



COMPETENCES COMPORTEMENTALES
DANS L'ENTREPRISE
Faire preuve de mesure...

Gilles Alexandre

Janvier 2007

*Toutes diffusion ou reproduction
sont formellement interdites
sans autorisation expresse
d'Entreprise&Personnel*

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| Introduction | 3 |
| 1. Les comportements, au tableau ! | 5 |
| 1. Dans les supports d'entretien annuel | 6 |
| 2. Dans les référentiels de compétences | 8 |
| 3. Dans une revue d'effectif | 10 |
| 4. Dans une charte du management..... | 11 |
| 2. Comment en est-on arrivé là ? | 13 |
| 1. La tertiarisation de l'économie et la valorisation de nouvelles compétences | 14 |
| 2. De nouvelles clôtures pour vivre la mondialisation | 14 |
| 3. L'école américaine du behaviorisme | 15 |
| 4. Légitimité du mesurable et du reproductible | 16 |
| 5. De la fonction RH à l'ingénierie des RH | 16 |
| 6. Le mythe de l'outil et le poids de la pensée magique..... | 17 |
| 7. Psychologisation du travail et marchandisation des comportements | 18 |
| 3. Comportement et gestion : une mauvaise rencontre ? | 21 |
| 1. Sujet polémique, polémique du sujet | 21 |
| 2. Une critique radicale | 22 |
| 3. Un début de recommandation : l'éthique de pensée d'Edgar Morin . | 26 |
| 4. L'objectivation des comportements confrontée au réel | 29 |
| 1. La carte gestionnaire, le territoire identitaire..... | 29 |
| 2. Du parler vrai au « va sans dire »..... | 32 |
| 3. Plaisir des concepteurs, arrangement des acteurs | 33 |
| 4. Les inclassables, et autres exceptions..... | 36 |
| 5. Faire preuve de mesure... | 39 |
| 1. Faire du comportement une composante majeure de la performance | 39 |
| 2. Privilégier la question des finalités | 40 |
| 3. Savoir remettre en cause l'efficacité des outils | 40 |
| 4. Mettre l'accent sur l'analyse des situations | 40 |
| 5. Favoriser l'expression d'attentes réciproques..... | 41 |
| 6. Ne déterminer que les compétences spécifiques | 41 |
| 7. S'appuyer sur les quatre composantes du développement des comportements | 42 |
| 8. Faire preuve de mesure..... | 43 |
| Conclusion | 45 |
| Postface | 46 |

« Toujours plus, c'est du moins »

Yvan Illich

Gilles Alexandre

Après un début de carrière chez Saint Gobain Industries en tant que responsable formation, il a été journaliste social à « l'Usine nouvelle », puis a participé à la création du département conseil de l'Institut de Gestion Sociale. A la Société Générale de 1984 à 1987, il a eu la responsabilité du service « développement social ». Par la suite, il a créé IGS consultants à Lyon, puis a rejoint Entreprise&Personnel comme Directeur d'Etudes en 1994.

Autres Etudes E&P

- *L'évaluation "360°" - Que faire du goût des autres? (2001 - n° 214)*
- *Le coaching, une ressource humaine (2000 - n° 196)*
- *Apprendre à manager des équipes - Apports et limites des formations (1997 - n° 166)*

I ntroduction

Cette étude relève d'une évidence et d'un étonnement. D'une évidence d'abord : la détermination et l'évaluation des compétences dites comportementales, qu'elles soient relationnelles, managériales ou « émotionnelles » sont désormais des figures imposées de la GRH et aucun référentiel ni support d'évaluation ne sauraient oublier d'en mentionner un certain nombre de critères.

Etonnement ensuite. Ce qui se présente aujourd'hui comme un acquis des pratiques de la fonction RH nous conduit, au-delà de la description du phénomène et de ses différentes figures, à nous interroger : comment en est-on arrivé là ? Comment ce qui fut si longtemps implicite comme, par exemple, la manière pour un manager de jouer tel ou tel rôle vis-à-vis de son équipe ou la capacité d'un collaborateur à coopérer est-il devenu si « explicite » ? Comment ce qui n'avait pas à se dire (le comportement comme respect d'élémentaires règles de politesse) s'est-il mué en une série de normes, elles-mêmes affectées de multiples critères à coefficients variables ?

Non sans humour, le célèbre écrivain portugais, Fernando Pessoa écrivait dans « le banquier anarchiste » : « quand le savoir-être rencontre l'organisation, il se fait couper en rondelles »...

En la matière, sur un champ intellectuel à propos duquel toute approche objective rencontre la subjectivité des acteurs et sur lequel chacun de ces mêmes acteurs a quelque chose à dire, la multiplication et la sophistication des outils ne semblent pas connaître de limites. Rien d'étonnant à ce que la définition de ces compétences — Sandra Bellier l'avait bien décrit¹— paraisse d'abord relever d'un inventaire où se confondent vertus (la loyauté), qualités (puissance de travail), aptitudes (animer un débat), attributs de la personnalité (sympathique) ou recommandation générique à géométrie variable (l'adaptation ou la réactivité) bien loin d'une rigoureuse prise en compte des compétences spécifiques émanant des situations de travail. Soulignons ici que le comportement dans l'univers professionnel ne saurait seulement se comprendre au sens « moral » du terme. Il ne s'agit pas tant de se comporter « bien » ou « mal » mais avec « efficacité ». Autrement dit, de façon pertinente et conformément à des critères d'excellence professionnelle. *A contrario*, on parlera de comportements « contre-productifs » pour des comportements inadaptés à la qualité d'un service ou à l'exercice d'une fonction.

Dans une économie de service où la dimension comportementale est devenue un facteur essentiel de la performance, les entreprises se sont largement investies dans la détermination de ce type de compétence. C'est précisément de cet investissement « normatif » dont nous voulons traiter ici.

¹ S. Bellier, *Le savoir-être dans l'entreprise*, Editions Vital Roux, 1998

En effet, probablement au nom des meilleures intentions comme celle de donner des repères à tous les acteurs concernés, le domaine, de plus en plus étayé sinon instrumenté, semble cumuler :

- Tentatives d'objectivité par l'énumération de critères toujours plus sophistiqués et sollicitation de la subjectivité.
- Approches toujours plus nuancées des contributions attendues et reconstruction décontextualisée des situations professionnelles.
- Aspirations au nom de cette même objectivité à vouloir classer « la capacité d'écoute » ou « celle de coopérer » en six niveaux et ambiguïté du vocabulaire utilisé.
- Productions voire prescriptions de normes et, dans le même temps, discours prônant toujours plus d'autonomie et de responsabilité des acteurs.

Les compétences comportementales, chacun en conviendra, c'est fondamental. Pas seulement pour la satisfaction des clients mais pour la capacité à vivre et à travailler ensemble. Et, dans le cadre de cette étude, nous ne saurions ignorer la difficulté pour les gestionnaires de ressources humaines de trouver le bon équilibre entre la conception d'outils adaptés au plus grand nombre et la nécessité de tenir compte des singularités de chacun.

Ainsi, nous sommes-nous focalisés non pas tant sur les outils de management ou de GRH utilisés dans ce domaine, qu'à leurs dérives, que ces dérives concernent des postures réductrices (la question des comportements réglée en trois ou quatre critères) excessives (l'abondance et la confusion des items proposées) ou par trop quantitatives.

En d'autres termes, le comportement nous paraît être une notion trop précieuse et trop importante pour ne pas se trouver circonscrite en cinq colonnes griffonnées de quelques croix ou suspendue au fil d'improbables énumérations. L'ambition de ce propos paraîtra désuète tant la modernité semble depuis longtemps avoir choisi le camp du quantitatif, tant la mesure paraît avoir débordé du mesurable. Il est de nombreux cas où la mesure permet d'éviter le litige, chronomètre et thermomètre en sont les utiles témoins. En la circonstance, il arrive que la mesure devienne litigieuse.

Au point où nous en sommes, c'est-à-dire à deux pas de la « certification comportementale »... nous pensons qu'il existe encore une chance de faire valoir une autre approche et de prôner un usage plus raisonnable de certains outils de GRH et de management.

1. Les comportements, au tableau !

Familiale, religieuse, sportive, politique, associative ou scolaire, il n'existe pas d'organisation humaine sans code de bonne conduite. Dans ces différentes organisations, ce code s'énonce d'abord au nom du respect d'une certaine morale — de celle qu'enseignait l'instituteur d'autrefois — ou de règles de socialisation. De l'école primaire, le souvenir conserve la note de conduite. Aujourd'hui cette même école généralise à tous les établissements une grille de « compétences » tant des activités scolaires que périscolaires. Parmi ces dernières et selon un étalonnage en quatre niveaux figurent : « sait s'intégrer à un groupe de travail » ou « respecte les règles de vie collective de l'établissement ». Dans le domaine professionnel, le comportement ne s'apprécie pas seulement au nom de ces principes édictés par la société, mais au nom d'une pertinence liée à telle ou telle activité professionnelle.

Aussi, par le triple effet des nécessités de la vie en société, du développement d'une économie de services et de la fonction centrale de la notion de compétences en matière de GRH, les entreprises n'ont-elles cessé de concevoir, d'allonger, d'affiner ou de renouveler la production d'outils exprimant la prégnance des comportements dans la relation homme/travail...

La prescription de ces dimensions comportementales n'est pas nouvelle. De tout temps et en tout lieu, elle a toujours existé. Là où s'exerce un pouvoir, là où un collectif se rassemble au travers d'une histoire, d'un territoire ou d'un projet, là où une activité se trouve livrée aux contraintes d'un marché, qu'elle dépende du jugement d'autrui ou du bon vouloir d'un client.

A la fin du XVII^e siècle, quand la notion de « compétence » se comprend tout à la fois dans le champ du travail et dans le champ juridique, « l'étiquette » (ensemble de règles selon lesquelles Louis XIV entend organiser la vie à la cour de Versailles) est érigée en dogme : *Le parfait courtisan doit connaître l'étiquette et l'étudier comme un catéchisme. On comprend que chacun tremble de commettre une bévue [...] cette minutie dans les gestes de la vie exige une application à laquelle chacun se soumet de bonne grâce. Le plus léger manquement est longuement commenté. Il sert à d'infinies discussions*².

Ce petit détour historique pose d'emblée quelques-unes des ambiguïtés soulevées par le concept même de compétences comportementales. Certains verront dans cet exemple royal un code de bonne conduite quand d'autres y liront un vrai référentiel de compétences attendues (comment vivre à La Cour « sans se faire et... tout en se faisant remarquer » ?), au risque, déjà, d'une évaluation positive faite de reconnaissance et de promotion ou de sanction par le « ridicule », la déconsidération ou l'exclusion.

² J. Levron, *La vie quotidienne à la cour de Versailles aux XVII^e et XVIII^e siècles*, Hachette, 1980

L'on s'interroge sur la nature de ces compétences... A propos du terme « comportement », qu'elle avait qualifié de « concept flou pour la psychologie mais net pour le sens commun », Sandra Bellier rappelait qu'il présentait l'avantage d'être la manifestation concrète et observable d'une conduite humaine dans un contexte donné. Par différence et de façon plus large, elle soulignait que « le savoir-être est ce qui fait qu'un individu est reconnu comme adapté au contexte dans lequel il évolue ». Par convention, nous dirons ici que le « savoir-être » relève d'un processus de socialisation, quand la compétence comportementale désigne et qualifie un « geste professionnel ». Cette distinction n'est qu'une tentative de clarification. Elle ne saurait démêler en ce domaine ce qui relève du respect des normes sociales du moment, lesquelles, à ce titre, n'ont pas à être qualifiées de « compétences », d'attitudes d'écoute, d'accueil ou de coopération indispensables à l'exercice de telle ou telle profession, ou bien de qualités (ex. l'amabilité) ou de vertus (la générosité) appartenant à la personne.

Présents dès le début de l'ère industrielle au travers de règlements intérieurs prescrivant tout à la fois « la sobriété, la propreté, la politesse ou l'exactitude », les critères comportementaux figurent très tôt dans nombre de supports de gestion, de sélection ou de promotion.

1. Dans les supports d'entretien annuel

A titre d'exemple, dans les années soixante, à une époque où l'on ne parle pas encore « d'objectifs », encore moins de compétences comportementales, divers critères d'appréciation invitent les managers d'un établissement bancaire à réfléchir « explicitement » (car l'implicite est présent dans toute confrontation à autrui) aux différents éléments suivants :

- Fait-il preuve de rigueur et de précision dans son travail ?
- Persévère-t-il lorsqu'il rencontre des difficultés ?
- Prend-il des initiatives opportunes ?
- Sait-il à son niveau contribuer à un travail en équipe ?
- Assume-t-il ses responsabilités ?
- Est-il coopératif avec ses responsables hiérarchiques ?
- Crée-t-il un climat de travail favorable au sein de son équipe, notamment par l'information et la concertation ?
- Contribue-t-il à donner une bonne image de marque de l'entreprise ?

A la même époque, dans un établissement concurrent, l'appréciation du personnel pour les employés et gradés classe II, comprend huit critères eux-mêmes répartis sur une échelle de un à quatre.

Relevons, comme souvent, que les critères comportementaux *stricto sensu* (intégration au groupe et contacts avec la clientèle) figurent au milieu d'autres critères se rapportant à d'autres types de compétences :

- Les connaissances : (« d'insuffisant » à « éprouvées »)
- L'activité : (de « lent » à « travaille avec facilité d'une manière soutenue »)
- Qualité d'exécution : (de « nombreuses erreurs, travail à revoir fréquemment (*sic* !) » à « travail excellent même dans les cas difficiles »)
- Efficacité : (de « peu efficace » à « très efficace »)
- Initiatives/sens des responsabilités : (de « routinier » à « prend à bon escient d'excellentes initiatives »)
- Intégration au groupe de travail : (de « difficile » à « suscite un bon esprit d'équipe »)
- Capacité d'adaptation : (de « très limitée » à « adaptation rapide en toutes circonstances »)
- Contacts avec la clientèle : (de « très peu d'aptitudes » à « aisés et bien adaptés à tous niveaux »).

Plus proche de nous, quarante ans plus tard, les critères de comportement figurent dans la quasi-totalité des supports d'entretiens annuels, comme en témoigne cette énumération proposée par une filiale d'un groupe financier.

Dans un document baptisé « profil d'appréciation », cette entreprise détermine trois types de « qualités » : des qualités intellectuelles, des qualités opérationnelles et des qualités relationnelles. Concernant ces dernières, le document prévoit les critères suivants, eux-mêmes évalués en 5 niveaux :

| Evaluation | --- | — | = | + | ++ |
|---|-----|---|---|---|----|
| • Adaptabilité et sociabilité | | | | | |
| • Souplesse et diplomatie | | | | | |
| • Autorité naturelle et ascendant | | | | | |
| • Aptitude à négocier | | | | | |
| • Contrôle de soi | | | | | |
| • Sens du commandement : animation d'équipe, délégation, contrôle | | | | | |
| • Esprit d'équipe | | | | | |
| • Sens de la communication et de l'information | | | | | |

De même, une entreprise spécialiste du crédit à la consommation a-t-elle conçu une « grille de compétences » en invitant ses managers à répartir en deux colonnes les performances de leurs collaborateurs : « ce qui va bien » et « ce qu'il faut améliorer ».

Nous en avons extrait les indicateurs suivants :

- **Engagement personnel et responsabilité** : initiative, autonomie, prise de responsabilité, appropriation des enjeux, volonté d'aboutir, réactivité...
- **Sens de l'intérêt collectif et solidarité** : solidarité avec les autres services, solidarité avec l'équipe, orientation client, capacité à intégrer une vision plus globale, respect des engagements...
- **Leadership et ambition** : ascendant, capacité à convaincre, à susciter l'adhésion, à s'entourer, à déléguer, à communiquer, accessibilité, volonté de faire évoluer ses collaborateurs, ambition collective...
- **Résistance au stress** : stabilité émotionnelle, sang-froid, capacité à être seul devant une décision³, résistance nerveuse...
- **Intelligence sociale et transparence** : sens des relations internes et externes, transparence dans les relations, intelligence des situations, aptitude à la négociation...
- **Ouverture au changement** : créativité, curiosité, aptitude à identifier les idées nouvelles, capacité à sortir du cadre...

Grande diversité des caractéristiques, multiplicité des critères, l'approche comportementale semble très relative. Loin de se référer à une conception stable et unanime de la notion de « comportement au travail », chaque entreprise, avec plus ou moins de pertinence, semble se réinventer des convictions sur le sujet.

2. Dans les référentiels de compétences

Si les supports annuels d'évaluation furent historiquement les premiers à prendre en compte la dimension comportementale, bien d'autres supports, tout aussi pourvoyeurs en la matière, doivent être mentionnés. A commencer par ces fertiles référentiels.

A titre d'exemple, ce document accompagnant le support d'évaluation de la performance dans une grande entreprise du secteur pharmaceutique. A l'époque, au milieu des années quatre-vingt-dix, son rapprochement avec un groupe canadien eut pour conséquence la mise en œuvre d'outils de GRH beaucoup plus formalisés qu'auparavant.

Il s'agit en l'occurrence d'un référentiel de compétences dont la rubrique « efficacité interpersonnelle » prévoit un étalonnage en six niveaux du critère : « communication interpersonnelle ». Ce critère est d'abord défini comme étant *la capacité à communiquer efficacement et à écouter de façon à comprendre clairement et à interpréter correctement le message d'une autre personne aussi bien à l'oral qu'à l'écrit...*

³ Critère unique en son genre, jamais retrouvé dans aucun référentiel consulté !

- **1. COMMUNIQUE CLAIREMENT :**

Communique avec les autres de façon claire et précise. Fait un effort pour envoyer un message précis et transmettre des informations de façon compréhensible pour les autres. Bonne présentation. A la maîtrise des basiques tant à l'oral qu'à l'écrit. Syntaxe et qualité d'expression.

- **2. ECOUTE ACTIVE :**

Ecoute attentivement les autres pour bien comprendre leur message. Pose des questions le cas échéant pour garantir la clarté des discussions. Prend connaissance de l'avis des autres sur des points donnés et ajuste le style de communication ou l'approche de façon à satisfaire aux exigences de la situation.

- **3. COMMUNIQUE CLAIREMENT DES INFORMATIONS COMPLEXES :**

Peut communiquer clairement les informations ou des concepts à des non-spécialistes en évitant d'utiliser un jargon et en expliquant les choses de façon méthodique, prend soin de choisir le canal approprié pour avoir l'impact souhaité sur l'individu ou le groupe.

- **4. EQUILIBRE AVEC SOIN LES TEMPS D'ECOUTE ET DE PAROLE :**

A le souci d'équilibrer le temps de parole et le temps d'écoute lors des discussions. Interroge et reformule pour s'assurer de la bonne compréhension de ses interlocuteurs, en particulier lorsqu'il s'agit de communication non verbale (c'est-à-dire langage corporel).

- **5. CHERCHE A MIEUX COMPRENDRE LE POINT DE VUE DES AUTRES :**

Fait preuve d'empathie, d'adaptation aux autres, pour bien comprendre leurs sentiments, leurs réactions et leurs points de vue. Prend le temps d'étudier en profondeur les situations délicates et impliquantes pour avoir une analyse pertinente de la situation.

- **6. INFLUENCE INDIVIDUELLEMENT ET COLLECTIVEMENT :**

Elabore une stratégie de communication. S'applique à choisir la communication (canal, audience, moment) la mieux adaptée en mesurant l'impact à court terme et moyen terme tant au niveau individuel que collectif.

Lors de la première année d'utilisation de ce type de grille, certains de ces managers « soucieux de bien faire » affirmeront avoir mis plus d'une douzaine d'heures à conduire les entretiens annuels... il est vrai qu'une telle graduation supposait de leur part une remarquable attention (de niveau 6 ?) aux moindres faits et gestes de leurs collaborateurs.

Sur ce modèle, d'autres tableaux disposent sur cinq étagères la capacité à travailler en équipe :

| | |
|----------------|--|
| Degré 1 | DONNE DES INFOS SUR DEMANDE. NE PREND PAS TOUJOURS EN COMPTE LE POINT DE VUE DES AUTRES. |
| Degré 2 | ECHANGE DES INFOS NORMALES ET NECESSAIRES POUR PERMETTRE AUX AUTRES DE TRAVAILLER. VIENT PARFOIS EN AIDE AUPRES D'UN COLLEQUE. |
| Degré 3 | CHERCHE A DEVELOPPER LES ECHANGES AVEC LES AUTRES. EST SOLIDAIRE DES DECISIONS DU GROUPE. |
| Degré 4 | S'ATTACHE TOUJOURS A DEVELOPPER LES ECHANGES AVEC LES AUTRES. SAIT SE RENDRE DISPONIBLE. |
| Degré 5 | PREVIENT ET FACILITE LA RESOLUTION DES CONFLITS AU SEIN DES MEMBRES D'UNE EQUIPE OU D'UN GROUPE. PREND EN COMPTE LES BESOINS DE CHACUN AVANT DE DECIDER. ANTICIPE LES BESOINS. |

Dans ce groupe métallurgique canadien, l'une des attentes de l'entreprise vis-à-vis de ses « gestionnaires » — on ne parlera pas ici de managers — est la capacité à faire preuve d'adaptabilité. Elle est définie comme « la capacité de conserver un esprit positif, de résister au stress, de travailler de manière constructive sous la pression et de réagir avec aplomb aux situations ambiguës ». Ce qui est intéressant dans ce cas de figure, c'est la distinction qui est faite entre le gestionnaire (le manager) et le membre de l'équipe (le collaborateur) à qui il est d'ailleurs demandé... exactement la même chose en matière « d'adaptabilité »

Gestionnaire (groupe 2 - échelon entre 33 et 37) ou Membre de l'équipe
FAIT PREUVE DE STABILITE ET DE CONCENTRATION SOUS LA PRESSION, ET GERE DES CHANGEMENTS RELATIVEMENT SIMPLES.

indicateurs

- ⇒ Est capable de travailler de manière constructive, sans structure ou directive, dans un environnement qui ne lui est pas familier.
- ⇒ Demeure calme et ne perd jamais de vue le but de la discussion.
- ⇒ Adapte son comportement aux besoins et aux demandes que dicte l'évolution de la conjoncture.
- ⇒ Accepte les erreurs faites de bonne foi, les siennes comme celles des autres, et en fait des occasions d'apprentissage contribuant à maximiser l'engagement.
- ⇒ Transmet de façon ouverte les changements aux autres et cherche à obtenir d'eux leur soutien et des commentaires constructifs.

3. Dans une revue d'effectif

Comme toujours dans ce type de démarches, les questionnaires utilisés présentent un ensemble de compétences au sein duquel figurent quelques compétences comportementales. Dans cette entreprise du secteur bancaire, pas moins de 15 critères sont proposés à la réflexion des comités de carrière :

- Sens de l'intérêt général
- Capacité à faire preuve de solidarité
- Capacité à susciter de la synergie
- Capacité à agir dans la transparence
- Compétent techniquement, le prouve
- Sait faire évoluer son poste et l'environnement dans lequel il se situe
- Exigeant, sait se fixer des objectifs ambitieux mais atteignables
- Conduite de l'action
- Sens des responsabilités dans le respect des équilibres financiers de l'entreprise
- Sens du résultat : atteint les résultats que l'entreprise attend de lui
- Créativité : trouve des solutions innovantes
- Leadership : mobilise facilement l'énergie de ses collaborateurs grâce à la valorisation qu'il leur apporte
- Attentif aux personnes : fait progresser son équipe (délégation/identification des potentiels/formation/mobilité)
- Sens de l'équité : est vu comme exigeant mais juste
- Résistance au stress : sait traiter avec calme une situation même en cas de stress, de contraintes fortes, de conflit ou de frustration.

Ce type de listing est intéressant en lui-même mais, comme tous ses confrères, au-delà de ses qualités et nonobstant le fait que les managers qui l'utilisent « s'y retrouvent », il est éminemment perfectible. Il s'agit même d'une constante de ces outils... ils sont tous amendables et tout un chacun aurait quelque chose à ajouter, à retrancher ou à nuancer... Ainsi, alors que ce questionnaire est censé s'appliquer à des managers de haut niveau, nous pourrions objecter qu'il y manque quelques compétences cognitives comme la capacité à faire des analyses ou des synthèses... la capacité à décider... Et dans le domaine comportemental, pourquoi, par exemple, ne pas avoir pensé aux capacités d'écoute et de négociation ?

La construction semble sans fin... soumise au gré d'une expérience singulière de l'autre, d'un souvenir marquant, d'une conviction ancienne ou d'une épreuve de la veille... Et que signifie dans le questionnaire présenté ci-dessus et à propos du leadership : « *mobilise facilement l'énergie de ses collaborateurs grâce à la valorisation qu'il leur apporte* » ? Qui se trouve capable d'observer chez autrui une telle attitude faite d'un subtil mélange d'élan et de soutien ? Mieux, qui peut connaître suffisamment ses cadres pour affirmer si une telle manifestation se situe en niveau 1 (ne le fait jamais) en niveau 3 ou en niveau 5 (excelle en la matière) ?

4. Dans une charte du management

Sous de multiples formes, les années quatre-vingt sont les années du développement et de la professionnalisation de la communication. La plupart des grandes entreprises vont compléter l'identité de leurs produits et de leurs services en affichant une nouvelle expression d'elles-mêmes au travers de chartes de valeurs. En s'engageant d'une façon formelle (parfois qualifiée de trop luxueuse) auprès de leurs clients et de leurs salariés, nombre d'entreprises choisiront de fonder leur image et par là même leur crédibilité, sur le respect de certains types de comportement.

Dans cette entreprise d'assurance il existe trois types de chartes.

A. *Une charte du personnel qui comprend cinq engagements :*

- Je m'engage personnellement dans la démarche de l'entreprise
- Chacun de nous est porteur de l'image de l'entreprise
- La qualité est l'affaire de chacun d'entre nous
- C'est parce que je progresse que l'entreprise progresse
- Nous faisons évoluer nos compétences pour un plus grand professionnalisme

B. *Une charte présentant les valeurs fondamentales de l'entreprise*

C. *Une charte du manager qui met l'accent sur les attentes suivantes vis-à-vis de l'encadrement :*

- J'adhère à la stratégie de l'entreprise
- Je suis garant des valeurs de l'entreprise et je montre l'exemple
- J'écoute, je suis force de proposition et je garde une attitude critique
- J'ai confiance et je fais confiance
- J'informe, j'explique, je communique en toute objectivité et j'ai un discours cohérent

- Je fédère l'ensemble de mes collaborateurs autour des projets de l'entreprise
- J'informe et j'explique, je communique en toute objectivité et j'ai un discours cohérent
- Je me remets en cause et j'assume mes responsabilités
- Je délègue, j'assure le suivi et j'évalue les résultats
- Je sais féliciter et je sais sanctionner
- Je motive mes collaborateurs et crée un climat propice à l'innovation
- Je favorise le développement des compétences, la promotion et la mobilité

Nous n'avons pas voulu commenter plus en détail chacun de ces outils (cf. la troisième partie de cette étude) mais plutôt donner à voir un rapide (et très incomplet) panorama des supports conçus ces dernières années dans les entreprises pour définir, prescrire, évaluer ou développer les compétences comportementales.

La meilleure façon de parler de cette instrumentation était d'ouvrir la boîte à outils. Un constat s'impose : elle ne manque de rien. A l'évidence, si la tertiarisation semble avoir préservé un secteur productif, c'est bien celui des outils du recueil et du traitement de l'information. Dès lors, une question se pose : comment en est-on arrivé là ? Quels facteurs ont pu favoriser l'éclosion d'une telle production énumérative et normative ?

2. Comment en est-on arrivé là ?

Comme souvent dans le champ des organisations, l'arrivée d'une nouvelle pratique résulte davantage d'un mille-feuilles historique et méthodologique que de la méticuleuse et progressive installation d'un échafaudage. A cet égard, nous avons relevé 7 facteurs (liste probablement non exhaustive) qui, de façon à peu près simultanée, ont contribué à cette construction.

Mais pour commencer, on rapprochera l'étonnement sinon l'admiration procurés par la visite d'une église baroque aux innombrables volutes décoratives... de la découverte de certains référentiels de compétences par des archéologues de l'organisation du vingt-sixième siècle (puisse cette métaphore ne pas être considérée comme un sacrilège...): un même foisonnement, une même capacité à décliner un thème dans toutes ses dimensions, un chatouillement propre à sidérer le plus radical des mécréants.

Le problème s'aggrave quand, à force d'excès, la fonction initiale est oubliée. C'est l'ornementation qui finit par ne plus savoir ce qu'elle ornemente sinon elle-même. Rendue possible par la foi, le talent et les moyens (à commencer par du temps) dont disposaient les artistes de l'époque, cette profusion de décors fut tout à la fois expression d'une croyance et manifestation d'une dominance. Aujourd'hui, cette dominance est plutôt terrestre, économique et gestionnaire. Dans le champ terrestre de l'entreprise, la mesure prime la croyance. Tout doit être démontré, prouvé et évalué du fait même que l'on pense être capable de (presque) tout mesurer. Les outils auraient-ils pris le pouvoir ?

Aussi, tout se passe comme si l'on vivait « un âge baroque » de la gestion. Un âge d'or dont les fresques sont des écrans scintillant de mille critères. Une ornementation gestionnaire décuplée par la tentaculaire force de calcul des logiciels et la faculté de chacun d'y mettre « sa patte », de rajouter une colonne ou de raffiner un item en quatre niveaux. Il fut, paraît-il, un temps où il suffisait de qualifier un artisan de « bon » pour qu'il soit reconnu comme tel. Il est vrai qu'on reconnaissait d'abord un artisan en fonction de ses œuvres, comme la cuisson d'un pain permet toujours d'évaluer le boulanger. Mais quand il n'y a plus de pain, que reste-t-il du boulanger ? Sinon, d'un aimable propos, sa capacité à effacer la déception de son client... Les ennuis auraient donc commencé avec la difficulté d'évaluer l'amabilité du boulanger. Quand l'objet disparaît, le comportement prévaut. La prégnance des comportements traduit d'abord l'avènement d'une société de services...

Reprenons à présent les sept facteurs de développement évoqués plus haut.

1. La tertiarisation de l'économie et la valorisation de nouvelles compétences

A l'ère agricole, La Fontaine écrivit « le chêne et le roseau » ; à l'ère industrielle, il aurait pu écrire « la chaîne et le robot ». A l'ère informationnelle, sa fable aurait pu s'intituler « les chaînes (de TV) et le réseau ». Privée de la matérialité de l'objet, la tertiarisation de l'économie tente, à grands renforts d'indicateurs, de résoudre l'évaluation des contributions et des compétences qu'elle suppose. Les frontières entre savoir-faire et savoir-être s'estompent. Les capacités à communiquer, à coopérer, à négocier deviennent des compétences « clés » tout comme les compétences cognitives, stratégiques ou gestionnaires. Le développement de l'économie de service déplace le curseur de l'évaluation sur la manière dont un sujet s'engage dans une équipe de projet, stimule son équipe, assume ses responsabilités ou maîtrise ses émotions.

2. De nouvelles clôtures pour vivre la mondialisation

L'internationalisation des entreprises, la dispersion des effectifs aux quatre coins de la planète, les délocalisations successives entraînent l'invention de nouvelles clôtures symboliques. Elles ont pour fonction de diffuser à tous des repères communs sous forme de chartes de valeurs ou de référentiels. Ces chartes, ces principes d'action, ces portraits d'un manager « type » vont servir de base à l'élaboration d'outils prescripteurs de performance tout en régulant la vie collective au travail. Un manager qui change de zone géographique retrouve les mêmes supports susceptibles de créer « un langage commun ». Supports lui valant d'être évalué selon les mêmes critères, sous toutes les latitudes. Cette recherche de critères « communs » ne cessant de se propager au rythme des processus de fusion, d'acquisition ou de recomposition d'entreprises.

Selon une grande enquête menée en 1999 auprès de 15 000 cadres appartenant au « *middle management* », Yves-Frédéric Livian⁴ relève qu'il existe des « qualités » — dans le cadre de cette étude nous dirons que ces qualités s'expriment par des comportements... — universellement appréciées : l'intégrité, le caractère visionnaire, le fait d'être positif, la capacité à créer de la confiance, à construire une équipe ou à décider. A l'inverse, un certain nombre de défauts feraient l'unanimité : parmi eux, la rudesse ou l'irritabilité. D'autres caractéristiques seraient davantage liées au contexte comme l'enthousiasme, la capacité à prendre des risques ou la sensibilité. De façon plus contingente, et tant mieux pour la diversité, l'auteur nous rapporte qu'un bon manager au Mexique est celui qui s'inquiète de savoir si l'épouse souffrante d'un de ses collaborateurs se trouve hospitalisée dans de bonnes conditions. Quitte à faire les démarches nécessaires pour qu'elle se trouve mieux soignée...

⁴ Y.F. Livian, *Management comparé*, Economica. Coll. « Gestion poche », 2004

3. L'école américaine du behaviorisme

Directement issue des célèbres travaux de Pavlov (expérience, faut-il le rappeler, au cours de laquelle Pavlov réussit à faire saliver un chien au simple son d'une cloche, après avoir associé à plusieurs reprises ce tintement à la présentation de nourriture) et, bien des années plus tard, de ceux de Skinner, la pensée behavioriste⁵ ou comportementaliste s'intéresse aux comportements observables. Elle les conçoit comme autant de réponses à des stimulations positives ou négatives de l'environnement. Dans la lignée de Skinner, il résulte de cette conception mécaniste du fonctionnement des êtres humains des applications analytiques et par là-même purement quantitatives. Désormais, il devient courant et parfaitement admis de trouver plus de cinq niveaux pour définir une compétence comportementale. Une filiale française d'une entreprise américaine n'affiche pas moins de 11 niveaux pour qualifier l'autonomie... bien qu'à la lecture de ce référentiel, la faculté de penser par soi-même déplore l'absence d'un niveau douze...

Pour le behaviorisme, tout se passe comme si un renforcement positif de niveau quatre (un compliment devant toute l'entreprise la veille de Noël) pouvait automatiquement déclencher une fidélisation de niveau cinq... Reste que cette conception quelque peu réductrice de la personne est exigeante vis-à-vis des managers et de l'environnement. Le behaviorisme faisant peu de cas de l'autonomie ou du choix individuel, c'est à des facteurs extérieurs, à commencer, précisément, par l'action des managers, qu'incombe la faculté de déclencher les *stimuli* générateurs de performance. C'est de leur capacité à « motiver leurs troupes » ou à installer de bonnes conditions de travail que dépendra la production du comportement attendu. Cette conception est toujours centrale pour la fonction RH lorsqu'elle conçoit des outils de gestion. A un certain positionnement de la croix dans la grille d'évaluation doit en principe correspondre un certain niveau de reconnaissance ou de reproche...

Sans renier tout l'apport du behaviorisme, notre tradition intellectuelle ou coutumière est plutôt manichéenne ou stratégique. Manichéenne ? Pour la plupart d'entre nous, une personne est ouverte ou renfermée, exigeante ou laxiste, elle a une bonne écoute ou bien n'écoute jamais, en particulier tout ce qu'on lui dit ou seulement ce qu'elle veut bien entendre. Stratégique ? Dans le sillage de Crozier ou de Friedberg (ou de la « logique de l'honneur » chère à Philippe d'Iribarne), nous pensons aussi qu'une personne a d'excellentes raisons, en fonction de son histoire, de ses enjeux de son emplacement dans une organisation ou de ses convictions de se comporter de telle ou de telle façon. La mise en exergue des comportements annoncerait-elle la fin de « l'acteur stratégique » ? La professionnalisation des services attisée par les exigences réelles ou supposées des clients, tout comme la culture du résultat ont, semble-t-il, ramené notre conception politique de l'acteur à davantage de réalisme.

⁵ de *behaviour* signifiant « comportement »

4. Légitimité du mesurable et du reproductible

L'univers gestionnaire s'accommode mal d'impressions. Nul doute que l'effet « marguerite » (je t'aime, un peu, beaucoup...) appliqué aux outils de gestion a su se faire apprécier d'une population d'ingénieurs en quête de rigueur, voire d'impartialité dans un domaine à leurs yeux trop subjectif. Si l'intention est cachée, si le sentiment s'éprouve, le comportement a l'avantage de se voir. En étant vu (sommes-nous toujours bien vus ?) il peut se mesurer. En se prêtant à la mesure, il peut être reconnu au rang de « ressource stratégique » et valorisé comme tel. Pour « exister » dans l'organisation, le comportement doit accepter d'affronter la mesure et de marcher en colonnes. C'est la mesure qui en fera une denrée transportable par le *reporting*. A pas comptés vers les sommets, le *reporting* ne transporte que du mesuré (frais si possible, derniers chiffres à l'appui). Si, dans la quête de la performance, seul ce qui est mesurable est légitime (l'excès d'affectivité est un coût caché) la subjectivité est un piège dont il convient de se méfier. Elle sera donc endiguée par l'élévation de référentiels ou de grilles en quarante critères comme autant de barrages contre la « tête du client ».

Ces instruments vont achever la mise en place de normes utiles à limiter les incertitudes d'un registre par trop livré aux représentations et aux affects personnels.

S'il importe de « produire » le comportement pertinent, il importe aussi de le reproduire. C'est la reproduction d'un geste qui caractérise la compétence. Fruit du talent ou du hasard, le beau geste, le geste unique est intransmissible. Il est impropre à la grande surface, à l'étiquetage sous vide, au code barre. La reproduction suppose un repérage, des caractéristiques qui en permettent non seulement l'étalonnage mais l'apprentissage et la maîtrise par le plus grand nombre. Qui s'étonnera qu'il puisse y avoir un lien entre l'étalonnage — quand bien même fût-il d'un comportement — et la reproduction de celui-ci ? De même, la fonction évaluative n'a pas pour seule vocation de sanctionner positivement ou négativement mais de permettre sinon d'inciter à la reproduction ou à l'amélioration d'un geste. Ne s'agit-il pas toujours et encore de « faire mieux la prochaine fois » ? Dans ces conditions, une compétence comportementale ne saurait être la traduction de la singularité d'une personne mais l'expression d'une attente indifférenciée d'une organisation vis-à-vis de chacun de ses salariés quel qu'il puisse « être »...

5. De la fonction RH à l'ingénierie des RH

Au risque d'une prolifération la rendant inaudible, l'extension de la notion de compétence a conduit la fonction RH à s'expliquer sans relâche à son propos. Comme si la fonction n'avait tiré aucune leçon de l'inflation descriptive du temps de la gestion prévisionnelle des emplois. De nombreuses études d'E&P se sont elles-mêmes attachées à délimiter la notion tout en reconnaissant le péril de l'exercice : « l'accroissement de l'usage d'un terme a souvent pour effet d'en renforcer la polysémie, quitte

à en éroder la signification »⁶. Mais peu à peu, par ajustements successifs, la fonction RH, sommée de devoir clarifier le concept, a fini par produire de multiples supports au service de la définition, de l'évaluation et de la professionnalisation des compétences.

La construction de ces outils renvoie elle-même à des compétences très variées de la fonction RH : capacité à conduire un groupe de projet, à mener des enquêtes autour des rôles attendus d'un manager, à intégrer et à faire vivre les processus de certification, à choisir et à piloter des logiciels de gestion (véritables machines à produire des items de toutes sortes) à diligenter des démarches de « benchmarking » (comment font les autres ? De quels inventaires disposent-ils ?), à s'accommoder de la volonté d'un directeur général faisant du courage la compétence-clé de son encadrement, sans oublier le bon usage de la photocopie ou la capacité à feuilleter des dictionnaires de compétences, à s'appropriier des produits « tout faits » proposés par les consultants. Dans le meilleur des cas, la fonction a su faire travailler des équipes cherchant à déterminer des critères au plus près de l'exercice des métiers.

Mais, plus couramment, prise par le devoir de démontrer ses contributions par la mise en visibilité de celles-ci, soucieuse de répondre aux demandes d'une hiérarchie à disposer d'outils de gestion (quitte, par la suite à protester de leur lourdeur) et « d'objectiver » le plus possible les outils proposés, la fonction RH a sans doute péché par excès de « bien faire ».

L'implicite des relations, de la communication ou du management va laisser la place à l'explicite d'une prolifique codification. Dans cette logique, elle a pris le risque d'un procès pour instrumentation. Là où elle voulait répondre à un besoin de clarification et d'équité dans les processus d'évaluation et de reconnaissance, elle a livré au développement des RH, au sens photographique du terme, la figure surexposée de ses salariés.

6. Le mythe de l'outil et le poids de la pensée magique

Depuis plus d'une vingtaine d'années, la pensée managériale, pourtant peu économe d'une multitude d'écrits concernant la façon de diriger, les fondements du leadership ou les comportements-clés du manager, ne cesse de concéder du terrain à la diffusion « d'outils » proposés par toutes sortes de logiciels ou de supports de gestion. Cette diffusion va de pair avec une demande accrue d'outils par une nouvelle génération de managers. Notamment dans les séminaires de formation ou au travers de démarches de « benchmarking »... comme si la personne n'était pas le premier « outil ». Comme s'il existait pour chaque situation ou chaque comportement un « prêt à l'emploi ». Une trousse d'urgence constitué d'un diagnostic de campagne, de détecteurs de facteurs critiques, de trois types de réponses classées en fonction de leurs coûts et d'une grille d'indicateurs...

Mais, comme l'ont bien montré Patrick Gilbert et Claudine Gillot dans un article publié il y a déjà quelques années⁷, le recours aux outils, contraire-

⁶ B. Galambaud et P. Gilbert, *Gérer par les compétences*, Entreprise&Personnel, 1999

⁷ P. Gilbert et C. Gillot, « Le poids de la pensée magique », *Personnel*, revue de l'ANDCP, n° 355

ment à ce qu'en pensent ceux qui les réclament, traduit d'abord un engagement irrationnel dans la croyance en la vérité de l'outil... par quel tour de magie, un outil, proposé par tel ou tel logiciel ou support de gestion, va-t-il l'emporter sur un sentiment qu'inspire un comportement ou sur cette intuition forgée par l'expérience ?

Pour l'expliquer, les auteurs ne décrivent pas moins de huit croyances...

CROYANCE N° 1 : un outil qui, par certains aspects, reproduit le comportement humain, peut être considéré comme équivalent ou même supérieur à un être humain.

CROYANCE N° 2 : un outil qui travaille sur une représentation du réel, travaille sur le réel (en essayant en quelque sorte de nous faire croire que la carte est le territoire...)

CROYANCE N° 3 : devenir propriétaire d'un outil, c'est automatiquement satisfaire le but pour lequel l'outil a été conçu ou acquis (chacun connaît ces organismes concepteurs d'outils de diagnostic ou de bilan, qui délivrent, moyennant subsides et formation, des « certifications » à ceux qui les utilisent...)

CROYANCE N° 4 : si un outil simule un résultat techniquement valable, alors ce résultat s'impose spontanément au réel (imitation du résultat)

CROYANCE N° 5 : les bons outils font les bons professionnels (contagion des caractéristiques de l'outil à son utilisateur et adaptation de l'adage appliqué autrefois aux ouvriers... « pas de bon ouvrier sans bon outil ».)

CROYANCE N° 6 : un outil rationnel produit forcément un management efficace (contagion des caractéristiques de l'outil aux résultats)

CROYANCE N° 7 : un outil utilisé par un professionnel reconnu pour sa compétence, devient lui-même porteur d'excellence (c'est un principe de base de la publicité...)

CROYANCE N° 8 : un outil rationnel a toujours pour effet de rationaliser les rapports entre ceux qui ont à connaître de ses résultats (contagion des caractéristiques de l'outil aux utilisateurs de ses effets)

On ajoutera que l'efficacité d'un outil utilisé ou prôné par une entreprise très performante n'aura pas à être démontrée et qu'un même outil originaire de Boston ou du Japon aura, naturellement, plus de crédibilité que son homologue natif du Bourbonnais ou des Marches du Limousin.

7. Psychologisation du travail et marchandisation des comportements

Grand thème de société de ces dernières années, la psychologisation du travail et des organisations s'inscrit en toile de fond de la prise en compte des comportements dans l'entreprise. Psychologisation ? Le terme fleure bon l'approximation sinon l'instauration d'un état d'âme sur un état de droit. De quoi s'agit-il ? de parler du stress et du harcèlement moral ? de la quête de la réalisation de soi et de développement personnel ? de souligner les injonctions contradictoires entre la nécessaire autonomie dont certains auteurs ont dit qu'elle était la meilleure réponse à la modernité et le contrôle des comportements dans l'entreprise ? de la prise en compte des émotions et du phénomène coaching ?

L'ensemble de ces thèmes alimenté par le succès d'une littérature positiviste (la marchandisation d'une quête d'un meilleur de soi-même) et d'organismes de formation sachant exploiter le désarroi du monde se sont développés en contrepoint des approches gestionnaires.

Ces thèmes, comme symptômes ou comme remèdes, ont notoirement renouvelé ou réactualisé les approches de la psychosociologie. Tout en proposant de nombreuses pistes d'investigation pour comprendre les tourments et les exigences de notre société. Dans le même temps, ces problématiques ont, à leur manière, contribué à créer de multiples ressources (à titre d'exemple, en France, plus de 3 000 personnes se forment chaque année au coaching) au service du soutien ou de l'épanouissement individuel.

Une fois ces compétences comportementales reconnues au rang de variables stratégiques de la performance, l'entreprise a dû composer avec l'irruption de la subjectivité (au sens, ici, se rapportant à un sujet) dans le champ de la mesure de l'efficacité. La psychologisation et ses labyrinthes manipulateurs n'incitant guère le gestionnaire à l'escapade, celui-ci s'est toujours défendu de transformer les managers en thérapeutes. Son objectif est plus prosaïque. Il privilégie la mise en valeur de comportements efficaces, ceux qui sont les mieux adaptés aux situations professionnelles. Dans le cas contraire, ce gestionnaire parle de comportements contre-productifs. On est loin de la psychologie. Efficaces ou contre-productifs, ils doivent être définis et mesurés. Selon les mêmes principes appliqués au savoir-faire ou à l'évaluation des connaissances.

La question est récurrente. Nous la retrouverons à chaque étape de cette réflexion. Comment prendre en compte les comportements, en reconnaître toutes les nuances, sans les travestir dans un tableau à double entrée ? Est-il raisonnable, au nom même d'une raison gestionnaire, d'indiquer que le niveau de coopération est de niveau 2 quand, dans l'équipe, surgit une inconsolable créature narcissique de force 6 ou de manifester une d'adhésion de niveau 4 quand on apprend la délocalisation de son unité de production dans une contrée ne connaissant qu'une seule saison (niveau 1 pour le critère « saison ») ?

3. Comportement et gestion : une mauvaise rencontre ?

1. Sujet polémique, polémique du sujet

Le sujet est ici compris comme cet être humain situé dans le temps et dans l'espace, autrement dit, dans son histoire, dans ses rythmes biologiques dans l'appartenance à différents territoires affectifs, intellectuels ou géographiques. Etre original et singulier, complexe et conflictuel, s'incarnant dans la quête de sa propre unité. Etre de désir, achoppant à la souffrance, présent à lui-même au centre des actes qu'il pose. *C'est le « je pense donc je suis » qui a consacré l'avènement d'un sujet dans sa propre réflexivité⁸.*

Le sujet dont nous parlons n'est pas celui qu'on soumet (les sujets d'une majesté) mais un être fait d'énergie, de pulsions, de contradictions, d'élan ou de répulsions, tentant obstinément d'inscrire dans une suite logique de discours ses actes et ses émotions. Se vivant en auteur de sa trajectoire, repérant ses motifs, désignant ses objectifs, ses fins et ses valeurs. Autant dire que ce sujet ne manque ni de justifications, ni d'explications et que les comportements en question n'en sauraient être que la partie visible, et encore... pas à l'œil nu, mais à l'aulne d'un système de mesure.

La subjectivité est l'attribut naturel du sujet mais ne l'épuise pas. Elle peut être définie comme un ensemble d'états de conscience, de « vécu », parcourus par des émotions, des sentiments et des imaginaires. Freud le formulait bien : *il est des professions plus difficiles que d'autres, comme le métier d'enseigner ou de diriger, en raison même de leur confrontation à l'autre comme sujet, et — ajoutait-il avec humour — on maîtrise rarement son sujet...* la subjectivité, qu'elle caractérise un sujet ou qu'elle s'oppose à l'impératif gestionnaire de l'objectivité, sera donc étrillée par une grille de critères protégeant les acteurs de toute dérive interprétative. Le sociologue Erving Goffman y aurait vu « un déni de l'irréductibilité de l'autre ».

L'univers de la gestion a besoin de certitude et de prévisibilité. Son objectif est de rendre certain le comportement des salariés en recherchant adhésion, implication, compétences et performance. Les moyens qu'il y consacre s'expriment aussi (chartes de valeurs, référentiels, systèmes d'évaluation) comme autant d'expressions du pouvoir de l'organisation sur ses salariés. Nombre d'auteurs parleront de nouvelles formes de domination au travail à l'instar d'une forme de transposition du modèle taylorien de division du travail dans le secteur des services.

⁸ J. Barrus-Michel, *Le sujet social*, Dunod, 1987

2. Une critique radicale

Ce « sujet », qui nous est si cher, ne manque pas d'avocats : parmi eux figurent des sociologues rebelles à toute forme de dominance organisationnelle, comme Jean-Pierre Le Goff, ou mobilisés contre la prégnance dans nos sociétés de la notion de performance comme Vincent de Gaulejac, mais aussi des philosophes des sciences et des techniques comme Jürgen Habermas ou Jacques Ellul. En dépit d'une œuvre datant d'une génération et d'évolutions qu'il n'a pas pu connaître, nous aurons une préférence pour les écrits de ce dernier auteur. Historien du droit, intellectuel protéiforme, protestant dans tous les sens du terme, Jacques Ellul, avant même que les notions de développement durable ne soient dans tous les esprits, consacra une partie de son œuvre aux risques et à la perte de sens d'une société excessivement dépendante du « progrès » des techniques.

Pour commencer, rappelons les analyses formulées par Jürgen Habermas. Dans son ouvrage « la technique et la science comme "idéologie" »⁹, il met en exergue l'incidence de la rationalité scientifique sur le monde social tel qu'il est vécu. Il y montre les limites d'une technocratie qui tend à s'appuyer sur une pseudo-rationalité pour assurer le triomphe de ses intérêts. Pour illustrer sa démonstration, il se réfère à la liste des découvertes techniques probables « pour les trente trois prochaines années » proposée par Hermann Kahn en 1967.

Au numéro 30 de ces « découvertes » : le vingt et unième siècle verra se développer des techniques très poussées de surveillance, de contrôle et de direction des individus... Numéro 34 : l'application de procédés électroniques à la communication directe avec le cerveau et à sa stimulation. Numéro 39 : de nouveaux produits pharmaceutiques plus variés permettant de contrôler la fatigue, la vivacité, la relaxation, l'humeur, les perceptions et l'imagination. Si Habermas estime « ce genre de prévisions discutables » (il écrit ces lignes en 1967 ; depuis, nombre d'entre elles se sont avérées exactes) il n'en souligne pas moins le risque « que le comportement humain puisse être à l'avenir détaché de tout système de normes lié à la grammaire des jeux de langage ».

Cette critique que nous avons qualifiée de radicale peut s'articuler autour des quatre points suivants.

A. *Elle invoque l'emprise des organisations sur les conduites humaines au travers de pratiques managériales qu'elle estime manipulatoires.*

Sur ce terrain, cette critique va trouver en Jean-Pierre Le Goff l'un de ses plus féroces chefs de file. Dans un article¹⁰ paru en 1993 au titre très explicite : « les ravages de l'idéologie managériale », l'auteur ne cache pas ses convictions. Nous sommes en 1993, le gouvernement Balladur doit affronter une impressionnante série de plans sociaux. Pour l'auteur, l'importance des problèmes d'emploi et de formation ne sauraient justifier la destruction de rapports sociaux, de l'éducation et de la culture, vers laquelle tendent, selon lui, les nouvelles pratiques managériales : *On décrète l'autonomie et la confiance dans les rapports de travail, pour les ramener tout aussitôt*

⁹ J. Habermas : *la technique comme science et comme idéologie*, Gallimard, 1973

¹⁰ J.P. Le Goff : « Les ravages de l'idéologie managériale », *Libération*, 23 février 1993

dans le cadre de bons comportements proclamés dans les chartes et les projets, contrôlés et évalués dans une batterie d'outils et de méthodes maniés par de soi-disant spécialistes. [...] Il déplore qu'on tente de faire croire que les individus et les rapports humains fonctionnent sur le modèle d'une machine animée qu'on peut programmer à loisir. Il regrette qu'au modèle de l'homme autonome, capable de prendre du recul et de résister aux pressions du milieu, se substitue celui de l'individu conforme et manipulable.

Il n'est pas plus tendre avec les organismes de formation auxquels il reproche de diffuser d'insipides programmes participant à la diffusion de ce qu'il qualifie de sous-culture : *Elle brasse des notions à géométrie variable et des mots vides. Elle mélange dans un vaste bouillon éclectique les références à la science, aux nouvelles technologies, à la philosophie, à la religion. Elle construit un bric-à-brac d'outils et de méthodes censés rendre plus performants les collectifs de travail [...].*

La fin de l'article n'éteint pas sa vindicte. il conclut en affirmant que *les entreprises rêvées par les managers modernistes et leurs émules sont celles d'un univers homogène, sans trace de dysfonctionnements internes et de conflits, composées d'individus physiquement et moralement sains, conformes aux nouvelles normes économiques et sociales. Le management moderniste nous prépare le meilleur des mondes...*

B. *Elle souligne la capacité des entreprises à récupérer ou à s'appuyer sur le courant individualiste d'un « idéal de soi » (ex. le besoin d'autonomie ou de se réaliser) au seul profit d'une idéologie de la performance*

Valérie Brunel¹¹ est l'une des tenantes de cette analyse. Dans son livre, *les managers de l'âme*, elle avance que c'est l'évolution des organisations et notamment le modèle de l'entreprise « en réseau » qui, en augmentant la quantité et l'importance des interactions en situation de travail, a favorisé le fait que les acteurs mettent plus d'eux-mêmes comme « sujets » dans leur travail. *Les aptitudes que l'on attend désormais du salarié relèvent d'abord de l'autonomie, de la gestion de la relation et de la capacité à apprendre, c'est-à-dire de capacités intra et intersubjectives.*

Soit ! tout le monde sera d'accord avec cette analyse, mais l'angle d'attaque de Valérie Brunel se précise quand elle dénonce la manière dont les entreprises ont habilement récupéré l'investissement psychique de leurs collaborateurs. Là, écrit-elle, *où la société disciplinaire demandait à l'individu de remplir un rôle social et de s'y conformer, la société contemporaine va lui demander une capacité d'adaptation, de transformation, de motivation personnelle, un investissement des plus intimes dans le rôle qu'il est censé tenir.*

Pour Valérie Brunel, l'individu doit désormais prendre appui sur des ressorts internes plus que sur une autorité extérieure, les notions de projet, de motivation, d'implication, de communications deviennent des normes institutionnalisées. Selon elle, le succès actuel des pratiques de développement personnel exprime une nouvelle doctrine managériale fondée sur l'habile mise en réciprocité d'une quête narcissique (se connaître, se comprendre, se développer) et de nouveaux besoins organisationnels...

¹¹ V. Brunel, *Les managers de l'âme*, La découverte, 2004

Pour autant, elle n'accompagne pas J.P. Le Goff jusqu'au bout de ses analyses. Elle rappelle qu'il est salutaire de garder à l'esprit que la relation de travail reste une relation de subordination et que l'organisation est un monde structuré par les contradictions...

C. Elle s'inquiète d'une profusion d'indicateurs au risque d'une pathologie de l'objectivité

C'est le cas de Vincent de Gaulejac¹² lorsqu'il s'attache à confronter l'exigence de performance à un certain nombre de paradoxes et de contradictions. *La violence dans l'entreprise hypermoderne, écrit-il, n'est pas répressive, même s'il subsiste des formes de répression ; c'est surtout une violence psychique liée à des exigences paradoxales.* Et de mentionner quelques citations relevées dans ses enquêtes auprès des salariés de diverses entreprises :

- *On nous dit : « vous devez être tournés vers l'extérieur » et on nous reproche : « vous n'êtes jamais là quand on a besoin de vous ».*
- *On nous dit : « vous devez travailler en équipe, mais l'évaluation des performances est individuelle »*
- *On nous dit : « qualité totale », mais l'entreprise est dominée par les soucis de rentabilité financière et les résultats quantitatifs.*

Aussi, souligne-t-il, *les entreprises sont à la recherche de personnes ayant tout à la fois le goût de la complexité et la capacité... de vivre dans un monde paradoxal.* Selon lui, avec le pouvoir qu'il qualifie de « managérial », *les ordres et les interdictions sont remplacés par des procédures et des principes intériorisés conformes à la logique de l'organisation. Au pouvoir « des chefs » se substitue le pouvoir de l'expert, en l'occurrence le qualitatif, qui institue des règles et définit leurs modalités de mise en œuvre [...]. L'adhésion des employés est d'autant plus facilement acquise qu'ils sont sollicités pour contribuer à l'élaboration de ces normes [...]. Elles prennent la forme de manuels, de protocoles, de tableaux de bord, de procédures, de logiciels qui encadrent très concrètement le travail dans des prescriptions nombreuses et précises [...]. Nous touchons là, poursuit-il, à l'ambiguïté permanente de ce pouvoir qui réside entre les intentions affichées d'autonomie, d'innovation, de créativité, d'épanouissement dans le travail et la mise en œuvre de dispositifs organisationnels producteurs de prescription, de normalisation, d'objectivation, d'instrumentalisation et de dépendance.*

Un autre cheval de bataille conduit Vincent de Gaulejac à confronter les spécialistes de la « qualité » à certaines de leurs pratiques qui vont à l'encontre de leurs intentions initiales. Dans un chapitre précisément intitulé « la quantophrénie ou la maladie de la mesure », il avance que la démarche EFQM (qu'il avait jugé quelques lignes plus haut comme étant un système de normes sous-tendu par une vision comportementaliste, positiviste et instrumentale du monde du travail) débouche en définitive sur une grille de mesures extraordinairement sophistiquées : *le cœur du modèle repose sur une logique dont le sigle RADAR signifie Résultats, Approche, Déploiement, Appréciation et Revue. RADAR est également une matrice de notation. les huit concepts fondamentaux de l'excellence se déclinent eux-mêmes en critères, puis en sous-critères, puis en indicateurs, eux-mêmes décomposés en items. Les 9 critères déclinent 37 sous-critères mesurés par 174 indicateurs et 159 items [...].*

¹² V. de Gaulejac, *La société malade de la gestion*, Le Seuil, 2004

Il achève la démonstration en écrivant que *cet outil de mesure est une expression caricaturale qui consiste à croire que la réalité peut être comprise et maîtrisée à condition de pouvoir la mesurer*. La « quantophrénie », voilà sans doute le mot que nous cherchions. V. de Gaulejac en rapporte la définition suivante : la quantophrénie désigne une pathologie qui consiste à vouloir traduire systématiquement les phénomènes sociaux et humains en langage mathématique.

D. Elle analyse l'accumulation d'outils de gestion comme symptôme d'un système technique ne répondant plus qu'à ses propres finalités

La critique de l'instrumentation à laquelle Jacques Ellul¹³ consacra une partie importante de son œuvre est une figure récurrente de la sociologie des organisations. Dans l'un de ses ouvrages, « le système technicien », Jacques Ellul rappelle que la technique est devenue un facteur dominant au sens où, à ses yeux, elle constitue un tissu complet remplaçant la nature. Il rappelle que la technique constitue un système au sens strict du mot, de telle sorte que chaque élément ne prend son sens qu'en fonction de l'ensemble. On ne reprendra pas ici le descriptif des systèmes, mais cette analyse de J. Ellul permet de mieux comprendre, à défaut de l'accepter, l'importance prise par les outils. En d'autres termes, il est « sans doute » vain de rechercher ce mauvais génie qui, au volant d'un chariot élévateur piloté en état d'ébriété gestionnante, se serait livré à ce déraisonnable empilage... Le responsable en serait donc « un système », une sorte de machinerie, déclenchée, sans doute, elle-aussi par une aile de papillon...

Tout se passe comme si chacun à son pupitre, ajoutait, note après note, critère après critère, des outils de mesure qui, ligne à ligne (qu'on relise la première partie de cette étude...) paraissent se justifier, mais qui, une fois rassemblés, finissent par former un illisible amoncellement. Pris séparément, chaque expert en compétences a les meilleures raisons de vouloir donner des repères aux acteurs en produisant force preuves à l'aune de l'objectivité, de la transparence et de l'équité. De tous ces débordements chiffrés, de cette quantitative dilatation, personne, individuellement, ne s'en trouve responsable. Comme le marché auquel il ne cesse de se référer, le système gestionnaire porterait-il en lui ce maléfice d'être « une main invisible » ? Jacques Ellul nous donne quelques explications : *Les caractères du phénomène technique sont l'autonomie, l'unicité, l'universalité, la totalisation. Elle obéit à une rationalité spécifique. Les caractères du progrès technique sont l'auto-accroissement, l'automatisme, l'absence de finalité, la progression causale, la tendance à l'accélération, la disparité et l'ambivalence.*

Sans jamais avoir la naïveté d'un retournement du système, « à moins d'accepter une régression totale », Jacques Ellul rappelle que la technique ne saurait être neutre. *Une chose, écrit-il, est d'avoir un outil technique, une autre est d'être dans le système technicien.* Théoriquement au service d'une finalité très générale « d'un toujours plus de performance » et de maîtrise gestionnaire, la technique secrète ses propres orientations en achevant d'imposer ses modes de fonctionnement à l'organisation toute entière. Les logiciels de gestion structurent désormais l'activité. C'est à l'enseignement de s'adapter aux nouvelles technologies. C'est à la fonction

¹³ J. Ellul, *Le système technicien*, Calmann-Lévy, 1977

RH de s'adapter aux nouveaux logiciels. De plus en plus, c'est bien l'organe qui crée la fonction. Les téléphones portables en sont la plus lucrative des illustrations.

Pour Jacques Ellul, il est un autre aspect de la technique. C'est la tendance selon laquelle le technicien se transforme en moraliste. C'est à partir de la technique que l'on propose une éthique concordante au système. *On dit que c'est l'homme qui doit faire un bon usage des outils ou leur imposer ses finalités, mais on néglige toujours de demander « de quel homme s'agit-il ? »*

Ses réflexions le conduisent à parler de « morale technicienne », celle-ci comprendrait deux registres :

- La morale technicienne est une morale de comportement. Elle récuse la validité des problèmes d'intention, d'idéaux, de sentiments ou de débats de conscience [...]. L'homme doit être psychologiquement adapté pour que la technique produise le meilleur effet. Ceci conduit à exclure une problématique du bien et du mal, une morale ouverte, ou encore une morale de l'ambiguïté. En effet, la technique exclut l'ambiguïté. Le comportement intéressant ou valable ne doit pas être choisi en fonction de critères moraux, mais selon des règles techniques précises.
- La technique est devenue elle-même une valeur. Le progrès technique apparaît à l'homme occidental moyen comme le garant du bien futur et du bonheur dans un monde où les techniques assurent la nécessité du comportement favorable au progrès.

3. Un début de recommandation : l'éthique de pensée d'Edgar Morin

Et alors ? Que faire de cette critique ? rien en faire, en saluant, *a minima*, l'habileté dialectique d'utopistes penseurs oublieux des nécessités concurrentielles ? On peut aussi reprendre les outils un par un et justifier le choix de chaque critère au nom de tous les débats et de tous les ajustements entre acteurs ayant permis leur rédaction. On peut souligner mille exemples d'applications réussies et présenter tous les indices de satisfaction de leurs usagers. On peut aussi se dire « à quoi bon tout ça puisque c'est la maison mère (située de préférence aux US) qui nous l'a demandé ? » ou s'interroger sur le rôle d'une fonction : « à quoi va-t-on s'occuper si l'on ne fabrique plus d'outils, ou si l'on ne travaille pas à leur mise en œuvre ? ». On peut enfin partager certaines de ces analyses et se demander s'il ne serait pas possible de faire autrement mieux.

Se référant à Pascal « travailler à bien penser, voilà le principe de la morale », Edgar Morin¹⁴ distingue le *mal-penser* du *bien-penser*. Il n'écrit pas mal ou bien « pensé ». A dessein, le choix de sa tournure est de nous convier à un art de penser prenant en compte de multiples composantes.

¹⁴ E. Morin, *La méthode - 6 - Ethique*, Le Seuil, 2004

Le *mal penser* (extraits) :

- Tend à ignorer les contextes
- Ne voit que l'unité ou la diversité, mais l'unité de la diversité et la diversité dans l'unité
- Ne voit que l'immédiat, oublie le passé, ne voit qu'un avenir à court terme
- Etend la logique déterministe et mécaniste de la machine artificielle à la vie sociale
- Elimine ce qui échappe à une rationalité close
- Rejette ambiguïtés et contradictions comme erreurs de pensées
- Est aveugle au sujet individuel et à la conscience, ce qui atrophie la connaissance et ignore la morale

Et il ajoute : *La parcellisation, la compartimentation, l'atomisation du savoir [...] enferment l'individu dans un secteur cloisonné et par là tendent à circonscrire sa responsabilité en atrophiant cette même conscience de sa responsabilité.*

Le *travailler à bien penser* (extraits)

- Relie et décroïsonne
- Obéit à un principe qui enjoint à la fois de distinguer et de relier
- Reconnaît la multiplicité dans l'unité, l'unité dans la multiplicité
- Opère ses diagnostics en tenant compte du contexte et de la relation local/global
- Conçoit l'autonomie, l'individu, la notion de sujet, la conscience humaine
- Son caractère est anti-réducteur
- L'individu est *sapiens, demens, faber, mythologicus, economicus, ludens...* prosaïque et poétique, un et multiple...

Avec tous les gestionnaires attentifs à ce débat, nous admettrons que c'est au nom même de ce paradigme de la complexité et de la subjectivité que les entreprises s'attachent à concevoir grilles de lecture et jugements étalonnés. Soit !

Reste que cette volonté de prescrire et d'évaluer ces comportements est d'autant plus problématique qu'elle rencontre au quotidien mille et une autres manières d'en parler ou de les définir. Le sujet s'y prête... A son « sujet », la variété des points de vue, comme autant de rappels au réel, ne saurait manquer. Nous avons listé une douzaine de ces points de vue.

4. L'objectivation des comportements confrontée au réel

L'objectivation est ici définie comme la somme des tentatives de toutes natures pour protéger l'objectivité des mystères de la subjectivité. Nous la désignons aussi comme l'ensemble des démarches visant à la formalisation et à la mesure du comportement de chacun dans l'accomplissement de ses missions. Ce cadrage se trouve toutefois confronté au « réel » de la vie des organisations. Si l'authenticité ne saurait être une vertu (la vie sociale serait bien difficile, si chacun se laissait aller à son « naturel »), la prise en compte des comportements ne saurait pour autant se réduire à l'analyse d'un listing, aussi bien fait soit-il. L'intelligence de la situation voudrait que l'on regarde comment les choses se passent dans la « vraie vie » pour ne pas s'imaginer que les outils proposés en sont tout à la fois les clés et la serrure.

1. La carte gestionnaire, le territoire identitaire

Une des premières confrontations de l'objectivation au réel réside dans la délicate différenciation des registres « savoir », « savoir-faire » et « savoir-être » distingués par la gestion. En permettant au gestionnaire d'y voir plus clair, ce découpage tripartite est une convention d'une évidente commodité. Mais, dans le même temps, une notion comme l'implication nous invite à souligner la constante interaction entre ces trois instances. Dans « la vraie vie », chacun sait qu'une critique concernant par exemple l'insuffisante cuisson d'un plat nous amène le plus souvent à consoler l'humeur ombrageuse de son auteur d'un: « ne le prends pas pour toi ! ». Le comportement de l'évalué ne saurait s'apprécier indépendamment d'un éventuel défaut de connaissance, d'un manque d'expérience voire d'une dépressive vision de soi face à l'épreuve. Le réel, c'est l'interdépendance de tous ces registres.

On comprend mieux qu'à l'occasion de l'entretien annuel, il soit si souvent demandé aux évaluateurs d'illustrer les questions comportementales à partir de situations réelles. Soulignons que, dans ces situations, la trinité des compétences se vit d'abord de façon unitaire, sinon identitaire. « Je ne suis qu'un raté » dira ce malheureux cuisinier alors qu'on parlait seulement de sa tarte aux pommes. La présence de l'homme à lui-même est ainsi faite qu'en parlant de ses œuvres, on ne cesse jamais de parler de lui-même. Voilà pourquoi chacun se sent profondément concerné par le plus anodin critère d'une grille d'évaluation. Qu'il se rapporte à des connaissances, à des manières de faire ou à des attitudes au travail, chaque item semble porter en lui l'humaine condition.

Renforçant ce phénomène quasi « hologrammique » de concentration sur un seul critère, il arrive que l'imprécision du vocabulaire fasse la part belle à des interprétations ou des préjugés de toutes natures.

L'imprécision du vocabulaire

L'imprécision du vocabulaire est l'un des principaux griefs adressés à ces documents. Un audit linguistique (rarement sollicité, il serait pourtant riche d'enseignement) ne manquerait pas de surligner des concepts flous, des catégories vides de sens, des mots mal définis, un vocabulaire convenu. Il soulignerait un abus de l'appellation « compétences ». Appliquée à des notions renvoyant à des valeurs (ex. « la loyauté » souvent requise ou « le respect de l'autre »), à des qualités personnelles (« la maîtrise de soi » ou « la puissance de travail ») ou à des normes sociales comme l'adhésion ou l'implication, cette absence de contrôle de l'appellation développe une confusion généralisée entre ces trois registres. Un grand nombre d'entreprises, filiales de groupes étrangers, tentent de s'adapter vaille que vaille à des traductions dont l'approximation est rarement remise en cause. Une certaine ambiguïté des termes utilisés permettant, en la matière, une marge de manœuvre aux acteurs concernés. Il en va ainsi de la notion de « transparence »... Qui serait capable d'en donner une définition « claire » ?

A l'inverse, on ne saurait se prévaloir de ces incertitudes langagières pour renoncer à la rédaction d'indispensables repères. Ces incertitudes étant avancées ici en guise d'exigence et de rigueur dans le choix des termes utilisés.

Le comportement : attribut de la personne ou produit d'une interaction ?

L'approche comportementaliste a laissé croire que les comportements sont un attribut de la personne et que la personne *est*, une fois pour toutes, disponible, coopérante, voire même impliquée. Et que sa capacité d'écoute de niveau 3 est tempérée par sa capacité à convaincre de niveau 5. Comme autant de singularités qui le distinguent, chacun a des points forts et des points faibles, la question n'est pas là. Elle est dans la caractérisation d'une attitude qui, dans bien des cas, n'est que le produit d'une situation ou d'une interaction. Etre, c'est vivre des relations aux situations et aux personnes. Dans une situation donnée, le comportement n'est que la manifestation visible d'une triangulation dont les deux angles à la base sont : les pensées (les convictions, les valeurs, les représentations, la conscience, les jugements, les priorités, les intentions, etc.) et les émotions (les sentiments, les peurs, les passions, les tourments, les affects...), le tout animé par un sentiment de soi, une présence à soi-même, qu'on pourrait qualifier d'identitaire. Ces comportements s'expriment d'abord de façon relative.

Profondément agacé par une mesure qu'il juge inéquitable, ce salarié manifeste sa colère ; pour autant, doit-il être qualifié de « colérique » ? Chacun se souvient ici de la réaction de ce grand footballeur en finale d'une coupe du monde. Un coup de tête de niveau 5 sur « l'échelle de Richter » caractérise-t-il le comportement courant de cet artiste du ballon ? Tel salarié surchargé de travail refuse de s'engager dans un projet. Doit-il pour autant être catalogué « d'individualiste » ou « d'ombrageux » ? Evaluer le comportement, c'est s'engager dans le questionnement des motifs. L'application du terme « compétences » à la notion de comportement revient à nier le comportement comme une résultante ou comme un symptôme. L'adhésion à un projet ou à une personne n'est pas une compétence, c'est le signe de l'approbation d'un sujet. C'est une réponse du sujet à une question qui lui est momentanément posée. En définitive, l'intérêt d'une

entreprise n'est-il pas de pouvoir bénéficier des différences comportementales de ses salariés ? Au-delà du cadre commun que constitue un engagement collectif, la fonction RH pourra se réjouir de disposer de la variété de ses ressources. Aux managers, c'est un de leurs rôles, de favoriser la complémentarité des personnes et la qualité de leurs interactions.

Les limites de la connaissance de l'autre

Pour les managers, l'exercice est exigeant : il leur est demandé de suffisamment connaître leurs collaborateurs pour être capables de remplir toutes les cases d'un support d'évaluation. En toute rigueur, une telle connaissance suppose une présence de tous les instants peu compatible avec le quotidien de la vie professionnelle. Comment un manager, aussi attentif soit-il, peut-il conclure que les capacités à déléguer de son collaborateur sont de niveau 3 (délègue souvent) ou de niveau 4 (très souvent) ou « qu'il intègre dans chacun de ses actes au quotidien la stratégie de l'entreprise » ? ... à moins de transformer le corps social, ce qui était, dans son ouvrage « Surveiller et punir »¹⁵, l'une des hypothèses de Michel Foucault, en un vaste champ de surveillance mutuelle.

Tous les managers ne possèdent pas l'information pour accéder à ce degré d'appréciation. Ils se trouvent le plus souvent réduits à « prélever » dans l'écheveau des événements traversés annuellement par leurs collaborateurs des micro-faits, significatifs à leurs yeux, de la qualité ou de l'insuffisance de leurs comportements. Rappelons ici que les managers veulent que leurs collaborateurs leur rendent des comptes quand les collaborateurs aimeraient que les managers se rendent compte. Il est connu de tous qu'un manager ne se rend jamais assez compte... et qu'il ne connaît jamais assez les circonstances ou le contexte dans lesquels évolue son collaborateur ou les contraintes qui sont les siennes. Chacun pour l'autre n'est jamais « assez ceci ou cela ». Et pourtant, c'est bien ce qu'on attend de chaque responsable. L'impossible respect de la « lettre » s'enrichira donc de l'esprit du moment et du fructueux risque de l'échange : en privilégiant le débat, la confrontation aux faits, la compréhension des conduites, la valorisation des atouts, les leçons de l'expérience et l'expression d'attentes réciproques.

Philippe Mérieu¹⁶, en spécialiste des sciences de l'éducation, rappelait que *si l'autre ne me reste pas pour une part inconnu, si sa conscience ne me reste imperméable, je ne peux m'engager avec lui dans un rapport de sujet à sujet*. On objectera que le système gestionnaire s'intéresse davantage à l'efficacité des comportements qu'à la vérité, à l'authenticité des sujets.

Et qu'en conséquence, une fois pour toutes, en raison même d'une connaissance toujours partielle de l'autre, seule la manifestation de ces comportements au travail compte. Les mystères de l'âme, sans être niés, relevant quant à eux, d'un état peu accessible à la mesure : l'état d'âme.

¹⁵ M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, 1975

¹⁶ P. Mérieu, *L'enfant, l'éducateur et la télécommande*, Labor, Bruxelles, 2005

2. Du parler vrai au « va sans dire »

Les critères comportementaux à l'épreuve des jugements sociaux

Tout se passe, à propos des comportements, comme s'il existait deux types de critères d'évaluation. D'une part, ceux qui sont par exemple définis par l'entreprise dans le cadre d'un comité de carrière, d'autre part des critères, ou plutôt des jugements, utilisés pour justifier le rejet de tel ou tel candidat. Il semblerait que les seconds ne soient qu'exceptionnellement le contraire des premiers. Il y aurait donc des critères pour dire « que le comportement est conforme » et des jugements fondés sur d'autres critères cachés ou purement subjectifs (« je ne peux pas le sentir, un point c'est tout ») pour indiquer que la personne ne convient pas.

A titre d'exemple on dira d'un collaborateur :

- Il dénigre tout, il voit toujours le verre à moitié vide
- C'est un vrai moulin à paroles, en réunion il n'y en a que pour lui
- Avec lui, on ne peut pas en placer une, il est pénible, il faut tout le temps qu'il la ramène, il ne se prend pas pour n'importe qui
- Il n'arrête pas de se vanter et de faire valoir ses mérites auprès du DG
- Il prend tout le monde de haut, c'est quelqu'un d'assez snob
- Il est trop timide, très renfermé sur lui-même, il est difficile de savoir ce qu'il pense
- C'est quelqu'un de totalement imprévisible, il n'est jamais là où on l'attend
- Il a des manières étranges, sa poignée de main est bizarre, il ne regarde jamais en face
- C'est quelqu'un d'assez teigneux, d'assez revanchard, il ne pardonne jamais, c'est quelqu'un de très rancunier
- Il est totalement dénué d'humour, sans parler de sa susceptibilité
- Il n'arrête pas de se plaindre, c'est une perpétuelle victime

La liste est longue, elle pourra se consulter dans les couloirs ou au restaurant d'entreprise... On objectera, avec raison, que les supports sont précisément conçus pour tempérer la propension des acteurs à formuler d'expéditives interprétations les uns envers les autres.

Même si l'on sait que les critères proposés n'empêcheront jamais personne de parler de l'autre comme il l'entend.

Le non-dit des relations ou l'éloge de l'implicite

La vie en société s'accommode mal de la transparence, les exigences de l'explicite brillant d'une lumière trop crue pour permettre la circulation des acteurs et des idées. Le comportement est peut-être une matière trop subtile pour accepter le formalisme et sa traduction en formulaires. Ce comportement paraît plutôt fait d'un entrelacs où le tacite, l'intervalle, la distance, l'intuition ou le ressenti permettent précisément la respiration du tissu social. Il ne saurait être le maillon (terme réservé aux chaînes, aux visions mécanistes ou linéaires) de ce tissu, mais la maille sans cesse réinventée.

Sandra Bellier¹⁷ l'écrivait : *Après tout, nos fonctionnements reposent en grande partie sur l'implicite. Les relations humaines sont aussi fondées sur les non-dits et leurs insondables richesses. Et nous voici dans des entreprises où tout doit être utile : le temps, plus de moments vides mais une sur-occupation de chaque instant ; l'espace, plus de place perdue, mais une occupation rationnelle de chaque mètre carré ; plus d'échanges futiles mais que des réunions productives. Et maintenant plus d'implicite mais son explicitation systématique [...] Comment parvenir à garder des micro-espaces de gratuité, de légèreté, d'ambiguïté ? [...], comment faire comprendre à nos organisations l'extraordinaire vertu de l'implicite, celui auquel on ne touche pas, celui que l'on respecte sans vouloir le comprendre, celui qui nous fait tenir ensemble comme une communauté humaine ?*

Dans un registre proche, Jean-Daniel Reynaud¹⁸ rappelle la traditionnelle distinction que fait la sociologie des organisations entre les systèmes formels (les règlements intérieurs, les référentiels, les processus qualité etc.) et informels (les relations, la culture, etc.), l'informel étant compris ici comme une figure de l'implicite. Sa démonstration se réfère aux travaux de deux chercheurs¹⁹ qui ont montré que les deux systèmes sont fondés sur une logique différente.

Si des ouvriers, pourtant payés au rendement font en sorte de ne pas trop produire, ils ne se conduisent pas au nom d'une rationalité économique mais selon une logique des « sentiments » : réseaux d'amitié, traditions professionnelles, honneur, prestige, en bref une sociabilité, une identité et des intérêts propres au groupe. Si, pour y répondre, la direction agit au nom d'une seule logique de coût et d'un rappel aux impératifs du marché et de la concurrence, elle risque de rencontrer quelques difficultés... La différenciation entre ces deux systèmes est bien connue, elle confirme l'exercice du management dans sa capacité à distinguer l'une de l'autre et à comprendre que l'explicite ne saurait jamais tout dire ni tout comprendre. C'est l'implicite qui fait du management un art.

3. Plaisir des concepteurs, arrangement des acteurs

Les outils comme preuves et comme partitions

Il paraît qu'aucune œuvre humaine ne perdurerait si les acteurs n'y trouvaient pas quelque plaisir, et qu'aucune d'entre elles ne serait durablement supportable, si les acteurs n'avaient pas la possibilité de s'en arranger.

La construction d'outils n'est pas seulement affaire d'intendance, elle est une belle occasion de composer des groupes de travail (groupe de pilotage, groupes test, groupe d'évaluation...) et de vivre ainsi le plaisir d'un projet destiné à renforcer la prévisibilité de son prochain et à rassembler mille données comme on rassemble les matériaux pour un bel édifice. Les outils de gestion ne sont pas seulement des instruments au service d'une finalité qui leur serait supérieure, les outils sont eux-mêmes des édifices.

¹⁷ S. Bellier, : « Expliciter l'implicite ! », *Le monde initiatives*, mai 2004

¹⁸ J.D. Reynaud, *Les règles du jeu*, Armand Colin, réédition 1997

¹⁹ F.J. Roethlisberger et W.J. Dickson, « Management and the worker », *Harvard University Press*, 1939

A l'heure de la dématérialisation de l'économie, ces outils de gestion sont également cultivés et valorisés comme autant de « preuves ». On comprendra qu'aux yeux de beaucoup, la destruction de telles preuves ne paraisse pas prioritaire. D'autant que leur fabrication est un prétexte idéal à l'échange et à l'organisation d'évènements animant la vie collective : séquences d'explication, de diffusion, de prise de pouvoir, d'appropriation ou de formation.

Il arrive cependant que le terrain de jeu des concepteurs soit déconnecté du « terrain ». A ce sujet, Christian Morel²⁰ écrivait : *Toutes les disciplines dont l'efficacité est difficilement mesurable, notamment toutes celles qui touchent au comportement social et humain comme la formation et la communication, le conseil, sont immenses et inépuisables de solutions considérablement déconnectées.* Sur le terrain en question, les effets de ces déconnexions ne sont pas forcément négatifs. Les opérationnels savent s'arranger d'outils (bien que la compétence « sait s'arranger avec des outils » ne soit pas toujours reconnue) dont la formulation ne « colle » pas aux réalités des activités qu'ils supervisent.

Face à ces outils de gestion, tous les utilisateurs ne se comportent pas de la même façon. Certains sont impliqués dès le début de leur conception quand d'autres ne les découvrent qu'au cours de rapides séances de diffusion. Quelques-uns sont fâchés depuis que la DRH ne leur a jamais donné « aucun retour » quand d'autres se félicitent d'en avoir surmonté l'épreuve avec leurs collaborateurs, etc. Ces différentes attitudes expliquent aussi pourquoi les outils ne sont quasiment jamais remis en cause frontalement. Tout se déroule comme si les acteurs estimaient devoir posséder une marge de manœuvre suffisante pour s'en accommoder. La même partition n'est jamais lue de la même façon. Comme en musique, les supports proposés sont interprétés. A défaut de rapporter une étude exhaustive sur le sujet, on se risquera donc au portrait de quelques interprètes (ci-contre).

Les référentiels, quelle qu'en soit la nature, ne sont que des reconstructions d'une réalité sans cesse recomposée. Aussi n'est-il pas rare que l'apposition d'une croix dans une case relève d'une connivence entre acteurs convenant, avec sagesse, de reconduire le verdict de l'an passé ou de trancher pour une consensuelle position moyenne quand il ne s'agit pas de faire front commun contre la DRH... On ajoutera que l'arrangement des acteurs avec un outil n'a jamais signifié que l'outil était bon. De nombreux outils vivent parce que les acteurs s'en arrangent ou parce qu'ils en respectent davantage l'esprit que la lettre. Le silence de l'outil, pas plus que son « mérite d'exister » n'en garantit jamais ni l'approbation ni la pertinence. Reste qu'une élaboration collective de ces outils présentera toujours l'intérêt de proposer une réflexion utile sur le travail et sur les systèmes de gestion s'y rapportant.

²⁰ C. Morel, *Les décisions absurdes*, Gallimard, 2002

LE VÉRITABLE USAGE DE CES OUTILS QUELQUES PORTRAITS D'UTILISATEURS

1. LE PREMIER DE LA CLASSE

Croyant et pratiquant, élevé très jeune dans une filiale américaine, il se faufile entre les cases comme un marin sous les barbelés. Véritable « croisé » des grilles, les outils sont à ses yeux d'intouchables reliques.

++ Applique les consignes en s'attachant au fur et à mesure à les expliquer à ses collaborateurs. Vérifie que ceux-ci partagent les critères proposés

-- Applique les consignes sans prêter attention à ses collaborateurs. Son attachement aux outils le conduit même à leur remettre des tableaux entièrement remplis sans le moindre commentaire.

3. LE VIEUX ROUTIER

Rescapé de multiples pratiques de gestion, son expérience et sa sagesse lui ouvrent toutes les grilles. Le cuir tanné par de nombreuses politiques de GRH c'est un renard des surfaces. Il se meut entre les critères à la boussole de sa vieille expérience

++ Ne se laisse pas impressionner. A bonne distance des outils (il en fait son affaire), il sait les adapter à toutes les situations et prend le temps d'échanger avec ses équipes. Considère les supports comme de simples prétextes.

-- Propose des arrangements et des compromis « bien à lui »

2. LE « COUREUR ALTERNATIF »

Il court généralement dans le bon couloir en restant bien en ligne. Il lui arrive cependant de mordre la ligne jaune et de disparaître des écrans de contrôle : C'est alors qu'il saute des critères ou qu'il en invente d'autres.

++ En cas de besoin, consulte la DRH pour une explication de texte ou pour s'autoriser à interpréter tel ou tel passage de telle ou telle manière. Apporte des idées et d'utiles suggestions

-- Arrange les choses à sa manière sans en référer à quiconque, ni à la fonction RH ni même à ses propres collaborateurs

4. LE RESISTANT SANS MEDAILLE

Rebelle à tout support, dénigrant pour « paperasserie » n'importe quel formulaire venu de la DRH ou du siège, il ne décolère pas à l'idée, une fois de plus, de devoir « se taper » ce genre de truc.

++ sa capacité à tempêter contre toute mainmise gestionnaire suscite l'admiration de ses troupes

-- incontrôlable, parfois même délibérément déloyal. Tel un irréductible gaulois il fait toujours exception. Sa marginalité fait partie du folklore et permet de confirmer que le nouvel outil mis en place est jugé très pertinent par tout le monde « sauf, comme d'habitude, par... »

Scènes éphémères, scènes gestionnantes

Après tout, est-ce si grave ? Et si tous ces supports n'étaient exhumés qu'une ou deux fois par an pour être « joués » par des acteurs jamais dupes d'un prétendu « langage commun » ? scènes éphémères ? simulacres sous contrôle où se pratiquerait, l'espace d'un entretien ou d'une épreuve, un geste bureaucratique dans un langage d'initiés ? pratiques dès lors plus gestionnantes (comme une apparence de la gestion) que gestionnaires ? L'instrumentation ne serait donc qu'une pratique aussi anodine que passagère. Tel un arsenal dont la multitude dissuasive ne défilerait que les jours de fête nationale.

Trop souvent, la scène éphémère est aussi une mise en scène formelle. Elle contraint les acteurs à se parler par le biais de panneaux indicateurs, dans un texte qui n'est pas le leur, en des termes bien vite oubliés une fois les formulaires remplis. Formulaires dont l'utilité consisterait d'abord à pouvoir « être ressortis ». Il doit bien exister d'autres manières de mobiliser les ressources humaines et de cultiver les liens sociaux... Jacques Ellul le soulignait, un homme n'est pas le même selon qu'il conduise une Mercedes ou une deux-chevaux. De même, un manager n'est-il pas le même au volant d'un référentiel... c'est en ce sens que l'outil instrumente, même l'espace d'un instant.

4. Les inclassables, et autres exceptions...

S'il est une critique récurrente faite à l'approche comportementaliste, c'est d'avoir la naïveté, sinon l'audace, de concevoir la personne évaluée comme un être sans intérieur, sans passé, sans « histoire ». Être dénué de toute conviction ou de tout enjeu, s'inscrivant sans détour et inconditionnellement dans une logique de l'efficacité. Le sens commun n'a pas de difficulté à utiliser la notion : « c'est une forte personnalité », « il sait faire preuve de personnalité » ou son contraire : « il manque de personnalité » ; ces remarques s'entendent au quotidien. Les sciences dites humaines ont plus de mal à définir un terme renvoyant à un style, à une manière d'être, trop éloignée d'une contribution mesurable. Alors même qu'en maintes circonstances (recrutement, bilan ou formation) se pratiquent de nombreux tests dits de « personnalité » sous forme de questionnaires ou « d'inventaires » de toutes natures.

Forte, trop forte personnalité ?

Il est aussi des personnalités « difficiles » : besoin forcené d'être meilleur que chacun de leurs collaborateurs, quête éperdue de reconnaissance, contrôles incessants, incapacité à déléguer, exigence confinant à la dureté, contradiction permanente entre les paroles et les actes, etc. ; sur ce chapitre, les motifs de délinquance sont illimités. Pour autant, rien ne semble plus fréquent — au nom même de la prévalence des compétences techniques, financières ou gestionnaires sur les qualités relationnelles — que de constater la promotion de tels profils. Ce dont les gestionnaires se défendent vaille que vaille : « que voulez-vous, il est comme ça, mais il travaille quinze heures par jour... » ou bien « son irascibilité en interne est l'envers de sa ténacité chez nos clients », etc.

En échange d'un fort engagement professionnel, il arrive que certaines personnes dégagent une façon d'être avec les autres difficilement supportable. Elles ne sont tolérées dans l'organisation qu'au prix d'une suractivité de tous les instants et qu'au bénéfice d'une absence de visibilité chiffrable des tourments qu'elles provoquent. On mesure généralement mieux ce qu'elles rapportent que ce qu'elles coûtent. Les collaborateurs qui les subissent n'ayant pas forcément les moyens de s'en plaindre, encore moins de s'en défendre.

Tout se passe comme si le pouvoir avait été confié à ces caractères quelque peu corrosifs dans l'espoir d'en atténuer l'acidité. A-t-on vraiment besoin d'une grille pour observer de tels agissements. ?

Si bien qu'on a toujours plus affaire à une personne qu'à une capacité à fixer des objectifs clairs de niveau quatre ou d'écoute de niveau deux... On ne saurait manager ou être managé loin de soi. Voilà pourquoi — n'en déplaise aux tenants d'une vision *mécanicienne* des conduites humaines — les comportements n'étant pas assimilables à des pièces de rechange, il est si difficile de les modifier.

Une chance pour l'atypisme

L'atypisme n'est pas l'indiscipline. Il se comprend, dans le champ qui est le nôtre, comme l'utilité de reconnaître des comportements qui, à défaut d'être qualifiés de compétences, contribuent de nombreuses façons à la vie et à l'activité des équipes. Au moment où l'incertitude est une donnée de la vie des organisations, ces facultés difficilement codifiables semblent précisément pleinement requises. Aux confins des notions de « qualités personnelles » et « d'aptitudes sociales », ces comportements ne se trouvent pas signalés dans les grilles proposées ; et pour cause, ils sont « atypiques »... une bonne humeur de tous les instants, un inépuisable sens de la débrouillardise ou un charme charismatique. L'atypisme peut-être dans l'excès, il peut aussi être le revers d'une médaille de qualités. Expression d'une personnalité originale, profil qui, par sa différence, apporte une autre vision des choses, il parle avec d'autres mots que le langage convenu ou manifeste des dispositions exceptionnelles. Dans l'appréciation des comportements, l'atypisme devrait être l'occasion pour une fonction RH ou pour un responsable hiérarchique de lire un référentiel comme autant de capacités « minimum » et non comme un cadre requis.

Figures imposées, figures libres... le personnel gagne à être évalué sur les deux registres. C'est l'atypisme qui fait la différence comme une figure inédite portant le nom de son inventeur. Un atypique n'est ni un marginal ni un rebelle ni un déviant. Il est à la fois dans les normes et hors de celles-ci. Intégré dans une structure, il apporte la note qui fait le contrepoint sans lequel il n'y a pas d'accord possible. Sans protection ni sponsor, il marche sur la ligne de crête, tantôt équilibriste, tantôt bouc émissaire. Une recherche universitaire²¹ en fait le portrait avec beaucoup de talent : *les navigateurs organisationnels [...] privilégiant dans l'action leur agir*

²¹ M. Crozier et E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Le Seuil, 1977

G. Chiaramella, *Des atypiques pour changer*, mémoire de troisième cycle, Université Paris Dauphine, 2002

communicationnel sont sensibles aux formes et à l'esthétique des situations et appréhendent les organisations qu'ils parcourent non pas comme des structures hiérarchiques et réglementaires, mais comme des systèmes culturels. L'auteur termine sa réflexion en évoquant les travaux de Crozier et Friedberg à propos du « marginal sécant » : Crozier place ces atypiques sur un continuum, à l'extrémité opposée des acteurs dont l'essentiel des atouts mobilisables leur est assuré par l'organisation elle-même et considère que c'est leur indépendance par rapport aux jeux d'acteurs typiques de ces derniers qui est garante de la richesse de leurs expérimentations.

Le critère manquant, la compétence exceptionnelle

Certains référentiels et leurs traductions dans divers supports d'évaluation recherchent l'exhaustivité. Là encore, le réel s'y prête difficilement. Au risque d'une interpellation pour critère manquant, il est donc procédé à des choix... ce qui entraîne d'autres soucis : les critères du siège ne sont pas ceux du terrain, les critères de la fonction RH ne sont pas toujours ceux des opérationnels ; de même ceux des « chefs » sont-ils rarement ceux de leurs collaborateurs. Au total, différents compromis laissent de côté la conviction de l'un ou l'expérience de l'autre. Ces ajustements sont une donnée de base de la vie en société et donnent lieu à l'existence du « critère manquant ». Heureusement, pour en pallier le manque, les paragraphes « observations de N et de N+1 » permettent une bonne régulation de « l'absent » en favorisant des transactions de proximité.

Un autre reproche fait à l'endroit de ces grilles concerne tout à la fois l'absence de prise en compte de comportement exceptionnel qui peut se révéler à l'occasion de situations de crise (catastrophes naturelles, disparition subite d'un dirigeant, événements délictueux, *hold up* dans une agence) et la mise en exergue d'une compétence plutôt qu'une autre, d'un critère plutôt qu'un autre selon les métiers ou les situations. Trop souvent, les compétences comportementales sont posées à plat, sans attribution de coefficient. Alors même que la « vraie vie » supposerait que l'on insiste ici sur la fermeté, là sur la souplesse. Au quotidien, les compétences comportementales se vivent de façon différenciée, hiérarchisée, en relief. Elles n'ont pas toutes le même poids, ne portent pas toutes le même dossard. C'est à l'échange entre les acteurs concernés que doivent incomber les nuances et les reconnaissances discriminantes.

Un lien social toujours plus conditionnel

Nous sommes dans un univers où il faudrait de plus en plus devoir se justifier d'exister et ne jamais cesser de faire ses preuves à l'égard de son employeur, de ses collègues ou de son entourage. Chacun évalue tout le monde, c'est devenu l'un des principaux jeux de notre société, y compris de jeux télévisés fondés (ultime étape du zapping ?) sur la seule élimination de l'autre. Dans l'entreprise, le « cadre » lui-même, jadis archétype du salarié impliqué, ne se tient plus avec elle dans une relation de loyale et d'implicite connivence. Cette relation est devenue une relation conditionnelle, une relation contrôlée, une relation « sous écran ». La place que chacun occupe est à présent une place publique. Le meilleur des mondes ?

5. Faire preuve de mesure...

Il est sans doute trop tard, tant l'emprise gestionnaire semble irréversible. L'instrumentation structure tout à la fois l'organisation et la nature du travail, le contenant et le contenu. Alimenté voire dessiné par la technologie toujours plus puissante des logiciels, le système procure trop d'avantages, représente désormais trop d'intérêts. Nous l'avons écrit plus haut, le moment est venu où l'outil se confond avec l'édifice, où les fonctions dites « supports » sont de plus en plus en amont d'activités qu'elles devraient soutenir ou accompagner.

Mais cet « édifice » reste un système vivant. En tant que tel, il est soumis au cycle du développement et du déclin, de la croissance et de la généralisation, de l'effervescence et de la décantation. On osera donc, pour en accélérer le cours, sinon favoriser le débat, avancer quelques recommandations, bien qu'en cette fin d'étude, la tentation soit forte de renvoyer ce processus aux pages précédentes. Il suffirait par exemple d'inverser toutes les « objections à l'objectivation » décrites précédemment.

Le temps est venu de mettre l'accent sur un certain nombre de bonnes pratiques (on relira les quelques recommandations d'Edgar Morin précédemment mentionnées) résultant de démarches observées dans les entreprises attentives au juste positionnement de leurs outils de GRH. Ces entreprises s'attachent à mettre en œuvre tout ou partie des points suivants.

1. Faire du comportement une composante majeure de la performance

Elles confirment l'importance de la prise en compte des compétences comportementales dans l'évaluation d'une performance (rappelons le, ce n'est pas cette prise en compte que nous avons remise en cause, c'est seulement sa prescription ou sa mesure en cinq ou six niveaux) en appréciant inséparablement cette performance selon les quatre notions suivantes :

- **l'efficacité** : l'objectif prévu a-t-il été atteint ou non ? dépassé ?
- **l'efficience** : mesure le rapport entre moyens utilisés et résultat obtenu
- **le contexte** : la situation, le milieu, l'environnement... En quoi étaient-ils porteurs de facteurs favorables ou hostiles ?
- **le comportement, les valeurs, l'éthique** : les objectifs ont été atteints, voire dépassés mais à quel prix ? Comment les valeurs de l'entreprise ont-elles été respectées ? Quelle a été la conformité au code éthique ou aux normes du développement durable ? A titre d'exemple, ces entreprises manifestent l'importance qu'elles attachent à ce critère en évitant de confier des responsabilités managériales à des personnes ne disposant pas des qualités nécessaires ou au seul motif qu'elles dépassent leurs objectifs financiers ou commerciaux.

2. Privilégier la question des finalités

Quand il s'agit de concevoir une nouvelle démarche ou d'élaborer un nouvel outil, ces entreprises se posent d'abord la question des finalités. Pourquoi ce référentiel ? pour quel usage ? pour répondre à quelles attentes ? En fonction de quels critères pourrions-nous dire qu'il répond aux besoins des différents utilisateurs ?

A l'inverse, trop d'entreprises commencent leurs travaux par une comparaison des outils mis en œuvre par d'autres. Elles s'investissent trop souvent dans l'investigation comparative au détriment d'un approfondissement de leurs propres finalités. Elles se mobilisent davantage sur le « comment » de l'utilisation que sur le « pourquoi » de la destination. Le proverbe est vieux comme le monde : « comparaison n'est pas raison ». Défaut supplémentaire, le benchmarking est l'une des sources les plus sûrement pourvoyeuses de ces débordements énumératifs que nous avons tenté de dénoncer.

Les plus lucides s'efforcent de ne pas acquérir des logiciels « clés en mains ». Elles sollicitent plutôt des groupes de travail dans la conception de cahiers des charges adaptés à leurs problématiques.

A tous les stades de la conception, elles sont attentives au sens des mots : que signifie « être disponible » ? « être courageux » ?... Comment différencier « la coopération » de « la coordination » ? la « dureté » de « l'exigence » ?

3. Savoir remettre en cause l'efficacité des outils

Ces mêmes entreprises s'interrogent régulièrement sur la pertinence et sur l'utilisation des outils de gestion qu'elles proposent. Elles n'interprètent pas forcément les absences de réaction comme des signes d'approbation. Les mêmes entreprises qui audient le bon fonctionnement de leurs systèmes de GRH sont aussi celles qui prennent le temps d'une élaboration concertée. Dans le même temps, elle savent que cette concertation n'est pas forcément un gage de rigueur et de bon sens ! A preuve, cette grande entreprise du secteur public qui vient de décider, à la demande de ses managers, de passer ses niveaux d'appréciation de quatre à six niveaux. Au motif que ces mêmes managers se sentaient plus à l'aise de répartir leurs croix avec deux colonnes supplémentaires... Il semble qu'il soit désormais plus facile d'ajouter que de simplifier.

4. Mettre l'accent sur l'analyse des situations

La conduite des entretiens annuels en constitue un bon exemple. Soucieuses de faire bonne mesure en composant avec une réalité vécue par les protagonistes, quelques entreprises recommandent à leur encadrement de partir non pas seulement d'une grille de critères définissant par avance ce qui doit être observé, mais aussi de l'analyse de situations réellement rencontrées et racontées par les acteurs. Il s'agit bien dans ce cas

d'aborder l'évaluation des comportements à partir de tel ou de tel fait dans telle ou telle circonstance.

Ce qui, dans le même temps, permet d'ouvrir la palette des comportements à d'autres types de critères que ceux établis de façon indifférenciée à l'ensemble du corps social. Prenons l'exemple d'une personne qui n'a de cesse de prendre la parole dans une réunion, au seul motif de se faire remarquer. Rares sont les référentiels ou les supports d'évaluation analysant ce type de comportement. Seule une attention aux situations réellement vécues peut pallier l'impossible énumération des comportements souhaités.

D'autres pratiques plus répandues rangent les listings dans les guides d'accompagnement plutôt que sur les supports et recommandent aux protagonistes de ne mettre l'accent que sur deux ou trois compétences à maintenir ou à développer.

De même conviendrait-il d'aborder la question des valeurs non pas du seul point de vue des valeurs prescrites mais en analysant *a posteriori* en quoi telle décision est porteuse de telle ou telle valeur, et en quoi l'expression de cette valeur répond aux principes d'action de l'entreprise.

5. Favoriser l'expression d'attentes réciproques

En complément des figures imposées de l'entretien annuel, ces mêmes entreprises savent qu'une expression des attentes réciproques est une bonne manière d'enrichir une séquence d'évaluation. Sans compter qu'il est plus facile d'exprimer à son responsable hiérarchique ce qu'on attend de lui que ce qu'on pense de lui.

Au-delà des critères du support, la formulation de ces attentes réciproques focalise l'attention des acteurs sur deux ou trois points spécifiques se rapportant aux conditions de réussite du moment.

Cette question des attentes réciproques se retrouve posée à l'occasion des démarches 360° : il arrive qu'une ou deux attentes prioritaires exprimées par une équipe à l'endroit de son manager soit plus pertinente qu'une liste de quatre-vingts questions. Notons que l'expression d'attentes réciproques présente l'avantage de recadrer la question des comportements sous le seul l'angle d'une interaction entre deux personnes et non comme une caractéristique individuelle. Et, en toutes circonstances, il convient de rappeler une éthique du débat s'attachant à distinguer les faits, les jugements et les sentiments.

6. Ne déterminer que les compétences spécifiques

Nous l'avons dit, il est pertinent de préciser et de qualifier les comportements susceptibles de « produire » une bonne qualité de service dans des métiers comme ceux de la restauration, des services sociaux ou des centres d'appels. L'exercice nous paraît tout aussi utile pour d'autres fonctions dans lesquelles le comportement n'est qu'une des composantes

de la performance. Mais, dans ce cas, pourquoi ne pas choisir que les trois ou quatre compétences (valeurs ou qualités) comportementales caractéristiques ?

Le sang-froid est requis pour éteindre les incendies, la loyauté est de mise chez les comptables comme la maîtrise de soi dans la fonction RH. Quant à la fonction recrutement, il n'est pas interdit, au-delà des tests ou des grilles d'analyse utilisés, de souhaiter que son titulaire dispose d'une certaine dose d'intuition... de quel niveau ? il n'entre pas dans le cadre de cette étude de le déterminer. Il paraît que l'intuition est un souvenir du futur. A-t-on jamais mesuré un souvenir ?

7. S'appuyer sur les quatre composantes du développement des comportements

En tout état de cause, les entreprises qui, en ce domaine, font preuve de mesure ne réservent pas les questions comportementales aux seuls outils de gestion RH. En permanence, elles veillent à la cohérence entre les quatre composantes suivantes :

- **La culture** : elle renvoie ici à la mise en œuvre d'actions favorisant par exemple une culture du service, du travail d'équipe, de la coopération, du débat ou de l'ouverture à l'international. Une charte des valeurs n'aura de sens qu'en explicitant ce qui est implicite ou ce qui est intimement et singulièrement lié à la vérité d'un métier ou d'un service. La culture c'est aussi savoir se préoccuper d'une traduction pertinente des outils dans la langue des utilisateurs. « *Empowerment* » ou « *assertiveness* » flottent encore quelque part entre Calais et Douvres.
- **L'organisation** : toute modification de structure induit tel ou tel mode de fonctionnement touchant à la composition des équipes, à la répartition des responsabilités, aux rattachements, aux modes de délégation, de décision ou de *reporting* et par là-même aux comportements. De même, bien davantage encore que des normes indifférenciées, la définition des objectifs, les niveaux de performance attendus, la répartition des moyens, les conditions de travail constituent autant de facteurs affectant la variation et l'expression des comportements. Une organisation devant être efficace mais aussi vivante et vivable.
- Veiller en permanence à **la qualité des supports et des outils de gestion RH** : nous faut-il insister ? Nous avons cru en démontrer certaines des contributions et des limites.
- **La professionnalisation** : l'importance des dimensions comportementales justifie le plus souvent l'investissement des entreprises dans des actions de formation et d'accompagnement individuelles ou collectives. L'une des pratiques les plus intéressantes relève de la pédagogie des groupes de pratiques professionnelles à l'occasion desquels sont échangées, mutualisées, analysées, comprises et recadrées des problématiques comportementales spécifiques vécues par chacun des participants. Dans ce cadre, le sur-mesure s'avère définitivement préférable à la mesure.

8. Faire preuve de mesure...

Trois niveaux d'appréciation, n'est-ce pas suffisant ? : « *en-dessous des attentes/correspond aux attentes/supérieur aux attentes* » ou sa variante : « *résultats perfectibles/attendus/exceptionnels* ». La plupart du temps, en matière d'évaluation, complétés d'un commentaire soulignant une réussite singulière, une attente spécifique ou un progrès à réaliser, ces trois niveaux suffisent. De même, au-delà de cinq valeurs, la mémoire de la charte qui les énonce fait-elle défaut. Quel salarié est capable de réciter la cotation des niveaux des différentes compétences requises par sa fonction ? En matière de référentiel, le prix de la simplicité est bien connu, il est accordé à la formule suivante : tête x cœur x tripes... la raison, l'attention à l'autre et le courage. Si l'un des trois facteurs est égal à zéro, le tout est égal à zéro.

Méfions-nous cependant de ce zéro ; l'expérience montre qu'il est le début de toute mesure... Rappelons ici que le comportement de chacun, y compris en situation professionnelle, est d'abord reçu par l'autre comme une émotion et qu'à ce titre, il relève du domaine du ressenti et de l'éprouvé. Mais au légitime besoin de mesure et d'objectivité, il importe de ne pas répondre par « un toujours plus » de décomposition de la personne en particules élémentaires.

C onclusion

Les comportements dans l'entreprise sont définis par deux types de registres tout à la fois distincts et complémentaires. Le premier se rapporte à la capacité à vivre ensemble et participe à ce qu'il est aussi convenu d'appeler le lien social. Il s'attache aux principes selon lesquels l'entreprise entend fédérer l'action collective. Ce registre est en grande partie régulé par des valeurs elles-mêmes étayées par la mise en œuvre de règles communes (y compris de « politesse »). Elles sont soutenues, au quotidien, par l'attention que doivent y porter les managers, en toutes occasions et à tous les niveaux de l'entreprise.

Le second concerne les gestes professionnels propres à chaque fonction. Ils font précisément l'objet d'exigences spécifiques, mieux connues sous le nom de « compétences comportementales ». Elles renvoient à des critères variables selon l'exposition au client ou à la confrontation aux autres. Elles sont pleinement constitutives de la performance de chacun, que ce soit au travers de l'animation d'équipes et des innombrables séquences d'ajustement ou de transactions de toutes natures émanant des situations de travail.

Ces deux registres sont fondamentaux pour la meilleure expression des contributions de l'entreprise.

Pour autant, ils ne sauraient être ni définis ni évalués au moyen d'instruments toujours plus sophistiqués. Notre hypothèse de travail étant que la pertinence de ces outils s'évapore dans une production dont l'abondance (ou parfois même, son contraire, le simplisme) confine à l'illisibilité. La dérive gestionnaire de ces outils est semblable à ces cours d'eau dont le débordement efface le cours initial. Le fleuve en sortant de son lit empêche toute navigation. C'est au tour des embarcations de dériver.

Ici, la dérive, c'est la perte du sens par la réification de la personne. Que cet excès soit un effet de l'accumulation ou de la simplification des critères comportementaux. Paradoxalement, cet investissement se trouve susceptible de contribuer à la dissolution de ces repères sans lesquels aucune société ne parvient plus à s'édifier, et dont la réponse ne saurait se trouver dans la multiplication de moyens de prescription ou de mesure inadaptés. Faire preuve de mesure, c'est retrouver le risque, aussi exigeant soit-il, d'être à l'écoute et de nous confronter à celui qui nous relie au monde et qui nous permet, dans le même temps d'accéder à nous-même. Il porte un nom, il s'appelle l'autre.

Postface

Pour en sourire, nous nous référerons au passage du pittoresque ouvrage de Ben Schott et de ses « miscellanées » concernant la dureté des mines de crayon. Parce que la métaphore de cet exemple (de la dureté à la tendresse...) témoigne, s'il le fallait encore, qu'on ne saurait pour autant se fier à la « bonne mine » de l'autre.

« L'évaluation des mines de crayons remonte aux travaux de Nicolas-Jacques Conté, l'inventeur en 1795 des techniques permettant de contrôler précisément la proportion de graphite et d'argile entrant dans leur fabrication. Le système de Conté était une échelle numérique où 1 correspondait aux mines les plus dures, 4 aux mines les plus tendres. Par la suite, les manufactures britanniques créèrent leur propre échelle, à base de lettres : les mines les plus tendres y étaient affectées du préfixe B (black), les plus dures du préfixe H (hard). Avec le temps, les deux systèmes ont fusionné en une seule échelle, d'usage courant en Europe :

mines dures : 9H, 8H,...2H, H, F, H, HB, B, 2B...8B, 9B... mines tendres

Cette échelle est utilisée aux Etats-Unis, mais la plupart des manufactures américaines lui préfèrent un code numérique qui reprend l'échelle de Conté mais cette fois-ci inversée : #1 correspond aux mines les plus tendres, #4 aux plus dures :

mines tendres : #1=B, #=HB, #2^{1/2}=F, #=H,#4=2H... mines dures

Tous ces systèmes ont quelque chose d'arbitraire : aucune définition de la dureté des mines de crayons n'a jamais été universellement appliquée. »

Ben Schott : « Les miscellanées de Mr.Schott », éd. Allia, Paris, 2005

Edifiante conclusion...