

LES NOMBRES AU TRAVAIL

Dynamiques et usages de la quantification dans les organisations

Vincent-Arnaud Chappe

CSI - Mines ParisTech - PSL Research University
vincent.chappe@gmail.com

Marion Gilles

Chargée de mission au département Études, capitalisation, prospectives (ECP) de l'Anact
m.gilles@anact.fr

Jean-Marie Pillon

Irisso - Dauphine - PSL PSL Research University
jean_mariepillon@msn.com

À partir de l'analyse de trois objets différenciés - la mesure de la performance à Pôle Emploi, des inégalités sexuées et de la santé au travail en entreprise - cet article explore la dynamique et la spécificité de la quantification dans les organisations. Il montre notamment comment la traduction de la réalité dans des données numériques produit des effets de cadrage de la situation qui ne sont pas sans conséquence sur la distribution des pouvoirs entre les acteurs sociaux. Il invite alors à se pencher sur les usages multiples et potentiellement conflictuels portés par les parties prenantes au sein des organisations. Plus largement, cet article plaide pour une analyse réflexive et critique du pouvoir de la quantification au sein des organisations.

Si la comptabilité et plus généralement la quantification remontent aussi loin que les grandes organisations privées et publiques (Gardey 2008), la période contemporaine se caractérise par la multiplication des champs qui font l'objet d'une mesure chiffrée. Égalité, performance, qualité, avenir, santé : les chiffres envahissent les organisations et se saisissent de nombre de thématiques qui furent longtemps exprimées avec des mots quand elles n'étaient pas tout simplement absentes de la discussion (Chiapello et Gilbert 2013 ; Jany-Catrice, 2012). Dans le même temps, les chiffres font l'objet de multiples critiques, beaucoup reprochant la vision faussée et réductrice de la réalité qu'ils suscitent. Entre fétichisme et scepticisme, emballement scientiste et défiance systématique, nous soutenons l'idée qu'il existe une troisième voie, apte à enrichir les débats sur et autour des chiffres et à réarmer la critique. Pour emprunter cette troisième voie, il est utile de considérer la quantification dans toute sa complexité, en prenant au sérieux les chiffres sans les essentialiser. Comment les appréhender de sang-froid sans céder aux sirènes de la nouveauté et de la technique ni verser dans les discours relativistes selon lesquels « on peut faire dire n'importe quoi aux chiffres » ? L'objectif de cet article est de contribuer, à partir de nos lectures et terrains respectifs, à cette réflexion. Pour cela nous proposons de revenir sur deux facettes majeures de la quantification. Premièrement, la quantification, en proposant des catégories et des équivalences pour mesurer un phénomène, produit des effets de naturalisation

MOTS-CLÉS

nombre, quantification,
conflits, usages,
santé, travail.

ou d'imposition de manières de voir et de définir ce phénomène⁽²⁾. Deuxièmement, si les choix techniques ne permettent pas une infinité possible d'usages, néanmoins les effets de la quantification ne sont pas non plus de l'ordre de la pure détermination technique. Les effets dépendent de la manière dont les chiffres – et le cadrage implicite qu'ils véhiculent – sont repris, modifiés ou discutés⁽³⁾. Avant de décrire ces deux faces de la quantification, nous soumettons au lecteur quelques éléments de réflexion sur ce que révèlent le développement et le recours accru à la quantification dans les organisations contemporaines⁽¹⁾.

— 1. L'EXPANSION DE LA QUANTIFICATION DANS LES ORGANISATIONS

Sans dresser un panorama exhaustif de l'ensemble des tendances qui contribuent à l'expansion de la quantification au sein des organisations, nous voudrions mentionner trois d'entre elles qui nous semblent constituer des premières bases pour comprendre ce mouvement.

La première tendance est importante à rappeler même si nous l'évoquons rapidement. Parce que la quantification nécessite un ensemble d'équipements (outils, logiciels, écritures, infrastructures informatiques, etc.), le foisonnement de celle-ci est facilité par le développement, le perfectionnement et la démocratisation des logiciels de calcul et des systèmes d'information (Volle 2002 ; Cardon 2015).

La seconde tendance est liée aux transformations des modes de gouvernance des organisations. Le développement actuel des pratiques de quantification dans les organisations serait à rapprocher des modalités de gouvernement, caractérisées par une reprise en main des tutelles et des actionnaires. Approchés par les termes de *New public management* et de financiarisation des entreprises, ces nouveaux modèles privilégient le rendement, mesuré comme un retour sur investissement. Cette vision se trouve inscrite dans des outils visant à chiffrer l'efficacité. En témoigne le développement des « progiciels de gestion intégrés » dans les firmes (Segrestin 2003) et les administrations (Nonjon et Marrel 2015) qui cherchent à rendre visible et prévisible toute l'activité de l'organisation. Cette profusion de la quantification est patente dans le secteur public. Depuis 1980, différentes réformes tâchent de pallier une supposée inefficacité de l'État (Bezes 2009 ; Jany-Catrice 2012). Ces réformes ont favorisé l'élaboration de dispositifs d'évaluation de l'efficacité des administrations. Ces indicateurs de performance ont ainsi vocation à garantir et solidifier les liens entre stratégies et mises en œuvre dans le cadre d'une contractualisation de l'action publique, de plus en plus perçue comme une prestation. Le cas des organisations publiques fait écho à celui des entreprises privées. Celles-ci font l'objet de tentatives de transformations radicales en vertu desquelles la cotation en bourse d'une entreprise constitue une composante majeure de sa valeur (Fligstein 1990 ; Aglietta et Reberieux 2004).

La pression émise sur les résultats des organisations explique donc en partie le développement accru d'une mesure de l'efficacité. Mais si le développement de la quantification est alimenté par ce mouvement descendant visant à demander des « comptes », il résulte également d'initiatives locales dans lesquelles les organisations font remonter d'autres « comptes ». Des organisations subordonnées mettent en effet en place des dispositifs de quantification pour se défendre contre la pression dont elles sont l'objet ou pour muscler leurs négociations avec les tutelles (Gallemand 1996 ; Pillon 2014). Ainsi, dans le secteur public, par exemple, le développement des indicateurs d'efficacité repose sur des processus d'hybridation où se combinent les nouveaux impératifs gestionnaires et les pratiques traditionnelles ou professionnelles de gestion des cas ou des dossiers (Bezes *et al.* 2011).

Dans le cas de l'ANPE, sur lequel nous reviendrons à plusieurs reprises au cours de cet article, il est notable que les premières tentatives de mesure de la performance ont été élaborées en interne, dans l'optique explicite de lutter rhétoriquement avec le ministère du Budget. Le chômage endémique des

années 1980 favorisait en effet la récurrence des discours quant à l'inefficacité de l'établissement alors même que celui-ci n'avait pas vu ses effectifs augmenter malgré un doublement du nombre de chômeurs sur la décennie. Les données de gestion furent alors élaborées, solidifiées et partagées au sein de l'organisation et avec ses tutelles, afin de remplacer la mesure du taux de chômage (vis-à-vis duquel les dirigeants de l'ANPE se jugeaient irresponsables) par différents indicateurs d'activité reflétant effectivement l'activité de l'Agence mais également son manque de moyens.

La troisième tendance qui accompagne l'expansion de la quantification au sein des organisations est celle relative aux dynamiques professionnelles. Cette dimension a été développée par T. Porter (1995) dans son analyse historique de plusieurs professions. Il montre que le développement ou le perfectionnement d'outils de quantification par une profession répond à des enjeux de légitimation. Cet auteur a notamment mis en lumière le lien entre légitimité attaquée et déploiement des outils de quantification. Au sein des organisations contemporaines, les entreprises quantitatives s'inscrivent aussi dans des dynamiques professionnelles qui portent divers acteurs, affaiblis et attribuant aux chiffres une certaine « valeur sociale », à investir la quantification dans une logique de légitimation.

Les dynamiques de développement de la quantification en organisation sont donc complexes et multifactorielles. Elles reposent à la fois sur des possibilités techniques, des réorganisations des modes de gouvernance et des mobilisations professionnelles pour traduire des enjeux en nombre. Cette façon de cadrer la réalité a alors des effets constitutifs sur cette dernière comme nous allons le voir maintenant : loin de ne produire qu'un reflet numérique de l'existence, elle participe à la production de catégories sociales et de représentations qui ont des effets concrets sur les acteurs et la façon dont ils agissent.

— 2. EFFETS DE CADRAGES ET DE CONTRAINTES DE LA QUANTIFICATION

De nombreux travaux de sociologie des statistiques rendent compte de la dimension conventionnelle de l'activité de quantification. En dévoilant les ficelles de la fabrication de la statistique publique, ces recherches rappellent que les statisticiens, avant de chiffrer, commencent par classer et définir les objets qu'il s'agit de mesurer. Principal initiateur de cette approche, A. Desrosières (2008 ; 2014) a montré, à travers de multiples exemples, que, avant même de quantifier, la statistique publique propose une organisation de la réalité d'une société en construisant des nomenclatures, des catégories qui réduisent la complexité du réel. Autrement dit, les statistiques ne sont jamais neutres. Tout dispositif de quantification porte une certaine vision du monde – ou tout au moins une certaine définition du phénomène mesuré – les équipements et infrastructures venant soutenir cette représentation et participer à instaurer une certaine réalité au phénomène. En cela, les statistiques ne sont pas seulement des reflets passifs des phénomènes qu'elles prétendent résumer mais elles contribuent à les faire exister et à les former.

Dans une approche similaire qui propose une étude minutieuse des outils de quantification, les travaux sur les dispositifs de gestion montrent également que les outils de mesure de la performance, loin de la « neutralité » revendiquée par les acteurs qui les conçoivent et les promeuvent, portent une représentation de l'organisation, une définition des activités et de leur hiérarchie (Berry, 1983 ; Boussard, 2001). Par exemple, dans le cas de la police, l'évaluation de l'efficacité policière à travers une approche quantitative essentiellement centrée sur la répression de la délinquance défend une définition de l'activité qui inscrit la répression au cœur de celle-ci. L'introduction managériale d'indicateurs d'activité, de mesure des résultats et d'évaluation de la productivité policière qui valorise le nombre élevé d'interpellations renforce les hiérarchies morales du travail policier et contribue à marginaliser ceux qui défendent d'autres définitions de l'activité, par exemple davantage tournée vers la prévention (Boussard, 2010).

Les outils de quantification reposent donc sur des choix, parfois controversés, sur une série de décisions et de compromis dans laquelle des acteurs, mandatés pour cela, défendent une définition spécifique de l'organisation et de ses objectifs. C'est donc la conception traditionnelle des indicateurs qui est ici réévaluée en montrant qu'ils véhiculent une représentation de l'organisation et de son efficacité ; ils sont à voir comme des normes, des conventions, des schèmes cognitifs, plus que comme de simples chiffres, graphiques ou tableaux de bord. Ces travaux sur les indicateurs de gestion mettent également en lumière la manière dont les indicateurs chiffrés orientent les comportements des acteurs, encadrent et guident les choix et les actions en imposant des catégories de pensée et de jugement. La quantification produit donc des effets de cadrage et de contrainte sur les pratiques professionnelles.

Le cas de la police permet là encore d'illustrer cet aspect. Différents travaux attestent en effet du fait que le souhait de la hiérarchie consistant à conserver des taux de délinquances en baisse a pu conduire à l'apparition de pressions managériales concernant ces résultats mais aussi concernant les façons de coder l'activité des commissariats – par requalification des plaintes notamment. Des conflits tus mais récurrents ont ainsi émaillé la vie de l'organisation sur l'interprétation des données et leur enregistrement (Silverman, 2014, Matelly et Mouhanna, 2007).

Cadrer la négociation sociale par les nombres : le cas de la mesure de l'égalité homme femme

Au sein des organisations, l'effet de cadrage produit par les outils de quantification s'observe également dans d'autres domaines que celui de la mesure de la performance. Celui de la mesure de l'égalité homme femme dans les entreprises est à ce titre illustratif.

Objet potentiel de négociation depuis la « loi Roudy » de 1983, la thématique de l'égalité professionnelle est devenue un passage obligé du dialogue social depuis la loi Génisson de 2001, avant qu'un certain nombre d'autres réglementations renforcent les injonctions pesant sur l'entreprise (loi de 2006 obligeant les entreprises à résorber les écarts salariaux, loi de 2010 mettant en œuvre des sanctions administratives contre les entreprises ne jouant pas le jeu de la négociation, etc.). Cette montée en puissance de la contrainte s'est accompagnée dès 1983 de l'élaboration et l'amélioration progressive d'un outil d'objectivation statistique des inégalités sexuées au sein des entreprises, le « rapport de situation comparée entre les hommes et les femmes » (RSC). Ce RSC, rendu obligatoire pour les entreprises de plus de cinquante salariés par la loi Roudy, est construit sous la forme de rubriques à renseigner par l'entreprise – concernant le recrutement, la rémunération, l'évolution professionnelle, la formation, etc. – et qui doit servir de base partagée au diagnostic et à l'élaboration d'actions avec les syndicats. L'outil du RSC s'est affiné dans les années 2000 avec les ajouts par décrets de nouvelles rubriques et indicateurs.

Le RSC est particulièrement significatif du rôle joué par les pouvoirs publics dans le cadrage du dialogue social (Mias 2014) : il a été l'objet de multiples investissements que ce soit sous la forme de groupes de travail, de rapports, de guides, de mise à disposition de « boîtes à outils » ou de formulaires de quantification standardisée (comme, par exemple, un outil excel proposé par l'Anact). Ces efforts visent à préciser le « script » de l'outil (Akrich 1987) en explicitant ses modalités de production et d'interprétation par les acteurs. Les données quantifiées, en tant qu'infrastructures informationnelles des discussions entre les parties, participent de fait au déroulement des négociations entre direction et syndicats, en produisant une certaine représentation de la réalité, plus ou moins partagée entre les parties engagées dans le rapport de force. La production et l'usage de nombres concernant les thématiques de négociation orientent à la fois le déroulement et le contenu du dialogue social.

Des luttes chez Pôle emploi pour la maîtrise des outils de quantification

Ainsi, derrière des débats d'apparence technique sur le périmètre et les fonctionnalités des outils, il y a, autour de la définition et du développement de la quantification, des enjeux de pouvoir pour peser sur la manière de « cadrer » les « problèmes » et d'imposer une certaine définition de la réalité. Au sein des organisations, « mettre la main » sur les dispositifs de quantification constitue pour les groupes professionnels une ressource de taille et peut faire l'objet de conflits. Ce fut notamment le cas à l'ANPE au début des années 1990 lorsque les statisticiens publics, interlocuteurs du service statistique du ministère du Travail, producteurs d'analyse pour des revues statistiques de grande renommée, ont pris conscience de la montée en puissance des services gestionnaires qu'ils avaient tendance à prendre jusque-là pour « l'intendance ». Ils se sont alors mobilisés afin de conserver le monopole sur les données administratives produites par les conseillers, usant d'expédients bureaucratiques pour interdire aux gestionnaires l'accès à leurs bases de données. Mais il était trop tard, en l'espace de trois ou quatre ans (entre 1990 et 1994), la contractualisation de l'action publique eut raison de la résistance des statisticiens qui durent abandonner la plus grande partie de leurs effectifs à la toute nouvelle direction générale du contrôle de gestion créée en 1994 (Pillon 2017). Si de telles luttes peuvent apparaître entre professions constituées, les cas bien documentés de l'hôpital (Belorgey 2010 ; Bertillot 2014) et de l'université (Barrier et Musselin 2015) montrent bien qu'à l'intérieur même des professions, différents segments peuvent voir la composante hiérarchique de leurs rapports recomposée, une partie de la profession s'engageant dans la politique du chiffre au détriment d'une autre.

Les mécanismes qui aboutissent à la constitution d'un chiffre déterminent largement la façon dont il est utilisé, les acteurs qui peuvent s'en saisir, les arguments qu'ils peuvent étayer et, au final les effets qu'il peut produire (Eyraud 2011). Les outils de quantification sont des dispositifs qui autorisent certaines pratiques et en interdisent d'autres, donnent la parole à certains acteurs et en font taire d'autres, valorisent certaines formes d'autorité et d'expertise au détriment d'autres. Les usages des chiffres sont contraints par des principes méthodologiques, les catégories retenues, les raisonnements induits par leur confection et leur restitution publique. En cela, il n'y a pas une libre et infinie diversification des usages possibles. Pour autant, leur construction offre aussi des flous ou des incertitudes qui constituent autant de prises pour des acteurs qui voudraient influencer sur leur trajectoire. Ainsi, les usages et les effets des outils de quantification ne sont pas complètement déterminés par avance. Ces outils sont en partie redéfinis dans les interactions entre les acteurs qui s'en emparent, les manipulent, les critiquent, inventent de nouveaux usages non prévus par les concepteurs ... Les intentions et conceptions sous-jacentes à la fabrication des outils de quantification ne disent pas tout des orientations qu'ils peuvent prendre et des effets qu'ils peuvent produire. Il faut alors s'intéresser aux univers dans lesquels les outils se déploient, les enjeux qu'ils suscitent, les projets qu'ils intègrent et les usages dont ils font l'objet.

— 3. LA QUANTIFICATION REDÉFINIE PAR SES USAGES

Nous l'avons vu, de nombreux travaux ont montré en quoi les dispositifs de quantification contraignent les professionnels, orientent leurs comportements et redéfinissent leur activité. D'autres travaux mettent aussi en lumière la manière dont les professionnels peuvent également « détourner » (Salais, 2010) ces dispositifs, « ruser avec les chiffres » (Didier, 2011) et les requalifier pour défendre une autre définition de leur activité (Boussard, 2010). En effet, une fois élaborés, les indicateurs ne circulent pas de façon inerte auprès de tous les acteurs. Chacun défend des intérêts et peut mobiliser les indicateurs à son profit.

Effets pervers d'un indicateur de performance chez Pôle Emploi

Ces processus de requalification des outils de quantification peuvent s'observer quand la définition du « bon travail » qu'ils incorporent s'éloigne tellement du travail réel qu'ils ne parviennent plus à remplir leur fonction d'origine (Piney, Nascimento et Gaudart, 2015). À Pôle emploi, par exemple, la performance des agents est notamment évaluée à l'aune de leur travail de placement, c'est-à-dire au nombre de chômeurs ayant retrouvé un emploi. Pour valoriser ce travail, les conseillers doivent disposer du nom des chômeurs qui retrouvent un emploi et du nom de leur employeur, deux critères indispensables pour renseigner le logiciel. Or, la multiplicité des canaux de recrutement (Site d'emploi en ligne, Jobdating, candidatures spontanées, Intérim, etc.) ainsi que la division du travail propre à Pôle emploi (augmentation du nombre de personnes intervenant dans la recherche d'emploi d'une personne) réduisent les possibilités de suivre un demandeur d'emploi tout au long de son parcours de recherche. Les conseillers n'ont donc pas toujours les informations pour remplir le logiciel, ce d'autant plus que l'augmentation du nombre de demandeurs d'emploi réduit les relations d'interconnaissance et ainsi les possibilités d'accéder à ces informations de manière plus informelle. Il en résulte un décalage entre le niveau de performance enregistré par l'outil et le travail quotidien vécu par les conseillers (Pillon, 2017). Il en découle également un ensemble de pratiques visant à privilégier des placements où les noms des embauchés est plus facile à retrouver – le placement sur des missions d'interim, par exemple – au détriment parfois de la qualité des emplois ou des caractéristiques des embauchés. À ces effets pervers viennent alors s'ajouter les effets délétères sur les conseillers qui doivent faire face aux contradictions entre les pratiques valorisées par les indicateurs de performance et les formes d'engagement et d'éthique professionnelle.

Instrumentalisation...

Dans le cas de la mesure de l'égalité professionnelle que nous évoquions plus haut, si le RSC, constitué par les pouvoirs publics, impose une certaine manière d'enregistrer le phénomène, ce rapport est néanmoins directement produit en interne des organisations par des acteurs appartenant à leur direction ou répondant à leur consigne. Ces acteurs peuvent être des spécialistes en charge du *reporting*, des services des ressources humaines, des systèmes d'information, ou des experts-comptables notamment dans le cas de petites et moyennes entreprises. D'une organisation à une autre, les RSC prennent des formes très hétérogènes. Ils regroupent des données peu standardisées, parfois en surabondance (Coron 2015), même si certains indicateurs sont plus « prégnants » que d'autres (Boussard 2001) à l'exemple des indicateurs de représentation et de mixité des femmes dans la main-d'œuvre de l'entreprise, caractéristique d'un cadrage dominant – et restrictif – de l'égalité professionnelle en termes de « parité ». On remarque également une préférence des entreprises pour un usage « relatif » des données, mises en comparaison avec les résultats des autres entreprises dans une optique de relativiser les éventuels mauvais résultats. Globalement, les données produites par la direction apparaissent ainsi peu exploitables ou utilisées principalement à des fins de justification des inégalités (Pochic *et al.* 2017). Elles semblent moins servir à l'établissement d'un diagnostic qu'être instrumentalisées dans le cadre d'un rapport de force inégal où la négociation apparaît plus comme un impératif formel qu'une réalité substantielle (Giraud et Ponge 2016).

... et stactativisme dans la mesure de l'égalité

Il serait néanmoins trop simplificateur de s'en tenir à cette vision instrumentale d'une quantification servant uniquement à imposer les intérêts de l'employeur : les données peuvent également être critiquées, réappropriées ou retournées par les syndicats contre les directions. Ce processus s'apparente aux formes documentées de « stactativisme » (militantisme par les chiffres) (Bruno *et al.* 2014) mais prennent place ici dans l'espace institutionnalisé de la négociation que permettent les comités d'en-

treprise. Il est lié à l'idéal inabouti de transparence des données organisationnelles dans le cadre de la démocratie sociale, symbolisé par la création du bilan social en 1977. Les syndicats n'apparaissent ainsi pas comme totalement passifs par rapport à la production des données et à l'interprétation qui leur en est proposée notamment par les services de ressources humaines. Ils ont également la possibilité de mobiliser leurs propres schèmes d'interprétation, voire leurs modèles de justice, qui viennent donner un sens différent à ces indicateurs. Ils développent également des analyses critiques sur la fiabilité des indicateurs qui leur sont proposés, remettant en cause leur solidité et leur métrologie. Ils peuvent enfin dans certains cas produire des données alternatives, en mobilisant d'autres sources, afin de produire d'autres cadrages de la réalité qui rentrent en concurrence avec ceux qui leur sont soumis. Si ces compétences de critique et de mise à distance s'observent bien, elles ne doivent pourtant pas non plus être surestimées : le déficit de compétences de maîtrise et d'interprétation des données reste la règle, et renvoie à la question de la formation d'acteurs syndicaux dans un contexte de professionnalisation du dialogue social (Chappe *et al.* 2016).

Il faut enfin souligner le rôle joué par l'expertise dans les processus de quantification de l'égalité professionnelle. Saisis par les directions ou par les syndicats, les cabinets de conseil participent à la production des données du RSC et à leur interprétation. Leur compétence technique est ainsi mise au service de l'établissement d'un diagnostic dont le langage numérique semble être un socle commun de compréhension partagée pour les différentes parties (Porter 1995). La mobilisation d'expertises externes peut participer alors à la technicisation du dialogue social, en substituant à la légitimité démocratique des organisations syndicales une légitimité d'apparence savante. Ce processus n'apparaît jamais autant clairement que quand les entreprises se saisissent d'outils de quantification sophistiqués – par exemple des méthodes de régression multilinéaire visant à isoler le poids de la variable de genre dans la détermination des salaires. Cette technicisation peut avoir un effet dépolitisant en évinçant de l'espace d'intervention les acteurs non compétents dans la compréhension et l'usage de ces indicateurs complexes. Le recours à l'expertise n'assure néanmoins pas forcément un *consensus* autour des diagnostics quantifiés (Gâche *et al.* 2013) : des batailles d'experts peuvent également avoir lieu, déplaçant alors sur le terrain de l'expertise les conflits engagés dans l'espace du dialogue social.

Conflits d'usages des chiffres en santé au travail

Les dispositifs de quantification véhiculent une « philosophie sociale et politique », mais, enrôlés dans des logiques et des objectifs différents, traduits dans d'autres philosophies sociales et politiques, ils n'amènent pas nécessairement avec eux la réalisation de cette philosophie qui les sous-tend (Desrosières, 2008). La notion de « conflits d'usages » (Gilles, 2016) permet alors de comprendre les tensions autour des dispositifs de quantification et la manière dont ils sont redéfinis dans des interactions entre acteurs et notamment dans des luttes pour l'imposition d'une définition légitime et institutionnalisée des usages des chiffres. L'étude de statistiques de santé au travail en entreprise permet d'illustrer ce processus. Depuis le début des années 2000, des médecins du travail s'aventurent dans la production de nouveaux chiffres offrant la possibilité de suivre les évolutions des caractéristiques de travail et de santé des salariés. Reposant sur des questionnaires adressés aux salariés, ces chiffres sont destinés aux partenaires sociaux et aux gestionnaires. Pour les médecins, la production quantitative vise le renforcement d'une position affaiblie et dominée dans l'espace de l'entreprise. En s'appuyant sur des chiffres auxquels nombre d'acteurs attribuent des propriétés de neutralité et d'objectivité, les médecins souhaitent mettre en visibilité les problèmes dont ils ont la charge – les atteintes à la santé liées au travail – et espèrent que leurs préconisations seront davantage entendues.

À mesure que les chiffres circulent au sein des organisations, ils échappent en partie aux médecins lorsqu'ils sont repris par des gestionnaires dans des usages normatifs et prescriptifs. Quand bien même les médecins, concepteurs de ces dispositifs de quantification, s'y opposeraient et défendraient un usage plus délibératif et compréhensif, cet usage s'impose et oriente la façon de définir le domaine mesuré et les modalités d'actions en son sein. Par exemple, on observe ce type conflit dans l'utilisation des comparaisons chiffrées. Les résultats issus des questionnaires adressés aux salariés sont le plus souvent présentés selon différents niveaux : métiers, secteurs, entreprise. Dans une optique compréhensive, les comparaisons des résultats entre secteurs ou métiers servent l'analyse des mécanismes sous-jacents à l'obtention de tel résultat ou au constat de tel écart. Comparer plusieurs situations permet d'appréhender, en combinant les données quantitatives à des informations qualitatives ou cliniques, ce qui favorise la protection et la construction de la santé dans certains métiers ou secteurs et les éléments qui peuvent y faire obstacle dans d'autres. Dans une optique plus normative, les qualités sont comparées les unes par rapport aux autres dans un but d'étalonnage et de classement pour prescrire des objectifs (le « bon » niveau à atteindre). La comparaison des résultats tend ainsi à produire une norme, que celle-ci soit le niveau de l'entreprise, du groupe ou des données d'enquêtes nationales. Ce niveau, qui définirait un niveau « acceptable », renvoyant le plus souvent à la moyenne, s'impose à la fois comme référence et comme objectif dans le processus de l'action. Ces pratiques inscrivent les statistiques de santé au travail dans des usages spécifiques : elles deviennent des outils de *benchmarking* (Bruno et Didier 2013). La focalisation sur les niveaux, leur comparaison, les classements et la définition de niveaux-cibles amène finalement à contourner la question de l'imputabilité aux conditions de travail de ce qui est constaté.

CONCLUSION

Parce que les chiffres méritent d'être mieux connus et mieux appropriés, il y a une place pour une approche raisonnée de la quantification.

Il semble alors fécond de regarder ces données, les quantifications dans les organisations et leurs usages, sans les rejeter de but en blanc du côté de l'imprécision ou du bricolage voire du charlatanisme. Les données quantifiées produites en organisation semblent à certains égards plus faibles que celles produites par la statistique publique : elles sont appuyées sur des conventions beaucoup plus fragiles et manipulées par des professionnels dont la compétence statistique est parfois loin d'être évidente. Cette fragilité n'implique pourtant pas leur ineffectivité, bien au contraire, à tel point qu'on pourrait faire l'hypothèse qu'une partie de leur force tient justement à leur malléabilité qui rend leur instrumentalisation plus simple.

La multiplicité des indicateurs utilisés dans les organisations suppose de regarder la construction et les usages de ces indicateurs, les juridictions professionnelles qu'ils déstabilisent ou participent à consolider, les compétences ou profils qu'ils favorisent ou qu'ils excluent, les controverses qui les concernent ou au cours desquelles ils sont mobilisés, leur influence sur l'activité organisationnelle et la division du travail. De ce point de vue, les dynamiques organisationnelles ou bureaucratiques sont, en partie au moins, le fruit des usages qui se nouent autour des dispositifs et pratiques internes de quantification. Analyser et utiliser les chiffres avec sérieux autant que distance offre ainsi une ressource nouvelle aux acteurs pour intervenir et peser dans ces dynamiques.

¹ vincent.chappe@gmail.com

² m.gilles@anact.fr

³ jean_mariepillon@msn.com

Bibliographie

- Aglietta M., Reberioux A. (2004)**, *Dérives du capitalisme financier*, Paris, A. Michel.
- Akrich M. (1987)**, « Comment décrire les objets techniques ? », in *Techniques & Culture*, p. 49-64.
- Barrier J., Musselin C. (2015)**, « La réforme comme opportunité professionnelle ? », in *Gouvernement et action publique*, n° 4, p. 127-151.
- Belorgey N. (2010)**, *L'hôpital sous pression : enquête sur le « nouveau management public »*, Paris, La Découverte.
- Berry M. (1983)**, « Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », *Texte de synthèse au rapport collectif pour la DGRST*, p. 1-49.
- Berrivin R. et Musselin C. (1996)**, « Les politiques de contractualisation entre centralisation et décentralisation : Les cas de l'équipement et de l'enseignement supérieur », in *Sociologie du Travail*, vol. 38, n°4, p. 575-596.
- Bertillot H. (2014)**, « La rationalisation en douceur : sociologie des indicateurs qualité à l'hôpital », Institut d'études politiques.
- Bezes P. (2009)**, *Réinventer l'État*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Bezes P., Demazière D., Le Bianic T., Paradeise C., Normand R., Benamouzig D., Pierru F. et Evetts J. (2011)**, « New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? », in *Sociologie du Travail*, vol. 53, n° 3, p. 293-348.
- Boussard V. (2010)**, « Les policiers de la sécurité publique et l'obligation de faire du chiffre », in *L'injonction au professionnalisme*, Presses Universitaires de Rennes, p. 107-119.
- Boussard V. (2001)**, « Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants », in *Sociologie du Travail*, vol. 43, n° 4, p. 533-551.
- Bruno I., Didier E. et Prévieux J. (2014)**, *Statactivisme. Comment lutter avec des nombres*, Paris, La Découverte.
- Bruno I., Didier E. (2013)**, *Benchmarking : l'Etat sous pression statistique*, Paris, La Découverte.
- Cardon D. (2015)**, *A quoi rêvent les algorithmes ? La république des idées*, Paris, Le Seuil.
- Chappe V.-A., Guillaume C. et Pochic S. (2016)**, « Négociateur sur les carrières syndicales pour lutter contre la discrimination », in *Travail et Emploi*, n° 145, p. 121-146.
- Chiappello E. et Gilbert P. (2013)**, *Sociologie des outils de gestion*, Paris, La découverte.
- Coron C. (2015)**, « L'appropriation, les effets et l'évolution des politiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les grandes entreprises : combiner les approches qualitative et quantitative pour appréhender ces politiques », Paris Est.
- Desrosières A. (2014)**, *Prouver et gouverner*, Paris, La découverte.
- Desrosières A. (2008)**, *Pour une sociologie historique de la quantification. L'argument statistique*, tome 1, Paris, Presses de l'Ecole des Mines ; *Gouverner par les nombres. L'argument statistique II*, Paris, Presses de l'Ecole des Mines
- Didier E. (2011)**, « Compstat à Paris : initiative et mise en responsabilité policière », in *Champ Pénal*, vol. VIII (en ligne).
- Eyraud C. (2011)**, « Une comptabilité d'entreprise pour les États ? Un dispositif de quantification économique soumis à l'analyse sociologique. Le cas français », in *Sociologie et sociétés*, vol. 43, n° 2.
- Fligstein N. (1990)**, *The transformation of corporate control*, Cambridge.
- Gâche F., Fortino S. et Tiffon G. (2013)**, « L'expertise doit venir en complément de l'action syndicale, pas s'y substituer », in *La nouvelle revue du travail*, n° 3.
- Gallemand F. (1996)**, « La politique rocardienne de modernisation administrative », in *La Gouvernabilité*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 227-246.
- Gardey D. (2008)**, *Écrire, calculer, classer : comment une révolution de papier a transformé les sociétés contemporaines, 1800-1940*, Paris, La Découverte.
- Gilles M. (2016)**, « Des chiffres pour quels usages ? Tensions autour de statistiques en santé au travail », in *Terrains & Travaux*, n°28, p. 131-151.
- Giraud B., Ponge R. (2016)**, « Des négociations entravées. Les ressorts ambivalents de l'institutionnalisation de la négociation collective en entreprise », in *La nouvelle revue du travail*, n° 8.
- Jany-Catrice F. (2012)**, *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?*, Villeneuve-d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion.
- Matelly J.-H., Mouhanna C. (2007)**, *Police : des chiffres et des doutes : regard critique sur les statistiques de la délinquance*, Paris, Michalon.

- Mias A. (2014)**, « Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise », in *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 2, p. 41–53.
- Nonjon M. et Marrel G. (2015)**, « Gouverner par les architectures informatiques », in *Gouvernement et action publique*, n° 2, p. 9-24.
- Pillon J.-M. (2017)**, *Pôle emploi : gérer le chômage de masse*, Presses Universitaires de Rennes.
- Pillon J.-M. (2014)**, « Un nouveau rôle pour Pôle emploi ? Évolution de ses stratégies au prisme des indicateurs de performance », in *Connaissance de l'emploi - Centre d'études de l'emploi*, n° 117, p. 1-4.
- Piney C., Nascimento A., Gaudart C. (2015)**, « Pilotage par la performance au quotidien dans une administration publique : conséquences sur les conditions de vie au travail des cadres de proximité et des agents encadrés », in *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 70, n° 4 .
- Pochic S., Brochard D., Chappe V.-A., Charpenel M., Demilly H., Milner S., Rabier M. (2017)**, *Étude du contenu et de la mise en œuvre des accords collectifs d'entreprise et plans d'action unilatéraux sur l'égalité professionnelle*, DARES.
- Porter, T. M. (1995)**, *Trust in Numbers : the Pursuit of Objectivity in Science and Public Life*, Princeton, Princeton University Press.
- Salais R. (2010)**, « Usages et mésusages de l'argument statistique : le pilotage des politiques publiques par la performance », in *Revue française des affaires sociales*, n° 1-2, p. 129-147.
- Segrestin D. 2003**, « Les nouveaux horizons de la régulation en organisation : le cas des progiciels de gestion intégrés », in *La théorie de la régulation de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte, p. 61-76.
- Silverman (2014)**, « Le jeu de la police avec les taux de criminalité », in *Stactivisme*, Paris, La découverte.
- Volle M. (2002)**, « Contrôle de gestion et système d'information », in *ENA mensuel*, n° 322.