

Des Outils et des Hommes

ou

Pourquoi (et comment) s'intéresser aux outils de GRH ?

Patrick Gilbert

Pourquoi et (comment) s'intéresser aux outils de la GRH, lorsqu'on est enseignant-chercheur ? Sous quel angle relier les outils de gestion et les hommes ? Tel sera l'objet de ma conférence. Permettez-moi, au préalable, d'exprimer ma satisfaction d'être là, parmi vous, pour engager un échange sur ce sujet et remercier l'AGRH et la Faculté des Sciences Economiques et Sociales de Fribourg pour leur invitation.

Je salue l'initiative de congrès qui témoigne par sa thématique, « Outils, modes et modèles », d'une avancée significative de la pensée en GRH. Inscrits dans les logiques de mode managériale et quelquefois érigés en modèles, les outils ont un statut incertain. Les considérer dans une perspective de recherche est signe de maturité. Car il faut un certain courage pour s'interroger sur les bases techniques de sa discipline, oser les discuter, en creuser les fondations, sans craindre l'effondrement.

Il y a eu bien sûr tout un chemin de parcouru jusqu'à ce jour. Depuis quelques années déjà, les travaux s'accumulaient. Sans que cela soit exclusif, je pense à des recherches sur les outils de gestion de l'emploi et des compétences ou encore de contrôle de la performance individuelle. En GRH, comme ailleurs dans les sciences de gestion, les outils ne sont plus (plus autant) considérés comme de simples haltes dans un parcours de réflexion. On leur reconnaît le statut de territoires à part entière qui méritent une exploration approfondie.

Alors, **pourquoi s'intéresser aux outils de GRH ?** Je peux d'abord répondre pour moi. Si j'avais très vite à vous dire l'essentiel, sur une note totalement personnelle, je dirai : « je m'intéresse aux outils de gestion parce qu'ils me surprennent, parce qu'ils stimulent ma curiosité et mon désir d'en débattre. » Dans l'étude des outils de gestion, il y a toujours des motifs d'étonnement : étonnement quant aux mécanismes de choix, aux effets produits, aux appréciations des acteurs sur ces effets... Et le travail de l'étonnement – son propre étonnement et celui des autres – est porteur de questions et de conceptualisation. C'est le point de départ de mes investigations sur la GPRH, puis plus tard sur les progiciels de gestion intégrés. Dans les deux cas, les effets ne me paraissaient pas à la hauteur des moyens engagés. Et pourtant, les praticiens ne s'en émouvaient guère. Avouez, qu'il y avait de quoi être étonné ! Un autre sujet d'étonnement est l'affichage « innovation » sur tout nouvel outil, alors qu'un outil nouveau peut très bien renforcer les routines organisationnelles et les modèles désuets, et non appeler à les dépasser.

Pour reprendre et développer mon propos, de façon construite, je vais débiter sur les grands enjeux d'une recherche sur les outils de GRH. Puis, j'exposerai quelques idées sur les blocages qui font que la recherche n'est pas aussi étendue qu'elle pourrait l'être. Passant du pourquoi au comment, j'évoquerai ensuite des grands modes d'approche.

Je me dois de préciser que la réflexion que je vais développer ne m'est pas intégralement personnelle. Elle est le fruit, dont vous jugerez s'il est suffisamment mûr, d'un travail que nous conduisons, Eve Chiapello et moi-même, depuis plus de trois années, dans le cadre d'un séminaire de recherche. Cependant, selon la formule consacrée, mes propos n'engagent que moi.

1. Quatre grands enjeux

Quels sont donc **les grands enjeux de l'analyse des outils de gestion** ?

L'enjeu organisationnel : la centralité des outils de gestion dans les fonctionnements des entreprises

Je vais commencer par **l'enjeu organisationnel**, le plus clair. Pourquoi, de ce point de vue, s'intéresser aux outils de GRH ?

On le sait, les outils occupent une place centrale dans les pratiques gestionnaires. Notez que cela n'a rien d'étonnant : la dimension technique est présente dans toute pratique y compris dans les activités qui semblent les moins concernées par cette question. Comment une science de l'action pourrait-elle se désintéresser de ce qui, justement, est au cœur de l'action ? Entre modes et modèles, la place des outils dans les pratiques ne cesse de s'étendre. C'est une tendance qui accompagne logiquement la formalisation de la gestion des ressources humaines. Plus de formalisation signifie plus d'outils.

Or ces outils, dont les coûts d'acquisition et de mise en place peuvent être élevés, ont des effets parfois inattendus sur la vie des organisations, les comportements individuels et collectifs. L'outil ne produit pas toujours ce pourquoi il a été conçu. Quand un système d'appréciation se transforme en rituel bureaucratique, qu'une méthode d'évaluation des emplois participe implicitement au ralentissement de la masse salariale et qu'elle engendre des revendications systématiques ou qu'un progiciel se traduit par une augmentation du temps de traitement des dossiers, il serait pour le moins léger d'estimer qu'il s'agit d'aspects négligeables.

En France, le statut de certains outils est devenu institutionnel. Des outils de GRH sont désormais incorporés dans les textes légaux. Plus encore, alors que jadis la loi voulait déterminer la pratique, c'est aujourd'hui la pratique qui inspire le droit et la négociation collective. Je pense par exemple à l'entretien professionnel, dispositif prévu dans le cadre de l'Accord National Interprofessionnel du 5 décembre 2003 et à la GPEC (introduite sous la forme d'un objet obligatoire de négociation dans la loi de janvier 2005, dite de cohésion sociale). Il y a dans cette institutionnalisation une source d'interrogation : le droit semble donner un supplément d'existence à l'outil, mais ne le prive-t-il pas en même temps de la part d'initiative qui en assurait la promotion et la diffusion ?

L'enjeu organisationnel s'est prolongé depuis 2001 en enjeu sociétal, à travers l'application de la Loi organique relative aux lois de finances (la LOLF) et du glissement qui s'est opéré de l'évaluation des politiques publiques, considérées sous l'angle de leur performance, à celle des agents de l'Etat. Dans un rapport d'enquête de janvier 2006 intitulé « Coût et organisation de la gestion des ressources humaines dans l'Administration » disponible sur le site Internet de la fonction publique, sujet éminemment politique, on remarque que les mots « outil » et « outillage », la plupart du temps au pluriel, apparaissent quarante six fois, le mot « politique », au singulier ou au pluriel, n'apparaît quant à lui que vingt-quatre fois et le mot « stratégie » neuf fois. Ces rapprochements peuvent constituer un point de départ pour l'analyse du rôle des outils de GRH dans la transformation de l'Etat.

L'enjeu pédagogique : une forte demande des étudiants

Après l'enjeu organisationnel, **l'enjeu pédagogique**, puisque l'étudiant est aussi une partie prenante centrale du travail de recherche. En formation initiale tout particulièrement, la demande d'outils est forte chez nos étudiants. Ils savent que leur insertion professionnelle est subordonnée à la connaissance de ces outils qui donne une lisibilité à leur savoir-faire. Car, si

les employeurs cherchent à recruter des « talents », ils veulent aussi que leurs recrues soient capables de mettre en œuvre les dernières techniques de gestion. La maîtrise des outils de GRH est une garantie de légitimité, un passeport pour l'emploi. Par maîtrise, je veux dire utiliser à bon escient des outils, savoir les adapter à une réalité particulière, et non chercher à les appliquer de façon automatique à n'importe quelle situation d'entreprise.

Bien sûr, un enseignant a la possibilité de déléguer à d'autres le soin de parler des outils. Aux uns la théorie, aux autres ... la quincaillerie ! Comme si les outils de GRH échappaient à toute théorie. Comme s'il n'était possible de n'en parler qu'en termes purement opératoires. C'est d'ailleurs un procédé qui n'est pas sans comporter certains dangers et qui alimente chez certains l'opposition mythique entre l'univers académique, celui de la théorie, de la réflexion abstraite, et un pseudo « monde réel » dans lequel régneraient les outils, représentant, par leur matérialité, le bon sens concret.

Pour dissiper cette opposition, un enseignement peut très bien combiner la compréhension critique et l'utilisation concrète des outils, entraîner à la lucidité des choix, apprendre à réduire les risques d'échec lors de leur mise en œuvre. Inciter des étudiants à décrire un outil et ses usages effectifs dans le contexte d'une entreprise réelle constitue un bon point de départ pour une pédagogie des outils de GRH.

L'enjeu de positionnement scientifique : l'intérêt croissant des sciences sociales pour cet objet de recherche

Une troisième bonne raison de s'intéresser aux outils de GRH tient à un **enjeu de positionnement scientifique**. Dans les sciences de gestion, les comptables et les financiers ont été précurseurs. Ils n'ont pas hésité à questionner la vision asociale et instrumentale des techniques comptables. Il ne manque pas d'articles dans des revues comme Finance Contrôle Stratégie ou la Revue Française de Comptabilité pour en témoigner.

Hors de la gestion, d'autres sciences sociales portent un regard sur les outils de gestion : la sociologie, qu'il s'agisse de la sociologie clinique, dénonçant la fausse neutralité des outils de gestion et la gestion de la subjectivité – on peut relire sur ce sujet Vincent de Gaulejac (2005) ou Valérie Brunel (2004), ou de la sociologie des dispositifs de gestion engagés autour du laboratoire Printemps, en particulier ceux de Valérie Boussard (2005), ou encore des spécialistes des sciences politiques s'interrogeant sur les technologies de gouvernement (tels que Pierre Lascombes et Patrick Le Galès (2005).

Il est évident que la GRH ne peut rester à l'écart de ce mouvement, en abandonnant à d'autres la production de discours distanciés sur ses outils. .

L'enjeu théorique et méthodologique : la pertinence d'une approche par les outils de gestion

J'ai gardé, si vous m'autorisez l'expression, « le meilleur pour la fin » : **l'enjeu théorique et méthodologique** qui souligne la pertinence d'une approche de la GRH par ses outils. Avec les politiques, les pratiques et les règles de gestion, l'outil est une composante du système de gestion. Mais une composante pas comme les autres. Face à la complexité des phénomènes humains dans les organisations, elle permet au chercheur d'allier la concentration sur un objet d'étude précis et ce qu'on pourrait appeler un « intérêt ouvert » sur les relations que cet objet entretient avec son contexte.

En premier lieu, parce qu'**il est visible**, l'outil facilite l'observation. En surface, il s'offre au regard du chercheur sans détours, bien plus directement qu'une politique ou qu'une pratique. C'est lui qu'on montre le plus spontanément pour attester de l'existence d'une politique: Dans

certains cas d'ailleurs, ce qu'on appelle pompeusement « politique » ne consiste-t-il pas dans la mise en oeuvre d'outils ?

Il est aussi délimité dans l'espace et dans le temps. Dans l'espace, l'outil est bien localisé, ses frontières sont apparentes. C'est un objet qui vit au niveau micro, tout en ayant de nombreux liens avec le contexte interne et l'environnement, le niveau « macro ». Dans le temps, il y a eu un avant, un point d'émergence, un parcours jalonné d'étapes (création de l'outil, diffusion, mise en oeuvre, transformations éventuelles ...).

L'outil de gestion est chargé d'histoire, ce qui en fait **une trace**, l'aboutissement d'un processus de concrétisation d'une pensée, d'une intention. Cette trace est plus que l'expression datée d'un savoir technique. L'outil de gestion est un enregistrement de la pensée qui l'a fait naître, des comportements collectifs qui l'ont promu et des événements qu'il a rencontrés au cours de son existence. Autant d'éléments offerts à l'observation chercheur qui peut à travers lui, un peu à la manière de l'archéologue, accéder à la connaissance de phénomènes et d'événements passés.

Sur période courte, dans le vif de l'action, par exemple celle d'un changement organisationnel, l'outil constitue **un point fixe** dans un champ d'observations. Dans les contextes où tout est mouvant, c'est une caractéristique appréciable. On peut voir dans sa proximité immédiate qui le manipule, qui le convoite, qui le rejette, ce qu'on en dit.

Bref, c'est un objet important pour comprendre l'entreprise et son système économique. Il s'agit pour cela de tirer un fil, de remonter de l'outil au système dans lequel il s'incorpore.

2. Trois obstacles à franchir

Face à ces enjeux, il me semble distinguer **trois grands obstacles** qui s'opposent à différents titres à l'extension de la recherche sur ces thèmes.

Premier obstacle : la technique, c'est compliqué

Premier obstacle : **la technique c'est compliqué** à comprendre et à expliquer. Une bonne raison de ne pas s'intéresser aux outils de GRH tient à la complexité technique de certains d'entre eux. Il n'est guère facile de pénétrer un SIRH, une méthode de classification des emplois ou d'évaluation des compétences, sans s'astreindre à assimiler ses fondements techniques. Il en va de la crédibilité du chercheur, mais aussi de la pertinence de son analyse. Cela peut prendre du temps et c'est parfois rebutant. Il y a un prix à payer ainsi qu'une prise de risque.

La crainte de susciter le sourire de spécialistes, peut être moins savants mais plus au fait des subtilités d'un outil est bien compréhensible. Chacun souhaite éviter les erreurs de certains psychologues ou sociologues cliniciens développant une critique de méthodes de gestion dont ils ont une connaissance parfois toute superficielle.

Deuxième obstacle : les outils manquent de grandeur

Autre obstacle, lié aux conventions les plus répandues : dans le « monde de l'opinion » comme dans celui de « l'inspiration » – comme diraient les conventionnalistes –, **les outils manquent de grandeur**. Ou tout au moins ils relèvent d'échelles de grandeurs qui paraissent périphériques, peu légitimes. Pour qui n'a pas pénétré leur mystère, ils sont d'une désolante banalité. Aussi peut-on s'interroger : « Vaut-il bien la peine de consacrer du temps et de l'énergie sur de tels sujets et courir le risque de paraître mesquin voire ridicule ? » Faut-il le rappeler, les outils n'occupent pas une place éminente parmi les objets d'étude. Il y a tellement de sujets plus passionnants et plus nobles : par exemple, les politiques, la stratégie

RH...On le sait, les spécialistes des sciences sociales tendent, dans leur grande majorité, à valoriser la création, la culture, le génie aux dépens de l'environnement matériel. Ils relèguent la technique dans un univers matériel, méprisable, car loin de la pensée pure.

Chez les praticiens, plus imprégné du monde industriel et de ses principes, on relève aussi l'opposition entre, d'une part, les pratiques proprement intellectuelles et relationnelles qui sont fortement valorisées et, d'autre part, le système technique et ses pesanteurs, souvent décriés. Si le chercheur peine à « ouvrir la boîte noire » des outils de gestion, le praticien n'est pas plus à l'aise pour « soulever le couvercle » de la boîte de Pandore d'un processus de paye ou d'un dispositif de formation, choses non seulement complexes, mais pour lesquelles on découvre inévitablement de l'inefficace, du détérioré, du subjectif, bref du « petit ».

Cette aversion pour la technique explique pourquoi la recherche sur les outils de gestion a émergé en France au sein de laboratoires inscrits dans de grandes écoles d'ingénieurs (le CRG de l'Ecole Polytechnique et le CGS de l'Ecole des Mines). Cette inscription n'est pas innocente : les ingénieurs prennent au sérieux la technique et les meilleurs d'entre eux ne se privent pas d'en analyser et d'en discuter les fondements. On le comprend : de leur position, ils ne risquent pas d'être perçus comme de simples technologues, des *homo faber* en affirmant que c'est « l'intendance qui commande » (Berry, 1983).

Troisième obstacle la division du travail gestionnaire place ailleurs les outils de gestion

Le désintérêt pour la technique trouve un supplément d'explication dans la **division du travail**, installée depuis longtemps déjà, entre les acteurs du monde gestionnaire : le praticien, le chercheur et le consultant. Prendre la parole sur les outils c'est remettre en cause cet ordre des choses.

C'est là notre troisième grand obstacle. Le discours sur les outils est traditionnellement porté par les consultants. La plupart en vivent. C'est un élément essentiel de leur identité. . Loin d'être considérés par eux comme de simples accessoires, ils sont des vecteurs de communication et de positionnement. Un cabinet de conseil en stratégie l'a bien compris : qui publie depuis 1993 un palmarès, très remarqué, des outils de management. Il existe pour le chercheur un risque de confusion d'image à s'y intéresser. Un chercheur qui porte un regard insistant sur un outil ne risque-t-il pas d'apparaître aux yeux de ses pairs comme subordonnant les énoncés scientifiques à des intérêts particuliers ? Symétriquement, ce chercheur en dévoilant les hypothèses implicites sur lesquelles repose un outil, surtout si cet outil est en vogue, ne va-t-il pas être perçu par le monde de la pratique comme un accusateur, un trouble-fête ? C'est une position très inconfortable.

2. Du pourquoi au comment : deux grandes approches

Je vous propose à présent de passer du pourquoi au comment. Comment donc, lorsqu'on est chercheur s'intéresser aux outils de GRH ?

La recherche en gestion peut contribuer à perfectionner des outils existants ou à construire de nouveaux outils. C'est une voie respectable. Mais vous l'avez compris, ce n'est pas ma perspective. La recherche sur les outils n'est pas limitée à celle de leur utilité ou de leur efficacité. Du reste, je ne crois pas qu'une recherche utilitaire sur les outils soit très utile. Il s'agit moins pour moi d'engager une analyse des outils qu'une analyse par les outils. Les approches qui permettent d'associer la technique et le social ont ma préférence. Plusieurs entrées existent. Pour simplifier disons qu'il en existe de deux sortes principales : les unes que l'on pourrait qualifier de structuralistes, les autres d'interactionnistes.

Les premières sont orientées **vers les systèmes et les structures**. Il s'agit d'approches plutôt critiques, plutôt macro-sociologiques, pour lesquelles les outils sont un vecteur de reproduction idéologique. Leur inspiration doit beaucoup aux théoriciens de la domination et du conditionnement (Marx, Bourdieu, Foucault...). On peut ranger ici également le courant technophobe, représenté en France par Ellul, qui s'élève contre l'autonomisation de la technique par rapport au social. Ces approches prennent le contre-pied des fantasmes de toute-puissance et de simplification qui ressurgissent constamment chez les hommes d'action. Leur caractère en apparence sulfureux ne doit pas rebuter. Il n'y a pas toujours à dénoncer, mais plutôt à dévoiler, à extraire des profondeurs de l'outil la part de croyances et d'intentions qu'il comporte – ce que j'appelle ses « postulats sous-jacents – et, en les mettant à jour, à discuter leur pertinence.

Les secondes, plutôt micro-sociologiques, orientées **vers les acteurs et les processus**, s'intéressent à la description des arrangements des micro-pouvoirs. C'est ce qu'a traité une certaine frange de la sociologie des organisations. Je pense aux travaux déjà anciens sur le lien entre l'informatique et le pouvoir politique. Ces analyses sont cependant souvent restées très externalistes, au bord de la technique. Elles répugnent à reconnaître le caractère structurant des outils qui ne sont pas des jouets ballottés par les acteurs sociaux, mais des régulateurs de leurs jeux. De façon plus significative, des recherches prometteuses se sont engagées inspirées par la théorie de l'acteur-réseau (sur la base des travaux de Callon et Latour...). La perspective de la théorie de l'acteur-réseau est intéressante, surtout en raison du principe de symétrie qui conduit à dépasser l'opposition entre humains et non humains (Callon, Law, 1997).

Evidemment, dans l'une et l'autre approche, le recueil de l'information ne va pas de soi. Il faut débusquer le produit de ce que Brunsson (1989) nomme « l'hypocrisie organisationnelle », les récits rationnels et rationalisés sur la manière dont les choix d'outils sont opérés, sur les critères qui président à leur mise en oeuvre.

3. Un conseil pour terminer

Il s'agit d'un point de départ pour d'autres réflexions à venir. Vous l'avez vu, j'ai conçu ma conférence autour de l'image du lancement, par un dispositif construit comme un compte à rebours : 4 enjeux, 3 obstacles, 2 approches. Je voudrai pour conclure avancer **une recommandation** : il faut prendre au sérieux les outils de gestion. Qu'est-ce que cela signifie ? D'abord reconnaître leur caractère dual, relevant à la fois de l'ordre matériel et de l'ordre de l'action humaine. Cette compréhension est à la base de la démarche de Wanda Orlikowski (1992) qui, pour étudier le rôle de la technologie dans les organisations, s'est appuyée sur le concept de dualité du structurel, qu'elle emprunte à la théorie de la structuration de Giddens. Il y a dualité parce que l'outil de gestion est à la fois condition et conséquence de l'action. On trouve aussi cette idée de dualité, en psychologie cognitive, chez Pierre Rabardel (1995) auteur d'une théorie de l'action instrumentée qui distingue, dans un instrument, un aspect structural (l'artefact) et un aspect procédural (les schèmes d'action).

Prendre au sérieux les outils de GRH, suppose donc qu'on les considère à deux niveaux. Au premier niveau, les reconnaître comme objets, dans leur matérialité et comme tels soumis à la fois à des exigences fonctionnelles et – ce que l'on feint parfois d'ignorer – au critère du beau, à la mode et à la consommation marchande. Au second niveau, chercher sous la surface de l'outil, l'acteur social et le sujet individuel, dans la genèse de l'outil, dans son appropriation, dans ses usages ainsi que dans ses effets. C'est cette combinaison du matériel et du social qui constitue l'instrumentation de GRH (Gilbert, 1997).

Bibliographie

- Berry M. (1983), *Une technologie invisible?, L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, CRG, Ecole Polytechnique.
- Boltanski L. et Thévenot L. (1987), *Les Économies de la Grandeur*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Boussard V (dir.) (2005), *Au nom de la norme : les dispositifs de gestion entre normes organisationnelles et normes professionnelles*. Paris, L'Harmattan.
- Brunel V. (2004), *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?*, Paris, La Découverte.
- Brunsson N. (1989), *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*, New York, John Wiley and Sons.
- Callon M., Law J. (1997), « L'irruption des non-humains dans les sciences humaines : quelques leçons tirées de la sociologie des sciences et des techniques », in B. Reynaud *Les limites de la rationalité*, vol. 2, *Les figures du collectif*, Paris, La découverte (dir.), p. 97-118.
- Gaulejac de V. (2005), *La Société malade de la gestion*, Paris, Le Seuil
- Gilbert P. (1998), *L'instrumentation de gestion*, Paris, Economica
- Lascoumes P., Le Galès P. (dir.) (2005), *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses Universitaires de Sciences-Po.
- Orlikowski W. J. (1992) « The Duality of Technology : rethinking the concept of technology in organizations”, in : *Organization Science*, vol. 3, n°3, August 1992, p. 398-427
- Rabardel, P. (1995). *Les hommes et les technologies. Approches cognitives des instruments contemporains*, Paris, A. Colin