicte Vidaillet souligne, par ailleurs, la critique de l'évaluation faite par Christophe Dejours, mais tout en regrettant que ce dernier ne la remette pas en cause plus radicalement.

Pour Bénédicte Vidaillet, la mise en avant des spécialistes du travail et des praticiens formés à la recherche de terrain proposée par Christophe Dejours (au détriment des managers-évaluateurs, par exemple) « *ne fait qu'accréditer la centralité de l'évaluation et la nécessité de dégager des moyens supplémentaires afin de tendre vers l'objectivité. Pourtant, le problème, selon nous, ne réside pas là, mais dans le fait d'être capable, précisément, de se détacher de la demande d'évaluation* » (VIDAILLET, 2013).

Pour Christophe Dejours (2003), « *le but le plus ambitieux que l'on puisse se donner est celui d'une évaluation équitable (...). L'évaluation équitable est tendue vers un idéal, et cet idéal est davantage celui de la justice que celui de la vérité* ». En d'autres termes, il remet en cause l'idée que l'évaluation puisse nous fournir une indication objective



sur le travail, mais il en reconnaît son intérêt en tant qu'outil de justice au sein des organisations. Or, s'il est sans doute illusoire de prétendre arriver à une mesure objective du travail pour la plupart des emplois modernes, il est malgré tout réaliste et constructif de s'accorder sur la possibilité de fixer des standards d'évaluation communs, comme l'ont déjà montré de nombreuses études (FOLGER & KONOVSKY, 1989 ; FIELDS, PANG & CHIU, 2000).

Les conclusions de l'ouvrage de Bénédicte Vidaillet peuvent prêter à débat : c'est le propre des ouvrages de qualité ! Le lire, c'est disposer d'une vision originale et actualisée des critiques de l'évaluation de la performance.

Par **Vincent MEYER***

* Doctorant à HEC Paris, sous la direction de Françoise Chevalier, Professeur à HEC Paris.

BIBLIOGRAPHIE

ARNAUD (G.), *Psychanalyse et organisation*, Cursus, Paris, Armand Colin, 202 p., 2004.
 DEJOURS (C.), « L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation », une conférence-débat organisée par le groupe Sciences en Questions, Paris, INRA, Éditions Quae, 20 mars 2003.
 DEMING (W. E.), *Out of the crisis*, Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 6, 1986.
 FIELDS (D.), PANG (M.) & CHIU (C.), "Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong", *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), pp. 547-562, 2000.
 FOLGER (R.) & KONOVSKY (M. A.), "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions", *Academy of Management journal*, 32(1), pp. 115-130, 1989.

LACAN (J.), *Le temps logique et l'assertion de certitude anticipée*, Écrits, pp. 197-213, 1966.

LEPPER (M. R.), GREENE (D.) & NISBETT (R. E.), "Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the 'overjustification' hypothesis", *Journal of Personality and social Psychology*, 28(1), p. 129, 1973.

MCGREGOR (D.), *An uneasy look at performance appraisal*, Soldiers Field, 1957.

MCGREGOR (D.), *The human side of enterprise*, 1957.

METHYS, 2011. www.methys.com/docs/PresentationMETHYS.pdf

MEYER (J. W.) & ROWAN (B.), "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony", *American journal of Sociology*, pp. 340-363, 1977.

VIDAILLET (B.), *Évaluez-moi ! L'évaluation au travail : les ressorts d'une fascination*, Éditions du Seuil, 2013.

