

[texte](#)

[editorial](#)

Gouverner au résultat : Comment résister aux charmes de l'indifférence ?

"La quantification est devenue un instrument de pouvoir dont la force tient à ce que le chiffre est paré des atours incontestables de l'objectivité et de la rationalité. Et la production de ce chiffre est le travail des systèmes d'information mis en place dans toutes les administrations d'Etat et qui sont alimentés par les données fournies par les techniques d'évaluation."

Par : Albert Ogien, Sociologue, directeur de recherche au CNRS, CEMS-IMM EHESS |
Publié le : 15 Décembre 2016

Partager sur :

- [Facebook](#)
- [Twitter](#)
- [LinkedIn](#)
- [Imprimer cet article](#)
- [Enregistrer en PDF](#)

Suspension du jugement moral

Une phrase ingénument prononcée un jour de juillet 2004 par le PDG d'une chaîne de télévision commerciale pour expliquer la mission de son entreprise à toutes les chances d'entrer dans la postérité : « Ce que nous vendons, c'est du temps de cerveau humain disponible. » La mise à disposition du cerveau, c'est généralement le travail que font les idéologies, les religions ou les sectes, en s'attachant méthodiquement à préparer les esprits à accepter des énoncés dont la validité ne sera pas contestée ou à suivre des instructions dont la justesse ne sera pas remise en cause. Ce travail repose sur des ressorts bien connus : faire appel à des émotions inconscientes et incontrôlables, saturer la pensée à force de répétition et provoquer un engagement qui signe une loyauté exclusive. Contre ces forces obscures, la puissance de la raison se montre souvent impuissante. C'est que la mise à disposition du cerveau mobilise un autre ressort : instiller une indifférence absolue à tout argument qui pourrait la contrarier.

L'indifférence n'est pas seulement une abstention, un déni. Elle est parfois un choix délibéré en faveur de l'ignorance (« je veux pas le savoir »), du refus de réfléchir (« ça me prend la tête ») et de l'irresponsabilité (« tout ça ne me regarde pas »). Et lorsque ce choix repose sur une volonté de ne pas prendre en considération la vie d'autrui, ce qui le touche et l'anime, il est au principe de toutes les exclusions. Lorsque cette volonté est suscitée par la peur et la pression du milieu, elle engendre le repliement sur soi, l'ostracisme vis-à-vis de l'inconnu, la

négligence de la souffrance d'autrui ; lorsqu'elle est motivée par le ressentiment et la haine, elle peut conduire à l'acceptation du pire ? l'extermination de l'ennemi.

Toutes les expressions d'indifférence ne font pas courir un tel danger. Il semble qu'il n'y ait rien à craindre de l'absence d'intérêt pour des choses jugées futiles (mode, produits de consommation, campagnes de publicité, comportements excentriques, etc.) ou sur lesquelles notre prise est faible (formes de domination exotiques, misère endémique, guerres lointaines, etc.). Rien non plus de la froideur devant des faits tenus pour sensibles (maladie d'un proche, ravage à l'environnement, violences gratuites, injustices criantes, tricheries et corruptions, etc.). Mais l'indifférence devient problématique lorsqu'elle s'accompagne d'une suspension du jugement moral ou d'une abolition sélective de l'empathie (à l'endroit du pauvre, du fou, du migrant ou de l'étranger).

Un second genre d'indifférence dangereuse germe sur la reconnaissance d'une réalité donnée pour incontestable, comme celle que diffuse la description chiffrée de la qualité d'une activité de service public, telles qu'en rend compte la statistique de gestion qui s'est imposée avec cette nouvelle manière de gouverner les démocraties avancées qui consiste à faire passer l'Etat d'une ?obligation de moyens? à une ?obligation de résultat?.

La langue du chiffre

?Gouverner au résultat?, c'est insuffler un peu d'esprit d'entreprise, de rentabilité, de compétition et de mérite dans ces univers assoupis par la routine et la sécurité de l'emploi que seraient les bureaucraties et institutions d'Etat, en alignant les règles du travail administratif sur les méthodes de gestion en vigueur dans l'univers marchand. C'est ce qui justifie l'apparition de ?managers? de service public, la nomination à la tête des institutions publiques de ?patrons? dotés de pouvoirs de décision étendus, l'imposition de critères financiers dans l'action de l'Etat, l'évaluation de la productivité de ses agents, la réduction du ?périmètre? des interventions de l'Etat et du nombre des fonctionnaires, l'externalisation de certains services, le recours aux partenariats public-privé.

Cette nouvelle manière de gouverner repose sur une innovation conceptuelle : soumettre le politique au principe d'efficacité. Que dit ce principe ? Il affirme qu'une allocation de ressources (ou une décision) peut être optimale, c'est-à-dire la meilleure possible relativement aux conditions qui définissent un état du monde et à l'information relative à cet état. Etre efficace ? dans ce sens particulier ? requiert donc de disposer de données chiffrées permettant d'établir une relation mesurable entre un résultat (de nature politique en ce cas) et un coût (apprécié en termes de dépense publique). Aujourd'hui, avec les progrès de l'informatique et des logiciels de traitement, ces chiffres détaillent avec une infinie minutie la dépense globale engagée par une politique publique en trois agrégats : le coût par unité de production, l'efficacité des actions menées, et la productivité de chacun des agents impliqués. Et c'est en croisant ces trois types de données qu'il devient possible de soumettre l'Etat à une logique du résultat et de la performance. Ainsi entre-t-on dans l'ère de ?la numérisation du politique?, dans laquelle prévaut l'idée qu'un gouvernement est efficace lorsqu'il parvient à rendre la moindre dépense qu'il engage exactement ajustée au résultat qu'elle vise au meilleur coût. Et ce ?résultat? anticipé se construit par un calcul dont les paramètres et les algorithmes de recombinaison échappent au contrôle de celles et ceux qui doivent le réaliser.

La quantification est devenue un instrument de pouvoir dont la force tient à ce que le chiffre est paré des atouts incontestables de l'objectivité et de la rationalité. Et la production de ce

chiffre est le travail des systèmes d'information mis en place dans toutes les administrations d'Etat et qui sont alimentés par les données fournies par les techniques d'évaluation. Or, plus les catégories de la pensée quantitative supplantent celles de la pensée qualitative, plus les gouvernants abandonnent l'habitude de se servir de critères politiques et moraux pour prendre des décisions et en justifier le bien fondé. Le problème est que ces critères dont l'usage se perd sont tout simplement ceux que chacun d'entre nous utilise pour comprendre le monde qui l'environne. Les serviteurs du système du chiffre gestionnaire nous parlent donc d'un monde dans lequel tout paraît bien ordonné et respectant la logique du résultat et de la performance, mais qui n'est pas celui dans lequel vivent ceux et celles auxquels ils s'adressent.

La langue du chiffre favorise un genre particulier d'indifférence : celui qui naît de la conviction que la quantification définit la seule bonne manière de remplir un objectif. Ce genre d'indifférence a bien des charmes. Il permet de s'abandonner à des certitudes fondées en objectivité et d'écarter toute culpabilité face aux trahisons, aux reniements et aux méfaits qu'on peut être amené à commettre en leur nom. Mais cette violence arithmétique n'est pas anodine. Ceux et celles qui la subissent la retournent parfois, comme en témoignent les suicides des agents forestiers de l'ONF ou des employés d'Orange, de Pôle Emploi, de la Poste ou des Hôpitaux.

Peut-on se rendre indisponible aux charmes de l'indifférence que suscite l'objectivité du chiffre ? Le remède est simple : exercer une vigilance de tout instant pour comprendre de quel calcul un chiffre est le produit et quelles sont les conditions techniques qui ont présidé à sa construction. Cette tâche est à la portée de quiconque veut mettre en échec les dispositifs qui, au nom de la rationalité, nous font obtempérer à des choses dont nous n'acceptons pas vraiment la valeur et la légitimité. Car ce dont il est question ici est plus une affaire d'éthique que d'arithmétique.

- [Page precedente](#)
- [Page 1/2](#)
- [Page suivante](#)

Partager sur :

- [Facebook](#)
- [Twitter](#)
- [LinkedIn](#)
- [Imprimer cet article](#)
- [Enregistrer en PDF](#)