

SOCIOLOGIES PRATIQUES N°22

Ficher, mesurer, contrôler

*Numéro coordonné par Christian Mouhanna,
chercheur au CESDIP*

Dans un cadre plus général de rénovation ou de modernisation du management se développent de nouveaux outils destinés à accroître l'information disponible pour les gestionnaires et à améliorer leurs capacités de décision. Par ce mouvement renforcé de centralisation, les organisations publiques ou privées tendent ainsi à multiplier les moyens de traitement et de synthèse des données. Elles cherchent à améliorer la traçabilité aussi bien des produits que des personnes. Si cette orientation n'est pas entièrement nouvelle, toute administration cherchant naturellement à agréger des informations sur ses personnels, ses clients, ses usagers, on observe que les progrès permis par les nouvelles technologies offrent des possibilités étendues de recherche et de stockage. Le traitement numérisé et centralisé est censé apporter une vision plus synthétique des situations auxquelles est confrontée l'organisation et ainsi faciliter la prise de décision. Un autre objectif est assigné à ces outils : assurer un contrôle plus étroit de la mise en application de ces décisions. Les gestionnaires pensent parvenir à une meilleure maîtrise de leurs personnels en réduisant leur autonomie et en les encadrant dans des procédures rationnelles accompagnées de modalités d'évaluation fondées en particulier sur les statistiques. A cette fin, tout doit être mesurable, de façon à rendre plus aisément quantifiable l'activité de chacun. Pour répondre à ces injonctions, les fichiers de toutes sortes se multiplient, tout comme les modes d'évaluation normalisés et chiffrés. L'objectif de ce numéro « Ficher, mesurer, contrôler » est d'offrir une réflexion renouvelée sur les usages, les pratiques et leurs conséquences.

Spontanément, une telle énumération évoque des pratiques d'ordre policier. Mais on constate que ces pratiques de contrôle par le fichage et la mesure dépassent le simple cadre de la sécurité de l'Etat. Celui-ci, dans un souci d'efficacité et de rationalisation des dépenses publiques, a considérablement investi dans les outils de mesure de la « performance » des administrations publiques. La LOLF (Loi organique relative aux lois de finance de 2001) et la RGPP (Révision Générale des Politiques Publiques) ont consacré l'importance accrue accordée à ces instruments qui deviennent des éléments incontournables de décision et de management pour les responsables à tous les échelons. Quant au fichage, à des fins de vérification ou de gestion, il est devenu également primordial dans les organismes chargés des politiques sociales. Il s'agit à la fois de vérifier que les bénéficiaires entrent bien dans les catégories adéquates et de contrôler les dépenses. Mais le secteur privé n'est pas en reste. Le fichage y est aussi très répandu, aussi bien dans l'industrie que les services, par exemple à travers les listes de clients utilisées dans le cadre d'un marketing qui se veut de plus en plus

efficace et ciblé. Carte de fidélité, suivi des clients en temps réel dans les hypermarchés, « profils clients » dressés grâce à des opérations par questionnaires, les outils de connaissance du consommateur se sont multipliés. Dès lors, on ne peut plus parler d'un phénomène purement étatique ou policier, mais d'un mouvement général qui affecte l'ensemble des organisations. Et c'est bien cette tendance forte qu'il sera intéressant d'étudier dans ce numéro.

THEMATIQUES

De multiples débats opposent les tenants d'une extension de ces fichiers au nom de l'efficacité, et les critiques d'une « mise en fiche » de la société qui se fondent essentiellement sur des arguments éthiques et moraux. Ce n'est pas sur ce thème et sur cette posture que porte le présent appel à articles. Au-delà des divergences d'appréciation, il convient de porter un regard analytique sur ces dispositifs qui affectent le fonctionnement des organisations concernées.

• Les dispositifs et leurs finalités

Une première série de questionnements renvoie à la nature même de ces divers dispositifs et à leur adoption. A quels objectifs répondent-ils ? Pourquoi sont-ils utilisés ? Si la technologie permet leur diffusion et leur généralisation, on peut se demander en quoi sont-ils véritablement nouveaux. A titre d'exemple, on évoquera les statistiques policières, utilisées pour l'évaluation des services et l'individualisation des rémunérations, mais qui utilisent un outil conçu dans les années 1970. La modernité apparente de ces dispositifs demande à être questionnée. Tout comme doit l'être leur efficacité et leurs limites. Il serait intéressant de disposer de travaux empiriques permettant de mieux appréhender l'articulation entre la mise au point des dispositifs, à leur acceptation et à leur production. Quelles sont les démarches qui conduisent à l'adoption de ces outils ? Sont-ils adaptés aux problèmes qui se posent ou s'imposent-ils comme solution du fait d'une croyance en leur efficacité ?

• Effets sur les savoirs professionnels

Une seconde série d'interrogation touche aux pratiques, et aux éventuelles remises en question du savoir des professionnels. Car, à travers ces outils est souvent recherchée une fluidification de la circulation de l'information ainsi qu'un partage des connaissances qui sont désormais accessibles à un plus grand nombre, et notamment aux responsables hiérarchiques. Désormais, il devient, du moins en théorie, plus difficile de conserver des données et ainsi de préserver une autonomie dans le travail. Les fichiers clients ne figurent plus dans un portefeuille accessible uniquement à leur interlocuteur commercial, ils font l'objet d'un partage au sein de l'entreprise. De même, les outils de mesure de la performance, via le benchmarking, offrent aux chefs la possibilité de mieux contrôler le travail des uns et des autres. Dans les banques, les interactions entre le client et son interlocuteur direct responsable de son compte sont elles aussi soumises aux directives et aux décisions de gestionnaires de risques qui fondent leurs évaluations sur des fichiers et des instruments de calcul. Jusque dans les tribunaux, les processus de décision sont de plus en plus tributaires d'instrument de fichage et d'évaluation : l'analyse au cas par cas devient de moins en moins pertinente, à la fois parce qu'elle demande trop de temps dans des univers où celui-ci devient de plus en plus compté, et parce que les professionnels préfèrent s'en remettre à des processus normés qu'il est coûteux de contourner. Dans une certaine mesure, ces dispositifs qui encadrent l'activité peuvent sembler rassurants, car ils évitent la prise de responsabilité de l'agent en l'invitant à adopter une attitude conformiste. La confrontation des savoirs professionnels à ces outils

s'avère donc une question essentielle. Ces derniers fragilisent-ils l'autonomie des divers professionnels ? Transforment-ils les pratiques ? Quelles possibilités de jeu, ou de résistance restent offertes aux opérationnels ? Ceux-ci cherchent-ils à dépasser ces outils ou au contraire adhèrent-ils –et si c'est le cas, pourquoi- aux dispositifs mis en place ? Plus généralement, la façon dont les indicateurs de performance influent sur les pratiques participe d'une redéfinition des professions. Des propositions d'article en ce sens seraient appréciés.

• Effets sur le pilotage des organisations

En termes de gestion et de management, ces outils de fichage, de mesure et de suivi sont censés amener un plus grand partage de l'information et une transformation des rapports hiérarchiques fondée sur une plus grande transparence. Une approche traditionnelle critique de la bureaucratie suggère que celle-ci, face au renforcement des moyens de contrôle dont elle est l'objet de manière récurrente, tend au contraire à produire de l'opacité. Qu'en est-il aujourd'hui ? Quelles sont les stratégies développées pour contrecarrer ces nouveaux outils ? Quelles nouvelles régulations se mettent en place face à leur développement ? Dans une optique tout à fait différente, et au-delà des analyses désormais classiques en termes de renforcement du contrôle social, on peut considérer que les processus de fichage et de mesure sont des instruments non pas d'accroissement du savoir pour l'échelon central, mais de reconstruction et de simplification de la réalité. En effet, les mécanismes de classement ou d'agrégation des données conduisent souvent à reconstruire la réalité en fonction des critères maîtrisables. En d'autres termes, il s'agirait de « traduire » le monde en un langage compréhensible et simplifié. C'est bien ce que l'on observe par exemple dans le cas des statistiques policières où la complexité des systèmes sociaux et des mécanismes conduisant à la délinquance sont réduits à l'enregistrement des faits déclarés, omettant au passage les conditions mêmes qui conduisent à la déclaration ou non de ces délits. Des mécanismes semblables ont pu être observé à propos du fichage et du *profiling* : des individus ont pu commettre des actes justement parce que l'approche globale privilégiée –forcément simplificatrice et donc génératrice d'erreur- n'avait pas la capacité d'intégrer des situations nouvelles, hors cadre préconstruit. Volontairement ou non, le manager se trouve alors aveuglé par sa croyance dans la puissance des outils statistiques et de fichage. Pensant maîtriser l'organisation via les technologies, il devient incapable de porter suffisamment d'attention à des informations et événements qui n'entrent pas dans le cadre. D'instruments de mesure de l'activité se voulant « neutres », les outils de contrôle statistiques génèrent des comportements induits à d'autres échelons. Du fait de leur poids dans l'organisation, ils invitent les acteurs à orienter leur action non plus en fonction d'objectifs à atteindre, mais dans un souci de répondre aux injonctions de la mesure. Dès lors, le professionnel ou le bureaucrate font primer une rationalité procédurale, ou de conformité, sur une rationalité en finalité. Que ressort-il d'autres types de situations étudiées ?

• Reconfiguration de la relation de service

Enfin, une dernière série de questionnement concerne les relations entre l'organisation et l'utilisateur, le client, l'utilisateur. Elle impose une prise en compte de la logique « du guichet » et des analyses qui lui sont associées. Comment les interactions entre l'agent et les acteurs extérieurs sont-elles affectées –si elles le sont- par les procédés déjà évoqués ? Dans de multiples organisations, notamment dans les services, les interactions directes entre un titulaire de portefeuille de clients et ces derniers sont remplacées par des relations plus standardisées fondées sur fiches et des standards marketing. En quoi ces nouveaux modes de traitement de l'utilisateur-client relèvent-ils des problématiques de fichage, mesure et contrôle présentées ici ? Comment et pourquoi celui-ci adhère-t-il ou se soumet-il aux procédures

qu'on lui impose –Passe Navigo, cartes de fidélité ? Quelles sont ses capacités de jeu autour de celles-ci ?

ARTICLES ATTENDUS ET CALENDRIER

Comme on l'a dit, l'objectif de ce numéro est avant tout de mesurer, de comprendre et d'analyser les transformations intra- et interorganisationnelles induites par la montée en puissance des outils de fichage, d'évaluation et de contrôle. Il s'intéresse à toutes leurs conséquences en termes de sociologie des professions, des organisations, interactionniste, ou politique. Bien entendu, le partage des thèmes présenté ici l'est à titre indicatif. Des approches englobant plusieurs d'entre eux sont les bienvenues. Les articles attendus doivent se fonder sur des recherches empiriques portant sur des travaux récents et achevés. Ils doivent être informatifs et analytiques, et traiter l'un ou plusieurs des thèmes évoqués, en insistant sur les mécanismes de fonctionnement et en excluant un positionnement *a priori* de dénonciation. Les articles soumis seront de 27 000 signes maximum (espaces compris).

Procédure de soumission d'article

- Adresser une **intention** d'article de 4 000 signes maximum avant le **15 mars 2010** par voie électronique à l'adresse suivante : sp22@sociologies-pratiques.com
- La revue retournera son avis aux auteurs avant le 30 mars 2010.
- Les articles retenus seront à retourner à la revue dans les deux mois. L'acceptation de l'intention d'article ne présume pas de l'acceptation de l'article final qui sera soumis au comité de lecture de la revue.