

INTRODUCTION

La série télévisée *The Wire*, diffusée sur la chaîne HBO dans les années 2000, passe pour l'un des grands documents culturels de notre époque. À juste titre : inspirée par l'expérience réelle de ses deux créateurs, David Simon et Ed Burns, la série concentre son récit sur une unique ville américaine, Baltimore ; les institutions de la ville (police, système scolaire, politique municipale, presse) se trouvent ainsi radiographiées, et leurs dysfonctionnements sont exposés sous une lumière crue. Si *The Wire* a rencontré un succès international, c'est que ce thème trouve un écho dans toutes les sociétés occidentales.

Parmi les thèmes récurrents de la série figure la prééminence des métriques, c'est-à-dire l'idée que les mesures de performance traduisent une « redevabilité des résultats ». Les commandants de police ont une obsession : « faire du chiffre », multiplier le nombre d'affaires résolues et d'arrestations de trafiquants de drogue, faire baisser le taux de criminalité — et ils s'y emploient de diverses manières, quitte à sacrifier l'efficacité réelle sur l'autel des objectifs statistiques. Les politiciens réclament des chiffres attestant que la police parvient à contrôler la criminalité. En conséquence, les unités de police font tout pour éviter que des meurtres soient comptabilisés dans leur secteur : quand on lui apprend qu'un gang de trafiquants se débarrasse des cadavres en les entassant dans des maisons inoccupées, le sergent chargé des homicides demande à

ses hommes d'éviter toute nouvelle découverte qui ferait baisser le « taux d'élucidation », c'est-à-dire la métrique indiquant le pourcentage d'affaires résolues. Une bonne partie de l'intrigue montre des inspecteurs scrupuleux menant une enquête criminelle complexe pour faire condamner un gros trafiquant. Mais, comme la constitution du dossier pénal risque de prendre des mois, voire des années, ils en sont dissuadés par une hiérarchie surtout soucieuse d'obtenir de bonnes métriques : pour ce faire, il vaut mieux arrêter de nombreux petits revendeurs que s'en prendre à la source, alors même que les individus arrêtés seront presque aussitôt remplacés par d'autres. Les conseillers du maire exigent de voir le taux de crimes graves baisser de 5 % avant la fin de l'année, objectif qui ne pourra être atteint qu'en fermant les yeux sur les crimes réels ou en minorant leur gravité. Pour chaque affaire, les policiers vont donc « tordre les statistiques », c'est-à-dire améliorer leurs métriques, soit en manipulant les résultats réels, soit en consacrant leur temps et leur énergie à des tâches moins productives que la lutte contre la délinquance.

L'intrigue nous présente également un ex-policier devenu enseignant dans un collège situé dans un quartier ravagé par la pauvreté, la drogue et la dissolution du tissu familial. Le niveau général étant médiocre, le collège risque de fermer si les résultats des élèves ne s'améliorent pas. Dans les six semaines qui précèdent l'examen (équivalent américain du brevet des collèges), le principal demande donc aux enseignants de consacrer leur temps à sa préparation au détriment de tout le reste ; par euphémisme, cette stratégie est dénommée « alignement sur le programme ». Enseigner avec l'examen pour seul horizon, tout comme tordre les statistiques, c'est d'une certaine manière pervertir l'institution : on choisit d'ignorer sa vocation réelle (ici l'éducation des enfants) pour atteindre les objectifs métriques dont la survie même de l'institution a fini par dépendre.

Les effets dénaturants des mesures de performance se font également sentir de l'autre côté de l'Atlantique, en Grande-Bretagne¹. Le même phénomène y est décrit, sous une autre forme, dans une série télévisée dont l'auteur s'inspire lui aussi de sa propre expérience. La

INTRODUCTION

série *Bodies*, écrite par un ancien praticien hospitalier du nom de Jed Mercurio, se déroule dans le service de gynécologie et d'obstétrique d'un hôpital londonien. Dans le premier épisode, un chirurgien tout juste arrivé dans le service opère une patiente qui, souffrant de comorbidités complexes, meurt peu après l'opération. Un rival lui donne alors ce conseil : « Un chirurgien supérieur se sert de son jugement supérieur pour éviter toute situation risquant de mettre à mal ses capacités supérieures. » Autrement dit, il faut savoir refuser les cas trop difficiles afin de préserver son taux de réussite. Cet « écrémage » est une stratégie classique : il s'agit d'éviter les situations délicates qui pourraient avoir un impact négatif sur les statistiques de performance. Cette stratégie a un coût : ne pas opérer les patients qui risquent le plus de mourir lors de l'intervention, c'est les condamner à une mort certaine.

Bodies est une fiction médicale, mais les phénomènes qu'elle décrit existent dans le monde réel. De nombreuses études ont montré que quand les chirurgiens, par exemple, sont évalués ou rémunérés en fonction de leur taux de réussite, certains réagissent en refusant d'opérer les patients qui présentent une pathologie complexe ou trop hasardeuse. Écarter les cas difficiles — les plus susceptibles de mal se terminer — revient à accroître le taux de réussite des chirurgiens, et donc leurs métriques, leur réputation et leur rémunération. Tout cela, bien sûr, au détriment des patients écartés, qui le payent de leur vie — sans pour autant que ces décès apparaissent dans les métriques.

Comme nous le verrons, la manipulation des métriques se produit dans tous les domaines, qu'il s'agisse de la police, de l'enseignement primaire, secondaire ou universitaire, de la médecine, des organisations caritatives ou, naturellement, du monde des affaires. Encore la manipulation n'est-elle que l'un des nombreux problèmes qui surgissent, inévitablement, quand sanctions ou récompenses s'appuient sur le mesurage des performances. Certaines choses peuvent être mesurées. Certaines choses méritent d'être mesurées. Mais ce que l'on peut mesurer n'est pas toujours ce qui mérite d'être mesuré, et certaines mesures n'ont parfois aucun intérêt réel pour

nous. Cette pratique peut même présenter moins d'avantages que d'inconvénients. Mesurer inutilement certaines choses, c'est détourner notre énergie des choses qui comptent vraiment. Mesurer peut aussi nous apporter un savoir faussé, c'est-à-dire solide en apparence mais trompeur en réalité.

Notre époque croit à la redevabilité quantifiée, à la rétribution des performances quantifiées et aux vertus d'une large diffusion des métriques au nom de la « transparence ». Or il est fallacieux d'assimiler la redevabilité aux métriques et à la transparence. Être redevable, c'est être responsable de ses actes — rien de plus. Or, par une sorte de tour de passe-passe linguistique, la redevabilité en vient à désigner une manifestation de réussite par le biais de mesures standardisées, comme si les choses quantifiables étaient les seules qui comptent vraiment. Autre présupposé que l'on tient souvent pour acquis : la « redevabilité » exigerait que la mesure des performances soit rendue publique, c'est-à-dire « transparente ».

Telle est l'obsession métrique de l'époque : de manière apparemment inexorable, on nous pousse à mesurer la performance, à la rendre publique et à la récompenser — et cela, bien souvent, alors que tout indique qu'un tel système fonctionne plutôt mal.

Utilisée à bon escient, nous le verrons, la métrique peut avoir du bon. La transparence aussi. Mais toutes deux peuvent également déformer, détourner, déplacer, distraire et décourager. Alors que notre époque est obsédée par les mesures, il s'avère que ces mesures sont mal faites, excessives, trompeuses et contre-productives. Il ne s'agira pas dans ce livre de faire le procès des métriques. Il s'agira de montrer les effets pervers imprévus qu'entraîne toute tentative de faire passer des mesures de performance standardisées pour un jugement personnel fondé sur l'expérience. Le problème ne tient pas à la quantification, mais à l'excès de quantification et à la quantification hors de propos ; le problème ne tient pas aux métriques, mais à l'obsession métrique.