



**HAL**  
open science

**Pour une culture raisonnable et raisonnée du chiffre  
dans le management public, Regards croisés, Questions  
de management 10.3917/qdm.219.0147**

Laurent Mériade

► **To cite this version:**

Laurent Mériade. Pour une culture raisonnable et raisonnée du chiffre dans le management public, Regards croisés, Questions de management 10.3917/qdm.219.0147. 2022, pp.189. hal-03970702

**HAL Id: hal-03970702**

**<https://hal.science/hal-03970702v1>**

Submitted on 28 Oct 2023

**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.

## **Pour une culture raisonnable et raisonnée du chiffre dans le management public.**

**Laurent MERIADE, Professeur des Universités, IAE Clermont  
Auvergne School of Management, Clermont Recherche  
Management (CLERMA)**

---

Au cours de ces vingt dernières années, avec notamment le *New Public Management* (NPM), un marqueur essentiel de l'innovation managériale publique aura été la culture du chiffre, symbolisée par la gestion publique par indicateurs. Les décideurs publics ont ainsi pu découvrir les avantages de la quantification de l'action publique. Ils ont notamment trouvé, dans l'objectivité et la force de conviction apparentes du chiffre, un moyen de renforcer la légitimité de l'action publique mais tout en réduisant parfois la délibération publique à de simples systèmes d'évaluation. Aussi, aujourd'hui, une multitude de programmes ministériels, de contrats d'objectifs, de rapports d'évaluation circulent dans les organisations publiques sans que la cohérence managériale de leurs informations chiffrées soit réellement questionnée. En effet, la délibération autour de ces informations semble toujours plus difficile à mener, d'autant plus quand les chiffres sont partout et que le risque est grand de voir les éventuelles contestations d'un chiffre devenir elles-mêmes contestables et contestées. Dès lors, pour les utilisateurs de ces chiffres, l'aveuglement, l'acceptation ou la résignation sont les attitudes les plus communément choisies, sans garantie que l'efficacité, l'efficience ou la pertinence de l'action publique en sortent pour autant améliorées. Pourtant, dans l'outillage du manager privé, dont le NPM s'est fortement inspiré, des tableaux de bord prospectifs (balanced scorecard), des cartographies d'indicateurs (*indicator mapping*), des systèmes intégrés de mesure de la performance (*Performance Based Management Special Interest group*) ou encore des méthodes de réduction des indicateurs (*critical few method*) proposent d'interroger et repenser la cohérence des chiffres produits par les indicateurs. Mais plus qu'une nouvelle transposition d'outils issus du management privé, il est surtout attendu des managers publics une réflexion sur la cohérence des indicateurs publics reposant sur une « culture raisonnée et raisonnable du chiffre ». Ce changement culturel impose que l'innovation publique chiffrée soit également pensée en termes d'« harmonie managériale », dès sa conception. C'est, en effet, à cette

question de la mise en cohérence des chiffres que les décideurs et managers publics doivent aujourd'hui pouvoir aussi répondre s'ils veulent réellement contribuer au renouvellement de la délibération publique et ainsi faire face à la défiance politico-publique à laquelle celle des chiffres n'est probablement pas totalement étrangère.