

# Introduction

Cet ouvrage part d'un premier constat : la quantification a progressivement envahi l'ensemble de nos sociétés modernes occidentales, et les organisations et entreprises n'échappent pas à cette tendance. De fait, le secteur des ressources humaines (RH) est ainsi amené à faire un usage de plus en plus fréquent des outils de quantification. Pourtant, la quantification pose des questions spécifiques lorsqu'elle porte sur des êtres humains. Dès lors, la quantification en RH donne lieu à une variété d'approches, notamment : une approche valorisant l'usage de la quantification comme gage d'objectivité, de scientificité et finalement d'amélioration de la fonction RH, et une approche plus critique, mettant en avant les soubassements sociaux de l'activité de quantification et remettant donc en cause le mythe d'une quantification totalement neutre ou objective. Ces deux grandes approches permettent de préciser le positionnement de cet ouvrage, qui cherche à tirer parti de leurs apports respectifs pour conserver une vision large des enjeux de la quantification en RH.

## **I.1. L'omniprésence de la quantification dans les sociétés occidentales**

Dans *La mesure de la réalité*, Crosby (2003) décrit le tournant qui, dans l'Europe du Moyen Âge et de la Renaissance, a conduit à une suprématie du mode de pensée quantitatif sur le mode de pensée qualitatif. Crosby donne plusieurs exemples illustrant cette prégnance, dans des domaines divers : invention et diffusion de l'horloge mécanique, de la comptabilité en partie double, de la peinture en perspective, par exemple. Même la musique n'a pas échappé à ce mouvement de « métrologisation » du monde (Vatin, 2013), devenant une musique « mesurée », rythmée et obéissant à des règles quantifiées. Crosby va jusqu'à lier cet essor de la quantification à la suprématie dont les Européens ont bénéficié dans les siècles suivants.

L'auteur rappelle ainsi que la transition vers la mesure et la méthode quantitative s'est inscrite dans un changement de mentalité très important, et que l'habitude aujourd'hui profondément ancrée d'une société dominée par la quantification nous rend en partie aveugles aux implications de ce bouleversement. Crosby avance plusieurs raisons pour expliquer ce bouleversement. Tout d'abord, il évoque le développement du commerce et de l'État qui s'est illustré dans deux lieux emblématiques, la place du marché et l'université, puis le renouveau des sciences. Mais il souligne surtout l'importance attachée à la visualisation au Moyen Âge. Selon lui, le passage d'une transmission orale à une transmission écrite, que ce soit en littérature, en musique, ou dans des livres de compte, l'apparition de la géométrie et de la perspective en peinture, ont accompagné et catalysé le passage à la quantification, qui devenait nécessaire pour ces différentes activités : le tempo et la mesure de la hauteur pour écrire la musique, la comptabilité en partie double pour écrire dans les livres de compte, le calcul des perspectives, sont autant de manières d'introduire la quantification dans des domaines qui jusqu'alors n'en avaient pas bénéficié.

Supiot (2015) dresse également le constat de l'importance croissante des nombres, notamment dans le monde occidental : « C'est dans le monde occidental que les attentes à leur égard n'ont cessé de s'étendre : d'abord objets de contemplation, ils sont devenus des moyens de connaissance puis de prévision, avant d'être dotés d'une force proprement juridique avec la pratique contemporaine de la gouvernance par les nombres » (Supiot, 2015, p. 104). Supiot insiste ainsi sur l'usage normatif de la quantification, notamment dans le droit et dans les traités et conventions, internationaux entre autres. Plus précisément, il identifie quatre fonctions normatives conférées à la quantification : rendre compte (une illustration étant les livres de compte qui établissent un lien entre le nombre et le droit), administrer (connaître les ressources d'une population pour pouvoir agir dessus), juger (le juge devant peser le poids de chaque témoignage pour déterminer la probabilité que l'accusé soit coupable) et légiférer (utilisation des statistiques pour décider de lois dans le domaine de la santé publique, par exemple l'inoculation préventive de la variole qui pouvait faire reculer la maladie dans son ensemble mais être mortelle pour certaines personnes inoculées au XVIII<sup>e</sup> siècle).

## **1.2. Les enjeux spécifiques de la quantification en ressources humaines : quantifier l'humain**

Ces auteurs s'accordent donc finalement sur le rôle central de la quantification dans notre histoire et dans nos sociétés d'aujourd'hui. Plus récemment, l'essor de la quantité de données disponibles a encore augmenté ce rôle, et a engendré de nouvelles questions, en donnant lieu à de nouveaux usages, voire nouvelles sciences : utilisation d'algorithmes dans différents domaines (Cardon, 2015 ; O'Neil,

2016), essor de la physique sociale qui utilise des données sur les comportements humains pour les modéliser (Pentland, 2014), étude des réseaux sociaux, etc.

Or, les organisations ne font pas exception à la règle : la quantification constitue une pratique centrale dans les organisations. De nombreux domaines de l'entreprise sont touchés : finance, audit, marketing, RH (ressources humaines), etc. Cet ouvrage se concentre sur la fonction RH. Cette fonction regroupe l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines (effectifs, compétences, etc.) nécessaires à son bon fonctionnement (Cadin *et al.*, 2012). Ainsi, elle rassemble les activités de recrutement, formation, mobilité, gestion des carrières, dialogue avec les syndicats, promotion, évaluation du personnel, etc. Autrement dit, c'est une fonction qui gère de l'« humain », dans la mesure où la majorité de ces missions sont en relation avec des êtres humains (candidats lors des recrutements, salariés, syndicalistes, managers, etc.). La quantification en RH recouvre en fait des pratiques et situations variées, que nous développerons tout au long de l'ouvrage :

- quantification des individus : mesure de la performance individuelle, des aptitudes individuelles, etc. Cette pratique, dont les enjeux sont précisés entre autres dans les chapitres 1 et 2, peut être identifiée lors des décisions de recrutement ou d'augmentation par exemple ;

- quantification du travail : classification des emplois, quantification de la charge de travail, etc. Cette mesure ne porte pas sur des êtres humains directement, mais sur le travail qu'ils doivent réaliser. Les chapitres 1 et 2 reviennent largement sur cette pratique ;

- quantification de l'activité de la fonction RH : évaluation de la performance de la fonction RH, des effets des politiques RH sur l'organisation, etc. Cette pratique, sur laquelle le chapitre 4 revient de façon approfondie, prend d'autant plus d'importance que la fonction RH est amenée à devoir prouver sa légitimité.

Ces usages peuvent sembler disparates, mais il nous a semblé important de les traiter conjointement, car ils se rejoignent sur un certain nombre d'enjeux. Ainsi, leur utilité pour la fonction RH, ou leur appropriation par les différents acteurs, constituent des enjeux transverses. Par ailleurs, dans ces trois types de pratiques, la quantification porte sur l'humain et/ou ses activités. Or, la possibilité de quantifier l'humain et les activités humaines a donné lieu à de nombreux débats méthodologiques, mais aussi éthiques, dans la littérature. On peut ainsi identifier deux grandes postures. La première, qui fonde notamment l'approche psychotechnique, cherche à élargir le champ de ce qui est mesurable chez l'être humain : compétences, comportements, motivations, etc. La seconde, issue de différents courants théoriques, critique les postulats de l'approche psychotechnique et considère au contraire que l'être humain n'est jamais réductible à ce que l'on peut en mesurer.

L'approche psychotechnique a été élaborée dès les débuts du XX<sup>e</sup> siècle. Elle se fonde sur l'idée que l'on peut mesurer objectivement les compétences, les comportements et les motivations des individus. De ce fait, la majorité des recherches des psychotechniciens portent sur les instruments de mesure. Ils mettent en avant quatre qualités nécessaires pour faire un bon instrument de mesure : standardisation, résultat classant, fidélité, validité (Huteau et Lautrey, 2006). La standardisation correspond au fait que tous les sujets doivent passer exactement le même test (d'où l'importance de formaliser les conditions de passation du test par exemple). De la même façon, la correction du test doit laisser le moins de marge possible au correcteur. L'objectif affiché de la formalisation consiste à rendre l'évaluation la plus objective possible, en tentant d'éviter que les résultats au test soient influencés par les conditions de passation du test ou la subjectivité de l'évaluateur. Ensuite, le test doit permettre de différencier les individus, autrement dit de les classer, le plus souvent sur une échelle (de notation par exemple). Cette caractéristique implique de disposer d'items dont la difficulté est connue à l'avance, et avec une variation dans les niveaux de difficultés. En effet, les items faciles, réussis par la grande majorité des individus, sont tout aussi peu classants que les items difficiles, réussis par très peu d'individus. De ce fait, les psychotechniciens conseillent de mélanger dans un même test des items de niveau de difficulté variable, afin d'aboutir à un classement plus différenciant des individus. La fidélité fait référence au fait que les résultats au test doivent être stables dans le temps. Les résultats des individus aux tests sont en effet influencés par des facteurs aléatoires tels que le niveau de forme des individus, et l'objectif consiste à réduire au maximum cet aléa. Enfin, la validité renvoie au fait que le test doit contribuer à un diagnostic ou à un pronostic exacts, proches du réel. On parle ainsi de « valeur prédictive » du test. Cette valeur prédictive peut s'appréhender en comparant les résultats obtenus à un test et la situation réelle qui s'ensuit : par exemple, comparer un classement des candidatures reçues sur un poste en fonction d'un test aux notes obtenues aux évaluations individuelles par les candidats retenus, de manière à en déduire l'adéquation entre le test utilisé lors du recrutement et les compétences des candidats en situation réelle. Deux exemples types de cette approche sont la mesure du QI (quotient intellectuel) et la mesure du facteur g (encadré I.1).

L'approche psychotechnique s'inscrit donc très explicitement dans une démarche visant à mesurer l'être humain, et à démontrer les avantages d'une telle mesure. Ainsi, les travaux psychotechniciens insistent sur le fait que la mesure permet une plus grande objectivité et une meilleure prise de décision, si elle suit les quatre postulats suivants (McCourt, 1999). Tout d'abord, une bonne évaluation est universelle. Ensuite, elle est impersonnelle. Enfin, elle doit suivre une procédure précise (la procédure psychotechnicienne). Le dernier postulat est que la performance organisationnelle correspond à la somme des performances individuelles.

Les tests du QI (quotient intellectuel) constituent sans doute les tests de mesure des aptitudes intellectuelles humaines les plus connus du grand public. Il existe en fait deux définitions du QI : indice de vitesse du développement intellectuel (QI-Stern), ou indice de positionnement par rapport à un groupe (QI-Wechsler). Ainsi, le QI-Stern dépend de l'âge de l'individu et permet de mesurer le développement intellectuel des enfants. Le QI-Wechsler, défini à la fin des années 1930, n'est pas un quotient, contrairement à ce que son nom indique, mais un dispositif permettant d'étalonner les notes des individus à un test intellectuel. Ainsi, un QI de 130 correspond à un centile d'ordre 98 (98 % de la population obtient un score inférieur à 130), lorsqu'un QI de 115 correspond au troisième quartile (75 % de la population obtient un score inférieur à 115). Les débats à propos des tests du QI sont nombreux. Ses contradicteurs soulignent notamment que les tests ne mesurent qu'une seule forme d'intelligence, ou encore que les résultats obtenus aux tests dépendent sans doute dans une grande mesure des inégalités en matière d'éducation, ce qui rend ces tests peu utiles pour formuler des politiques éducatives.

Moins connue du grand public, la théorie du facteur *g* (*g factor*, *general factor* en anglais) élaborée par Spearman part du constat que les résultats d'un même individu à différents tests d'intelligence sont fortement corrélés entre eux, et en déduit qu'il existe un facteur commun d'aptitude cognitive. L'enjeu consiste donc à mesurer ce facteur commun. De multiples modèles ont ainsi été proposés au cours du XX<sup>e</sup> siècle.

**Encadré 1.1.** *Deux incarnations de l'approche psychotechnique : le test du QI et la théorie du facteur g (sources : (Gould, 1997 ; Huteau et Lautrey, 2006))*

La seconde posture prend le contre-pied de cette approche en en démontrant les limites. Plusieurs arguments sont convoqués à cet effet. Le premier remet en cause la notion d'objectivité en soulignant les nombreux biais d'évaluation auxquels l'approche psychotechnique est confrontée (Gould, 1997). Ces biais d'évaluation constituent une forme de discrimination indirecte : un test apparemment neutre désavantage en fait certaines populations (femmes, minorités ethniques, par exemple). Ainsi, les tests d'intelligence effectués aux États-Unis au début du XX<sup>e</sup> siècle produisaient des résultats moyens supérieurs pour les Blancs par rapport aux Noirs (Huteau et Lautrey, 2006). Ces différences ont pu être interprétées comme des différences héréditaires, et ont pu alimenter des théories et discours racistes, alors qu'elles illustraient plutôt l'importance des facteurs environnementaux (comme le taux de scolarisation) sur la réussite au test et montraient donc que le test mesurait non pas une intelligence indépendante d'un contexte social, mais une intelligence en grande partie acquise dans un contexte social (Marchal, 2015). Par ailleurs, ce type de test, comme la craniométrie, repose sur l'idée que l'on peut réduire l'intelligence humaine à une mesure et ainsi classer les individus sur une échelle à une seule dimension, un postulat non démontré (Gould, 1997).

Le deuxième argument critique la décontextualisation des mesures psychotechniques, alors que de nombreux comportements et motivations individuels dépendent étroitement du contexte (de travail, par exemple). Cet argument se retrouve dans plusieurs courants théoriques. Ainsi, les sociologues, ergonomes et certains psychologues du travail avancent que la mesure de l'intelligence peut d'autant moins être décontextualisée que cette intelligence est distribuée en dehors des limites de l'individu : elle dépend fortement des personnes et outils auxquels l'individu a recours (Marchal, 2015). Or, comme le souligne Marchal (2015), les activités de travail sont « situées », c'est-à-dire qu'il est difficile d'extraire l'activité du contexte (professionnel, relationnel) dans lequel elle s'inscrit. Cette critique est d'autant plus valable pour les tests visant à mesurer une forme d'intelligence ou de performance générique, censée garantir une performance supérieure dans des domaines spécifiques. La théorie du facteur g (encadré I.1) constitue un exemple édifiant de cette généralisation décontextualisée, puisqu'elle prétend mesurer une aptitude générique qui garantirait des performances meilleures dans des activités de travail bien précises. Dans les faits, une même personne, ayant donc une même mesure de facteur g, pourra s'avérer très ou au contraire peu performante selon le contexte de travail dans lequel elle est placée.

Le troisième argument remet en cause la légitimité éthique de la mesure de l'individu et met notamment en avant les dérives possibles de cette approche. Ainsi, les dérives racistes ou sexistes auxquelles la craniométrie ou les tests d'intelligence ont donné lieu sont pointées du doigt pour illustrer les dangers de la mesure de l'intelligence (Gould, 1997). Dans le champ plus précis de l'évaluation, de nombreuses études ont souligné les méfaits de l'évaluation quantifiée, standardisée, des individus. Notamment, Vidaillet (2013) en dénonce trois. Le premier méfait de l'évaluation quantifiée est qu'elle contribue à modifier les comportements des individus, et pas toujours dans le sens recherché. Un exemple connu d'un tel effet pervers est celui des enseignants qui, étant notés en fonction des scores de leurs élèves à un test sous forme de QCM, sont incités, soit à concentrer la totalité de leur enseignement sur l'apprentissage des compétences nécessaires pour réussir au test, au détriment d'autres compétences parfois fondamentales, soit à tricher pour aider leurs élèves lors de la passation du test (Levitt et Dubner, 2006). Le deuxième méfait est qu'elle risque de nuire à l'ambiance de travail, en accentuant les différences individuelles de traitement et donc les phénomènes de compétition et d'envie. Le troisième méfait est qu'elle substitue une motivation extrinsèque (je fais bien mon travail car je souhaite obtenir une évaluation positive) à une motivation intrinsèque (je fais bien mon travail car il me plaît et m'intéresse). Or, la motivation extrinsèque risque de diminuer l'intérêt du travail pour la personne et donc la motivation intrinsèque : les deux motivations sont substituables et pas complémentaires.

Enfin, le quatrième argument souligne que, contrairement aux objets et aux choses, les êtres humains peuvent réagir et interagir avec la quantification qui leur est appliquée. Ainsi, Hacking (2001 ; 2005) étudie les processus de classification et plus particulièrement les classifications humaines, c'est-à-dire celles qui portent sur les êtres humains : l'obésité, l'autisme ou encore la pauvreté. Il parle alors de « classification interactive », au sens où l'être humain peut être affecté et même transformé par le fait d'être classifié dans une catégorie, ce qui peut parfois amener à des changements de catégorie. Ainsi, une personne entrant dans la catégorie « obèse » après avoir pris du poids peut vouloir par ce simple fait en perdre et donc sortir de la catégorie. C'est ce que Hacking (2001, p. 9) appelle « l'effet de boucle des spécifications humaines ». Il recommande alors d'étudier conjointement les quatre éléments qui sous-tendent les processus de classification humaine (Hacking, 2005) : la classification et ses critères, les personnes et comportements classifiés, les institutions qui créent ou utilisent les classifications, et les connaissances sur les classes et les personnes classées (science, croyance populaire, etc.). Dès lors, la possibilité de quantifier de façon neutre l'être humain se heurte à ces effets d'interaction.

Finalement, l'affrontement entre ces deux courants montre bien les questions que pose l'usage de la quantification lorsqu'il s'agit de l'humain, donc entre autres en RH : est-il possible de tout mesurer lorsqu'il s'agit d'êtres humains ? À quel prix ? Quels sont les implications, les risques et les avantages de la quantification ? Peut-on se passer de la quantification ?

### **1.3. La quantification en RH : solution efficace ou mythe ? Deux courants de recherche**

En réponse à ces questions sur les spécificités de la quantification des êtres humains, deux courants théoriques peuvent être identifiés à propos de l'utilisation de la quantification en RH.

L'un, généralement normatif, tend à considérer la quantification comme une solution efficace pour améliorer la prise de décision en RH, qu'il s'agisse du recrutement ou d'autres domaines. Cette approche soutient ainsi l'*evidence-based management* (EBM), autrement dit la gestion (*management*) fondée sur les preuves (*evidences*), ces preuves étant le plus souvent constituées de chiffres et de mesures. Dans l'approche EBM, la quantification constitue donc une preuve, et peut porter sur une multiplicité d'objets : quantifier pour mieux évaluer les individus (dans la lignée de l'approche psychotechnique), ou mieux les connaître, ou mieux connaître des phénomènes RH globaux (absentéisme, égalité femmes-hommes), le tout en vue de prendre de meilleures décisions. L'approche EBM considère ainsi que la quantification permet d'améliorer la prise de décision, les processus et les politiques,

entre autres en matière de RH. Lawler, Levenson et Boudreau (2010) estiment ainsi que l'utilisation de données chiffrées et l'approche EBM sont devenues centrales pour faire de la fonction RH une fonction stratégique de l'entreprise. Ils identifient par exemple trois types de métriques intéressants dans le cadre d'une approche EBM : efficacité et efficacité de la fonction RH, et impact des politiques et pratiques RH sur des variables telles que la performance de l'organisation. Plus généralement, selon les travaux issus de cette approche, la quantification permet de répondre à plusieurs enjeux RH. Le premier enjeu consiste à prendre les bonnes décisions en matière de gestion des ressources humaines : recrutement, promotion, augmentation salariale, par exemple. L'approche psychotechnique déjà évoquée semble apporter une réponse à ce premier enjeu : en mesurant de façon qui se veut objective les compétences, motivations, habiletés des individus, elle semble garantir une plus grande objectivité et rigueur dans la prise de décision RH.

Le deuxième enjeu consiste à définir les bonnes politiques RH. Rasmussen et Ulrich (2015) donnent ainsi un exemple où une entreprise de forage offshore mobilise la quantification pour définir une politique liant qualité du management, performance opérationnelle et satisfaction des clients (encadré I.2). Cet exemple illustre donc comment la quantification peut aider à identifier des problèmes, des liens entre facteurs, de façon à définir des politiques RH plus adaptées et plus efficaces.

Une entreprise de forage offshore a commandité une étude quantitative qui a permis de démontrer plusieurs liens et relations d'influence entre différents facteurs. Tout d'abord, l'étude montre que la qualité du management (mesurée grâce à une enquête interne annuelle) influe d'une part sur le *turn-over*, d'autre part sur la satisfaction des clients (mesurée grâce à un outil de gestion de la relation client de l'entreprise). Le *turn-over* influe quant à lui sur la compétence des équipes (mesurée en fonction des standards industriels) et sur leur performance en matière de sécurité et de maintenance (mesurée grâce à des logiciels internes de l'entreprise, sur la chute d'objets par exemple), ce qui a aussi une incidence sur la satisfaction des clients, qui par ailleurs est fortement liée à la performance opérationnelle de l'équipe. Cette étude a donc apporté à l'entreprise une preuve des liens entre ces différents facteurs, ce qui a permis de définir un plan d'action précis : améliorer la qualité du management par de la formation et une meilleure sélection des managers, améliorer la compétence des équipes par des formations et un contrôle accru, entre autres.

**Encadré I.2.** *La quantification comme source d'amélioration dans la définition des politiques RH (source : (Rasmussen et Ulrich, 2015))*

Enfin, le troisième enjeu consiste à prouver l'apport de la fonction RH à la performance de l'entreprise. Comme le soulignent Lawler, Levenson et Boudreau (2010), la fonction RH souffre de l'absence de modèle analytique permettant de mesurer le lien entre pratiques et politiques RH et performance organisationnelle,

contrairement aux fonctions finance et marketing par exemple. Pour pallier ce manque, ils suggèrent de collecter des données sur la mise en œuvre de pratiques et politiques RH visant à améliorer la performance, le bien-être ou l'engagement des salariés, mais aussi sur les évolutions de performance de l'organisation (comme l'accroissement de la vitesse de production ou encore le développement plus fréquent d'innovations).

Ce courant valorise donc la quantification comme un outil au service de l'amélioration de la fonction RH, *via* plusieurs facteurs : prise de décision plus objective, définition de politiques RH plus adéquates et efficaces, preuve du lien entre pratiques RH et performance organisationnelle, ce qui peut inciter l'entreprise à attribuer plus de moyens financiers aux directions RH.

L'autre courant, plus critique, s'inscrit dans une approche sociologique pour porter un regard plus analytique sur les enjeux de la quantification. Les travaux de Desrosières (1993 ; 2008a ; 2008b) ont ainsi fondé la sociologie de la quantification, qui s'intéresse aux pratiques de quantification et s'attache à montrer en quoi elles sont socialement construites (Diaz-Bone, 2016). Ce cadre analytique repose entre autres sur le concept de conventions, qui sont des cadres interprétatifs produits et utilisés par les acteurs pour évaluer des situations et décider comment agir (Diaz-Bone et Thévenot, 2010). L'économie des conventions s'intéresse à la coordination qui permet à des institutions et à des valeurs d'émerger et montre en quoi cette coordination se fonde sur des conventions, qui permettent de partager un cadre d'interprétation et d'évaluation des objets, actes et personnes, et donc d'agir en situation d'incertitude (Eymard-Duvernay, 1989). L'originalité des travaux de Desrosières consiste à mobiliser ce concept de convention pour analyser les opérations de quantification, ce qui revient à étudier les « conventions de quantification » (Desrosières, 2008a), à savoir un ensemble de représentations sur la quantification qui vont permettre de coordonner les comportements et les représentations (Chiapello et Gilbert, 2013).

Desrosières s'attache ainsi à déconstruire les présupposés qui accompagnent les mythes autour de la quantification (le mythe d'une statistique qui serait un reflet transparent et neutre du monde par exemple, et constituerait un gage d'objectivité, de rigueur et d'impartialité), notamment en soulignant à quel point la quantification repose sur des construits sociaux, et non sur des quantités physiques ou naturelles. Il suggère de considérer les indicateurs statistiques comme des conventions sociales plutôt que comme des mesures au sens des sciences de la nature (température de l'air, par exemple) (Desrosières, 2008a). Gould (1997), sans pour autant se réclamer de la sociologie de la quantification, donne aussi des illustrations très éclairantes de la manière dont la quantification peut être influée par des préjugés sociaux, ce qui rend l'objectivité impossible. Dans l'un de ses ouvrages, Desrosières (2008a) souligne par ailleurs à quel point la statistique, loin d'être uniquement un reflet transparent du

monde, crée une nouvelle façon de le penser, de le représenter, de le mesurer, et, *in fine*, d'agir sur lui. Cependant, ses travaux s'intéressent aussi à l'histoire de la statistique et à la diffusion de nouvelles méthodes dans le domaine. Ainsi, Desrosières (1993) souligne le lien entre l'État et la statistique. Cette dernière, historiquement cantonnée au comptage de la population, s'est peu à peu enrichie de nouvelles méthodes et théories (probabilités avec la loi des grands nombres, puis économétrie avec les méthodes de régression, pour ne citer que deux exemples), qui l'ont en partie autonomisée de son lien avec l'État, et l'ont rapprochée d'autres sciences, comme la biologie, la physique, la sociologie. Dans un autre ouvrage, Desrosières (2008b) souligne ensuite les évolutions que la statistique moderne a connues après la Seconde Guerre mondiale (réorganisation et unification de la statistique publique, volonté d'action sur des indicateurs tels que le taux de chômage, etc.). Ces travaux fondateurs ont depuis été très largement repris par de nombreux auteurs.

Ainsi, Chiapello et Walter (2016) s'intéressent à la diffusion des conventions de calcul utilisées en finance. Ils montrent que, contrairement à une idéologie rationnelle qui voudrait que les algorithmes mobilisés en finance le soient parce qu'ils sont les plus efficaces et les plus rigoureux, cette diffusion se fait parfois en fonction des jeux de pouvoir entre différentes fonctions ou professions du monde de la finance. De la même façon, Juven (2016) montre que la politique de tarification à l'activité introduite dans les hôpitaux français ne répond pas toujours uniquement à la logique rationnelle d'amélioration de la performance hospitalière, mais provient de choix et de tâtonnements que l'on ne peut comprendre qu'en s'intéressant aux fondements sociologiques des décisions prises (encadré I.3). Enfin, Espeland et Stevens (1998) s'intéressent aux processus sociaux et sociologiques sous-jacents aux opérations de « commensuration », qui permettent de comparer différentes entités (individus, postes, par exemple) selon une métrique commune.

L'introduction de la tarification à l'activité dans les hôpitaux français procède d'un processus de longue durée, s'étalant sur plusieurs années. Elle a nécessité entre autres une mise en chiffre des actes médicaux et des patients : combien coûte et doit être rémunéré tel acte médical, ou la prise en charge de tel type de patient. Or, cette opération de mise en statistique a fait l'objet de nombreuses controverses entre les médecins, les autorités sanitaires et les associations de patients. Ces différents acteurs ont à l'évidence des intérêts divergents, entre la réduction des coûts hospitaliers et l'amélioration de la prise en charge de telle pathologie spécifique. Ce cas illustre donc la manière dont la quantification de la réalité, loin de n'être que le reflet neutre du réel, procède de choix, de négociations et de controverses qui en illustrent la dimension sociologiquement construite.

**Encadré I.3.** *L'exemple de l'introduction de la tarification à l'activité dans les hôpitaux français (source : (Juven, 2016))*

Finalement, ce second courant adopte une approche plus critique de la quantification. Alors que le premier courant repose notamment sur l'idée d'une quantification qui apporterait objectivité, transparence, neutralité et rationalisation, le second courant remet en cause cette vision et ces postulats, questionnant donc plus globalement les apports de la quantification à la gestion et au management.

#### **I.4. Positionnement de l'ouvrage**

Notre ouvrage cherche à apporter un point de vue nuancé et didactique sur l'usage de la quantification en RH. Dès lors, il s'inspire de ces deux courants pour tenter de refléter autant qu'il est possible à la fois les avantages et les limites de la quantification. Plus précisément, nous nous posons la question de l'usage que les entreprises peuvent faire de la quantification en RH, mais également des évolutions que l'essor de la quantification peut représenter pour les RH et de l'appropriation de ces nouveaux dispositifs par les différents acteurs. En parallèle, nous nous intéressons aux différents courants théoriques et disciplinaires permettant de mieux comprendre les enjeux de la quantification en RH.

Pour cela, nous mobilisons plusieurs types de sources et d'exemples. Une partie de l'information que nous utilisons est issue de travaux académiques. Une autre partie est issue d'enquêtes empiriques réalisées au sein d'entreprises. Ces matériaux empiriques sont de plusieurs ordres : entretiens réalisés auprès de RH, de salariés, de représentants des organisations syndicales ; observation participante dans le cadre d'une expérience professionnelle de chef de projet Big Data RH ; documents d'entreprise sur l'utilisation de la quantification en RH ; analyses quantitatives menées sur des données du personnel.

Ainsi, cet ouvrage se veut apporter des connaissances à la fois théoriques et empiriques sur la quantification en RH. Ajoutons pour finir quelques précisions sémantiques. Nous utiliserons fréquemment au cours de l'ouvrage les notions de quantification, statistique, et mesure. La quantification correspond à un ensemble très large : l'ensemble des outils et usages produisant des chiffres (ou données chiffrées), et les chiffres ainsi produits. Elle comprend donc les notions de statistique et de mesure. Nous mobiliserons le terme de statistique lorsque nous ferons référence à la dimension scientifique et épistémologique de la quantification, comme le fait par exemple Desrosières. Enfin, le terme de mesure sera privilégié lorsque nous évoquerons l'activité spécifique de description chiffrée d'un phénomène, d'un objet, d'une réalité.

## I.5. Plan de l'ouvrage

L'ouvrage est articulé en cinq chapitres d'importance équivalente.

Le **chapitre 1** cherche à bien délimiter le sujet en fournissant des définitions et exemples des trois usages majeurs de la quantification en RH : mise en statistique des individus et du travail, *reporting* et analytique, Big Data/algorithmes. Les trois chapitres suivants reprennent des éléments de ce chapitre liminaire en les analysant chacun sous un angle différent et peuvent donc se lire indépendamment les uns des autres, et dans l'ordre souhaité par le lecteur.

Le **chapitre 2** porte sur la question de la prise de décision. En effet, comme nous l'avons vu, l'approche « EBM » concentre les avantages de la quantification sur l'amélioration de la prise de décision. Dès lors, le chapitre 2 s'interroge sur les paradigmes et les croyances qui alimentent ce lien entre quantification et prise de décision.

Le **chapitre 3** s'intéresse à l'appropriation des différents usages de la quantification par les multiples acteurs qui tournent autour des RH : managers, salariés, syndicats, notamment.

Le **chapitre 4** se fonde sur les potentielles évolutions introduites par l'usage croissant de la quantification en RH, et s'interroge sur les conséquences de ces évolutions pour la fonction RH.

Enfin, le **chapitre 5** porte sur les enjeux éthiques de la quantification, notamment autour de la protection des données personnelles et des questions de discrimination.