

Garder le sens de la mesure

Une mise en perspective de l'impact des indicateurs

B. BERNARD
Unité de Management Public

Limites du propos

- Un ton parfois critique mais pas de dénonciation
- Une mise en perspective des indicateurs
- Des constats issus de l'analyse organisationnelle d'administrations territoriales

Points centraux développés

- De l'intérêt des indicateurs
- Les dynamiques sociales des indicateurs

De l'intérêt des indicateurs

- Sur le plan gestionnaire
- Concernant la bureaucratie
- Pour le management public

De l'intérêt des indicateurs sur le plan gestionnaire

Évaluer	Quelle est la performance de mon organisation ?
Contrôler	Comment puis-je m'assurer que mes collaborateurs font les bonnes choses ?
Budgéter	Dans quel projet mon organisation doit-elle dépenser de l'argent ?
Motiver	Comment puis-je motiver à l'amélioration de la performance ?
Promouvoir	Comment puis-je convaincre que mon organisation fait du bon travail ?
Célébrer	Quels résultats méritent d'être mis en avant ?
Apprendre	Qu'est-ce qui marche ou ne marche pas ?
Améliorer	Que devrions-nous faire de manière différente ?

5 | Management Public



De l'intérêt des indicateurs concernant la bureaucratie

Pour rappel :

- Rationalité instrumentale
- Règles et procédures écrites
- Autorité rationnelle-légale

6 | Management Public



De l'intérêt des indicateurs concernant la bureaucratie

- De manière **prospective** : ils permettent de relier les objectifs avec les moyens, les réalisations et dans le meilleur des cas avec les *outcomes*.
- De manière **rétrospective** : ils fournissent les informations nécessaires aux jugements des parties prenantes sur les performances de l'organisation.

7 | Management Public



De l'intérêt des indicateurs pour le management public

- Comment briser le cycle de production de règles procédurales ?
- Comment motiver les ressources humaines vers un objectif clair ?
- Comment mesurer les réalisations ?

8 | Management Public



Les dynamiques sociales des indicateurs

- La conception : entre planification et émergence
- Les usages : des outils objectifs et neutres ?
- Les effets : un cadrage de l'action

9 | Management Public



Conclusions

- Un effet lampe torche
- Post-bureaucratie ou néo-bureaucratie ?

10 | Management Public



Des impacts bureaucratiques

- De la règle au formatage des comportements
- D'une rationalité instrumentale à une rationalité pragmatique
- Une autorité possédée par des acteurs concrets

11 | Management Public



Des impacts sur l'action publique

- Une domination douce
- Un contrôle à distance
- Une reconfiguration de l'environnement organisationnel

12 | Management Public

