

# Table des matières

<b>Remerciements</b> . . . . .	1
<b>Introduction</b> . . . . .	3
<b>Chapitre 1. De la mise en statistique du travail aux algorithmes en ressources humaines : les différents usages de la quantification</b> . . . . .	15
1.1. Quantifier le réel : quantifier les individus ou les postes . . . . .	16
1.1.1. Les opérations de mise en statistique des individus et du travail . . . . .	16
1.1.1.1. Différents outils d'évaluation quantifiée des individus. . . . .	17
1.1.1.2. Quantification du travail et des postes . . . . .	22
1.1.2. Informer et justifier les décisions concernant les individus . . . . .	25
1.1.2.1. Permettre la comparaison par la quantification : la commensurabilité et la classification. . . . .	25
1.1.2.2. Justifier les décisions . . . . .	28
1.2. Du <i>reporting</i> à l'analyse de données en RH. . . . .	29
1.2.1. Le <i>reporting</i> et les tableaux de bord en RH : définitions et exemples . . . . .	29
1.2.1.1. Le <i>reporting</i> légal . . . . .	30
1.2.1.2. Les tableaux de bord RH . . . . .	33
1.2.1.3. Le <i>reporting</i> et les tableaux de bord, caractérisés par une vision bivariée et un objectif de mise en conformité . . . . .	35
1.2.2. L'analytique et les études statistiques en RH. . . . .	39
1.2.2.1. L'analytique RH : définitions et exemples . . . . .	39

1.2.2.2. Une approche multivariée, pour une finalité analytique, décisionnelle et argumentative . . . . .	43
1.3. Le Big Data et l'usage des algorithmes en RH . . . . .	45
1.3.1. Le Big Data en RH : définitions et exemples . . . . .	45
1.3.1.1. Le Big Data : définitions génériques . . . . .	46
1.3.1.2. Le Big Data et l'utilisation d'algorithmes en RH . . . . .	49
1.3.2. Les ruptures introduites par le Big Data en RH . . . . .	53
1.3.2.1. Automatisation . . . . .	53
1.3.2.2. Prédiction . . . . .	53
1.3.2.3. Personnalisation . . . . .	54
1.3.2.4. Les algorithmes en RH : potentialités, dangers et questions. . . . .	54
<b>Chapitre 2. Quantification et prise de décision. . . . .</b>	<b>57</b>
2.1. À la recherche de l'objectivité. . . . .	58
2.1.1. Le mythe de la quantification objective . . . . .	58
2.1.1.1. Les origines du mythe . . . . .	58
2.1.1.2. Quelles caractéristiques pour une « quantification objective » ? . . . . .	62
2.1.2. Une objectivité limitée . . . . .	64
2.1.2.1. Les conventions de quantification et la mise en statistique du réel . . . . .	64
2.1.2.2. Les biais de l'évaluation quantifiée . . . . .	67
2.1.3. L'objectivité, un enjeu central en RH . . . . .	69
2.1.3.1. Le mythe de la quantification objective dans le domaine RH . . . . .	70
2.1.3.2. L'importance de (l'illusion de) l'objectivité dans le monde du travail . . . . .	71
2.1.3.3. La quantification et la diminution de la possibilité de la critique. . . . .	73
2.2. À la recherche de la personnalisation. . . . .	74
2.2.1. Vers la fin du positionnement de la statistique comme science des grands nombres ? . . . . .	75
2.2.1.1. La statistique, science du collectif et des grands nombres ? . . . . .	75
2.2.1.2. Utiliser les statistiques pour personnaliser . . . . .	78
2.2.2. La personnalisation : un enjeu pour la fonction RH. . . . .	82
2.2.2.1. Un modèle issu du marketing. . . . .	82
2.2.2.2. L'horizon trompeur d'une GRH individualisante ? . . . . .	84
2.3. À la recherche de la prédiction . . . . .	85
2.3.1. Vers un essor de la prédiction au détriment de la compréhension ? . . . . .	85

2.3.1.1. La statistique, science de la description et de l'explication, mais aussi de la prédiction ? . . . . .	86
2.3.1.2. Prédiction ou performativité ? . . . . .	91
2.3.2. L'approche prédictive : un enjeu pour la fonction RH . . . . .	92
2.3.2.1. Un enjeu dans le rapport aux salariés . . . . .	93
2.3.2.2. Un enjeu dans le rapport à l'entreprise . . . . .	93

### **Chapitre 3. Quelles appropriations par les différents acteurs ? . . . . . 97**

3.1. Les différents avatars du lien entre rationalisation managériale et quantification . . . . .	98
3.1.1. La bureaucratie . . . . .	98
3.1.1.1. L'idéal-type webérien de la bureaucratie et ses prolongements . . . . .	98
3.1.1.2. L'autorité rationnelle-légale de la quantification . . . . .	100
3.1.2. Le <i>New Public Management</i> (NPM) . . . . .	101
3.1.2.1. Une rationalisation inscrite dans le temps long . . . . .	101
3.1.2.2. Le rôle de la quantification dans l'institutionnalisation et la définition du NPM . . . . .	102
3.1.3. Le management par les algorithmes . . . . .	106
3.1.3.1. Le management par les algorithmes et ses enjeux . . . . .	106
3.1.3.2. Une rationalisation poussée à l'extrême ? . . . . .	107
3.2. La méfiance à l'égard du recueil et du traitement des données . . . . .	108
3.2.1. Fournir ses données, une démarche pas si anodine pour les salariés . . . . .	109
3.2.1.1. Un constat : des salariés hésitant à fournir leurs données à l'entreprise . . . . .	109
3.2.1.2. Pistes d'explication . . . . .	113
3.2.2. « Tout faire dire » aux chiffres ? . . . . .	115
3.2.2.1. L'envers du mythe de la quantification objective : le mythe de la quantification instrumentalisée . . . . .	116
3.2.2.2. Comment limiter l'instrumentalisation de la quantification ? . . . . .	117
3.3. La méfiance à l'égard d'une décision désincarnée . . . . .	118
3.3.1. Des décisions prises uniquement sur des chiffres . . . . .	119
3.3.1.1. Un salarié rendu muet ? . . . . .	119
3.3.1.2. La difficulté à prendre en compte les circonstances particulières . . . . .	121
3.3.1.3. Une déresponsabilisation de la prise de décision . . . . .	122
3.3.2. Des décisions prises uniquement par des algorithmes . . . . .	123
3.3.2.1. La question de la responsabilité . . . . .	123
3.3.2.2. Des algorithmes perçus comme des boîtes noires : un <i>empowerment</i> impossible ? . . . . .	126

<b>Chapitre 4. Quels effets sur le positionnement de la fonction ressources humaines ?</b> . . . . .	<b>129</b>
4.1. La quantification au service de l'évaluation des politiques RH ? . . . . .	129
4.1.1. Mesurer la mise en œuvre des politiques RH. . . . .	130
4.1.1.1. La définition d'indicateurs de suivi . . . . .	130
4.1.1.2. Indicateurs de suivi <i>versus</i> appropriation par les acteurs locaux . . . . .	132
4.1.2. Mesurer les effets des politiques RH. . . . .	136
4.1.2.1. La définition d'engagements chiffrés . . . . .	136
4.1.2.2. Isoler l'effet des politiques RH, une mission impossible ? . . . . .	138
4.2. La quantification au service de la légitimation de la fonction RH ? . . . . .	139
4.2.1. Mesurer la performance de la fonction RH . . . . .	140
4.2.1.1. Comment définir la performance de la fonction RH ? . . . . .	140
4.2.1.2. Des choix d'indicateurs en fonction du contexte organisationnel. . . . .	142
4.2.2. Mesurer le lien entre performance de la fonction RH et performance organisationnelle. . . . .	143
4.2.2.1. De la performance de la fonction RH aux comportements des salariés . . . . .	145
4.2.2.2. Des comportements des salariés à la performance organisationnelle . . . . .	147
4.3. La quantification et le risque de l'automatisation de métiers RH . . . . .	148
4.3.1. Les métiers RH à fort risque d'automatisation . . . . .	149
4.3.1.1. Les facteurs de risque d'automatisation . . . . .	149
4.3.1.2. Les métiers RH concernés . . . . .	151
4.3.2. L'accompagnement des salariés concernés . . . . .	153
4.3.2.1. Des métiers amenés à disparaître . . . . .	153
4.3.2.2. . . . ou des métiers amenés à évoluer ? . . . . .	154
 <b>Chapitre 5. Les enjeux éthiques de la quantification.</b> . . . . .	 <b>157</b>
5.1. La protection des données à caractère personnel . . . . .	158
5.1.1. Les risques en matière de données à caractère personnel. . . . .	159
5.1.1.1. Des risques liés à une mauvaise intégrité des données . . . . .	159
5.1.1.2. Des risques liés aux usages des données . . . . .	160
5.1.2. Les obligations et actions des entreprises en matière de protection des données à caractère personnel. . . . .	162
5.1.2.1. Le règlement européen : les obligations des employeurs . . . . .	162
5.1.2.2. D'autres voies possibles pour garantir la sécurité et l'exactitude des données : l'exemple de la <i>blockchain</i> . . . . .	165

---

5.2. Quantification et discrimination(s) . . . . .	166
5.2.1. La quantification comme rempart contre la discrimination . . . . .	166
5.2.1.1. La quantification comme outil de diminution de la discrimination directe . . . . .	166
5.2.1.2. La quantification comme outil de mesure des discriminations . . . . .	169
5.2.2. Les risques de discrimination liés à l’usage de la quantification . . . . .	172
5.2.2.1. La survalorisation de certains critères mesurables et le risque de discrimination indirecte . . . . .	172
5.2.2.2. L’approche prédictive et le risque de reproduction des profils . . . . .	174
5.3. Ouvrir la « boîte noire » de la quantification . . . . .	175
5.3.1. (In)former les acteurs RH, les salariés et leurs représentants ainsi que les experts de la donnée sur la quantification en RH . . . . .	176
5.3.1.1. (In)former la fonction RH pour lui permettre de conserver un contrôle éclairé sur la quantification . . . . .	176
5.3.1.2. (In)former les salariés pour leur permettre de jouer avec les outils de quantification . . . . .	178
5.3.1.3. (In)former les représentants du personnel pour instaurer un débat démocratique sur le sujet . . . . .	180
5.3.1.4. (In)former les spécialistes des données sur les enjeux RH . . . . .	181
5.3.2. Mobiliser le levier organisationnel . . . . .	181
5.3.2.1. Créer de nouvelles fonctions et responsabilités . . . . .	181
5.3.2.2. Formaliser les grands principes . . . . .	183
<b>Conclusion . . . . .</b>	<b>187</b>
<b>Bibliographie . . . . .</b>	<b>197</b>
<b>Index . . . . .</b>	<b>211</b>