HAL
open science

On ne gère bien que ce que l'on mesure

Nicolas Berland, Catherine Chevalier, Samuel Sponem

To cite this version:

Nicolas Berland, Catherine Chevalier, Samuel Sponem. On ne gère bien que ce que l'on mesure. Petit bréviaire des idées reçues en management, La Découverte, pp.159-168, 2008. hal-00340428

HAL Id: hal-00340428

https://hal.science/hal-00340428v1

Submitted on 13 Apr 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

On ne gère bien que ce que l'on mesure

"You simply can't manage anything you can't measure"
Richard Quinn, Vice President of Quality at Sears[1].

"you can't manage without measuring, and what is measured gets done. Measurement is the antidote to ambiguity; it forces you to impose clarity on vague concepts and to take action" Anders Wester, Vice President Tetra Pak Group[2]

Introduction

Gérer est une activité sérieuse qui ne tolère pas l'approximation. Le gestionnaire qui se respecte se doit ainsi de « gérer en bon père de famille ». Gérer est un acte rationnel qui consiste à éliminer de la prise de décision l'impulsion, les rêveries et les spéculations. Pour contraindre les actions humaines, quoi de plus sage que d'encadrer les comportements par des mesures qui les rationalisent ? Il s'agit de dire le vrai, de faire triompher le rationnel sur les sentiments et les humeurs. Or, c'est bien connu, « les chiffres de mentent pas » et imposent les faits comme des évidences têtues.

Le bon gestionnaire est celui qui est capable de dompter la complexité de l'action organisée au travers d'un résumé chiffré. La comptabilité est devenue l'algèbre du droit. Le marketing, la communication, la gestion des ressources humaines, l'administration publique ne peuvent plus se passer d'outils métriques pour être réputés « bien gérés » et efficaces. L'hôpital, les universités, l'armée ne sont plus préservées des pratiques de mesure chiffrée de leur performance, au lieu et place des traditionnelles modalités d'évaluation des politiques publiques jugées trop verbeuses. Le chiffre implacable surpasse la rhétorique.

Gérer et mesurer sont des notions dont la définition reste cependant problématique. Gérer est un terme polysémique qui signifie « administrer » une affaire pour le compte d'autrui mais aussi prendre en charge ses biens et ses propres affaires. L'action est alors tournée vers des objets. Mais gérer signifie également « diriger ». L'action devient alors résolument orientée vers la maîtrise des comportements humains. Son sens se rapproche alors de celui de « *manager* » et l'objet sur lequel s'exerce la gestion est l'Homme.

La mesure est, quant à elle, une activité aussi vieille que l'humanité, liée à tous les domaines de l'activité humaine (scientifique, commerciale, industrielle, agricole, …) et fortement associée au progrès de la science. Cela lui confère une légitimité historique et sociale forte. Mais l'exercice de la mesure n'est pas aisé, les mathématiciens qui ont développé une « théorie de la mesure » le savent depuis longtemps. Mesurer c'est relier une grandeur à un symbole[3]. Trois types de grandeurs coexistent. D'abord, les grandeurs mesurables (longueur, capacité, angle…) caractérisées par une relation d'équivalence, d'ordre (plus petit que, égal à, plus grand que) et des opérations (l'addition, la multiplication par un scalaire…). Cette mesure nécessite la définition d'une unité (mètre, kilogramme …) et le résultat de la mesure

---

[1] J. H. LINGLE & W. A. SCHIEMANN, "From balanced scorecard to strategic gauges: Is measurement worth it ?" *Management Review*, n°85, 1996, p. 56-61.
[2] H. MICHAEL, "The 7 deadly sins of performance measurement and how to avoid them." *MIT Sloan Management Review*. Eté 2007. p. 19-28.
[3] M. NADI, G. PRIEUR & D. KOURTICHE, *« L'enseignement de la mesure »* in *La mesure et l'Instrumentation, état de l'art et perspectives*, G. PRIEUR G. et M. NADI, Masson, Paris, 1995.

s'exprime en termes de multiple de l'« étalon » ou du « *standard* ». Existent aussi ce que l'on appelle les grandeurs repérables (la concentration, la dureté, l'intensité des tremblements de terre) qui ne peuvent être additionnées ou multipliées et nécessitent la définition d'échelles (l'échelle de Richter par exemple). Enfin, ce que l'on appelle les indicateurs, qui ne requièrent ni relation d'équivalence ni relation d'ordre, mais qui reposent sur des conventions sociales. Ils constituent un chiffrage de la valeur générale d'un ensemble de grandeurs liées (le quotient intellectuel d'un enfant ou le taux de satisfaction de la clientèle d'une entreprise). La gestion fait essentiellement référence au troisième type de grandeur, en la considérant abusivement comme une mesure -faisant ainsi référence aux sciences de la nature- alors qu'elle résulte d'un processus de « quantification » qui consiste à « exprimer et à faire exister sous une forme numérique ce qui, auparavant, était exprimé seulement par des mots et non par des nombres »[4].

« On ne gère bien que ce que l'on mesure ». L'adage, s'il est de plus en plus présent, reste à ce jour simple maxime et non vérité scientifique. D'où vient cette obsession pour la mesure ? Quelles sont les finalités réelles de la mesure pour un gestionnaire ? Gère-t-on mieux parce que l'on mesure plus ? Gère-t-on « mal » ce que l'on ne mesure pas ? La mesure suffit-elle pour une bonne gestion ?

Mesure et gestion : d'une finalité scientifique à la conduite des organisations

La mesure est un des fondements du développement scientifique. Sans évaluation des phénomènes, aucune construction théorique valide ne semble possible, tant dans le domaine physique que social. La découverte scientifique repose sur la mise en œuvre d'une instrumentation qui permet ce que les épistémologues appellent une décentration, c'est-à-dire le détachement de l'observateur vis-à-vis de l'objet observé. La mesure permet ainsi, dans une certaine mesure, de supprimer le relativisme subjectif en permettant le dépassement du seul jugement humain.

Science et gestion sont aussi intimement liées. Lord Kelvin, prix Nobel 1934, connu pour ses travaux en thermodynamique, inventa par exemple une mesure de température pour faire face à une question particulièrement problématique dans une brasserie : comment reproduire le processus idéal de fermentation de la bière en l'absence du brasseur expérimenté ? La connaissance et la reproductibilité du processus de fermentation, donc sa possible gestion, devaient passer par l'évaluation précise de la température au cours du *process* de fabrication. Pour Lord Kelvin, la mesure est en fait à la base du processus de connaissance scientifique. Il affirmait ainsi que « *When you can measure what you are speaking about and express it in numbers, you know something about it* »[5], formule qui a souvent été reprise, à tort et de manière abusive, sous la forme « on ne gère bien que ce que l'on mesure ». Progressivement, « bonne gestion » et mesure deviendront indissociables.

C'est au XIXe siècle, avec l'organisation scientifique du travail et sous l'impulsion des ingénieurs et des militaires, que la mesure prendra la place qu'elle tient aujourd'hui dans la conduite des organisations. A cette époque, en effet, les façonniers, qui étaient auparavant des artisans extérieurs aux entreprises, sont intégrés dans de grandes manufactures. Des transactions internes remplacent donc les transactions qui passaient auparavant par le marché

[4] Alain DESROSIÈRES, SANDRINE Kott, « Quantifier », *Genèses*, vol. 58 n°1, 2005, p. 2-3.
[5] Lord KELVIN, "Lecture to the Institution of Civil Engineers", in *Popular Lectures and Addresses*, vol. 1, Macmillan and Co., London & New York, 1891, p. 80.

et avaient un prix[6]. Du dénombrement des éléments de transaction à des fins juridiques, la comptabilité passe à la modélisation des phénomènes physiques de transformation de la matière en objets manufacturés pour permettre de prendre des décisions sur les différentes étapes du processus de production. La mesure, avec ses *standard*, permet l'appréciation des performances et la rationalisation. Aux unités physiques de masse ou de longueur sont ajoutées les unités de temps (de travail) avant de passer aux unités monétaires pour traduire les consommations de ressources. Au début du XXème siècle, conjointement à la croissance de la taille et de la complexité des organisations américaines les mesures comptables se perfectionnent pour devenir des outils d'orientation des comportements permettant la gestion à distance, la décentralisation (c'est-à-dire la délégation d'une parcelle de pouvoir par la direction en échange d'une responsabilité sur les résultats) et la gestion par exception (seuls les écarts importants par rapport aux prévisions donnent lieu à des actions). C'est à cette époque qu'est né, dans la pratique, le contrôle de gestion, discipline qui met la mesure au cœur de la conduite des organisations[7].

Le développement de la mesure dans les organisations s'est accompagné du développement de nouveaux métiers. Financiers, comptables, contrôleurs de gestion, par leur maîtrise de chiffres comptables, devenus le langage dominant et unificateur des grandes organisations, sont ainsi parvenus, notamment dans les pays anglo-saxons à la tête des grandes entreprises. L'exemple le plus notable étant certainement Harold Geneen qui ne croyait qu'en la gestion par les chiffres, chiffres qui devaient permettre une « vision objective des faits ».

La finalité objective de la mesure : représenter pour décider, agir et transformer

« On ne gère bien que ce que l'on mesure » ou plus exactement que ce que l'on connaît, selon les termes de Lord Kelvin. La mesure est liée à un travail de représentation des phénomènes observés. Elle aide donc à identifier des problèmes afin de prendre les bonnes décisions de gestion : un problème est résolu s'il est bien posé, c'est-à-dire si l'on en possède une bonne description *a priori*.

Ce qui est mesuré est *a priori* intégré et intégrable dans les représentations que les individus se font de l'organisation. Les systèmes de mesure, comme par exemple ceux qui sont portés par le contrôle de gestion, participent à la construction des structures de connaissance en fournissant des concepts (centre de responsabilité, productivité, rentabilité, satisfaction de la clientèle, marché, marque…) et des relations de causalité théoriques utiles pour l'action[8] : par exemple, si un vendeur accroît ses ventes de 20%, il reçoit un bonus, si l'entreprise réduit ses actifs immobilisés, elle améliore sa rentabilité, si la société diminue le délai d'installation de ses équipements chez ses clients, elle améliore le taux de satisfaction de la clientèle. Les systèmes de mesure fournissent les managers en moyens de compréhension des activités de leur organisation et leur permettent de communiquer sur ces activités. La mesure permet également la constitution de représentations partagées ou plutôt partageables, car la mesure est considérée comme « objective », décentrée de l'individu. Enfin, en forçant à expliciter les relations entre phénomènes, elle peut favoriser l'apprentissage[9].

---

[6] H. T. JOHNSON & R.S. KAPLAN, *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*, Boston, Harvard Business School Press, 1987.
[7] A. D. CHANDLER, *La main visible des managers*, Paris, Economica, 1988.
[8] N. B. Macintosh & R.S. Scapens, « Structuration theory in Management Accounting », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, n°5, 1990, p. 455- 477.
[9] P. Lorino, *Comptes et récits de la performance, essai sur le pilotage de l'entreprise*, Les éditions d'organisation, 1995.

Les limites de la mesure dans ce cadre sont de deux ordres. D'une part la connaissance peut-elle être résumée au mesurable ? Et d'autre part, la mesure peut-elle s'affranchir de la subjectivité ? En effet, la mesure en gestion traite essentiellement des connaissances explicites. Elle est d'ailleurs très souvent comptable du fait des obligations légales qui posent sur les organisations dans ce domaine. Or ces données comptables s'intéressent d'abord au passé et ne portent que sur ce qui peut être monétisé (en oubliant des éléments pourtant importants pour la performance à long terme d'une organisation : la qualité, la compétence, la confiance, l'innovation… etc.). De plus, les connaissances explicites n'interviennent que partiellement dans les processus d'apprentissage des organisations, des connaissances tacites, notamment issues de l'observation, sont aussi utiles pour la réussite de l'organisation[10].
Ainsi, sont mesurables les variables explicites relatives à des objets non ambigus. Or la gestion demeure souvent le domaine de l'ambiguïté, notamment au niveau des objectifs assignés. Par exemple, une bouteille de bière est bien ou mal remplie mais le goût de la bière est aussi plus ou moins agréable, plus ou moins constant. La deuxième dimension est évidemment plus subjective, plus ambiguë et donc plus difficile à mesurer. A l'ambiguïté des objectifs vient également s'ajouter dans certains cas la méconnaissance des *process* de transformation. Le processus d'élaboration d'une activité est plus ou moins formalisé ou formalisable, donc mesurable. Certaines activités sont tellement formalisables qu'elles sont gérées par des robots mais, dans nombre de cas, la faible standardisation nécessite une intervention humaine *ad hoc*. Ces diverses caractéristiques de l'activité humaine conduisent à des formes de gestion plus ou moins fondées sur la mesure[11] : dans certain cas, le jugement sans mesure, par des experts du domaine semble plus adapté. C'est la raison pour laquelle les médecins sont évalués par leurs pairs avant d'être évalués par de froides statistiques.

La subjectivité reste difficilement contournable en gestion. Les mesures portent sur des données non nécessairement agrégeables et les liens entre mesures ne sont pas explicites. La mesure reste liée à l'observateur, observateur collecteur de l'information, mais aussi utilisateur de l'information mesurée en fonction de finalités propres. La valeur de la mesure en gestion dépend largement des individus impliqués par la mesure et ses usages. La multiplication des mesures utiles à la gestion rencontre la rationalité limitée et l'incomplétude des décideurs[12]. Et n'oublions pas que la mesure peut être au bout du compte « fausse », non fiable car l'origine de l'information est humaine.

Les finalités politiques de la mesure : diriger et gouverner

Mesurer ne sert pas uniquement à clarifier une situation, à la résumer et à l'appréhender dans un format moins complexe. Mesurer permet également de faire converger les buts et de changer les organisations[13].

La mesure n'a pas besoin d'être juste mais a seulement besoin de permettre d'influencer les acteurs. Il lui suffit souvent de frapper les esprits. L'objectivité, traditionnellement associée à

---

[10] I. Nonaka & H. Takeuchi, *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, 1997.
[11] G. Hofstede, "Management control of public and not-for-profit activities", *Accounting Organization and Society*, vol. 6, n° 3, p. 193-211, 1981.
[12] S. Herbert, *Models of Bounded rationality, Behavioral economics and business Organization*, vol. 2, the MIT Press, 1982.
[13] C. Chevalier-Kuszla, *Le rôle du contrôle d'organisation dans l'adaptation stratégique : étude comparée de processus de changement de systèmes de contrôle au sein d'entreprises de réseau publiques.* Thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, Crefige, Université Paris Dauphine, 1997.

la mesure, se transforme alors en une subjectivité assumée. Mesurer est finalement un acte politique qui masque des rapports de force, véritables enjeux de la gestion. La mesure devient alors affaire de légitimation et de signification[14]. Celle-ci sert à promouvoir des points de vue ou à rationaliser *a posteriori* des choix pris en fonction d'autres critères. La mesure n'est plus alors l'apanage du bon gestionnaire, entendu au sens du bon père de famille, mais l'outil du bon tacticien. Les chiffres ne sont plus acceptés comme produit du vrai mais ils sont acceptés car l'émetteur du chiffre est crédible. C'est parce que différentes interprétations sont possibles, parce que différents chiffres peuvent être pris en compte que la mesure peut être utilisée comme un instrument politique, instrumentalisée pour faire valoir ses intérêts. Cela nous amène à déplacer notre conception de la gestion. Si des conventions sont associées à la mesure, alors l'acte de gestion se déplace vers la manipulation de ces conventions. Être un gestionnaire est une fonction où le charisme, la force de conviction et la capacité à donner du sens à l'action, en résumer manager, est tout aussi important que la production de chiffres « vrais ». Le gestionnaire-manager est un manipulateur de symboles au rang desquels les chiffres occupent une place importante.

Parfois, les indicateurs prennent vie par eux-mêmes. Ils se réifient et ne sont plus l'objet de discussions. Une fois que la mesure a été imposée comme un outil de gestion, elle devient une chose, une boite noire, qui a des effets en dehors du cadre dans lequel son concepteur l'avait produite. Le quotient intellectuel devient l'intelligence. Qu'importe les nombreuses recherches qui s'interrogent sur le type de compétences mesurées réellement et sur l'impact du bagage culturel dans la réussite de ces tests. La publication des chercheurs, parce que c'est un critère facilement quantifiable, devient la production des chercheurs. Qu'importe la qualité « réelles » de ces publications et leur contribution à l'avancée des connaissances. De fait, des décisions seront prises à la vue de telles mesures. On regroupe des universités sous prétexte qu'ensemble elles apparaîtront mieux dans le classement de Shanghai. La recherche a-t-elle progressé pour autant ? Le gestionnaire produit donc des chiffres qui lui échappent. Ces chiffres produisent des institutions autonomes, des concepts considérés comme réels, mais dont les effets ne sont plus maîtrisés par personne. La mesure n'est plus synonyme de bonne gestion mais de dérive bureaucratique. Ce qui n'était à la base qu'un moyen pour améliorer le fonctionnement des organisations devient une fin en soi : il faut faire monter (ou faire baisser, c'est selon) le chiffre, qu'importent les réalités sous-jacentes. La mesure peut alors prendre le pas sur la gestion, dans une espèce de simulacre dont l'utilité en tant que mythe rationnel est à rechercher en dehors de l'acte gestionnaire. Quand la mesure ne donne pas les résultats attendus, le plus simple pourra être d'essayer de changer de mesure.

Au final, la mesure est souvent la première action de gestion à laquelle s'attelle le gestionnaire qui désire améliorer le fonctionnement de son organisation. Elle permet de classer les actions, les objets et les personnes les uns par rapport aux autres et ainsi de définir des contributions respectives et des grandeurs qui permettent de décider et d'agir. Elle rend visible de nombreux aspects de l'organisation, permet de synthétiser les grandes masses et de clarifier le complexe. La mesure fournit des conventions et un langage pour le plus grand nombre bien qu'il ne soit pas toujours accessible à tous. Elle permet de raisonner de manière abstraite, et donc de manière puissante. Toutes ces raisons font que la mesure gagne de plus en plus d'organisations et investit des champs d'où elle était étrangère jusqu'à présent. Mais les risques de la mesure sont nombreux : simplification de la réalité, coupure avec le terrain, irresponsabilités, manipulations, court terme… Au final, ce qui compte est moins la mesure que le résultat de l'action engendrée par la mesure. Qu'est-ce qu'une bonne gestion ? De bons

[14] S. Burchell, C. Clubb, A. Hopwood, J. Hughes & J. Nahapiet, « The roles of accounting in organizations and society », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 5, n° 1, 1980, p. 5-27.

résultats ou une bonnes mesure ? Ne faudrait-il pas se rappeler cette célèbre phrase d'Albert Einstein : "***Not everything that counts can be counted, and not everything that can be counted counts***."