

La dictature des chiffres offre ce dangereux avantage que, manipulés, ces derniers possèdent la propriété de faire entrer dans le rang... bien des vérités dérangeantes.



Les limites du management par les chiffres

Si « tout ce qui a son prix est de peu de valeur »¹, ce qui a son indicateur a-t-il plus de valeur ?

Notre obsession de la mesure frôle la démesure. Les concepts les moins quantitatifs passent par notre moulinette calculatoire : la qualité, la création de valeur, l'engagement, le stress, le bien-être... à tel point que les idées qui ne sont pas mesurées en deviennent douteuses. La dictature du management de la performance et de la mise sous contrôle conduit à sans cesse rechercher, trouver et mettre en place des indicateurs adéquats. Nous avons aujourd'hui suffisamment de recul pour tirer un premier bilan des vertus et des limites du management par les chiffres.

Un procédé irrésistible d'une efficacité redoutable...

La fixation d'un objectif précis et quantitatif comporte plusieurs avantages indéniables : une concentration de l'attention sur les stratégies et activités pertinentes, un effort plus important et soutenu dans la durée, une motivation accrue (notamment si l'atteinte de l'objectif est couplée avec des récompenses symboliques ou financières), des possibilités de feedbacks réguliers qui permettent d'ajuster ses actions. La volonté de bien faire, la satisfaction d'atteindre un objectif, la peur de ne pas être à la hauteur de ses pairs, l'appât du gain, la crainte de perdre sa place se conjuguent pour faire évoluer l'indicateur dans le sens voulu. Cela fait donc belle lurette que les impératifs de performance quantitative sont sortis des usines et des rapports des analystes financiers pour se répandre dans quasiment toutes les sphères de l'économie. Pourtant, les dysfonctionnements inhérents au management par les chiffres et à la polarisation des consciences sur de simples compteurs ne peuvent être occultés.

Avec risques et effets induits négatifs

Premier risque inhérent au management par les chiffres : le court terme est optimisé au détriment du long terme. Les conditions de la réussite future sont sacrifiées sur l'autel de l'apparence de réussite immédiate. Cette tentation est d'autant plus forte que l'on sait que l'on n'aura pas à assumer personnellement les problèmes en gestation.



Par
Véronique Nguyen,
professeur affiliée
à HEC, associée
chez Elexent

Deuxième risque – L'indicateur est manipulé plutôt que la réalité sous-jacente. Comme les chiffres sont parés des vertus de l'objectivité et de la vérité, la confiance aveugle qu'on leur accorde nous fait oublier que de petits malins savent les manipuler pour leur donner le contenu attendu. A grande échelle, cela produit le scandale Enron ou la faillite retentissante de Lehman Brothers, où soudain l'on découvre avec stupéfaction que des bilans financiers, pourtant certifiés et parfaitement établis dans le respect

« Le court terme est optimisé au détriment du long terme. Cette tentation est d'autant plus forte que l'on n'aura pas à assumer personnellement les problèmes en gestation. »

des règles comptables, s'avèrent totalement fallacieux.

Troisième risque – Ce qui n'est pas mesuré est négligé. Les objectifs financiers de profitabilité et de rentabilité des actifs font oublier

« On dépense des fortunes pour collecter, traiter et analyser les données. »

la qualité des produits, la satisfaction des clients, le bien-être des salariés. Les clients, fatigués d'être « plumés » sans considération, partent à la concurrence, les salariés las d'être classés, comparés et pressurés, démissionnent, les fournisseurs essorés laissent filer la qualité.

Quatrième risque – Pour contrebalancer les excès précédents et les effets pervers de ratios financiers simplistes, on complexifie le système de mesure et on construit des usines à gaz. On dépense des fortunes pour collecter, traiter, mettre en forme et analyser les données. Les sous-systèmes sont optimisés au détriment de l'entreprise dans sa globalité. Et on perd au passage la vision d'ensemble et le sens de l'action collective, tant les indicateurs sont multiples et contradictoires. L'obsession calculatoire nous a fait oublier que l'essentiel est ailleurs et ne se quantifie pas. Après un tour complet, on revient donc aux valeurs car comme le répète Luc-François Salvador, PDG de Sogeti, « les rêves ne se traduisent pas en arithmétique ». Le sourire, la joie, l'espoir d'un monde meilleur ne rentrent pas dans les tableaux de bord.

Il nous reste à faire, comme Hegel nous y invite, la synthèse de la qualité et de la quantité dans la mesure, avec une poignée d'indicateurs pertinents et une bonne dose d'idéal fédérateur. ■

¹ In « Ainsi parlait Zarathoustra », F. Nietzsche.