

LES FAITS ET LES CHIFFRES

Sur la mesure de la performance

Valérie Charolles

Gallimard | « Le Débat »

2016/5 n° 192 | pages 94 à 106

ISSN 0246-2346

ISBN 9782072697463

Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://www.cairn.info/revue-le-debat-2016-5-page-94.htm>

Pour citer cet article :

Valérie Charolles, « Les faits et les chiffres. Sur la mesure de la performance », *Le Débat* 2016/5 (n° 192), p. 94-106.

DOI 10.3917/deba.192.0094

Distribution électronique Cairn.info pour Gallimard.

© Gallimard. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Valérie Charolles

Les faits et les chiffres

Sur la mesure de la performance

La culture du chiffre et de la performance s'est affirmée dans tous les compartiments de l'existence : consubstantielle à la manière dont sont présentés les résultats des entreprises, elle est aussi désormais celle par laquelle on juge le travail de chacun. Depuis les années 1980, la mesure de la performance n'est plus réservée à une catégorie particulière de la main-d'œuvre, les ouvriers de l'entreprise taylorienne soumis à une organisation et des cadences décidées en dehors d'eux ; elle touche toutes les formes de travail, de l'employé au cadre supérieur, pris dans des *reporting*, objectifs et autres feuilles de temps. Dans le même mouvement, la gestion par la performance s'est largement introduite dans la sphère publique, constituant de plus en plus l'horizon auquel les décideurs souhaitent mesurer les résultats du système scolaire, des hôpitaux ou encore des forces de l'ordre.

Cette évolution est un fait massif : rendre des comptes de manière chiffrée en fonction d'indicateurs est devenu une culture partagée ;

*l'accountability*¹ est la manière contemporaine d'établir les résultats de ce qui est entrepris dans la sphère de l'économie et de l'action institutionnelle. Elle prend sa forme la plus caractéristique avec la focalisation du débat public sur les chiffres de la croissance et le reflux du chômage qui devait résulter de leur amélioration, l'obtention d'une croissance supérieure étant l'aune de la réussite des politiques dans leur ensemble. Les logiques individuelles au sein du monde du travail sont aussi totalement traversées par cette quête de la performance, donnant lieu en retour à l'apparition d'une nouvelle pathologie sociale, le *burn-out*.

Nous vivons dans un monde de chiffres : le chiffre est devenu notre mode d'accès majeur

1. Souvent rendu par le vocable de « responsabilité », ce terme trouve sa traduction sans doute la plus exacte dans l'idée de « capacité à rendre des comptes ». Mais cette expression est rare en langue française alors que *accountability* est commun dans le vocabulaire anglo-saxon ; son équivalent français le plus proche nous semble être ainsi la « mesure de la performance ».

Valérie Charolles est philosophe. Elle a récemment publié *Les Qualités de l'homme : manifeste* (Fayard, 2016). Dans *Le Débat* : « Le capitalisme est-il libéral ? » (n° 161, septembre-octobre 2010) et « Neuf thèses pour sortir de l'enfer économique » (n° 178, janvier-février 2014).

à la vérité. Dans un tel cadre, la réalisation d'objectifs quantifiés s'est naturellement imposée comme la forme privilégiée pour qualifier nos résultats.

Ce faisant, le problème auquel la philosophie s'est largement intéressée au ^{xx}e siècle, celui des mots et des choses (les mots décrivent-ils bien les choses? agissent-ils d'eux-mêmes²?), se déplace vers celui des faits et des chiffres : les chiffres rendent-ils compte de façon satisfaisante de ce qui n'est plus essentiellement des choses relevant de la nature mais des faits impliquant des actions humaines? Et, en ce qui concerne plus spécifiquement la mesure des résultats de ces actions, nos indicateurs de performances et autres manières de rendre des comptes sont-ils adaptés à la réalité qu'ils sont censés traduire et aux comportements qu'ils sont censés induire?

Ce déplacement est un vrai défi pour la philosophie : la tradition kantienne l'a habituée à négliger le règne des moyens et du calcul ; et les écoles de pensée critique ou de la déconstruction au ^{xx}e siècle n'ont été confrontées qu'aux prémices de cette transformation et l'ont surtout vue de l'extérieur, comme une technique qu'il n'était pas nécessaire de comprendre pour en dénoncer les défauts dirimants.

La situation actuelle appelle un autre regard tant la «vérité» du chiffre s'est imposée face à l'«arbitraire» de la décision : même «vrais», les chiffres ne sont qu'une manière de donner un caractère objectif à une décision venant de plus loin, en l'occurrence de la façon dont ces chiffres sont conçus et construits.

Quand la critique vient d'outre-Atlantique

Un article de Jerry Z. Muller³ permet de faire le point, à partir d'une vue d'outre-Atlantique, sur ce qui a permis à la culture de la mesure de la performance de s'imposer et sur certaines des critiques auxquelles elle s'expose.

Ce modèle nous vient en effet des États-Unis et s'est pleinement déployé à partir des années 1980. Muller en donne pour argument la courbe de l'usage des mots dans les publications⁴. Alors que le terme de *genre* avait connu un emploi croissant autour des années 1970 jusqu'à atteindre un pic en 2000, celui d'*accountability* fait son apparition dans les années 1965, avec un usage de plus en plus massif depuis le milieu des années 1980 et qui continue à s'étendre.

Mesure de la performance et société ouverte

Si la culture du chiffre a pris le dessus dans les années 1980, elle n'en a pas moins des racines profondes : d'une part, le «rêve d'ingénieur» incarné par le taylorisme autour de l'idée d'un management scientifique qui vient remplacer le savoir implicite des ouvriers par des méthodes planifiées et contrôlées par la direction ; d'autre

2. Cf., en particulier, le titre que donne Michel Foucault à son archéologie des sciences humaines (*Les Mots et les Choses. Une archéologie des sciences humaines*, Gallimard, 1966), et la théorie des actes de langage de John L. Austin (*Quand dire c'est faire*, trad. par Gilles Lane, Éd. du Seuil, 1970).

3. Jerry Z. Muller, «The Costs of Accountability», *The American Interest*, vol. 11, n° 1, août 2015 ; J. Z. Muller est notamment l'auteur de *The Mind and the Market : Capitalism in Western Thought*, Anchor Books, 2003.

4. À partir de Google Ngram Viewer.

part, et peut-être encore plus profondément, la culture de l'expertise comptable et de l'audit. La trajectoire de Robert Mac Namara en est l'emblème : ce comptable, qui, à vingt-quatre ans fut le plus jeune professeur de la Harvard Business School, deviendra ministre de la Défense américaine et déploiera sa culture du chiffre lors de la guerre du Vietnam, établissant la progression des forces armées en nombre de corps ennemis tués (*body counts*). La période d'ascension de Mac Namara est celle d'une transformation en profondeur des écoles de commerce américaines : à un savoir centré sur un secteur industriel et sur le produit succède un apprentissage axé sur le métier de manager, dont le cœur de l'expertise est le fait de disposer de la maîtrise de méthodes de quantification. Depuis les dernières décennies du *xx^e* siècle, cette culture s'est étendue aux activités publiques, associatives, ainsi qu'au monde universitaire⁵.

Le recours croissant à des consultants extérieurs, encore moins au fait des réalités du domaine d'activité que les managers qui les mandatent, a accentué ce mouvement. C'est dans ce contexte que l'on a vu notamment la Banque mondiale appliquer des programmes d'ajustements fondés sur les mêmes méthodes dans tous les pays sans considération de leur histoire et de leur culture particulières.

La demande de mesurabilité des résultats alimente une défiance croissante vis-à-vis des institutions et s'est traduite dans la théorie dite de l'agent principal développée dans les écoles de commerce américaines : l'entreprise doit s'orienter en fonction de l'intérêt des détenteurs de capitaux et de la maximisation de leurs profits ; cela n'allant pas de soi pour ses dirigeants et ses employés, l'atteinte de ce but suppose d'adopter des méthodes spécifiques pour parvenir à aligner leurs intérêts sur ceux des déten-

teurs de capitaux. C'est à partir de ce corpus que s'est mise en place la pratique des primes et bonus indexés sur les profits.

Si ce mouvement s'est développé au départ dans la culture d'entreprise américaine, il s'est rapidement disséminé dans le monde anglo-saxon : Margaret Thatcher en fera un principe de gouvernement au Royaume-Uni à partir de 1987, qu'elle appliquera notamment aux universités avec de nouvelles méthodes d'allocation des dotations fondées sur des indicateurs de performance. Pour Muller, c'est le même régime de performance qui est à l'œuvre sous les administrations Bush et Clinton : il faut des résultats mesurables, y compris dans l'éducation.

La France s'y est mise plus récemment, dans le double mouvement de digitalisation de l'économie et d'adoption des nouvelles normes comptables européennes (règlement du 19 juillet 2002). Plus tardif, ce mouvement n'en a pas moins été également marqué ; il s'est notamment traduit dans le champ des politiques publiques par l'adoption de la loi organique relative aux lois de finances de 2001 qui instaure le recours à des indicateurs de performance pour les programmes budgétaires de l'État et, à compter de 2007, par la présentation de comptes de l'État certifiés.

Comme Muller nous le rappelle, il existe une affinité élective entre société démocratique dotée d'une importante mobilité sociale et culture de la mesure des résultats. Dans les sociétés traditionnelles, les dirigeants sont suffisamment certains de leur assise pour s'en remettre à leur propre jugement et ne pas avoir besoin d'indicateurs quantifiés pour justifier leur pouvoir. À

5. Cf. Rakesh Khurana, *From Higher Aims to Hired Hands. The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*, Princeton University Press, 2010.

l'inverse, dans les sociétés méritocratiques, le fait que les positions des élites puissent être remises en question suscite le recours à des critères objectivables de décision qui ont, en plus, l'avantage de pouvoir être partagés et de répondre à une demande de transparence.

S'y ajoute aux États-Unis la crainte des litiges en justice, la donnée chiffrée apparaissant comme un élément de preuve beaucoup plus solide qu'un jugement pour légitimer une décision en cas de procès. Muller relie également le développement de la culture des indicateurs à une société américaine de plus en plus éclatée, avec, du côté républicain comme du côté démocrate, une défiance croissante vis-à-vis des autorités.

Le dernier élément qui a joué un rôle décisif dans la place prise par les indicateurs de performance est évidemment le développement de l'informatique et des technologies de l'information : depuis le début des années 1980, il a rendu possible une collecte massive de données et leur organisation pour des coûts de plus en plus faibles.

Les principales critiques formulées par Muller sont de trois ordres : coûteuse, la mesure de la performance induit des biais de comportement et se révèle à un certain niveau contradictoire avec le processus d'innovation.

*Indicateurs, biais de comportements
et coûts de collecte*

S'agissant des biais de comportement produits par le recours à des indicateurs de performance, Muller développe l'exemple de la loi votée en 2001, sous l'administration Bush avec le soutien des démocrates, dite «Aucun enfant laissé de côté⁶». Elle a abouti à la mise en place de standards nationaux d'évaluation assortis de tests et d'appréciations avec une série de péna-

lités croissante pour les établissements qui ne réussissaient pas ces tests. On en attendait la garantie que chaque élève sortirait du système scolaire avec une formation de base maîtrisée, l'idée étant que la mesure de la performance allait créer un cercle vertueux, en alignant les objectifs des enseignants, des élèves et des écoles sur ceux du système éducatif.

Plus de dix ans après la mise en œuvre de ce programme, ses bénéfices restent difficiles à estimer⁷. Les tenants du programme lui attribuent toute amélioration des résultats obtenus par tel ou tel groupe démographique, mais les résultats des élèves du primaire n'ont pas progressé plus vite qu'auparavant et l'impact sur ceux du secondaire est encore plus difficile à déceler. À l'inverse, les conséquences non souhaitées, mais directes, de la mise en œuvre de ce programme sont tangibles : vu l'enjeu des scores obtenus aux tests pour les directeurs d'écoles et professeurs dont le salaire ou l'emploi sont liés à ces scores, ils se concentrent sur les matières évaluées et les enseignements se focalisent sur la préparation aux tests.

Des pratiques de contournement aux effets bien plus délétères se sont également développées, comme de placer les sujets les moins performants dans la catégorie des élèves en incapacité (ce qui les fait sortir du panel de mesure), phénomène établi dans des grandes villes américaines comme Atlanta, Chicago et Cleveland. Et certaines administrations des États fédérés ont diminué la difficulté des tests pour mieux se situer par rapport aux statistiques nationales.

Des programmes similaires ont été lancés dans les années 1990 dans le monde hospitalier.

6. «*No Child Left Behind*».

7. Cf. Jesse H. Rhodes, *An Education in Politics : The Origins and Evolution of No Child Left Behind*, Ithaca (NY), Cornell University Press, 2012.

Ils se sont traduits au départ par une amélioration des résultats opératoires grâce à des protocoles mieux définis, mais ils ont également eu des effets négatifs⁸. Les malades les plus atteints ont des difficultés à trouver des chirurgiens pour les opérer, ceux-ci craignant de voir leurs performances baisser. Et si les résultats pour les cas moyens se sont améliorés (en tout cas pendant les trente jours durant lesquels leur état de santé est mesuré), le nombre de patients à hauts risques a dans le même temps augmenté. Les pathologies des patients ont enfin tendance à être surcodées pour faciliter l'atteinte d'un bon score à l'issue du traitement.

Muller prend également l'exemple du récent développement des statistiques dans le domaine de la police aux États-Unis. Toute arrestation ayant la même valeur statistique, les forces de l'ordre ont intérêt à se concentrer sur les petites affaires (qui se trouvent par ailleurs impliquer souvent des jeunes), plutôt que de s'intéresser à des délinquants plus aguerris, dont la prise requiert plus de moyens et de temps.

Ce problème d'adaptation des comportements aux outils de mesure avait été formulé par le psychologue Donald T. Campbell au milieu des années 1970 au travers de ce que l'on a appelé la « loi de Campbell⁹ » : plus un indicateur est utilisé dans le domaine social, plus il est sujet à manipulations et plus il sera en capacité de brouiller le processus social qu'il est censé suivre. En d'autres termes, quand la performance est jugée par un indicateur unique, les attentes se focaliseront sur cet indicateur au détriment d'autres buts qui ne sont pas mesurés et sont susceptibles d'être plus importants. Dans le domaine médical, par exemple, la focalisation des mesures sur le succès dans le traitement des pathologies met de côté la question plus globale de la survenue de ces pathologies et donc de la

prévention, pourtant tout aussi voire plus essentielle au bien-être.

Pour Muller, nous avons ainsi surestimé les bénéfices de la logique de la mesure de la performance et sous-estimé ses coûts.

Innovation et gestion par indicateurs

Mais c'est évidemment dans le monde des entreprises que la culture des résultats est la plus développée, avec des effets pervers sur la croissance que Muller analyse en ces termes : cette face cachée est, outre le temps passé par les dirigeants à créer et suivre leur *reporting* interne, la mise au point d'indicateurs tournés vers les résultats à court terme (le trimestre en général), qui conduisent à se désintéresser des investissements à moyen et long terme (maintenance des installations, formation des personnels) et de ce qui n'est pas mesuré, finissant par nuire au développement de l'entreprise et à ses capacités d'innovation¹⁰.

Muller met également en avant l'augmentation de la taille des structures, dans les activités publiques mais aussi dans le monde des affaires, qui engendre une coupure plus grande entre le management et le reste de la main-d'œuvre : les managers sont plus éloignés de l'activité elle-même, changeant d'ailleurs souvent de poste dans une société qui valorise la mobilité. Cela renforce leur tendance à se reposer sur des

8. Cf. Paula Chatterjee et Karen K. Joynt, « Do Cardiology Quality Measures Actually Improve Patient Outcomes? », *Journal of the American Heart Association*, février 2014.

9. Donald T. Campbell, *Assessing the Impact of Planned Social Change*, The Public Affairs Center, Dartmouth College, Hanover (New Hampshire), décembre 1976.

10. Cf. Gary P. Pisano et Willy C. Shih, « Restoring American Competitiveness », *Harvard Business Review*, juillet-août 2009.

indicateurs chiffrés pour gérer leur organisation, d'autant plus qu'ils ne sont pas spécialistes du domaine en question et ne peuvent donc s'en remettre à leur propre expertise. Il en résulte une homogénéisation des indicateurs de performance, les managers transportant leurs méthodes d'un emploi à l'autre.

Si la culture de la mesure de la performance a des défenseurs aux États-Unis tant chez les républicains que chez les démocrates, elle a aussi ses censeurs dans les deux camps. Quand certains démocrates y dénoncent une déshumanisation, certains libéraux ou conservateurs y voient un frein à l'esprit d'entreprise, s'appuyant en cela sur des auteurs allant, notamment, de Friedrich Hayek et Isaiah Berlin à Michael Oakeshott et James C. Scott.

La critique que Hayek formule à l'égard de la volonté de planifier le développement économique est connue¹¹ : cette volonté part de l'idée que l'on peut modéliser une société complexe alors même que tout l'avantage d'une économie de marché est de laisser les individualités en capacité de s'exprimer et de se donner de nouveaux buts. En fixant au préalable des objectifs précis, la culture de la mesure de la performance obère les capacités d'innovation. Oakeshott distingue, quant à lui, un savoir pratique et tactique, issu de l'expérience, et un savoir abstrait et modélisable qui peut s'apprendre de manière théorique ; il considère que l'erreur des rationalistes est de ne retenir que cette seconde forme de savoir alors que la première est également nécessaire dans la conduite des affaires¹².

En écho à certains travaux de Karl Popper, Isaiah Berlin relève également que la demande de données précises et chiffrées dans des champs où elle n'a pas lieu d'être s'avère mauvaise conseillère¹³. Enfin, pour Scott, la culture de la mesure du résultat engendre un appauvrisse-

ment non seulement des buts poursuivis mais aussi du savoir lui-même, la précision du résultat ne garantissant pas sa pertinence¹⁴.

De fait, si le développement de l'entreprise repose sur la capacité d'innovation, la culture de la mesure de la performance ne peut qu'aller à l'encontre de ce mouvement et se traduire par une réduction du « capital humain » investi dans le cycle économique. Le fait que les buts des salariés soient fixés à l'avance, par d'autres qu'eux, n'incite pas à l'innovation.

L'un des effets de ce mouvement peut être, selon Muller, de conduire les plus créatifs à se détourner des grandes structures : dans les années récentes (2007-2012), le seul secteur économique qui a connu aux États-Unis une croissance de la productivité globale de ses facteurs de production est celui des technologies de l'information. Dans quelle mesure la culture de la mesure de la performance est-elle responsable de la stagnation de la productivité dans les autres secteurs ? La question est régulièrement posée par nombre d'économistes, dont Barry Eichengreen, professeur à Cambridge et à Berkeley, qui évoque, dans un article paru le 15 décembre 2015 dans *Le Monde*, le cas des dossiers médicaux informatiques et de ses conséquences mal maîtrisées sur l'emploi du temps des professionnels de santé.

11. Friedrich Hayek, *Individualism and Economic Order*, University of Chicago Press, 1948.

12. Michael Oakeshott, « Rationalism in Politics », in *Rationalism in Politics, and Other Essays*, sous la dir. de Timothy Fuller, Indianapolis, Liberty Fund, 1991.

13. Isaiah Berlin, « Political Judgment », in *The Sense of Reality : Studies in Ideas and Their History*, New York, Farrar, Straus and Giroux, 1998.

14. James C. Scott, *Seeing Like a State : How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed*, Yale University Press, 1999.

 De l'excès et de la mesure
en matière d'indicateurs de performance

Malgré ces critiques venues d'horizons différents et pour certaines anciennes, la culture de la mesure de la performance n'en continue pas moins à développer son emprise et à s'imposer comme modalité majeure de la formation du jugement, dans le monde du travail, de l'entreprise et des activités publiques. Pour qu'à l'heure actuelle presque aucun décideur n'ose se mettre à l'écart de cette culture, c'est que ses avantages apparaissent nettement supérieurs aux défauts énoncés ci-avant.

Si la critique parvient aussi difficilement à influencer sur la réalité des pratiques, c'est qu'il faut replacer ce mouvement dans un contexte plus large, celui de la transformation de notre cadre de référence : d'un monde de choses désignées par des mots et façonné par des mots, nous sommes passés à un monde de faits désignés par des chiffres et orienté par eux¹⁵. La puissance d'invocation de la gestion par la mesure de la performance vient de là et conduit à poser le questionnement à ce niveau, que l'on peut qualifier de philosophique, en ce qu'il porte une interrogation sur la forme du monde à laquelle nous sommes parvenus.

Un monde de faits et de chiffres

Avons-nous raison de laisser les chiffres nous gouverner? Les indicateurs de performance sont-ils par nature objectifs? La donnée quantifiée est-elle la voie royale – et unique – vers la qualification des faits et la vérité?

Comme le met en avant Muller, la constitution des indicateurs a un coût, la focalisation sur

une donnée induit des biais de comportements, elle projette le faisceau des objectifs sur un spectre par essence limité à ce qui est quantifiable et ce n'est pas parce que l'on se sera fixé un objectif mesurable que l'on se sera donné les moyens de l'atteindre. Il existe, en outre, une tension intrinsèque entre société ouverte (où les positions sont censées être accessibles à tous et doivent donc être le plus possible définies par des critères objectifs), standardisation des indicateurs et valorisation de l'innovation, rendant à un certain niveau contre-productif le recours exclusif aux cibles fixées d'avance et par le haut. Le choix d'une donnée est enfin toujours affaire de jugement, appelant ainsi à un usage éclairé du chiffre.

Si ces évidences ont tant de mal à se faire jour, tous secteurs confondus, si l'on assiste même à un mouvement inverse de renforcement de la gestion par indicateurs, c'est en réalité que l'on est face à une mutation majeure que l'on ne s'est pas mis en situation de clairement énoncer et analyser. Il faut remonter encore plus loin pour comprendre l'emprise actuelle de la gestion par la performance et en trouver les racines.

Dans le monde d'aujourd'hui, ce n'est plus de « quand dire c'est faire » qu'il s'agit : c'est compter qui est faire. Se mesurer à cette réalité suppose une nouvelle méthode d'approche, une sorte d'étude structurale du chiffre et de la société qu'il construit, ce qui ne peut être uniquement entrepris par une accumulation de savoirs et d'études parcellaires, mais demande un schéma d'analyse d'ensemble.

Face à cette question, la réponse que nous avons héritée d'une certaine philosophie, celle

15. Cf. Valérie Charolles, *Et si les chiffres ne disaient pas toute la vérité? Croissance, inflation, chômage, crise financière. Chroniques économique-philosophiques*, Fayard, 2008.

que l'on pourrait appeler le « kantisme de tous les jours », ne nous place pas dans une situation satisfaisante : il y a « le ciel étoilé au-dessus de moi et la loi morale en moi », telle est la conclusion de la *Critique de la raison pratique*. Toute l'architecture des trois *Critiques* de Kant vise à dégager des ordres de raisons purs et distincts : l'un est consacré à la description des phénomènes naturels dont la vérité se manifeste dans des chiffres et dans la science ; l'autre porte sur le comportement moral, qui doit exclure toute forme de calcul pour pouvoir être qualifié de moral¹⁶.

Il résulte de ce schéma une coupure, une cassure, entre chiffres et principes, où règnent respectivement l'objectif et le subjectif. Or, dans le monde d'aujourd'hui, gouverné par les données quantitatives, cette solution non seulement ne peut que se traduire par le délitement du « choix » qui apparaît bien faible par rapport à la « vérité » des chiffres, mais elle est aussi prise en défaut par les faits dont il s'agit de rendre compte : la neutralité du chiffre, si elle peut se plaider pour le mouvement des étoiles, n'est tout simplement plus tenable s'agissant de la description du comportement des êtres humains, qui, contrairement aux étoiles, réagissent par rapport aux données qu'on leur fournit et adaptent leur comportement en fonction.

Les questionnements sur la manière dont sont construits et exploités les indicateurs de performance nous invitent ainsi à refonder notre conception du savoir et de la décision. Le chiffre n'est pas porteur d'une vérité qui serait fixée en dehors de tout cadre de référence ; il comporte aussi des zones de choix (référentiel utilisé, temporalité retenue, mode de présentation, cible attendue...). À un certain niveau, le choix ne signifie pas plus l'arbitraire que le chiffre n'est synonyme de vérité objective. Tous ceux qui ont

eu un jour à choisir des objectifs ou à établir des comptes le savent. Il y a non pas deux règnes distincts, celui des faits chiffrés et celui des décisions humaines, mais une interaction qui suppose de forger une nouvelle articulation entre savoir et décision, un agencement qui soit non pas mécanique et déterministe mais plus ouvert.

Une interrogation en profondeur sur la manière dont nous composons et utilisons nos données est donc non pas un combat contre la vérité mais, au contraire, un appel à élaborer un champ de références pour la vérité qui soit plus proche de la façon dont les faits se produisent, y compris dans le domaine scientifique¹⁷, et dont le réel se déroule dans le champ économique, social et politique. Et quand il s'agit de savoir vers quels résultats nous souhaitons aller et à quelle aune nous allons juger nos actions, un tel questionnement est encore plus nécessaire.

Une interrogation technique indispensable

Que ce soit au plan de la rigueur épistémologique ou de la pensée théorique plus générale, le chiffre n'a pas qualité pour constituer une chape de plomb que l'on projetterait sur la réalité et qui interdirait toute forme de débat. Il mérite bien plus d'être vu comme un outil d'aménagement qui sert à construire la réalité. Ses limites sont fixées, pour ce qui est de la description du réel, par la manière dont la réalité s'échafaude et prend parfois des tours surprenants. Et pour ce qui est des prévisions et souhaits que nous

16. Sans évoquer la dernière forme de raison, la faculté de juger, à laquelle Kant est obligé de ne donner aucun pouvoir sur le monde pour parvenir à faire tenir l'édifice critique (V. Charolles, *Et si les chiffres ne disaient pas toute la vérité*, op. cit., pp. 254-275).

17. Cf. Paul Feyerabend, *Contre la méthode* [1975], trad. fr., Éd. du Seuil, 1979.

formulons en vue de l'avenir, les chiffres doivent répondre à des règles de composition beaucoup plus ouvertes que celles dans lesquelles nous nous sommes laissé prendre.

Ce problème ne concerne pas seulement les indicateurs particuliers développés par les différentes institutions pour fixer leur horizon ; il se pose aussi clairement s'agissant des données économiques de base et du coût que représentent leur mauvaise compréhension ou leur usage irréflecté.

Un des exemples les plus courants d'erreur manifeste dont les effets sont particulièrement néfastes a trait à la mesure du chômage des jeunes : presque tous ceux qui ne sont pas spécialistes des questions statistiques sont persuadés qu'un taux de chômage des jeunes de 25 % signifie qu'un jeune sur quatre est au chômage ; ils oublient, ce faisant, que le taux de chômage ne se rapporte qu'à ceux qui sont actifs : un peu plus de la moitié des jeunes étant en cours d'étude, il n'y a en réalité qu'un jeune sur huit qui est en situation de chômage. C'est évidemment encore trop mais bien moins stigmatisant et plus facile à juguler. Sans cette connaissance du sens des statistiques, les politiques publiques et l'écho qui leur est donné dans les médias ont toutes les chances d'être biaisés.

Un autre exemple est celui des taux de croissance. Le monde s'alarme aujourd'hui du fait que la croissance du produit intérieur brut chinois n'est plus que de 7 %, faisant chuter la bourse de Shanghai ; ce résultat est effectivement loin des plus de 10 % de croissance annuelle auxquels le pays nous avait habitués depuis vingt-cinq ans. Mais, entre-temps (et de ce fait), le PIB de la Chine a énormément augmenté : les 7 % d'aujourd'hui représentent nettement plus, en volume et en valeur, que les 11 % d'il y a dix ans.

Le raisonnement en pourcentages d'évolution introduit ainsi des biais de mesure et de jugement majeurs : il annule les inégalités de départ, nous faisant perdre de vue par exemple que les 10 % de taux de croissance de la Chine en 2008 ne lui permettaient pas de faire croître son PIB par habitant plus qu'un pays comme la France le faisait avec seulement 2 % de croissance, mais environ quatre fois moins. Ce décalage pouvait, en outre, être tout à fait bienvenu pour résorber les inégalités de richesse entre pays.

Le raisonnement en taux de croissance annuel ne permet pas non plus de poser dans des termes adéquats la question de nos objectifs de développement. La Commission pour la croissance de 2008 plaçait ainsi la cible de croissance pour la France à 5 % par an. Si l'on prend la peine de projeter ce raisonnement dans le temps, cela signifierait que nous multiplierions par deux notre richesse en seize ans. Est-ce réellement l'horizon qui importe dans un pays où la richesse par habitant est déjà d'un niveau élevé (ce qui ne veut pas dire que cette richesse est équitablement partagée) et qui prétend être un acteur responsable du développement durable ? 3 % de croissance nous feraient encore augmenter notre richesse de plus de moitié en seize ans. Avec 1,5 % de croissance annuelle, ce serait de 25 % que notre richesse continuerait à augmenter sur seize ans. À ce rythme de 1,5 % par an, c'est en un peu moins de cinquante ans que notre richesse doublerait.

La question de nos instruments de mesure est encore plus épineuse pour les marchés financiers : les modèles mathématiques utilisés négligent les interdépendances qui existent entre les différents cours, alors que celles-ci sont organisées, ne serait-ce que par le biais des placements indexés et des produits dérivés ; l'usage

des statistiques gaussiennes, dans lesquelles les faits extrêmes (les queues de distribution épaisses en langage consacré) peuvent être négligées, sous-estime les risques pris sur ces marchés¹⁸.

On peut encore remonter d'un cran et évoquer la manière dont sont constitués les comptes des entreprises, données qui servent de base aux statistiques de production. Les normes qui servent à établir ces comptes ont été conçues à un moment, la Renaissance, où le travail salarié était très peu développé et c'est ainsi qu'il s'est trouvé traité uniquement comme une charge au plan comptable sans être également considéré comme une valeur, un investissement sur lequel la richesse de l'entreprise repose. Loin de contrebalancer cette orientation, le tour donné aux normes comptables depuis maintenant vingt ans l'a encore accentué¹⁹, faisant explicitement des investisseurs sur les marchés financiers ceux dans la perspective desquels les comptes des entreprises sont établis : cet angle de vue (moins marqué dans les normes comptables utilisées par les États-Unis que dans celles que l'Union européenne a adoptées) a de multiples conséquences techniques et financières et n'est évidemment pas neutre.

Pièges du raisonnement en pourcentages, biais du recours à des taux de croissance, caractère déterminant de l'horizon de temps retenu, traitement statistique réservé aux résultats les plus éloignés de la moyenne, conventions à l'origine de la mesure de la richesse dans l'entreprise... : la liste des sujets de discussion sur les principaux indicateurs de performance retenus dans la sphère économique est longue et chacun de ces sujets trouve son prolongement dans le champ de la gestion des organisations.

Contrairement à ce que prétend la quasi-totalité des tenants de la quantification, critiquer la logique de la mesure de la performance ne

suppose donc pas de quitter le langage de la précision, ni de se faire l'ennemi de la transparence démocratique ou méritocratique.

*Le résultat entre la performance
et la présence*

C'est même une tâche dont on peut penser qu'elle est urgente, au vu des risques systémiques nouveaux que fait naître la généralisation de la gestion par la performance. Ces risques sont principalement de deux ordres.

En premier lieu, l'omniprésence de la gestion par indicateurs aboutit à une juxtaposition de systèmes fermés sur eux-mêmes générateurs d'effets non désirés.

L'économiste William Baumol, cité par Muller, a développé en 1967 l'idée d'une « maladie des coûts croissants ». Si l'on observe des économies d'échelle dans le secteur industriel, il n'en va pas de même dans tous les domaines : en médecine comme dans l'éducation, le fait de traiter plus de patients ou de former plus d'élèves peut induire des coûts unitaires plus élevés, le public visé étant plus large et présentant des difficultés plus importantes ou simplement spécifiques²⁰.

Cette forme de rendement décroissant peut avoir une portée plus globale dans le cadre d'un recours généralisé à des indicateurs de performance. Par construction, lorsqu'il est unique,

18. Cf. Nicolas Bouleau, *Error Calculus for Finance and Physics : The Language of Dirichlet Forms* (vol. 37), Berlin, Walter de Gruyter, 2003. Benoit Mandelbrot, Richard L. Hudson, *The (Mis)Behavior of Markets. A Fractal View of Risk, Ruin and Reward*, New York, Basic Books, 2004.

19. Cf. Bernard Colasse (sous la dir. de), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica, 2009.

20. William J. Baumol, « Health Care, Education and the Cost Disease : A Looming Crisis for Public Choice », in *The Next Twenty-five Years of Public Choice*, Springer Netherlands, vol. 77, n° 1, 1993, pp. 17-28.

l'indicateur porte l'attention sur une partie de l'activité, ce qui a un impact sur le sens de cette dernière, mais conduit aussi à négliger les externalités négatives qu'elle peut engendrer, si celles-ci ne font pas partie de la batterie des mesures faisant l'objet d'un *reporting* régulier.

Quand chaque institution se donne ses indicateurs de performance, on assiste à la mise en place de systèmes de mesures fermés sur eux-mêmes, dont la coexistence peut induire des effets non désirés majeurs (en particulier en termes environnementaux) : les conséquences négatives de l'activité sont repoussées sur un autre acteur (la sphère publique dans le cas de l'environnement) qui ne va pas plus que le premier inclure cela dans son cadre de mesure standard, d'autant qu'il n'en sera pas directement et seul responsable. Et lorsque ces systèmes fonctionnent sur le mode du réfléchissement et du miroitement, comme c'est en particulier le cas avec les produits dérivés et indexés sur les marchés financiers, le risque devient majeur, et peut être qualifié de systémique²¹.

L'autre risque qui surgit du recours massif aux indicateurs de performance est le *burn-out*, l'épuisement psychique face à la tension liée à la réalisation des objectifs fixés, terme qui s'impose progressivement depuis le tournant des années 2000. Ce n'est pas, en l'occurrence, qu'il n'existait pas auparavant de souffrance physique au travail. L'épuisement du paysan et du commis de ferme, puis celui de l'ouvrier sont des réalités historiques qui trouvaient leur traduction la plus directe dans une espérance de vie bien plus réduite que celle de ceux livrés à d'autres occupations ou à l'oisiveté. Le *burn-out* ne renvoie pas non plus au harcèlement moral, la loi du « petit chef », également connue depuis fort longtemps dans le monde de l'entreprise et de la bureaucratie.

Ce dont il est question dans la situation actuelle, c'est d'une nouvelle pathologie qui désigne un épuisement psychique conduisant à un effondrement physique du fait de l'impossibilité à faire face aux objectifs fixés. Dans le *burn-out*, le sujet est accommodant avec ce qui lui est demandé, il ne se refuse pas à le faire, il se donne au contraire pleinement à son travail. C'est simplement qu'on lui en demande trop : il est impossible d'accomplir la tâche impartie.

Cette nouvelle forme de détresse conduit à revisiter le cadre formulé par Albert Otto Hirschman, qui repose sur une distinction entre trois modes d'action sociale, l'*exit*, la *voice* et la *loyalty* (défection, prise de parole et loyauté)²². Avec le *burn-out*, on se trouve face à une nouvelle hybridation : la défection dans la loyauté, forcée par la loyauté, qui est un signe supplémentaire et renouvelé de l'impossibilité de la prise de parole.

Le phénomène est concomitant de l'affirmation de la gestion par indicateurs de performance, et les témoignages recueillis sur cette pathologie conduisent à faire le lien avec son développement²³. Il s'agit non pas de dénoncer en soi l'existence d'indicateurs de mesure du résultat, mais la manière dont ils sont construits et dont le nom désigne à lui seul le travers : des indicateurs de performance. L'enjeu est non pas le résultat mais la performance, ce qui est bien différent. Que ces deux termes ne renvoient pas au même univers de référence se lit d'ailleurs dans la loi du 20 avril 2016 relative à

21. Cf. Valérie Charolles, *Philosophie de l'écran. Dans le monde de la caverne*, Fayard, 2013.

22. Albert O. Hirschman, *Exit, Voice and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations and States* [1970], trad.fr. *Défection et prise de parole*, Fayard, 1995.

23. Cf. Laurent Quintreau, *Le Moi au pays du travail*, Plein jour, 2015.

la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires en France : elle prend la peine de consacrer un article au remplacement de la mention introduite en 2010 de « la performance collective » des services par celle des « résultats collectifs » pour le calcul des indemnités ou primes des fonctionnaires²⁴.

De fait, la logique des indicateurs de performance est sous-tendue par l'idée qu'une performance, soit un résultat excellent ou très bon, a vocation à être répliquée et, même, dans nombre d'entreprises, constamment améliorée. Cette logique se situe dans le prolongement du calcul infinitésimal (qui se concentre sur la dérivée, la pente d'un phénomène) et dans la droite ligne du postulat de rationalité selon lequel les acteurs économiques maximisent leur utilité. Or, aucun système vivant ne peut fonctionner en étant toujours au maximum de ses capacités, cela le conduirait à l'épuisement et à la mort.

Cette question renvoie à un débat philosophique très ancien sur la forme du juste. Pensant une société d'hommes politiques, faite d'êtres divers, Aristote conçoit le juste non pas comme excès, mais comme mesure : la vertu réside dans une honnête moyenne. Il s'oppose en cela à la forme pure et idéale du juste porté par Platon. Ce qu'il ne faut toutefois jamais perdre de vue, c'est que le chef-d'œuvre de Platon a pour caractéristique d'être unique ; il n'a aucune vocation à être répliqué à l'infini, il perdrait par là même sa valeur. La performance est unique.

Avec ce rappel, il ne s'agit pas de poser que la recherche de résultats est illégitime dans l'action économique et publique. On est en droit de demander à ceux qui la réalisent plus qu'une simple présence ; en revanche, l'action n'a pas à prendre la forme de la performance. Pour

reprendre la formule de Paul Ricœur de 1991 s'agissant de la définition du juste, c'est entre la performance et la présence, entre le trop et le trop peu, que se situe le résultat²⁵.



L'enjeu d'un débat sur la mesure de la performance n'est donc pas de renvoyer dos à dos ce qui serait mesurable et ce qui ne le serait pas. D'une certaine manière, tout est mesurable, même le bonheur, avec les outils technologiques avancés dont nous disposons. Cette réalité rend inopérante, voire dangereuse, la manière de raisonner héritée du kantisme qui domine encore largement notre horizon de pensée et d'action, car elle laisse finalement la part trop belle au calcul, celui-ci étant par principe délié de tout raisonnement sur nos fins.

Plus que jamais, il importe ainsi de ne pas désertier le monde des chiffres, de ne pas le laisser aux mains de ses spécialistes mais, au contraire, de l'investir et le questionner pour qu'il ne se résume pas à une dépossession de notre liberté.

Dès lors, le problème auquel il convient de s'atteler est de développer une nouvelle articulation entre le chiffre et la décision, entre savoir et décision. Cette articulation n'ouvre pas seulement une perspective de déconstruction telle qu'elle a été largement entreprise depuis les années 1970 ; elle ouvre également une perspective de construction. Il s'agit de débusquer les conventions qui sont à l'origine des chiffres que nous utilisons et, si elles sont biaisées, de se mettre en situation de les modifier. Il y est aussi

24. Article 60 de la loi n° 2016-483 modifiant les articles 20 de la loi du 13 juillet 1983 révisée et 78-1 de la loi du 9 janvier 1986 révisée.

25. Paul Ricœur, « Le juste entre le légal et le bon », *Esprit*, n° 174, 1991, pp. 5-21.

question d'interroger la manière dont nos méthodes de calcul usuelles traitent la singularité et de mettre en avant d'autres formes statistiques, ce qui est décisif dans l'analyse des phénomènes financiers. Et, pour ce qui est des indicateurs de performance qui peuvent être pertinents une fois ces bases revisitées, il s'agit en particulier de comprendre l'aspect souvent trompeur des raisonnements en pourcentages et en taux de croissance, le fait qu'une activité ne peut être réduite à un chiffre unique sans perdre

trop du côté du sens, ou encore le caractère irraisonné d'objectifs visant à situer constamment l'action au maximum de ses capacités.

C'est non pas un chiffre unique venu d'en haut qui améliorera l'action mais des formes diverses de mesures, dont certaines chiffrées, décidées de façon plus coopérative, et laissant du jeu, de l'espace pour des comportements singuliers.

Valérie Charolles.