

1995.10

Recherche performance humaine désespérément : la contribution de cabinets de conseil

Danielle Picard

Maître de Conférences à l'Université Paris 9 Dauphine, membre du Groupement d'Observation et de Recherche en Ressources Humaines et en Relations Industrielles (GORRHI).

Résumé : L'objet de ce travail est d'examiner comment des consultants en G.R.H. appartenant à des cabinets de conseil divers, observent les principaux problèmes que soulève toute recherche de la performance humaine. L'analyse de 20 discours présélectionnés, permet de mettre en évidence les angles de vue de la performance humaine que tendent à privilégier certaines approches. Elle donne une idée des positions diverses que tiendraient des consultants face au débat traditionnel sur l'«opposition entre l'économique et le social» que suscite souvent l'étude du phénomène en question. Elle repère des modes de validation différents des méthodes d'intervention, et du recours à la mesure partielle de la performance humaine. Elle pourrait alimenter une réflexion sur les croyances qui sous-tendent l'intervention en G.R.H.

Mots - clés : Efficacité, Efficience, Effectivité, Épistémologie, Éthique, Performance humaine, Morale, Société de conseil

Summary : The purpose of this work, is to study how H.R.M. consultants who belong to consultancy offices, observe the main problems arisen by every research on human performance. The analysis of 20 preselected speeches, makes obvious some human performance points of view, that tend to prefer some approaches. It gives an idea on the different positions taken by consultants in front of the traditional debate on the "opposition between the economics and the social", that is often aroused by the study of the subject. It identifies some different modes of validation on intervening methodes, and on the use of part - measure of human performance. It could feed a reflexion on the opinions that underlie H.R.M. intervening.

Keywords : Consultancy offices, Effectiveness, Efficiency, Epistemology, Ethics, Morales

La performance humaine au sein de l'entreprise est par nature, l'objet de discussions pirandelliennes. La raison la plus fréquemment invoquée pour expliquer cela, revient à dire que l'étude de ce problème fait partie de la polémique sur la place de l'Homme au travail. Là où les uns voient un ascèse indispensable à la prospérité, d'autres observent l'aliénation au travail. A cet argument déjà ancien, se rajoute aujourd'hui la considération courante que la performance humaine est de plus en plus floue. Nul ne saurait donner une vision précise et encore moins universelle du phénomène, tant celui-ci est évasif, souvent remis en cause par un contexte changeant, et peu distinct d'autres sources de la performance globale de l'entreprise.

La revivance actuelle de ces controverses tient, tout d'abord, à des paradoxes symboliques du mal-être de la G.R.H. de ces dernières années. Cette crise relève de la difficulté à ancrer dans le raisonnement stratégique et dans la gestion quotidienne, les propositions de dépassement de l'opposition traditionnelle entre développement économique et progrès social. La presse n'a d'ailleurs pas manqué de souligner que la publicité faite par des entreprises autour de leurs initiatives de gestion préventive des emplois, a été suivie de plans sociaux successifs, engagés à des seules fins de performance économique. Elle a aussi mis en évidence le retour à des pratiques régressives d'exercice du pouvoir, malgré la mode à un certain «renouvellement» du management, prônant «la reconnaissance de l'homme» comme un des passages obligés de «l'excellence»...

Les polémiques autour de la capacité à promouvoir la performance humaine sont par ailleurs avivées par le doute auquel incite la vogue du «*management de la complexité*». Cette approche invite à admettre que le gestionnaire ne peut parvenir à appréhender les phénomènes dans leur globalité, surtout dans un contexte d'incertitude croissante. Dans cet esprit, des adeptes de la «*théorie du chaos*» tendent à souligner, que le foisonnement de méthodes de gestion destinées à répondre au besoin d'une action mieux instrumentée, serait d'un faible effet utilitaire. Ces «*artefacts*» donneraient selon eux, «*l'illusion de la gestion*» à leurs concepteurs et / ou utilisateurs. Leur seule qualité serait d'avoir tenté de mettre une part d'ordre dans un désordre qu'ils ne peuvent totalement maîtriser. D'autre part, la question de *la mesure de la performance* est, en G.R.H. plus encore que dans d'autres domaines de la gestion, source de perplexité. Au souci gestionnaire de mesurer la performance, s'oppose le scepticisme de psychosociologues pour qui rien de ce qui est humain ne serait à mettre en équation, surtout en un temps où les approches globales dévalorisent les évaluations isolées de l'apport des ressources humaines.

Si la portée de ces interrogations dépasse le cadre de la seule spécialité G.R.H., les professionnels de ce domaine sont néanmoins parmi les plus exposés à devoir les aborder concrètement. Aussi, plutôt que de confronter ici les opinions émises sur ce thème, dans les nombreuses études managériales, économiques, psychosociologiques, philosophiques, ..., nous proposons plutôt une analyse des discours de consultants en G.R.H., sur leur vision de la contribution de leur cabinet à la «*construction*» de la performance humaine au sein des entreprises - clientes. Les typologies proposées ne prétendent pas être une photographie exhaustive, et encore moins objective, des «*visions du monde*» d'une profession. Il est en effet, tout à fait probable que les discours tenus cristallisent certaines facettes d'une pratique, qui ne pourrait être enfermée, en sa globalité, dans des classifications toujours réductrices. De même, on peut fortement supposer que d'autres interlocuteurs auraient pu s'attacher à des démonstrations toutes autres. On pourrait avancer aussi, que l'identité de l'enquêtrice, l'évolution d'une conjoncture socio-économique plus ou moins favorable à l'image de la performance humaine..., ont constitué des biais indéniables. Aussi, les rapprochements effectués par cette étude ne devraient pas être vus comme des «*images d'Epinal*» des visions de la performance humaine.

Les orientations diverses des argumentaires de personnes, dont l'action consiste précisément à promouvoir la performance humaine, pourraient être observées comme des *formes d'intégration possibles des débats sus évoqués, dans des visions de la pratique*.

L'analyse des argumentaires - type sur la contribution de conseillers en G.R.H., à la formation de la performance humaine, est centrée sur :

- Une présentation des angles de vue de la performance humaine, et des significations données à la quête de performance,
- Une étude des discours sur les méthodes de réalisation de la performance humaine, et plus particulièrement sur les justifications de bien - fondé des méthodes, et de l'utilisation de la mesure.

Précisons qu'un tableau de synthèse des principales prises de position, est placé à la fin de l'article.

1 Représentations de la nature et des finalités de la performance humaine

Si les 20 propos retenus ont pour principal point commun de défendre la nécessité de promouvoir la performance humaine, les perceptions sur la nature de cet aspect de la performance de l'entreprise, comme sur la finalité de cette poursuite, sont souvent bien différentes. L'analyse qualitative du contenu des discours, a permis d'établir des regroupements de visions exprimées sur les angles de vue privilégiés, et sur les significations d'une recherche de la performance humaine.

1. Précisons que cet article est une étape d'une étude sur la nature de la performance de l'entreprise.

1-1 Nature de la performance humaine

La plupart des 20 personnes interviewées, se disent consultées pour des problèmes qui dépassent le seul aspect humain de la performance de l'entreprise. La contribution des consultants en G.R.H. ne serait qu'une «pierre» ou un «ciment» à la construction d'un édifice. Les dirigeants d'organismes spécialisés dans un domaine ou plus de la G.R.H., ne se reconnaissent qu'une responsabilité limitée à leur contribution, experte mais partielle. Alors que les représentants de sociétés de conseil pluridisciplinaires se présentent souvent comme solidaires d'une action globale menée par leur cabinet, soit en tant que simple maillon d'un chaîne d'interventions, soit en tant que membre d'un «groupe de projet pluri - compétent». La performance humaine serait donc, selon les cas, un élément plus ou moins identifiable dans un ensemble de composantes de la performance de l'entreprise. La définition donnée représente, l'idée que se fait la personne interviewée des réponses courantes de l'équipe G.R.H. qu'elle dirige, à des demandes qui sous-entendent une recherche de performance.

Les différences de vision de la performance humaine que chaque cabinet est censé rechercher, illustrent grosso modo 3 angles de vue de la performance humaine, observés selon les cas, sur un ou plusieurs niveaux (entreprise, établissement, service, équipe, individu).

1-1.1 Focalisation sur l'efficacité (position défendue par 6 consultants)

Les interventions décrites comme étant destinées à permettre à l'entreprise - cliente «d'atteindre les objectifs spécifiques» qu'elle s'est fixée, ou qu'elle est invitée à poursuivre afin d'être au niveau de ses concurrentes, ont été regroupées sous ce titre de «focalisation sur l'efficacité». Si le terme d'efficacité n'a pas été toujours formulé par les personnes interviewées,

2. Nous avons rencontré pour les besoins de notre travail sur la performance, de nombreux consultants. Nous retons dans l'analyse présentée ici, 20 entretiens avec des consultants en G.R.H., sur 37 centrés sur la performance humaine. Ce choix résulte de l'élimination progressive d'interviews, souvent riches en représentations de la nature de la performance, mais peu exploitables pour dresser les typologies que nous proposons ici. Les rejets sont dus, soit à un refus total ou partiel d'enregistrement de l'entretien rendant difficile la phase d'analyse qualitative de contenu, soit au fait que notre interlocuteur n'était pas en position de s'engager à donner des précisions sur les méthodologies d'intervention de son cabinet d'appartenance, soit enfin à la difficulté de traiter des bases de validation des pratiques, quand les reformulations de relance ont été vécues sur ce point - et bien contre notre volonté - comme étant déstabilisatrices. Précisons que ces entretiens se sont déroulés entre avril 1994 et mars 1995. Les 20 entretiens dont il est question ici, ont été semi-directifs et enregistrés. Leur durée moyenne a été de 3 heures. Ils ont comporté au moins les 3 étapes suivantes. La phase d'ouverture a reposé sur la demande de précision de «la nature de la contribution du cabinet ou du département, proposée aux entreprises, notamment pour la formation du phénomène de performance humaine». Elle a été le moment d'approfondissement sur la teneur des services offerts. Elle a été aussi la principale occasion d'expression sur les angles de vue de la performance humaine. La phase suivante a consisté en des descriptions méthodologiques. Elle a permis non seulement de confirmer les axes privilégiés de la vision de la performance humaine, mais aussi d'alimenter des représentations différentes des bases de validation des méthodes. La dernière phase a consisté à observer des outils et des approches particulières, notamment certains outils de mesure de la performance humaine. Elle est à l'origine du repérage d'arguments sur l'utilité et la validité de la mesure appliquée aux ressources humaines. Des reformulations en cours d'entretien, et une fois l'entretien totalement terminé, ont servi de relances ou de confirmations sur les positions prises.

Nous avons donc retenu 20 entretiens menés avec des responsables d'équipes de conseillers en G.R.H. : 10 représentent des cabinets spécialisés dans un ou deux domaines du vaste champ de la G.R.H., et 10 sont chargés de superviser et de guider les activités du département qualifié pour l'aspect G.R.H. des interventions d'un cabinet pluridisciplinaire de conseil en management.

Parmi les 10 cabinets spécialisés en G.R.H., on compte 4 cabinets internationaux opérant dans des domaines très divers. Pour l'un d'entre eux, il s'agit de la mise en place d'une méthode spécifique d'évaluation des emplois assortie d'une procédure d'appréciation des performances. Pour un autre, l'activité essentielle consiste en la formation - action ou la «formation - conférences» de l'encadrement en vue de l'exercice de responsabilités de G.R.H., et de spécialistes de la fonction ressources humaines. La spécialisation des 2 derniers, porte sur le recrutement et le conseil en orientation de cadres (sélection pour la promotion interne à des postes de responsabilités). A ceux-ci se rajoutent 3 cabinets français, dont les activités tiennent à la gestion des emplois et des compétences. A cette catégorie, on a aussi rattaché 3 cabinets parisiens dont l'activité de base est la conception de procédures d'appréciation des performances et de systèmes de récompenses. Enfin, on a recensé ici, un cabinet dont la vocation essentielle est l'organisation du travail. Parmi les 10 cabinets plurivalents, on retrouve 3 cabinets d'audit anglo-saxons, au sein desquels les départements de conseils en G.R.H. procèdent, à l'évaluation quantitative et qualitative des compétences humaines lors d'opérations de reconfiguration ou de redynamisation, suivies en principe d'une assistance à l'encadrement pour la concrétisation d'une vision nouvelle de la performance humaine. On dénombre aussi dans cette catégorie, 7 départements de spécialistes en G.R.H. de cabinets mondiaux, travaillant en «groupe de projet pluri - compétent» avec d'autres spécialistes du même organisme.

Leurs propos ont été l'illustration d'un regard sur *la capacité des hommes «à faire ce qu'il faut»*. On retrouve là, trois orientations de ce discours - type :

- une vision essentiellement économique, pour le responsable des questions de G.R.H. d'un cabinet d'audit anglo-saxon, et pour le dirigeant d'une petite structure de conseil spécialisée dans la conception de systèmes d'évaluation des performances, associé à des formules de rémunération motivante (destinés à des populations de personnels commerciaux ou des cadres dirigeants).

La performance humaine pour le premier, est (lors d'une réorganisation) la comparaison du nombre de personnes occupées (dans une entreprise, un établissement ou un service) par rapport aux effectifs employés dans les entreprises les plus compétitives du secteur d'activité. Les référentiels valorisés sont des ratios établis par le cabinet à partir d'interventions dans des entreprises de divers pays.

Elle est pour le deuxième, les résultats (essentiellement financiers) produits par un individu, comparé à ceux de ses collègues exerçant une activité équivalente à la sienne.

Dans les deux cas, le regard porté sur la performance humaine révèle *une attente d'alignement sur des référentiels symbolisant le «faire ce qu'il faut» requis, voire un dépassement de telles normes.*

- une vision économique est organisationnelle pour les responsables du département G.R.H., dans deux cabinets d'audit anglo-saxons, et dans un cabinet international de conseil en management. Pour les deux premiers, l'observation de la performance humaine se doit d'être tout autant quantitative que qualitative. Aux évaluations en termes d'effectifs du type de celles évoquées ci-dessus, se rajoutent des appréciations qualitatives quant à *la capacité des ressources humaines disponibles à être à même d'adopter les comportements attendus*, en considération des défis que réservent les tendances du secteur d'activité. Ces aspects qualitatifs de l'approche, semblent dans un cas, fortement déterminés par les informations qu'aurait le cabinet, sur les orientations des compétences humaines du secteur d'activité.

Pour le deuxième, les représentations des compétences humaines résulteraient d'une formalisation des points de vue des dirigeants, éclairée «si nécessaire», des «données» dont disposerait l'organisme de conseil.

Quoique soit leur origine, les critères retenus³ dans les deux cas, valoriseraient *une efficacité humaine déterminée à la fois par le souci de rentabilité à court terme, et par la préoccupation de maintien d'une flexibilité organisationnelle optimale sur une longue période.*

On remarque aussi cette vision d'un «faire ce qu'il faut» guidé par des objectifs économique-organisationnels, dans les descriptions des interventions menées en G.R.H. par un cabinet international de conseils en management. L'efficacité humaine serait *la capacité de l'individu ou de l'unité de travail à «assumer sa part de responsabilités», «à moduler son action» pour la réalisation des objectifs économiques et de flexibilité organisationnelle.* Lors de l'implantation d'un système de management par objectifs, le département de G.R.H. conçoit des procédures d'évaluation des performances humaines très précises, destinées tant à des opérationnels qu'à des fonctionnels.

1. Si des liens logiques doivent en principe relier le «faire ce qu'il faut» et le «faire les choses bien», 13 personnes sur 20 ont présenté la contribution de leur cabinet comme étant axée sur l'un ou l'autre des angles de vue. Seuls 7 tenants de l'effectivité reconnaissent non seulement la nécessité d'observer à la fois les buts, les moyens et les résultats, mais aussi la possibilité que chacun des 3 éléments de la relation puisse remettre en cause les 2 autres ...

1. Les descriptions d'actions d'accompagnement des changements suscités, auxquelles se sont livrés les représentants de ces sociétés de conseil, ont porté essentiellement sur des modalités de conduite des hommes vers des perceptions et des comportements, qui assimilent les nouveaux objectifs. Si elles peuvent a priori apparaître comme un travail sur «faire les choses (autrement) bien», ces méthodes se résument surtout à l'idée de «conduire l'entreprise et ses hommes, là où il faut».

2. Du niveau de l'entreprise au niveau de l'individu

3. Expertise de l'individu et des équipes, comportements (individuels et collectifs) d'adaptation... sont des exemples de critères les plus cités.

- Une vision économique, organisationnelle et sociale pour le dirigeant d'une petite société de conseils en G.R.H. spécialisée dans la conception de systèmes d'appréciation des performances, et la gestion de la rémunération motivante. Les procédures que conçoit ce cabinet, reflètent l'idée que *la capacité des hommes à s'engager dans les objectifs économiques et de flexibilité organisationnelle, est déterminée par l'aptitude du management à gérer les récompenses de l'efficacité prouvée, en connaissance des besoins et des attentes de chacun.*

1-1.2 Valorisation de l'efficience (position défendue par 7 consultants)

C'est explicitement au nom de l'efficience que 7 dirigeants de cabinets spécialisés dans un domaine - au moins - de la G.R.H., ont considéré contribuer à la performance humaine des entreprises qu'ils conseillent. Il s'agit en majorité de structures conçues à partir de l'expertise de leurs fondateurs, dans l'application de méthodologies particulières.

On trouve là, des illustrations d'*une performance humaine qui consisterait à ce qu'un individu ou une équipe «fasse les choses bien», en s'y prenant mieux ou autrement, à l'aide des connaissances et des savoir - faire enseignés par l'organisme de conseil. Ou encore, la performance humaine serait favorisée par la sélection d'individus capables de «tenir convenablement leur poste».*

Ainsi, une équipe de formateurs en G.R.H. apprendrait à l'encadrement, et à des spécialistes de la fonction ressources humaines, à *«maîtriser les bonnes méthodes d'une gestion progressiste des hommes» ...*

Une entreprise de conseil en évaluation des emplois et en appréciation des performances humaines, proposerait *«des techniques rigoureuses et précises testées dans plusieurs contextes», et dont l'usage a pu donner des «bases claires et toujours adaptables d'une gestion efficiente des hommes».*

2 cabinets de gestion prévisionnelle des ressources humaines, s'attacheraient lors de leurs interventions à transmettre aux cadres chargés des problèmes de G.R.H., l'utilisation d'outils et de méthodes d'approche de l'emploi et des compétences. Leur contribution à la formation de la performance humaine serait d' *«éviter un bricolage qui discréditerait une fonction chargée de responsabilités morales lourdes à l'égard des hommes», ou encore «d'assurer à la fonction ressources humaines, les fondements de son expertise, et de là de sa reconnaissance»* parmi les principaux décideurs.

Une société de conseil dont l'activité de base est l'organisation du travail, pratiquerait une formation - action en vue de donner aux hommes *«les bonnes pratiques professionnelles» ...* Son but serait *«d'éviter le gaspillage des compétences, d'améliorer les coordinations, d'optimiser les relations avec les clients ou les usagers».*

Enfin, 2 dirigeants de cabinets de recrutement, ont considéré participer à l'efficience au sein des entreprises - clientes, en identifiant chez les personnes soumises à leurs tests psychologiques, bilans comportementaux et entretiens, *les capacités à tenir convenablement les postes à pourvoir.*

Toutes ces positions centrées en particulier sur l'efficience, tendent à regarder les objectifs comme des référentiels essentiels pour l'adaptation de l'intervention. Mais cela n'irait cependant pas, jusqu'à remettre en cause les principes et les modalités de base de leurs méthodes. Par exemple, le responsable d'un cabinet de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a dit espérer parvenir, grâce à une bonne implantation de ses méthodologies, à ce que les directions puissent mieux prendre en compte la *«variable ressources humaines»* lors des choix stratégiques. Mais sa priorité serait de *«réussir tout d'abord la greffe».*

Par ailleurs, l'efficience ne pourrait ici, être ignorante ou *«trop désinvolte»* à l'égard de l'Homme. Par exemple, le cabinet spécialisé en organisation du travail, a à sa tête une équipe de personnes qui *«souhaite que les gens ne soient pas gagnés par la névrose des objectifs... et soient*

heureux de se dire le matin au réveil, qu'ils vont progresser dans la perspective d'un travail plus intelligent et de mieux en mieux accompli».

1-1.3 A la recherche de l'effectivité (position défendue par 7 consultants)

Les propos tenus par les responsables d'équipe de consultants en G.R.H. de 6 cabinets plurivalents, et par le dirigeant d'une petite structure spécialisée en gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, ont incité à ouvrir une rubrique axée sur le concept d'effectivité. Ce vocable a été utilisé spontanément ou a été accepté lors de la reformulation finale. On veut désigner sous ce terme d'effectivité, *les conceptions de la performance qui consistent à s'interroger sur l'adéquation des objectifs (quantitatifs et qualitatifs) à un environnement incertain et complexe, de même que sur l'adaptation des moyens à des buts présentés comme provisoires.* L'idée de base étant de poursuivre une adaptation continue à l'environnement, *toute définition de la performance organisationnelle ou de la performance humaine serait par nature précaire, propre à une étape d'un processus permanent de changement.*

Les 6 cabinets pluridisciplinaires ont pour point commun, d'adopter une attitude de défiance à l'égard des méthodes d'intervention systématiques. Les méthodologies seraient élaborées à partir des caractéristiques des situations propres à chaque contexte. Et c'est en fonction de la nature des problèmes posés, que les équipes d'intervention se constitueraient. Leurs approches seraient par nature, à l'écoute des perceptions et des attentes de tous les acteurs concernés, dans la mesure où ceux-ci assureraient la mise en oeuvre (et peut-être le succès) des projets conçus ensemble. Les argumentaires de ces méthodes globales, sont une mise en évidence de *la nécessité de concevoir à chaque fois des analyses et les méthodes d'actions avec le moins d'a priori possible.* Il s'agirait d'*agir en fonction de la complexité particulière à chaque lieu et à chaque moment de l'intervention, et en considération de la teneur de l'incertitude régnante.*

La performance humaine est vue comme étant *étroitement imbriquée à la performance organisationnelle.* Leur volonté commune semblerait de parvenir à faire évoluer solidairement les hommes, les structures, les technologies et les procédures. Les objectifs seraient convenus avec les personnes par un système d'ajustement «par essais et erreurs», au regard des nécessités d'adaptation à l'environnement, mais aussi en fonction des capacités constatées de progression des hommes. De même, les moyens seraient révisés à la suite de cette remise en cause des objectifs.

En sus de sa collaboration à la construction collective d'un projet de changement, le rôle des experts en G.R.H. serait d'aider à traiter des questions «pointues» comme : La gestion des liens complexes entre structures - qualifications - compétences - formation, l'évaluation des compétences, la conception de formation sur mesure, les méthodologies d'entente sur des objectifs «glissants» de performances et de progrès professionnels, la gestion des rémunérations, la gestion du temps de travail, l'étude des perceptions des individus sur des problèmes divers (et notamment sur la vision de la performance humaine à faire prévaloir), ...

Notons que ces différents représentants de cabinets de conseil, ont donné des exemples d'interventions dans des univers professionnels très divers, qui sont loin de se résumer à des milieux très informatisés.

Le responsable d'une petite société de conseil en gestion de l'emploi et des compétences, a valorisé également un angle de vue de type effectivité, dans ses descriptions des approches de développement professionnel. Il concevrait des procédures de communication interne (bourses d'emplois, points de rencontres de carrière, bilan professionnel, ...), qui engagerait les candidats à «prendre leur avenir en main». Elles les inciteraient «à moduler leurs atouts (pré-identifiés), aux opportunités de carrière possibles dans l'entreprise, ou en dehors d'elle». L'esprit des démarches (inspiré de celui de l'approche «portfolio») consisterait en fait, à ce que chacun ait *une attitude pro-adaptative, qui reviendrait : à admettre qu'une voie professionnelle peut être souvent réorientée, à accepter d'apprendre et de remettre en cause ses savoirs, à observer ses résultats comme des sources d'information sur les progrès à réaliser ...*

1-1.4 Observations différentes des résultats, des processus, et des objectifs

Nous avons donc pu repérer, trois types de vision de la performance humaine, dont les critères de distinction principaux tiennent aux degrés variables de focalisation du discours sur les résultats, sur les processus, ou sur les objectifs d'adaptation.

L'efficacité humaine est ici, un regard qui tend fortement à privilégier les résultats obtenus par un individu, une équipe, ou une unité de travail, en comparaison à *un (des) référentiel(s) considéré(s) comme la traduction de ce que devrait être l'aspect majeur de la performance humaine recherchée*

Le *processus* de progression des hommes vers les objectifs, intéresse uniquement dans la mesure où il serait *au service quasi - exclusif, de finalités* en accord avec la stratégie de l'entreprise ou de l'unité d'appartenance des intéressés. Il devrait consister, avec le moins d'ambiguïtés possibles, à conduire à faire ce qu'il faut. Le pari repose sur le présupposé selon lequel, les référentiels seraient les meilleurs guides du progrès à réaliser.

Les *objectifs* seraient adaptées au fur et à mesure du décodage des signes de transformation des exigences de compétitivité, sans pour autant être déterminé par une «préoccupation obsédante» du changement. *L'incertitude serait en quelque sorte un «problème de parcours», d'importance différente selon les secteurs d'activité.* Elle pourrait sur une intervention à moyen ou long terme, conduire à *amender progressivement la définition des référentiels*, mais rarement au point de bouleverser radicalement l'esprit de l'approche de base. Par ailleurs, les représentants des cabinets d'audit anglo - saxons, ont semblé vouloir compter sur leur propre système de surveillance de l'évolution des entreprises, par secteur d'activité, pour s'adapter aux évolutions.

On peut relever que ces représentants d'un discours axé sur l'efficacité, abordent *la question de la complexité du fonctionnement et du changement des systèmes humains*, avec une assez grande confiance en l'obtention des réponses conformes aux référentiels du «faire ce qu'il faut». Seules les personnes qui ont dit chercher à traduire des objectifs de flexibilité organisationnelle, en critères d'évaluation comportementaux, ont affirmé être attentives à ce que soient si possible évités, des paradoxes dans la conception des actes et des messages managériaux. Les adeptes d'une efficacité essentiellement économique, ont fait des allusions aux détériorations de climat social que pourrait induire la recherche de la performance humaine. Mais ils ont semblé espérer que les dédommagements (primes de départ) ou les récompenses financières (commissions, pourcentages, stock - options ...), puissent suffire.

L'efficacité humaine a été dans le cadre de cette enquête, la considération d'une *priorité à donner au processus vertueux qui consisterait à «faire les choses bien»*. Les finalités de ce processus seraient non seulement la lutte contre le gaspillage, la meilleure gestion «du déterminant essentiel de la performance humaine, qu'est la compétence», mais aussi rendre les gens plus intelligents, plus sûrs d'eux, plus heureux ou tout au moins le moins malheureux possible... On pense au constat de MINTZBERG¹, « ... L'efficacité est le but paternaliste, celui qui est poursuivi à juste titre par toute direction bien intentionnée, en conjonction avec d'autres buts». Ici, cela pourrait être compris comme une incitation à rendre les dirigeants «mieux intentionnés» par exemple, par la prise en compte optimale de la variable «ressources humaines» dans les choix stratégiques, (grâce une meilleure maîtrise de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences) ... L'efficacité poursuivie par ces 7 consultants, soucieux d'éviter de trop ennuyer avec des objectifs, peut apparaître comme «une fin en soi». De ce fait on pourrait parler d'un «culte de l'efficacité», assez courant chez les personnes dont le métier est d'identifier ou d'apprendre «les bonnes méthodes professionnelles». Leur répugnance à engager des personnes dans un «culte de l'efficacité» jugé souvent nuisible à ce qu'il conviendrait de faire, est nette. Mais ces consultants n'ont pas oublié d'insister sur la prise en compte de la stratégie et du contexte de l'entreprise, pour réussir l'adaptation de leurs méthodes. A cette

1. H. Mintzberg, *Le pouvoir dans les organisations*, E.O., 1986, p. 370 à p. 377.

2. Ibidem

condition, leur proposition d'efficience serait, un bon «choix entre les alternatives, qui produit le meilleur résultat pour l'application de possibilités données» ... en supposant que les autres alternatives seraient les solutions proposées par les cabinets de conseil concurrents ...

Cette tendance à considérer que les objectifs stratégiques sont accessoires ou extérieurs à l'esprit des pratiques (une fois le diagnostic opéré), est également observable dans des remarques relatives à la nécessité de s'adapter à un environnement incertain. *L'incertitude serait essentiellement un stimulant de «remise à jour» des méthodes* aime - t on à préciser ici. Par exemple, le cabinet de formation aux méthodes de G.R.H., aurait des intervenants toujours à l'écoute des «tendances nouvelles». L'établissement de contacts au sein d'«entreprises innovatrices», ou avec des experts de différents milieux (chercheurs, confrères, ...), serait valorisé, pour se prémunir contre le risque d'«être dépassé», ...

Ici, comme chez les tenants de l'efficacité, *l'adaptation se «fait au fil de l'eau»*, sans «l'obsession d'un péril éminent» pour les savoirs. Les délais d'actualisation des connaissances «sont toujours courts» pour le représentant du cabinet de formation à la G.R.H. Mais ils ne le seraient «jamais autant que voudrait le laisser croire un discours managérial à la mode», ou le laisseraient supposer «les croyances d'une époque obsédée par la course contre le temps».

La prise en compte de *la complexité des systèmes humains* est mentionnée comme un risque de rejet des méthodes. Les précautions essentielles résideraient là, dans :

- Une analyse attentive des fonctionnements organisationnels réels (par l'observation directe et l'écoute des discours des parties prenantes),
- L'adaptation des méthodes aux problèmes spécifiques de l'entreprise ; Cela reviendrait à dire que la conception globale des approches aurait été convenue avec le demandeur, et qu'ensuite les bonnes pratiques seraient transmises à des personnes qui devraient en principe, trouver un intérêt à travailler autrement.

L'effectivité est une approche de la performance humaine, qui parie sur les potentiels d'adaptation individuel et collectif. Elle repose sur la conviction que l'environnement des entreprises et des hommes, est majoritairement d'une incertitude éminente, même si des différences sensibles existent d'un contexte à un autre. De ce fait, les finalités individuelles et collectives ne pourraient être que des *objectifs appelés à être modifiés* au regard :

- des *résultats d'un processus d'adaptation individuel ou collectif*, et
- des *possibilités humaines* envisageables, d'action ou de réaction, pour cette quête volontariste d'amélioration permanente de la flexibilité organisationnelle.

Cette instabilité consciente et voulue des représentations des objectifs, s'étend à la vision des processus à engager. Les *moyens et les méthodes* seraient non seulement *repensés* en fonction du nouveau projet à réaliser, mais *adaptés* au fur et à mesure que les parties prenantes avanceraient dans sa concrétisation. Autrement dit, les résultats remettraient aussi régulièrement en cause les méthodes. La trilogie objectifs - processus - résultats serait observée dans son ensemble, et en principe chacun des 3 éléments pourrait conduire à réexaminer les 2 autres.

La prise en compte de *la complexité des systèmes humains* est inhérente à la démarche. Elle tend ici à se traduire essentiellement, par une certaine association des personnes à la définition et à la conduite d'un projet de performance. L'incitation des parties prenantes, à agir autant que possible en fonction de leur potentiel d'adaptation, serait une façon de les conduire à s'approprier la dite complexité.

Pour le responsable du cabinet de conseil en gestion de l'emploi et des compétences, la prise en compte de la complexité reviendrait à ce chaque individu prenne conscience de son mode de fonctionnement personnel, et parvienne à «*tracer sa voie*» en *gérant au mieux l'évolution de ses compétences, en fonction des possibilités que présente son environnement.*

1. Définition de l'efficience de H.A. Simon, *Le comportement administratif*, 1957. Citée par H. Mintzberg, Op. Cit.

1-2 Sens d'une poursuite de la performance humaine

Nos interlocuteurs ont révélé, à travers des remarques successives ou des développements précis, leur mode personnel d'intégration du débat sur l'opposition entre «l'économique» et «le social», que suscite toute analyse de la performance humaine. Tous ont insisté pour démontrer combien il est à leur yeux, essentiel d'être attentif à l'esprit de la demande du client. Mais, ils ont aussi tenu à faire observer leur souhait d'orienter le demandeur dans sa prise en compte du «social». La compétitivité de l'entreprise est apparue comme la préoccupation dominante des divers discours. Des conceptions diverses du rôle attribué au «social» dans la recherche de la compétitivité apparaissent. On peut, grosso modo, distinguer trois manières d'aborder le dit débat :

- Les buts économiques de l'entreprise priment, et les personnes investies dans leur poursuite perçoivent des contreparties ou des indemnités,
- Le développement humain enrichit le développement économique de l'entreprise,
- Le management doit gérer conjointement le développement économique, la flexibilité organisationnelle, et le développement des hommes.

1-2.1 L'économique prime sur le social, mais ce dernier ne devrait pas être lésé (position défendue par 2 consultants)

Les deux tenants d'un discours d'efficacité économique ont illustré cette approche. Leurs discours sur la *compétitivité symbolise la bataille des résultats économiques* qu'auraient à se livrer des entreprises d'un même secteur d'activité. L'esprit de leur contribution à la formation de la performance de l'entreprise, serait d'amener un ensemble de personnes ou un individu, au niveau des concurrents qui obtiennent les résultats tangibles les meilleurs. Elle pourrait être aussi, l'organisation d'une course au dépassement des résultats obtenus par d'autres compétiteurs.

Le consultant du cabinet d'audit anglo - saxon, adepte de l'efficacité économique, donne essentiellement du *social, une vision de responsabilité morale à l'égard des tiers*. Une «responsabilité sociétale» de nature particulière, est défendue. L'argument a consisté à mettre en valeur l'idée que le «courage» mis par des dirigeants à rechercher l'enrichissement économique de l'entreprise, induirait des effets économiques positifs pour la région d'insertion, et de là provoquerait une élévation du niveau de vie moyen des habitants de la zone géographique bénéficiaire. Autrement dit, la participation à l'élévation du niveau économique d'une région serait un signe de *bonne citoyenneté de l'entreprise*. Mais ce conseiller a fait surtout valoir que par «sens moral personnel», il insisterait auprès des entreprises, si nécessaire, pour «laisser partir les personnes dans de bonnes conditions financières et morales», quand les restructurations se traduisent par des réductions d'effectifs. Il s'efforcerait de persuader les directions d'entreprises, des *bénéfices* qu'elles tireraient : à indemniser substantiellement les personnes volontaires au départ, ou licenciées, et à aider les partants dans leur recherche d'activité à l'extérieur de l'entreprise. Cette forme de *responsabilité morale interne*, exprimée en conseil de gestion, serait essentiellement *utilitariste*. Il s'agirait, en effet, de convaincre que le «bon moral» des «salariés restants» après un plan social, ou que l'image institutionnelle (auprès des pouvoirs publics, de certains médias et de quelques clients), pourraient avoir un intérêt plus grand, que la seule recherche de la satisfaction financière des actionnaires.

Le dirigeant d'une petite entreprise de conseil spécialisée dans la «gestion dynamisante» des personnels commerciaux et des cadres dirigeants, fait valoir que les populations concernées par les systèmes de poursuite d'efficacité économique qu'il imagine, seraient généralement composées de «gens bâtis pour ça ..., qui aiment relever des défis». *L'engagement dans un travail* déterminé par la course aux objectifs, participerait fortement à la valorisation de l'image de soi. Et la satisfaction que procurerait un «ego satisfaisant», pourrait «être tout autant stimulante», que les contreparties financières obtenues en récompense des efforts souvent savamment engagés. Il a tenu à signaler que par «sens moral», il préférerait «décourager les individus qui ont fait fausse route». Il chercherait alors avec le client, des moyens de réorientations professionnelles «honorables», pour les personnes dont «les mauvais résultats persistent». Toujours

par «*sens moral*», il se refuserait à étendre ses systèmes d'évaluation des performances à d'autres emplois, et notamment ceux de fonctionnels. Il serait malhonnête à ses yeux «d'embêter des gens dont la contribution aux résultats économiques est indéterminable de façon objective». Inviter des emplois de back - office à «poursuivre des primes de mérite» trop dépendantes de la subjectivité de l'encadrement, serait une action abusive, tant l'«effet stimulant n'est pas démontrable».

1-2.2 Le développement humain bénéficie à la compétitivité de l'entreprise (position défendue par 8 consultants)

Les 7 adeptes de l'efficace, et le conseiller en développement professionnel recensé parmi les visions de type efficacité, ont centré leurs propos sur le renforcement qu'apporterait l'épanouissement professionnel des personnes, à la compétitivité de l'entreprise.

Nous avons déjà noté que l'efficace ne pouvait être, selon ces 7 représentants de cabinets spécialisés en G.R.H., ignorante de la satisfaction des personnes qui ont à réaliser les choses bien. Leur forme de contribution à la *compétitivité serait d'éviter à l'entreprise, des gaspillages pénalisants pour le fonctionnement organisationnel, et peu valorisants pour l'Homme.*

Le conseiller en gestion de l'emploi et des compétences porteur d'un discours de type efficacité, aborde la *compétitivité, comme la capacité d'un individu à intégrer une logique de développement personnel permanent, favorable à la mobilité professionnelle, au sein d'un marché du travail dominé par l'impératif de flexibilité.*

Leur perception du social tient aux uns comme aux autres, en la croyance que la satisfaction du salarié assurerait un certain *engagement dans le travail*. Des références aux philosophies de la morale et au personnalisme, ont quelquefois guidées leurs visions de l'engagement de l'homme dans le travail. L'argument commun est une *responsabilité morale à l'égard des tiers*, présentée comme *une lutte contre l'aliénation au travail, contre la détérioration de l'image de soi due au fait de ne pas être à sa place, ou de ne pas pouvoir progresser (dans ses savoirs ou dans ses projets professionnels) ...*

1-2.3 Capacité du management à approcher conjointement le développement économique, la flexibilité organisationnelle et le développement humain (position défendue par 10 consultants)

On retrouve ici, des représentants de 2 visions différentes de la performance humaine :

- D'une part, des personnes qui ont privilégié l'angle de vue d'efficacité :
 - Les 3 consultants dont les discours ont été représentatifs d'une vision de l'efficacité, consistant à demander au salarié de poursuivre des buts économiques, mais aussi à se conformer à des normes comportementales, supposées utiles à la flexibilité organisationnelle,
 - Le dirigeant d'un cabinet de conseil en G.R.H., pour qui l'évaluation des performances humaines centrée sur des critères économiques et sur des critères symboliques d'une recherche de flexibilité organisationnelle, devrait s'accompagner de l'observation des besoins et des attentes des intéressés.
- D'autre part les 6 représentants de cabinets plurivalents, qui ont adopté un angle des vue d'efficacité.

Pour les 4 tenants de l'efficacité dont il est question ici, participer à la recherche de *compétitivité* de l'entreprise cliente, consiste à l'aider à formaliser et à *poursuivre à la fois l'enrichissement économique et la flexibilité organisationnelle*. Le social apparaît comme *un passage obligé*. Il revient à concevoir une direction habile des hommes, établie sur une *écoute perspicace*, et attentive à concevoir des *modes de fonctionnement interne suffisamment cohérents, pour éviter d'être la cause principale de messages paradoxaux*. Les 4 discours illustrent un souci de développer un leadership, qui favorise *un climat de confiance, et qui suscite des sentiments d'appartenance à une entreprise, qui entend relever ses propres défis*. Seule la quatrième personne a affirmé de surcroît, que le principal soubassement d'un tel modèle de management

devrait être la conception d'un système de récompenses fondé sur la connaissance de l'évolution des besoins et des attentes de chacun.

Les 6 représentants de discours illustreurs de l'effectivité, observent *la compétitivité* comme une obligation «ardente», «incontournable», «impérative», ... d'*apprendre* au management, puis à tous les collaborateurs, à *progresser dans une perspective d'adaptation permanente*. La prise en compte du *social* est *implicite* dans la description des démarches. Elle tient essentiellement en une recherche d'intégration des logiques de raisonnement de l'individu, dans l'orientation d'une stratégie pro - adaptative.

Dans 4 cas, il a été considéré que les dirigeants et l'encadrement auraient intérêt à *identifier précisément les représentations que se font progressivement les hommes* :

- de ce que devrait être l'adaptation permanente de leur composante organisationnelle d'appartenance,
- et de son corollaire que serait l'*engagement à attendre de chacun* dans une recherche si changeante.

2 autres personnes ont fait référence à des méthodes diverses et plus ou moins formalisées, de consultation régulière des hommes, qui interviendraient avant la formalisation définitive d'un (nouveau) projet, en cours de réalisation du dit projet, à la phase de bilan ... Mais l'implantation réelle mise de cette forme de participation aux décisions, dépendrait bien entendu, plus de l'adhésion que donnerait le management, à l'exercice prolongé d'une telle pratique, que des conseils ponctuels du consultant ...

L'idée défendue est de créer une *culture de changement qui serait l'association intime des subjectivités des acteurs, et qui traduirait la croyance dans l'existence de possibilités de développement personnel pour chacun*.

Ces 10 représentations d'un mode de dépassement de l'opposition traditionnelle entre «l'économique» et «le social», bâti sur la capacité du management à favoriser un esprit d'entreprise particulier, ont en commun *la préoccupation de favoriser la flexibilité organisationnelle*. Les valeurs collectives devraient exprimer le crédit en une intégration réelle du développement humain dans les problématiques de recherche des performances humaine, organisationnelle, économique ...

Le management du développement humain peut être entendu selon les cas, comme une politique de perfectionnement de l'individu dans son activité professionnelle, ou comme un système qui donnerait la possibilité de progresser dans une carrière au sein de l'entreprise ... ou en dehors.

Le «sens moral» personnel du consultant n'a pas été mis en avant, sauf par le conseiller qui a parié essentiellement sur la capacité des systèmes de récompenses, à permettre l'agrégation des préoccupations économiques et sociales, que pourrait supposer une recherche de la performance en environnement instable. Mais tous le 10 ont pris le parti de se positionner dans une *perspective éthique, qui dans son sens premier revient à étudier la morale des morales*. L'insistance fréquente à dire que l'écoute ou l'incitation à progresser ne devait pas être complaisante, tendrait à laisser penser que ces consultants souhaiteraient se garder d'une sorte de dérive dictée par de «bons sentiments». Elle laisse aussi clairement entendre que les personnes qui ne rentreraient pas dans la logique de remise en cause de soi que présumerait la recherche de flexibilité, auraient à envisager des orientations en dehors de l'entreprise.

L'engagement dans le travail serait l'avantage utilitariste, de cette forme de prise en compte du «social». Il devrait se caractériser notamment, comme *l'acceptation d'une remise en cause de soi perfectionniste, soutenue par un environnement culturel porteur de messages, qui encouragent un tel effort*.

1-2.4 Morale ou éthique ?

Si c'est à la direction d'une entreprise que revient naturellement la responsabilité d'un *ancrage d'une valorisation des ressources humaines, dans le raisonnement stratégique et dans la gestion quotidienne*, les consultants ont néanmoins montré leurs préférences quant aux formes de garanties minimales, de ce que l'on pourrait appeler «*la performance sociale de l'entreprise*». Les observateurs des politiques d'entreprises, habitués à l'usage de ce dernier concept, pourraient identifier dans les «*considérations sociales*» sus - évoquées, quelques illustrations classiques des multiples voies possibles de recherche de performance sociale interne ... Mais non seulement ce terme n'a pas été utilisé par les personnes interviewées, mais il est apparu trop «*vague*» ou trop «*ambitieux*», quand nous l'avons proposé lors de la reformulation finale. Cela peut être mis sur le compte de la faible vulgarisation d'un vocable, dont la polysémie trouble l'utilisateur potentiel. Mais c'est surtout révélateur, de l'attitude qu'entend tenir une personne invitée à décrire sa pratique de recherche de performance humaine. Lors de la reformulation finale, certains consultants ont tenu à faire valoir à nouveau un «*sens moral personnel*» dans la conduite de leur action de conseil. D'autres, ont insisté sur un «*regard de nature éthique*» lors de l'intervention. Et c'est sous l'un de ces angles, que chacun a reformulé sa vision de la recherche de satisfaction du salarié.

- 10 consultants ont invoqué la *responsabilité morale des dirigeants, à l'égard des membres de l'entreprise*. Ils ont dit prescrire, si nécessaire, *ce qu'il serait a priori convenable de faire pour que les salariés, soient le moins insatisfaits possible* : versement d'indemnités aux «*victimes*» de la «*bataille économique*», récompenses, travail peut - être valorisant pour l'ego, meilleure prise en compte de la variable «*ressources humaines*» dans les décisions, ... L'argumentation a pris l'aspect d'une morale utilitariste : Effet en principe préventif des primes de départ sur le climat social et l'image institutionnelle, engagement dans le travail des personnes correctement «*récompensées*», ou «*valorisées*» par leur travail, ... La recherche de satisfaction des salariés, est vue comme une finalité «*ambitieuse*» qui dépasserait l'objet d'une demande de contribution à la recherche de performance humaine. Aussi, pour les partisans de l'efficacité économique, la question devrait se limiter pour cela, à prévoir essentiellement des indemnités ou des contreparties financières. Par contre, l'ambition de «*promouvoir le respect de l'Homme*» s'inscrirait précisément, dans la vocation des cabinets de conseil en efficience.
- 10 consultants ont montré leur claire préférence pour *une focalisation sur les systèmes de valeurs des acteurs*. Ils ont dit vouloir se garder de toute projection d'une morale personnelle. Ils partent toutefois du présupposé, que *la culture organisationnelle pourrait parvenir à conduire les membres d'une entreprise, à se satisfaire des règles du jeu de la recherche de flexibilité*. Pour eux, le management devrait éviter des contradictions, par exemple du type de celles dénoncées par la presse (voir notre introduction). Les arguments utilitaristes sont ici bien apparents : atteindre les objectifs, faciliter l'adaptation à l'environnement, ...

2 Discours sur les méthodes et les outils de recherche de la performance humaine

La deuxième phase de l'entretien, centrée sur la description des méthodes, a été fertile en arguments sur la capacité des méthodes à produire la performance humaine recherchée. Elle a été aussi, avec la troisième phase d'observation d'outils spécifiques, l'occasion de préciser les points de vue sur l'utilité et la validité de la mesure.

2-1 Perceptions de la validité des méthodes

Les argumentations ont été soit franchement positivistes, soit ont surtout valorisé les savoirs du consultants, soit enfin ont préféré confier le rôle de validation des méthodes à la subjectivité des acteurs.

2-1.1 Visions positivistes de la capacité de la méthode à produire l'effet attendu (position défendue par 5 consultants)

Plus la méthode a été présentée comme étant établie à partir de «lois scientifiques», plus l'argumentation a tendu à dire, que celle - ci pourrait être la *principale cause de la performance humaine attendue*.

Ainsi, pour les représentants de deux cabinets d'audit anglo - saxons, l'application de normes conçues à l'aide d'une formalisation précise du recueil et du traitement des données sur les performances des entreprises d'un secteur d'activité, serait assurément génératrice d'efficacité (économique et / ou organisationnelle). Une amélioration de la productivité humaine d'une unité de travail pourrait être *obtenue mécaniquement* par simple réduction des effectifs, et / ou par la sélection de personnes représentatives du profil de compétences requis sur le marché.

De même, le recours à des systèmes de récompenses et d'émulation savamment conçus, à réputation, pour le spécialiste de l'appréciation des performances (des personnels commerciaux et des cadres dirigeants), de *conduire les individus à réaliser ou à dépasser les objectifs*.

Enfin, pour les spécialistes de la détection de «personnes efficaces» (en vue de recrutements ou de promotions), le caractère «scientifique», de l'élaboration et des vérifications systématiques des tests psychométriques, des bilans comportementaux, voire des grilles d'entretiens, ... *assureraient la valeur prédictive de leur jugement* sur la capacité d'un individu «à faire les choses bien» .

Les fondements de cette représentation causale de la méthode, sont diversement expliqués. L'argument commun aux tenants de cette position, a invariablement consisté à dire que *l'observation de la répétitivité de l'apparition de l'aspect de la performance humaine spécifiquement recherché, lors d'expérimentations effectuées pour diverses organisations, a permis de vérifier l'objectivité des connaissances et des normes propres à la méthode*. Le phénomène poursuivi, aurait en quelque sorte «ses propres lois», bien que le «mouvement» allant de la cause à l'effet puisse recevoir des illustrations diverses, ou aucune explication sinon celle, pourrait - on dire, de l'«évidence d'une existence indescriptible». L'adhésion à certains modèles théoriques² sur le comportement humain, a quelquefois été une justification complémentaire de la valeur de lois, parfois non démontrée par des exemples puisés dans l'expérience personnelle.

2-1.2 Des savoirs réducteurs d'incertitude (position défendue par 5 consultants)

Les tenants d'une efficacité favorisée par la diffusion (adaptée) des connaissances et des savoir - faire des consultants, auprès des personnes chargées de gérer les ressources humaines de l'entreprise - cliente, reconnaissent que la cause de la performance humaine est «introuvable», «insaisissable», «imbriquée de façon inextirpable à d'autres phénomènes», ... Ils ont prôné cependant que leurs *incitations «à travailler selon de bonnes méthodes», pourraient être en quelque sorte, réductrices des incertitudes*, quant à la survenance du phénomène.

Ainsi, pour le responsable de cet organisme de formation à la G.R.H., la sensibilisation de stagiaires aux «idées nouvelles, et aux pratiques de G.R.H. qui ont fait leur preuve dans des entreprises performantes», pourrait *«donner des idées précises sur les bonnes pistes à tracer»*, à ceux qui auront à construire la performance humaine d'une organisation.

Le consultant d'un cabinet spécialisé en évaluation des emplois et en appréciation des performances, a considéré que les méthodes qu'il propose sont destinées à *établir des références claires* pour les opérations à la base de toute gestion des hommes (orientations des carrières, formation, ...)

1. Et cela est affirmé, en dépit des fortes réserves du rapport Lyon - Caen, jugé d'ailleurs excessif, par ces 2 professionnels de la sélection. Notons pour information, les références du dit rapport : Lyon - Caen (G), «Les libertés publiques et l'emploi», Rapport au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, La documentation Française, 1992.

2. Par exemple, le spécialiste de la gestion des performances des personnels commerciaux et des cadres dirigeants, a fait référence aux «théories du besoin de réussite» d'Atkinson, et de Mac Celland.

Ou encore, pour ce consultant en gestion des compétences, «l'apprentissage et le bon usage de pratiques professionnelles ... d'identification et de gestion ... de ce déterminant essentiel de la performance humaine qu'est la compétence», devrait «*asseoir sur des bases solides, la prise en compte des ressources humaines dans les décisions de management*». Pour son homologue d'un cabinet concurrent, la formation de l'encadrement et de spécialistes de la G.R.H. d'une entreprise à «la maîtrise des bonnes pratiques de G.R.H. pourrait bien souvent *éviter des gaspillages* de compétences présents et à venir».

Les conseils en réorganisation du travail de ce cabinet expert dans le domaine, chercherait en premier lieu, à ce que chacun «comprenne comment fonctionner de manière à *éviter des gaspillages pénalisants pour la performance de l'entreprise*».

Ces personnes ne croient pas que leur action aura pour résultat immédiat, l'effet recherché, tant elles reconnaissent que celui - ci est de formation complexe. Elles estiment cependant, que *travailler à une meilleure connaissance de déterminants supposés de la performance humaine, pourrait éclairer quelques zones d'ombre d'un phénomène méconnu*. Ces savoirs, davantage opérationnels que théoriques, auraient été forgés, au cours d'expériences nombreuses et renouvelées d'intervention sur des problèmes afférents à leur domaine d'expertise ; Ils auraient été contrôlés et amendés lors de confrontations entre experts, ... S'ils sont préexistants à l'intervention, ces savoirs auraient toujours à être adaptés au contexte, à partir de diagnostic précis des situations à traiter.

Aucun de ces consultants n'a prétendu attribuer une valeur objective à des savoirs, souvent remis en cause par les retournements de circonstances, ou par de nouveaux résultats d'expériences, ... Aucun d'eux n'iraient non plus, jusqu'à attendre que soit obtenu «l'accord général des esprits», pour continuer à perfectionner et à mettre à jour leurs connaissances et leurs savoir - faire ... Mais chacun d'eux semble bien avoir la conviction qu'une expérience substantielle, et que l'intuition formée au cours de la pratique, pourraient *contribuer à former des voies d'accès pertinentes, à une performance humaine*, qui fait figure ici d'une «quête du Graal» experte et élitiste. Le plaisir d'élaborer des outils souvent sophistiqués, de mettre en oeuvre des démarches originales, d'enseigner des «trouvailles» à des publics souvent «réservés», ... tend à dominer l'argumentation générale.

2-1.3 Conduire les acteurs à concevoir et à réaliser leur projet de performance (position défendue par 10 consultants)

Nombre des consultants rencontrés, ont considéré que *la capacité de leur méthode à produire l'effet désiré, tient davantage à la perception des parties prenantes, qu'à une scientificité de leurs outils ou de leur démarche*. Ils reconnaissent que la notion de performance humaine est par nature, fortement chargées de connotations subjectives. Pour cela, ils voudraient éviter de provoquer des réactions de blocage, en mettant trop en avant quelques savoirs, lors des interventions. Aussi, préféreraient - ils essentiellement, guider les personnes concernées par un problème, à construire elles - mêmes, des références et des méthodes qui leurs soient propres.

Les méthodologies d'intervention diffèrent selon la nature des services offerts par le cabinet :

- 4 partisans d'une efficacité qui intégrerait des buts de flexibilité organisationnelle, ont décrit des services de conseil centrés sur l'aide apportée aux dirigeants et à l'encadrement, pour la formalisation des caractéristiques d'une vision nouvelle de la performance.

Le responsable d'une équipe de consultants en G.R.H. d'un cabinet d'audit anglo - saxon, préférerait travailler à partir des représentations des dirigeants, sur ce que devraient être les qualités et les comportements à attendre des hommes. Il éviterait de les «inciter à des conceptions qui ne seraient pas dans la logique de leur pensée». Il utiliserait les informations du cabinet pour attirer l'attention sur des questions qui pourraient être négligées, mais jamais de façon à conduire ses interlocuteurs à prendre des choix qu'ils ne pourraient pleinement assumer. Et d'ajouter, «Le choix d'une vision de la performance est trop subjectif et trop particulier à la vie de chaque entreprise, pour agir en projetant des modèles ... Mais une fois que les dirigeants ont précisé ce que devrait être les objectifs à

poursuivre, il auront encore à les faire accepter» aux autres membres de l'entreprise. Il interviendrait alors auprès de la ligne hiérarchique, pour favoriser la meilleure assimilation possible des caractéristiques nouvelles de la performance. Il formerait notamment, l'encadrement à diverses techniques de gestion des équipes, afin de l'aider à rendre légitimes, de nouveaux critères de performance, auprès des collaborateurs.

Cette attitude d'investigation centrée essentiellement sur les représentations que forme le management, de ce que devraient être les comportements à attendre des personnes, est aussi observable chez les 2 consultants spécialistes de l'évaluation des performances. Les méthodes de détermination des critères comportementaux, auxquels des individus auraient à se rapporter, afin d'agir de la manière la plus souhaitable pour développer la flexibilité organisationnelle, privilégient l'analyse des attentes managériales. Les exemples d'interventions effectuées ont montré que c'est sur la base de critères préétablis, que les salariés seraient invités à discuter d'une nouvelle vision de leur performance humaine, avec l'encadrement. Cette forme de consultation a été aussi celle qu'a favorisé le consultant attaché à une efficacité économique - organisationnelle et sociale. L'écoute des besoins et des attentes des individus viserait à assurer des contreparties qui légitiment ... l'usage d'une évaluation des performances à visée stimulante. Les rapports de pouvoir dans les entreprises françaises, ne l'auraient «pas encore» engagé à proposer de confronter les opinions des dirigeants, à des visions contradictoires des salariés, lors de la phase essentielle de «(re)mise à plat» des orientations à prendre.

Les consultations des salariés auraient surtout pour rôle de favoriser chez eux, une assimilation des «valeurs fortes», qui symbolisent les options stratégiques.

Le constat opéré par le représentant du département G.R.H. d'un cabinet pluri - disciplinaire, fortement axé sur le «management par objectifs» est assez voisin. La prise en compte des opinions des salariés ne pourrait aller jusqu'à modifier substantiellement les orientations, que les responsables entendraient donner à l'action collective. Elle n'interviendrait dans ses pratiques courantes, que dans la phase de communication ou de négociation des modalités d'un «faire ce qu'il faut».

- Les représentants des 6 cabinets de conseils pluridisciplinaires, dont les propos ont illustré l'angle de vue de l'effectivité, ont de toutes autres argumentations. Ils n'ont jamais manqué de préciser qu'il était indispensable que le consultant identifie la part de subjectivité que chacun met dans ce qu'il lui faut faire, dans ce que serait le professionnalisme ...

Selon les préférences du client, cette *étude des perceptions* pourrait servir à :

- Guider le responsable hiérarchique d'une unité de travail, dans une éventuelle prise de conscience du sens que chacun attache à ce qu'il serait convenu ou convenable de faire. Cela pourrait se faire, sans amener pour autant les membres de l'unité, à confronter leurs points de vue. Dans ce cas, l'encadrement aurait, à partir d'une position «éclairé», à préciser une définition aussi légitime, que pourrait l'être son pouvoir aux yeux des collaborateurs ;
- Amener les membres d'une unité de travail à confronter leurs représentations, pour parvenir à une représentation intersubjective, compatible avec l'orientation du développement de l'entreprise, et de préférence acceptée à l'unanimité du groupe de base.

La mise en oeuvre de la vision de la performance humaine, formalisée selon ces modes plus ou moins participatifs, devraient en principe prévoir de nouvelles comparaisons d'opinions chaque fois que l'unité de travail considérée, serait en situation d'aller plus loin dans sa recherche d'adaptation à l'environnement.

2-1.4 Voies diverses de légitimation de la vision de la performance

Argumenter sur les bases d'une validation possible de la méthode, est revenu à mettre en évidence ce qui, selon le consultant, assurerait la légitimité de la vision de la performance humaine :

- La vision serait légitime à partir du moment où elle serait formulée en termes réalisables,

- La vision gagnerait sa légitimité, non seulement de la capacité du consultant à convaincre ses clients de l'effet clarificateur de l'application de ses savoirs, mais aussi de l'habileté mise pour adapter méthodes et outils à chaque contexte,
- La vision tirerait sa légitimité de l'adhésion des acteurs aux valeurs qu'elle symbolise.

Croyance positiviste en l'objectivité des référentiels

Les personnes qui ont voulu démontrer que la méthode pouvait être la cause d'un effet recherché, ont surtout insisté sur la nécessité de rendre la demande du client réalisable. Elle tend à considérer qu'une fois l'effort de clarification fait, la vision de la performance pourrait s'imposer d'elle-même.

L'étude de la demande du client est donc présentée comme l'étape essentielle, de la légitimation de la définition de la performance humaine. A ce stade, le consultant cherche à identifier avec le client la part réalisable de la demande. Son aide peut consister à donner au client certaines informations jugées essentielles. Par exemple :

Le responsable de l'équipe G.R.H. du cabinet d'audit anglo-saxon, attaché à une vision économique de l'efficacité, a observé que l'identification précise des «clés du succès du secteur d'activité» permet de former les caractéristiques majeures de la performance d'une entreprise, y compris dans ses aspects humains. Son homologue, ayant insisté non seulement sur l'efficacité économique, mais aussi sur une évaluation qualitative de compétences déterminantes pour la flexibilité organisationnelle, a estimé que «la performance humaine n'est pas toujours aussi floue que ce que la mode voulue par quelques cénacles distingués veut le faire croire ... La performance humaine est floue pour celui qui ne sait pas quelles caractéristiques elle recouvre dans chaque secteur d'activité bien précis».

Le responsable du cabinet spécialisé en gestion des performances des personnels commerciaux et des cadres dirigeants, a insisté sur *une connaissance de l'évolution des exigences qui pèsent sur les métiers du commerce, et sur les possibilités offertes par de nouvelles formules de stimulation par la récompense.*

La responsable d'un cabinet de recrutement et d'orientation des cadres, dit utiliser des *sources d'information bien implantées* dans des entreprises performantes, pour se faire une idée la plus précise possible des profils de compétences dont on a besoin sur le marché ...

Ce premier ajustement serait suivi, si nécessaire, d'autres mises au point au cours de l'intervention. *Une fois les référentiels de performance adaptés à ce qu'il serait réalisable de faire, la méthode pourrait alors produire les effets recherchés. Cela est souvent revenu à considérer que la vision est légitime du fait que le principal demandeur est parvenu à la formuler en des termes qui permettent la mise en oeuvre de la méthode.* La nécessité de faire accepter la définition nouvelle aux autres membres de l'entreprise a été aussi évoqué, mais comme ne supposant aucune remise en cause majeure. Elle reviendrait à la capacité du management de persuader que le choix pris est légitime. Les consultants en G.R.H., des cabinets anglo-saxons, interviendraient pour former l'encadrement à la mise en oeuvre de la nouvelle vision de la performance. Ils chercheraient à développer chez lui, le sens du «coaching», ou «un certain charisme». Le spécialiste de la gestion des performances des personnels commerciaux et des cadres dirigeants a aussi évoqué le rôle décisif que jouerait la capacité du «chef» à soutenir ses collaborateurs, pour l'atteinte de buts en principe objectivement réalisables.

Croyance en la valeur clarificatrice des savoirs du consultant

Les conseillers qui ont insisté sur leur expertise dans un domaine particulier de la G.R.H., pour arrimer des bases jugées essentielles d'une performance humaine spécifique, ont aussi fait mention à la nécessaire phase d'écoute et de reformulation de la demande du client. Cette étape est essentielle pour l'adaptation de leurs méthodes. Les temps forts de leur argumentation concernent cependant la démonstration des effets bénéfiques que procureraient leurs connaissances et leurs savoir-faire. Autrement dit, *ils tendent davantage à faire valoir «l'effet produit».* Leur capacité à convaincre des interlocuteurs - clés d'une entreprise tiendrait à plusieurs atouts

: la maîtrise de techniques sophistiquées et sans cesse renouvelées, leur sens pédagogique, la finalité humaniste de leur approche, voire aussi leur notoriété, ... A cela se rajouterait pour certains, la pérennité de l'utilisation de la méthode mise en place chez le client.

Ainsi les savoirs du consultant, pourraient rendre *la connaissance d'un processus particulier de performance humaine moins floue, sans pour autant garantir que la méthode puisse être la (seule) cause d'un phénomène complexe et souvent inconstant.*

Croyance en une légitimation assurée par l'adhésion des acteurs, aux valeurs symboles de la vision de la performance

Les consultants qui se sont maintenus sur une position d'agent révélateur de la demande latente d'une catégorie d'acteurs (le management) ou de toutes les parties prenantes, ont présenté l'étude de la demande du client comme un moment important. L'écoute des attentes du demandeur est essentielle, pour les 4 partisans de l'efficacité. Pour les 6 adeptes de l'effectivité, elle ne serait qu'une étape parmi d'autres, de découverte des croyances internes sur la capacité de l'entreprise et de ses membres, à s'adapter à un contexte changeant et complexe. Ces derniers aiment à assurer qu'ils ne savent rien ... a priori. Mais c'est pour venir souligner leur disponibilité à découvrir un contexte spécifique, où la subjectivité des parties prenantes, interviendrait non seulement sur la perception de «l'effet produit» par l'intervenant, mais aussi pour reconnaître la légitimité de la vision de la performance.

On sait que la particularité de ces 10 consultants, est de vouloir s'attaquer au problème de la flexibilité organisationnelle. Pour ce faire, les voies de légitimation de la vision de la performance humaine sont bien différentes, selon la spécialisation ou les préférences du cabinet. Les partisans de l'efficacité ont insisté sur la capacité du management à rallier les membres de l'entreprise à des normes de performance nouvelle (notamment des critères comportementaux). Leurs exemples ont insisté *sur la persuasion, et sur une gestion aussi consciente que possible, des symboles et des messages qu'elle délivre.* Les adeptes de l'effectivité ont mis davantage l'accent sur une étude plus poussée des représentations possibles de la performance. Ils tendent à partir du principe que *la légitimité d'une vision de la performance, tient à la prise en compte des perceptions de toutes les parties prenantes, lors de son élaboration.* Il y aurait aussi, là, une voie possible, de limiter, chez les salariés, des interprétations à contre - sens, des messages d'origine managériale. Mais l'ampleur de l'intégration des points de vue des salariés, ne pourrait dépendre que de l'intérêt que le principal demandeur trouverait en la démarche.

2-2 Utilité de la mesure

Les 20 cabinets retenus, auraient très régulièrement recours à des pratiques de mesure^{1,2}, consistant en *une comparaison de résultats obtenus par une personne, un groupe, une unité de travail ... à des référentiels conformes aux caractéristiques de la performance recherchée.* L'utilité reconnue à l'outil, est étroitement en rapport avec les perceptions de la validité des méthodes de recherche de la performance humaine.

1. Les exemples de mesure de la performance humaine ont porté sur :

- L'usage de référentiels externes, de la part des cabinets d'audit anglo - saxons,
- Les modalités d'application des tests psychotechniques et des bilans comportementaux, de même que les méthodes de comparaison des candidats entre eux, de la part des cabinets de recrutement
- L'appréciation des performances ou l'appréciation des progrès de réalisation d'un projet de développement personnel, pour la majorité des exemples évoqués à ce point 2.2. C'est sur ces types de situation d'utilisation de la mesure, que les argumentations sur le respect dû à l'Homme ont été les plus apparentes, dans certains discours. Notons enfin que les propos n'ont pas porté sur la difficulté de mesurer l'investissement immatériel, qu'est le développement humain. Cela peut étonner car 7 de nos interlocuteurs ont fait référence à des approches d'intervention globale, et 10 ont dit avoir à traiter régulièrement de problèmes de performance qui dépasseraient le seul aspect humain du phénomène.

2-2.1 Représentations de l'utilité de la mesure

Les arguments en faveur des pratiques de mesure sont en effet à l'aplomb des visions de la formation du type de performance humaine recherchée. Chacun voit en la mesure, un moyen - parmi d'autres - de donner forme à l'esprit de la méthode défendue.

Les visions positivistes s'appuient précisément sur une *mesure jugée indispensable*, pour obtenir de façon «scientifique», le résultat visé.

- Les comparaisons des résultats d'une unité de travail (menée par les 2 cabinets d'audit anglo - saxons) à des référentiels tels que les performances d'unités comparables sélectionnées au sein d'entreprises concurrentes, permettraient :
 - D'«identifier les points à problèmes d'une organisation avec un recul objectif ou un détachement que ne peut avoir une personne qui travaille avec des collaborateurs depuis longtemps»,
 - De «servir de repères précis pour établir des objectifs de performances, qui soient en accord avec les règles de compétitivité du secteur d'activité» ...
- Les comparaisons des résultats obtenus par des personnels commerciaux ou des cadres dirigeants (auxquelles invite ce cabinet spécialisé en évaluation des performances), à des référentiels comme les résultats acquis par des collègues chargés de responsabilités analogues, favoriserait l'orientation vers le résultat espéré. «Dans le cadre de professions où la rémunération motivante jouerait un rôle de catalyseur puissant», elles auraient pour effet, d'amener chaque compétiteur à mesurer sa contribution au progrès de l'entreprise, et à apprécier sur quels points il aurait à fournir des efforts supplémentaires, ...
- Pour les cabinets de sélection, les caractéristiques des profils de postes convenues avec le client, seraient des repères essentiels lors des choix et des mises en oeuvre des méthodologies. Leur insistance sur l'utilité de la mesure intervient dans la description des processus de sélection. Les réponses données par des candidats à des tests, confrontées à celles de groupes de référence supposés représentatifs et composés de «gens normaux», serviraient à donner une base «objective» aux choix entre différents postulants. Elles permettraient en effet, de comparer les personnes, deux à deux, sur des critères représentatifs du profil de poste prédéfini.

Les visions centrées sur les savoirs (adaptés) des consultants, tendent à donner de la mesure, une *utilité accessoire*. Les personnes qui ont parié sur l'expertise du conseiller pour réduire des zones d'ombre du processus de performance - étant aussi des avocates de l'efficience -, ont naturellement tendu à argumenter que *la mesure n'est pas tout*. Il serait plus important d'apprendre à progresser, que de mesurer la progression. La mesure est utile comme point de repère d'une évolution.

Les visions centrées sur l'implication des acteurs, bien que d'inspirations sensiblement différentes, ont en commun l'argumentation que la mesure des performances d'un individu, participe à la formation de la culture organisationnelle.

Les discours des 4 partisans de l'efficacité laissent entendre, que le fait de mesurer reviendrait à *inciter les membres de l'entreprise, à progresser dans le sens souhaité, et à s'identifier aux valeurs que veulent symboliser les critères comportementaux*.

Les 6 adeptes de l'effectivité ont évoqué l'utilité de la mesure, en regardant plutôt les avantages de certaines modalités de mise en oeuvre. L'auto - évaluation d'un individu face à la hiérarchie, et éventuellement face à ses pairs, aurait une force persuasive plus grande que la comparaison des résultats à des référentiels d'origine managériale. Le fait qu'une personne s'exprime sur un programme personnel de développement professionnel, participerait à la *prise de conscience du caractère provisoire et aléatoire de tout projet de performance*. Les interventions des pairs, canalisées par l'encadrement, pourraient participer au *renforcement d'une culture organisationnelle d'adaptation permanente*.

2-2.2 La mesure respecte - t - elle l'homme ?

Chacune des argumentations sur l'utilité de la mesure, a tendu à confirmer que sans l'instauration d'un climat de confiance et de soutien de l'effort, la mesure ferait perdre à la méthode sa validité, voire son sens.

Les adeptes de l'efficacité, qu'ils soient positivistes ou confiants en la capacité de l'acteur à réaliser son projet de performance, voient la mesure comme le support d'une ascèse. Dans cet exercice de dépassement de soi, l'individu a-t-il droit à autre chose que des indemnités ou des contreparties? Les 4 consultants qui ont fait référence à l'évaluation des performances, ont particulièrement insisté sur le fait que comparer les résultats d'un homme à des référentiels, ne peut avoir un sens que si l'exercice incite à progresser. De ce fait le devoir de l'encadrement est de créer le climat de confiance nécessaire à un échange constructif, et d'apporter le soutien indispensable à l'effort de progrès. L'assimilation de l'encadrement à l'entraîneur sportif, est l'image la plus souvent utilisée pour figurer la qualité des rapports amicaux qui présiderait au recours à la mesure.

Les partisans de l'efficience, qu'ils soient positivistes ou sûrs de la valeur de leur expertise, ont désigné la mesure comme une des conditions pour parvenir à instaurer de bonnes pratiques professionnelles. Sans le respect de l'Homme, l'approche d'efficience défendue par les spécialistes de G.R.H. interviewés, perdrait son sens et sa validité.

La recherche d'un climat de confiance apparaît nécessaire aux 2 recruteurs, pour parvenir à identifier les aptitudes et les traits de personnalité des candidats. Si comparer des individus les uns aux autres est une étape indispensable de toute sélection, cela ne signifierait pas que l'on ait une attitude d'irrespect à leur égard ...

Le représentant du cabinet de formation aux pratiques de G.R.H., a dit soumettre l'usage de la mesure (notamment sur la progression des stagiaires et sur l'évaluation des formateurs) à la condition que les rencontres entre les évaluateurs et les évalués soient «une mise à plat des problèmes» et «une occasion d'échanges riches», qui puissent améliorer par la suite les pratiques professionnelles des deux parties.

Si la mesure n'est pas tout, elle ne serait rien, pour ces tenants d'une vision d'efficience, quand elle conduit à l'aliénation de l'Homme.

Les défenseurs de l'effectivité, ont fait valoir que le recours à la mesure n'est en elle-même qu'un moyen donné à un individu, pour apprécier son avancement dans un projet personnel. Le consultant en gestion de l'emploi et des compétences, par ailleurs adepte du personnalisme, a signifié sa crainte que la mesure soit créatrice d'un «carcan», difficilement supportable pour celui qui doit s'y assujettir. Si l'auto-évaluation permettrait en effet, d'accepter le caractère instable de toute figuration de la performance, elle n'aurait pas grand sens quand l'individu éprouve le besoin de se dérober du jugement des tiers. L'idée qui apparaît là, est que l'usage de la mesure devrait venir de l'intéressé... Ses 6 autres confrères (membres de cabinets plurivalents), davantage préoccupés par l'émergence d'une culture d'adaptation permanente, ont seulement évoqué le climat amical et d'entraide, qui devrait présider à toute mise en situation d'auto-évaluation devant des tiers.

3 Conclusion

L'observation de ces 20 discours, donne une idée de l'impact des débats relatifs à la recherche de la performance humaine, sur la pensée de personnes chargées de promouvoir un tel phénomène.

Les propos émis, ont souligné les *difficultés de conceptualisation de la notion de performance humaine*. Il a été toujours reconnu que la performance humaine est concrètement, un sujet d'observation étroitement imbriqué à d'autres aspects susceptibles de participer à la formation de la performance globale d'une entreprise. Aussi toute définition de la performance

humaine est par nature *partielle*. Les tentatives de conceptualisation analysées ici, apparaissent liées à l'angle de vue que tendent à privilégier le domaine d'expertise et la méthode d'intervention du consultant.

Ces angles de vue ne déterminent pas de manière absolument nette, les façons d'aborder la question du *dépassement de l'opposition traditionnelle «économique contre social»*.

- Seule l'efficacité d'ordre exclusivement économique (2 personnes sur 20) observe «le social» en termes de compensations versées à l'Homme, pour les efforts que demanderait une «guerre» tournée vers la «ligne bleue des Vosges», que serait la rentabilité ou tout au moins la profitabilité.
- Les déclarations du type «A salarié heureux, entreprise gagnante», ont été le fait de tous les partisans de l'efficacité et d'un adepte de l'effectivité. Ces 8 consultants, sont tous des dirigeants de cabinets spécialisés en G.R.H. (sur 10 cabinets d'expertise exclusive en G.R.H.). La lutte contre l'aliénation de l'Homme, apparaît pour eux indissociable de la recherche de la performance humaine. Le développement humain tient lieu d'une «croisade» pour la civilisation des moeurs gestionnaires.
- Le déplacement du débat «économique contre social» vers celui de la cohésion organisationnelle, s'observe chez les consultants qui se sont dit animés par le souci de porter un regard d'ethnologue, sur les problèmes de performance qu'on leur soumet. Il s'agit de 4 adeptes de l'efficacité et de 6 partisans de l'efficacité. Ces 10 conseillers d'entreprises ont en commun de vouloir s'affronter aux questions subtiles que soulève la flexibilité organisationnelle. Est - ce à dire que les vieux débats moraux sur le dépassement des conflits entre les intérêts économiques et les intérêts sociaux, pourraient trouver quelque aboutissement, dans le développement d'une culture organisationnelle, d'adaptation individuelle et collective à un environnement incertain et complexe? L'insistance mise pour souligner les dangers que représente tout paradoxe dans la manière de gérer une collectivité de travail, incite à penser que ce mode d'approche du problème, repose sur des voies de solutions de longue haleine, et somme toute bien fragiles.

De même, on peut noter que les angles de vue de la performance humaine ne conduisent pas à quelque systématisme d'argumentation sur les *bases d'une validation des méthodes* :

- Les positions de type positiviste ont été adoptées par les adeptes de l'efficacité exclusivement économique, et par 2 conseillers en recrutement - sélection tenants d'un discours d'efficacité. Ces personnes pourraient avoir quelques difficultés à réfuter des critiques de l'épistémologie contemporaine des sciences sociales (Par exemple, A.C. Martinet, 1990). L'expérimentation répétée de leurs méthodes ne pourrait se faire dans des conditions identiques, tant les contextes sont changeants et les problèmes des clients, divers. De même, considérer que la demande du client reformulée en termes réalisables est la précaution essentielle, reviendrait à dire que l'objectivité de la définition de la performance est propre à la subjectivité des seules parties prenantes, demandeurs et consultants.
- Les approches valorisatrices des savoirs pratiques du consultant ont été défendues par les 5 adeptes de l'efficacité, qui ont en commun le rôle de diffuser de nouveaux savoirs en G.R.H. dans des entreprises en quête de «bonnes pratiques professionnelles». Ces conseillers d'entreprises se sont montrés conscients de la fragilité de leurs savoirs. Sur ce point, ils ne dénieront peut - être pas les remarques de la «fronde» épistémologique actuelle à l'égard de la faible assise de savoirs de la G.R.H. (par exemple, J. Brabet, 1993 ; P. Louart, 1995). Leur attachement à assurer qu'il n'est pas possible de projeter des «savoirs tels quels», ou à préférer une validation par l'«effet produit» de l'intervention sur l'imaginaire du client, pose le problème de la durée d'une telle homologation. Au-delà d'une séduction à court terme que pourrait procurer une méthode nouvelle, le consultant a - t - il autant qu'il le souhaiterait, l'occasion d'un travail d'adaptation de ses savoirs sur une longue période?
- Les préférences pour une validation propre à l'auteur - acteur d'un projet de performance, ont été affirmées par les 4 adeptes de l'efficacité et les 6 partisans de l'effectivité, qui ont

aussi choisi de valoriser une compréhension «culturaliste», pour aborder une recherche de la performance soucieuse de flexibilité organisationnelle. Bien que reconnaissant explicitement la subjectivité de toute définition, ces consultants semblent ne pouvoir impliquer que de façon assez limitée, les personnes qui auront in fine à incarner une nouvelle vision de la performance humaine. Seuls 2 consultants, ont précisé que le développement d'une culture d'adaptation nécessiterait, une participation de tous les acteurs, aux décisions propres à un «projet de performance» spécifique. La mise en oeuvre d'une telle approche inter - subjective de la performance, est bien sûr soumise à l'agrément du principal demandeur, et à sa volonté d'étendre et de perpétuer une telle pratique. L'intégration plus ou moins importante de la «pensée complexe» pour la conduite du changement des systèmes humains, demeure étroitement dépendante des initiatives que peut se permettre un conseiller d'entreprise...

Enfin, les argumentaires avancés pour justifier de l'utilité de *la mesure en G.R.H.*, n'ont porté que sur des exemples d'évaluation partielle. Ils ont cherché à mettre en évidence le fait qu'un manque de respect de l'Homme, ferait perdre sa validité à toute mesure de la performance humaine.

Si la performance humaine est par nature sujette à des illusions contradictoires, dignes du théâtre de Luigi Pirandello, on pourrait conclure en disant que l'Homme d'action à la recherche de la performance humaine, rencontrera toujours des difficultés à faire valoir «sa vérité». Vouloir croire en la valeur scientifique d'un outil de gestion, parier sur la capacité réductrice des incertitudes des savoirs pratiques du consultant, ou s'en remettre à la subjectivité des acteurs, sont des options qui peuvent rassurer un temps plus ou moins court. Comme les personnages de Pirandello, le consultant peut - être victime de ses propres croyances.

Les conseillers d'entreprises qui ont bien voulu donner d'eux - mêmes, pour permettre ce regard sur les perceptions des approches pratiques de la performance humaine, pourraient penser qu'il est infiniment moins difficile d'étudier des propos, que de satisfaire à la demande d'un client. Outre une précision sur les façons d'aborder la question de la performance humaine, cette analyse des discours pourrait permettre au praticien, une meilleure conscience des croyances, qui peuvent sous - tendre les multiples méthodes qui s'offrent aux gestionnaires d'entreprises. Les approches examinées concernent des problèmes bien différents, et ne peuvent toutes être mises en concurrence. Mais l'esprit particulier qui anime chacune d'elle, pourrait alimenter des réflexions sur un éventuel renouvellement des pratiques.

4 Bibliographie

- [1] A. Aktouf, *Le management entre tradition et renouvellement*, Gaëtan Morin éditeur, 1989
- [2] L. Bardin, *L'analyse de contenu*, P.U.F. collection «Le psychologue», 1986
- [3] R. Bosquet, *Fondements de la performance humaine dans l'entreprise*, E.O., 1989
- [4] J. Brabet, *Repenser la gestion des ressources humaines?*, Economica, 1993
- [5] P. Candau, «Audit social», Vuibert Gestion, 1985
- [6] P. Candau, «Mesurer la performance sociale dans l'entreprise», «L'enjeu humain de l'entreprise», C.E.P.P., Collection «Les enjeux de l'entreprise», 1988
- [7] J-P. Charles, «La performance sociale interne de la firme», *Revue française de gestion*, Novembre - Décembre 1982
- [8] J. Fourastie, *La productivité*, P.U.F., «Que - sais - je?», n°557, 1987
- [9] B. Galambaud, *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise ; Le social désemparé*, E.S.F. Editeur, 1994

- [10] **M. Gantenbein**, «Consultant : le rêve et ses coulisses», Actes de la recherche en Sciences sociales, juin 1993
- [11] **M. Grawitz**, *Méthodes des sciences sociales*, Précis Dalloz, 1993
- [12] **J-B Hugot**, *Le guide des sociétés de conseil*, Les éditions du management, 1993 et 1995
- [13] **M. Kubr**, *Le conseil en management*, B.I.T.
- [14] **J-L Le Moigne**, «Le constructivisme ; Tome 1 : «Des fondements», E.S.F. Editeur, Collection «Communication et complexité», 1994
- [15] **J-L Le Moigne**, «Le constructivisme» ; Tome 2 : «Des épistémologies», E.S.F. Editeur, Collection «Communication et complexité», 1995
- [16] **J-L Le Moigne**, *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1990
- [17] **J-L Le Moigne**, *La théorie du système général : Théorie de la modélisation*, P.U.F., 1984
- [18] **P. Louart**, *Succès de l'intervention en Gestion des Ressources Humaines*, Éditions Liaisons, 1995
- [19] **T.A. Mahomey et Weitzel**, «Managerial models of organizational effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, 1969, volume 14, n°3
- [20] **A.C. Martinet**, «Stratégie et pensée complexe», *Revue française de gestion*, Mars - Avril - Mai, 1993
- [21] **A.C. Martinet**, (ouvrage coordonné par), *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica, 1990
- [22] **B. Martory**, *Contrôle de gestion sociale*, Vuibert Gestion, 1990
- [23] **M.H. Montebello**, «L'efficacité dans l'entreprise», Thèse d'État soutenue à l'Université de Montpellier, 1976
- [24] **E. Morin**, *La complexité humaine*, Flammarion, Collection «Champs - L'essentiel», 1994
- [25] **E. Morin**, *Introduction à la pensée complexe*, E.S.F., 1990
- [26] **M. Muffatto**, *La valutazione dell'efficacia organizzativa*, Studi organizzativi, n° 4, 1986
- [27] **R. Nacamulli**, «Organizational effectiveness and concern development», *Economia Aziendale*, volume II, n° 2, 1983
- [28] **J-M Peretti et J-L Vachette**, *Audit Social*, E.O., 1984
- [29] **C. Piganiol - Jacquet**, *Analyses et controverses en gestion des ressources humaines*, L'Harmattan, Collection «Dynamiques d'entreprises», 1994
- [30] **P. Stern et P. Tutoy**, *Le métier de consultant*, E.O., 1995
- [31] **Terence**, *Encyclopédie des ressources humaines*, Tome 1 : «De la fonction personnel à la fonction ressources humaines», E.O., 1993
- [32] **Terence**, *Encyclopédie des ressources humaines*, Tome 2 : «L'homme, ressource stratégique», E.O., 1993
- [33] **Terence**, *Encyclopédie des ressources humaines*, Tome 3 : «Ressources humaines et stratégie d'entreprise», E.O., 1994
- [34] **Terence**, *Encyclopédie des ressources humaines*, Tome 4 : «Projets individuels et collectifs, Construction et régulation», E.O. 1994
- [35] **H. Tezenas du Montcel**, «Les performances sociales des organisations», Thèse soutenue à l'Université Paris 9 - Dauphine, 1973
- [36] **R-A Thietart et B. Forgues**, «La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations», *Revue française de gestion*, Mars - Avril - Mai 1993

Tableau 1 : Tableau de synthèse des principales positions

		Angles de vue	Morale / éthique	Validation
Efficacite	Efficacité économique	1. Cabinet audit anglo - saxon	Sens moral personnel	Positiviste
		2. Cabinet spécialisé dans la «dynamisation» des personnels commerciaux et des cadres dirigeants	Sens moral personnel	Positiviste
	Efficacité economico-organisationnelle	3. Cabinet d'audit anglo - saxon	Culture organisationnelle	Positiviste
		4. Cabinet d'audit anglo - saxon	Culture organisationnelle	Par le management
		5. Cabinet de conseils en management (pluri - compétent : centré ici sur «le management par objectifs»)	Culture organisationnelle	Par le management
	Efficacité economico-organisationnelle	6. Cabinet spécialisé en évaluation des performances et dans les systèmes de récompenses	Culture organisationnelle	Par le management

Tableau 1 : Tableau de synthèse des principales positions

	Angles de vue	Morale / éthique	Validation
Efficiace	7. Cabinet de formation à la G.R.H.	Sens moral personnel	Savoirs adaptés
	8. Cabinet spécialisé dans l'évaluation des emplois et l'évaluation des performances	Sens moral personnel	Savoirs adaptés
	9. Cabinet de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences	Sens moral personnel	Savoirs adaptés
	10. Cabinet de gestion de l'emploi et des compétences	Sens moral personnel	Savoirs adaptés
	11 . Cabinet d'organisation du travail	Sens moral personnel	Savoirs adaptés
	12. Cabinet de recrutement et d'orientation des cadres	Sens moral personnel	Positiviste
	13. Cabinet de recrutement et d'orientation des cadres	Sens moral personnel	Positiviste
Effectivité	14. Cabinet de conseil en management (approche globale)	Culture organisationnelle	Ensemble acteurs
	15. Cabinet de conseil en management (approche globale)	Culture organisationnelle	Ensemble acteurs
	16. Cabinet de conseil en management (approche globale)	Culture organisationnelle	Ensemble acteurs
	17. Cabinet de conseil en management (approche globale)	Culture organisationnelle	Ensemble acteurs
	18. Cabinet de conseil en management (approche globale)	Culture organisationnelle	Ensemble acteurs (Participation aux décisions)
	19. Cabinet de conseil en management (approche globale)	Culture organisationnelle	Ensemble acteurs (Participation aux décisions)
	20. Cabinet spécialisé en gestion des compétences	Sens moral personnel	Par l'individu

1995.10

**Recherche performance humaine désespérément :
la contribution de cabinets de conseil**

Danielle Picard

Maître de Conférences à l'Université Paris 9 Dauphine, membre du
Groupement d'Observation et de Recherche en Ressources Humaines et
en Relations Industrielles (GORRHI).

Les papiers de recherche du GREGOR sont accessibles
sur INTERNET à l'adresse suivante :
<http://www.univ-paris1.fr/GREGOR/>

Secrétariat du GREGOR : Claudine DUCOURTIEUX (Ducourtieux.IAE@univ-paris1.fr)

