



**HAL**  
open science

## Comment contrôler la performance tout en préservant des relations de confiance ?

Valérie Neyns, Laurent Karsenty

### ► To cite this version:

Valérie Neyns, Laurent Karsenty. Comment contrôler la performance tout en préservant des relations de confiance ?. La confiance au travail, Octarès, pp.145-165, 2013, Le travail en débats, 978-2-36630-019-2. hal-04464246

**HAL Id: hal-04464246**

**<https://cnam.hal.science/hal-04464246>**

Submitted on 9 Mar 2024

**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.

# COMMENT CONTROLER LA PERFORMANCE TOUT EN PRESERVANT DES RELATIONS DE CONFIANCE ?<sup>1</sup>

Valérie Neyns, Laurent Karsenty

## INTRODUCTION<sup>2</sup>

La pensée managériale a toujours été tributaire d'un effet de mode des concepts de management et d'organisation du travail (Bouayad et De Kerorguen, 2004). Depuis le taylorisme, qui préconisait une organisation scientifique du travail, les modèles organisationnels se sont complexifiés et le travail en lui-même s'est intensifié. La seule conviction fondamentale et presque universelle qui perdure depuis plus de 300 ans est qu'il est nécessaire d'utiliser un contrôle quantitatif basé sur une direction par objectifs (Drucker, 1954). Mais ce contrôle a subi, lui aussi, de profondes mutations. Au départ, il s'appuyait sur des outils de gestion top-down (Kaplan et Norton, 2005) basés sur des données financières utilisées pour la gestion comptable de l'entreprise (Johnson et Kaplan, 1987). Ce type de management pouvait parfaitement correspondre à une organisation taylorienne du travail où était uniquement considérée la force de travail du salarié. Cependant, il s'est vite révélé insuffisant face à la nécessaire autonomie des salariés engendrée par les modifications des organisations du travail (McNair, Lunch, et Cross, 1990). Pour tenir compte de l'implication accrue des salariés dans l'organisation (Noone, 1999), des données dites opérationnelles, c'est-à-dire des données non financières (comme la qualité du travail effectué ou la satisfaction client), ont alors été utilisées à travers les outils de gestion. Cette évolution des types de mesures utilisées est à mettre en relation avec l'évolution du concept de performance, qui n'est plus considérée comme singulière (et uniquement financière) mais comme multidimensionnelle (Barabel et Meier, 2010). Par exemple, le tableau de bord prospectif, tel que présenté par Autissier (2006), permet d'articuler 4 dimensions de la performance d'une entreprise à travers l'utilisation d'indicateurs financiers, de métiers, clients et sociaux.

Les résultats concernant l'utilisation de ces outils de contrôle, ainsi que leurs impacts sont contrastés. D'une part, plusieurs études réalisées en entreprise (Franco-Santos, Lucianetti, et Bourne, 2012) ont insisté sur les nombreux avantages à attendre des différentes modalités de contrôle. Par exemple, la performance et la satisfaction au travail semblent améliorées dans les organisations combinant des indicateurs financiers et opérationnels en comparaison avec des organisations n'utilisant que des indicateurs financiers. D'autre part, leurs effets nocifs ont également été soulignés (Daniellou, 2009) comme pouvant impacter le climat social des

---

<sup>1</sup> Ce chapitre est extrait de l'ouvrage : L. Karsenty (dir.) (2013) *La confiance au travail*. Toulouse : Octarès.

<sup>2</sup> Ce texte est une version étendue d'une communication présentée par les auteurs dans le cadre du Congrès du 50<sup>e</sup> anniversaire de la SELF qui s'est tenu à Paris du 28 au 30 Août 2013.

entreprises, en dégradant notamment les relations de confiance. Ces apparentes contradictions invitent à questionner les modalités et les conditions du contrôle favorisant les effets positifs et les effets négatifs sur la performance et le climat social.

Le présent chapitre a pour ambition de traiter cette problématique et de comprendre comment il est possible de faire du contrôle de la performance tout en entretenant la confiance au sein des équipes. Les modalités de contrôle seront appréhendées à travers l'utilisation des indicateurs de performance. Ces indicateurs sont définis comme des données quantifiées permettant de mesurer l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou partie d'un processus ou système (réel ou simulé) par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise (Association Française de Gestion Industrielle, 1992). Le rôle d'un indicateur est « d'autoriser fondamentalement une boucle de retour sur le processus de décision » (Bitton, 1990). En d'autres termes, le contrôle de la performance part d'un objectif à atteindre et d'une mesure (l'indicateur) qui représente l'objectif. Ensemble, ils constituent une représentation de la performance de laquelle découlera un plan d'action sur la mesure considérée (que faut-il faire pour améliorer la performance observée ?). Ce plan d'action engendrera à son tour une action à partir d'un objectif à atteindre et d'une mesure de cet objectif. Traditionnellement, il incombe aux managers de suivre et d'évaluer l'évolution de la (des) performance(s) surveillée(s). Pour cela, ceux-ci doivent traduire les objectifs de performance en missions concrètes à réaliser par leurs équipes et en contrôler la progression. Ils sont alors jugés comme responsables de l'atteinte ou non de ces objectifs (Bolduc et Baril-Gingras, 2010). Cette responsabilité peut alors avoir des répercussions sur la prescription et le contrôle qui tendent à se renforcer (Dieumergard, Saury, et Durand, 2004) au détriment de la confiance (Burson-Marsteller, 2011 ; Dejours et Gernet, 2012).

En nous basant sur une revue de littérature de différents champs disciplinaire (ergonomie, sociologie, gestion, comptabilité), nous tenterons de répondre aux questions suivantes :

- Comment est intégrée l'utilisation des indicateurs de performance dans les pratiques managériales ?
- Quels sont les effets attendus et constatés (avantages et inconvénients) de ces pratiques ?
- Est-il possible de proposer un système de contrôle de la performance basé sur la confiance ?

Notre réflexion est structurée en s'appuyant sur le cycle méthodologique des indicateurs de performance décrit par les normes ISO (ISO 9001) et AFNOR (FD X 50-171) qui comprend quatre grandes étapes : l'identification des indicateurs, leur conception, leur mise en œuvre et exploitation et enfin, l'examen périodique de ceux-ci. Pour chaque étape, nous précisons en premier lieu les normes établies et nous exposerons les avantages prévus et parfois constatés dans l'application de ces normes. Cette première étape sera ensuite complétée par une revue de la littérature relative aux pratiques managériales mises en œuvre ainsi qu'aux éventuels inconvénients constatés, notamment sur les relations de confiance, mais aussi, plus largement, sur les performances et le bien-être au travail. Dans un second temps, nous tirerons les enseignements de ces pratiques et de leurs effets et formulerons des recommandations favorisant un contrôle de la performance basé sur la confiance.

## **IDENTIFICATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE**

La première étape du cycle de vie des indicateurs permet théoriquement de poser les bases de la réflexion relative aux indicateurs de performance. Un triplet de paramètres est nécessaire afin d'identifier correctement les indicateurs de performance adéquats (Bitton, 1990) : un

objectif, une mesure et une variable (quantité, coût, délai) à observer a posteriori pour vérifier l'atteinte de l'objectif assigné. Il s'agit tout d'abord de déterminer l'objectif à poursuivre par rapport à l'activité mesurée. Par exemple, lors de la mise en place d'un nouveau service en téléphonie mobile, l'objectif est d'évaluer l'attractivité de l'offre proposée.

L'objectif déterminé, il s'agit ensuite d'identifier le type de mesure que l'on souhaite utiliser (financière, quantitative, qualitative) et également la mesure qui correspond le mieux à l'objectif. Pour reprendre l'exemple précédent de la téléphonie mobile, à la création du service, le meilleur indicateur est le nombre d'adhésions de nouveaux clients sur une période donnée.

Enfin, il est nécessaire de déterminer à qui est destiné l'indicateur. Si l'on reprend l'exemple de la nouvelle offre en téléphonie mobile, l'indicateur pourra à la fois être utile pour les vendeurs (évaluer le taux de progression), pour les managers (motiver leurs équipes à vendre), pour les hauts dirigeants (évaluer la rentabilité de l'offre) et pour les actionnaires s'il y en a (estimer le retour sur investissement).

### **Normes et avantages attendus**

Comme le laisse entrevoir l'explication ci-dessus, il est conseillé par l'AFNOR (FD X 50-171) d'utiliser une approche descendante allant de l'identification d'un objectif à atteindre au choix des mesures à utiliser pour évaluer la progression vers l'objectif. Ce type d'approche permet d'éviter de mesurer tout ce qui est mesurable sans avoir vraiment déterminé l'objectif, c'est-à-dire le « pourquoi mesurer l'activité » (Mauboussin, 2012).

La majorité des études relatives à cette étape met en évidence l'importance du choix et de la définition de l'objectif. Par contre, aucune étude n'a été répertoriée sur l'intérêt du choix des indicateurs, laissant supposer que l'importance de cette première étape réside essentiellement dans l'identification et la définition de l'objectif à poursuivre. On constate en effet qu'un objectif bien défini, précis et souvent même perçu par les opérationnels comme difficile à atteindre permet d'améliorer la performance ainsi que la motivation des opérationnels (Kleingeld, van Mierlo, et Arends, 2011) et des managers (Webb, 2004). Il est également possible d'augmenter la motivation des opérationnels par leur degré de participation dès cette première étape (Papalexandris, Ioannou, et Prastacos, 2004 ; Godener et Soderquist, 2004). Cela signifie qu'un opérationnel impliqué dans la définition et l'atteinte d'un objectif sera plus motivé qu'un opérationnel étant ou se sentant peu impliqué.

Enfin, une définition claire et précise des objectifs permet aux managers de mieux formuler la stratégie en termes opérationnels, de mieux la mettre en œuvre et de l'appliquer de façon continue (Cruz, Slapens, et Major, 2011). Par conséquent, il existe une meilleure compréhension entre opérationnels et managers, un sentiment de reconnaissance du travail à accomplir, et une mise en confiance par la continuité de l'application stratégique. En d'autres termes, cela signifie que l'application continue de la stratégie permet aux opérationnels d'appréhender la cohérence de celle-ci et de juger les managers comme compétents et responsables.

### **L'identification en pratique**

Dans la réalité, le problème récurrent répertorié pour cette première phase est relatif au choix des objectifs (Ittner et Larcker, 2003). Souvent, le choix des objectifs est guidé par l'espoir d'obtenir un résultat financier rapidement au détriment d'un objectif qui aurait du sens pour l'organisation et les opérationnels, et qui permettrait d'obtenir de meilleurs résultats sur le long terme. Il peut alors en résulter une incompréhension des objectifs ou des bénéfices potentiels de la part des opérationnels. Comme pour les avantages précédemment développés,

la majorité des études porte sur le choix de l'objectif à atteindre et non sur l'identification des indicateurs.

### **Inconvénients relevés dans la pratique de l'identification**

Le choix des objectifs et l'incompréhension qui en résulte parfois peuvent avoir plusieurs répercussions négatives sur l'organisation, et plus spécifiquement sur les opérationnels.

Tout d'abord, l'utilisation d'objectifs et d'indicateurs financiers permet de faire des prévisions sur l'évolution du marché et de la production. Ensemble, ils ont alors tendance à devenir le sujet de prédilection dans les communications organisationnelles. Ce qui fait sens pour les opérationnels est alors laissé de côté. Le travail réel s'en trouve dénaturé (Falzon, Nascimento, Gaudart, et coll., 2012 ; Piney, Nascimento, Gaudart, et coll., 2012).

Pour les opérationnels, il en résulte une baisse de la motivation (Lyne, 1988) mais aussi une certaine forme de résistance pouvant s'exprimer de différentes manières : baisse de la performance, augmentation du taux d'absentéisme, contestations, mises en doute des compétences de leur manager, etc. (Ittner et al., 2003).

En résumé, plusieurs conditions permettent de favoriser le climat social et de renforcer les relations de confiance dès cette première étape. Tout d'abord, le choix et la définition des objectifs doivent tenir compte autant que possible d'une vision à moyen ou à long terme. Une vision court-termiste doit être appliquée avec prudence, vu l'impact que celle-ci peut avoir sur la satisfaction des opérationnels (Edmans, 2012). De plus, la recherche de sens pour les opérationnels passe nécessairement par la cohérence des objectifs financiers et opérationnels, les premiers ne devant pas déterminer à eux seuls les seconds. Enfin, une des conditions transversales que nous pourrions retrouver dans la majorité des étapes du cycle de vie des indicateurs est la participation : cette condition permet aux dirigeants d'obtenir une représentation plus proche de la réalité du travail et aux opérationnels de donner du sens à leur activité à travers la compréhension de la stratégie globale de l'entreprise. La participation des opérationnels permet aussi, bien souvent, d'obtenir des objectifs et, par conséquent, des mesures de la performance plus réalistes.

## **LA CONCEPTION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE**

L'approche descendante évoquée précédemment permet généralement d'avoir une idée précise sur ce que l'on souhaite atteindre et, ainsi, de présupposer des grandes catégories d'indicateurs. Cependant, il est nécessaire de les préciser et de les décrire rigoureusement en veillant à préciser les éléments suivants :

- la définition du champ de la mesure, c'est-à-dire sur quoi porte la mesure. Par exemple, dans une entreprise de fabrication de pièces automobiles, le champ d'application de la mesure peut être le traitement des commandes clients ;
- la composition de la mesure. En d'autres termes, il s'agit de transcrire les paramètres en données chiffrées. Si l'on reprend l'exemple précédent, le traitement des commandes clients se traduit par le nombre de commandes livrées dans les délais/le total des commandes expédiées ;
- le fonctionnement de l'indicateur. Plus précisément, il s'agit de déterminer la personne chargée de son suivi, la périodicité de la mesure, de son analyse et de son exploitation (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, annuelle, etc.), et enfin, de définir les modalités de communication des résultats ;

- l'utilité et la rentabilité de l'indicateur. Un indicateur est considéré comme rentable lorsque son coût de recueil ne dépasse pas le bénéfice attendu suite à son traitement.

Cette phase est particulièrement importante, elle est préalable à la mise en œuvre des indicateurs et à leur exploitation. Il s'agit principalement d'une aide au contrôle dans la génération et le choix d'un plan d'action.

### **Normes et avantages attendus**

Les normes recensées concernant cette seconde étape sont principalement relatives aux grands critères méthodologiques auxquels doivent répondre les indicateurs (Berland, 2009 ; Mauboussin, 2012). Ainsi, peu d'éléments concernent la conception à proprement parler des indicateurs, laissant supposer que celle-ci découle directement de l'objectif et est très certainement dépendante de l'expertise du manager. Deux grandes catégories de conseils méthodologiques permettent de guider celui-ci dans le choix ou la conception des indicateurs de performance.

Tout d'abord, concernant le nombre d'indicateurs à utiliser par activité, le manager doit se poser non seulement la question de la facilité d'interprétation des données (moins il y a de variables, plus il est facile d'interpréter les informations) mais aussi celle de l'identification des liens qui existent entre les indicateurs (des liens bien identifiés et peu nombreux facilitent l'interprétation des données) (Greif, 1998 ; Iribarne, 2003 ; ISO 9000 ; Lorino, 1991 ; Lorino, 2003). Ainsi, il faut à tout prix éviter la surinformation car trop d'indicateurs avec de trop nombreux liens impliquent non seulement une difficulté au niveau du contrôle et de la prise de décision mais également une difficulté, voire une impossibilité, au niveau du traitement de l'information et de l'apprentissage que peut permettre l'analyse des indicateurs de performance. Mais si une surinformation peut s'avérer néfaste, une sous-information est également à éviter. Celle-ci peut en effet nuire au contrôle de la performance et à la réactivité face aux écarts qui auraient pu être soulignés.

La seconde catégorie de conseils méthodologiques porte sur des critères devant guider le choix ou l'élaboration des indicateurs de performance. Sept critères apparaissent prépondérants (Lorino, 2003 ; Berland, 2009 ; Mauboussin, 2012):

- *la fidélité et la fiabilité* : l'indicateur doit traduire correctement le phénomène observé sans biais ni distorsion dû à l'instrumentation. Cela signifie que le résultat d'une action donnée à un moment donné doit être similaire au résultat de la même action à un autre moment donné. Un indicateur peut être non fiable, par exemple, si l'échantillon sur lequel est appliquée la mesure diffère en fonction des circonstances ;
- *la pertinence* : l'effet mesuré doit être particulièrement important pour l'entreprise, le service ou l'équipe, et doit représenter correctement l'objectif poursuivi. Pour reprendre l'exemple du fournisseur de téléphonie mobile déjà utilisé précédemment, un indicateur pertinent à la création de la société est l'adhésion de nouveaux clients. Après plusieurs années d'existence, cet indicateur n'est plus aussi pertinent. Il serait plus intéressant de recueillir le nombre de contrats renouvelés ;
- *la mise en évidence des évolutions, des progressions* : l'intérêt d'un indicateur réside dans sa capacité à mettre en évidence la progression vers l'objectif poursuivi ou l'amélioration des résultats attendus ;
- *la facilité d'alimentation et d'utilisation*. Si un indicateur demande un calcul compliqué ou s'il est difficile à utiliser, ses utilisateurs auront tendance à le manipuler, à donner des réponses erronées, ou à le délaisser ;

- *la stabilité* : l'indicateur doit garder la même signification et la même pertinence durant une période donnée ;
- *l'objectivité* : l'indicateur ne doit pas dépendre uniquement de l'interprétation du manager ou de l'instrument de mesure. Lorsque la subjectivité d'un indicateur est trop importante, plusieurs mesures complémentaires doivent être croisées. Par exemple, la simple utilisation d'un questionnaire relatif au climat social dans une entreprise est une mesure qualifiée de trop subjective pour être représentative de celui-ci. On pourra la compléter par les indicateurs plus objectifs comme le « taux de turn-over » et le « taux d'absentéisme » ;
- *la compatibilité* avec d'autres indicateurs mis en place afin de permettre les comparaisons et les analyses.

Outre l'application d'un mode participatif, un processus de conception des indicateurs consultatif et transparent avec les opérationnels présente de nombreux avantages (Francos-Santos, et *al.*, 2012 ; Wouters, 2009). En effet, la prise en compte et l'utilisation des connaissances spécifiques des opérationnels quant aux pratiques et aux conditions réelles de l'activité permettent d'avoir :

- une représentation plus juste du travail effectué et, de ce fait, des indicateurs plus pertinents ainsi qu'une meilleure compréhension des procédures et des tâches à accomplir. Cette compréhension permet alors de mettre en évidence des incohérences entre les objectifs à atteindre et les indicateurs utilisés ;
- l'acceptation des indicateurs qui sont reconnus par tous. A l'inverse, un indicateur qui n'est pas reconnu et accepté par la majorité des opérationnels, risque d'être rejeté, manipulé et de révéler une baisse de la performance sur le long terme ;
- une augmentation de la motivation des opérationnels (Godener et *al.*, 2004). Cet avantage est à mettre en relation avec le sens donné au travail, le besoin de reconnaissance et de construction identitaire des opérationnels. De plus, les indicateurs peuvent devenir un outil de dialogue.

### **La conception en pratique**

Dans les faits, plusieurs écarts aux normes précédemment citées sont relevés.

Tout d'abord, malgré toutes les théories sur les mesures de la performance, l'utilisation d'indicateurs répondant à tous les critères méthodologiques énumérés ci-dessus n'est pas observée dans une grande majorité d'entreprises (Bititci et Carrie, 1998 ; Nudurupati, Bititci, Kumar et Chan, 2011). L'étude d'Ittner et *al.* (2003) met ainsi en évidence que dans 70% des entreprises analysées, il existe des problèmes en lien avec, d'une part, la fidélité des indicateurs, c'est-à-dire qu'ils ne mesurent pas ce qu'ils sont censés mesurer et, d'autre part, leur fiabilité, c'est-à-dire que les instruments de mesure induisent des changements et, de ce fait, des erreurs qui leurs sont propres. Par exemple, l'objectif d'un organisme public est que les opérationnels apportent une réponse par mail au plus vite (dans les 48h) à la demande écrites des utilisateurs. L'indicateur mesure le temps mis pour répondre au mail. Or, l'envoi d'un simple message d'attente est considéré par le système comme une réponse alors même que la demande de l'utilisateur n'a pas été satisfaite (Piney et coll., 2012).

Enfin, deux cas de figure ont été relevés dans la littérature concernant la conception et la supervision des systèmes de mesures mettant en évidence un décalage entre ce que l'on souhaite mesurer et ce que l'on mesure (Berland, 2009). Soit les systèmes sont confiés aux experts financiers qui ignorent en partie ou en totalité la réalité du travail ainsi que ses contraintes (Bourne et Neely, 2000 ; Nudurupati et Bititci, 2005 ; Mauboussin, 2012). Dans ce

cas de figure, non seulement les objectifs fixés peuvent être difficilement atteignables, voire impossibles à atteindre mais les indicateurs peuvent surtout ne pas être fidèles ou sont incompréhensibles pour les opérationnels. Soit ce sont les managers qui sont en charge de cette phase et ils peuvent alors être influencés par de nombreux biais : excès de confiance (ils pensent tout connaître de l'activité qu'ils supervisent), heuristique de disponibilité (raisonnement qui se base essentiellement sur les informations immédiatement disponibles) et biais de statu quo (biais faisant référence à la résistance au changement où une nouveauté apparaît comme apportant plus de risques que d'avantages possibles). Ainsi, le choix des indicateurs de performance ne coule pas forcément de source, même pour quelqu'un qui a une connaissance de la réalité du travail en plus des connaissances théoriques.

### **Inconvénients relevés dans la pratique de la conception**

Ces différents écarts aux normes conduisent souvent à la mise en place d'indicateurs déconnectés du travail réel (Dejours, 2003) et pouvant avoir plusieurs conséquences :

- le rejet de l'indicateur par les opérationnels ;
- l'apparition d'un travail gris (Piney et coll., 2012). Il s'agit d'un problème récurrent dans le contrôle de la performance. Il n'est pas possible, ni même souhaitable, de contrôler une activité dans sa totalité. Seule une partie de celle-ci est mesurée à travers les indicateurs. Des tâches sont alors masquées, ignorées et non reconnues. Cela peut entraîner, dans certains cas, une négligence de ces tâches au détriment de celles mesurées à travers les indicateurs mais également une perte de sens pour les opérationnels ;
- l'apparition de stratégies de contournement pour atteindre les résultats attendus (Piney et coll., 2012).

En résumé, plusieurs conditions sont importantes pour maintenir un climat social favorable et entretenir ou restaurer la confiance dès cette seconde étape. Afin d'éviter d'avoir une vision unique de l'activité et de ses contraintes, et de choisir ou concevoir, par conséquent, des indicateurs inappropriés, un processus participatif réunissant tous les acteurs concernés devrait être mis en place. Cette condition permet également aux opérationnels d'accepter plus facilement les indicateurs qui seront définis et d'augmenter leur motivation. En effet, participer au processus de conception des indicateurs les aide à donner du sens à leur activité et à obtenir la reconnaissance nécessaire. Enfin, le bien-être des opérationnels, la qualité du travail effectué ainsi que la confiance des opérationnels envers leur manager et le système de contrôle de la performance sont tributaires de la validité du système de mesure de la performance, et principalement de la fiabilité et de la fidélité des indicateurs utilisés (Lau et Sholihin, 2005).

## **LA MISE EN ŒUVRE ET L'EXPLOITATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE**

Cette troisième étape est composée à la fois de l'application des indicateurs (leur mise en œuvre) et de leur exploitation (l'analyse des indicateurs) afin de statuer sur les performances du système et de communiquer les résultats.

### **Normes et avantages attendus**

Les différentes normes présentées pour cette troisième étape semblent évidentes tant elles sont régies par le bon sens. Elles sont principalement axées sur la formation, la communication et l'analyse approfondie des causes données aux faibles performances.



Lors de la mise en œuvre des indicateurs, les normes insistent sur deux éléments essentiels pour obtenir une efficacité optimale des indicateurs choisis :

- la formation de tous les acteurs impliqués pour alimenter correctement les indicateurs ;
- la communication pour faciliter à la fois la mise en œuvre et l'acceptation du système mais également pour entretenir la motivation de l'ensemble du personnel (Mackie, 2008). A plus grande échelle, cette communication vise également à informer les investisseurs sur les objectifs visés par l'entreprise et les bénéfices possibles attendus (Mauboussin, 2012).

Quant à la phase d'exploitation, les normes recommandent d'analyser les raisons lorsque les objectifs ne sont pas atteints et de proposer des actions d'amélioration. Cette analyse doit prendre en compte l'ensemble des indicateurs car l'interprétation d'un seul indicateur peut s'avérer différente à la lumière des autres indicateurs. Par exemple, dans un hôpital où l'on souhaite réduire les coûts liés à l'hospitalisation, il faut tenir compte à la fois de la durée d'hospitalisation mais considérer également le taux de ré-hospitalisation.

Les normes partent du postulat que si elles sont bien appliquées, des avantages en termes de qualité et de satisfaction au travail seront observés. Quatre avantages sont ainsi souvent décrits dans la littérature :

- *Une meilleure compréhension des attentes.* A travers l'utilisation d'indicateurs de performance, les opérationnels savent ce que leurs dirigeants attendent d'eux et peuvent situer leurs performances en fonction de ces attentes. De ce fait, leur attention est plus facilement dirigée sur ce qui a trait au travail et à l'organisation (Malina et Selto, 2001 ; Ahn, 2001 ; Jazayeri et Slapens, 2008), et principalement, sur l'atteinte des objectifs. La satisfaction des opérationnels peut également s'en trouver exhaécérée grâce à la meilleure compréhension des exigences de leur travail (Burney et Widener, 2007 ; Hall, 2008).
- *Le partage de l'information.* Cette meilleure compréhension des attentes affecte également positivement les communications au travail. Non seulement les échanges informationnels sont facilités mais la qualité des informations transmises est également plus élevée, tant au niveau des communications verticales (dirigeant et opérationnels) que horizontales (opérationnels d'une même équipe). La coopération entre les opérateurs s'en trouve alors fiabilisée (Mahama, 2006) et la résolution de problèmes en est améliorée. En effet, lorsque les communications sont facilitées, on peut s'attendre à une meilleure analyse des causes d'une moindre performance. La connaissance du travail réel permet généralement de pointer les sources de dysfonctionnement. De plus, l'utilisation et le partage des connaissances entre opérationnels et managers permet d'investiguer plus en profondeur les axes d'amélioration pour l'activité concernée. Les relations horizontales et verticales sont mieux harmonisées et la pression hiérarchique s'en trouve également minimisée (Ukko, Tenhunen, et Rantanen, 2007).
- *L'adaptation aux changements.* Lorsque les indicateurs sont compris et acceptés par l'ensemble des opérationnels, ils peuvent permettre de renforcer les comportements souhaités, les valeurs et les croyances véhiculées par l'organisation. Les opérationnels sont alors plus enclins à s'adapter aux changements demandés ou imposés par l'organisation (Bititci, Mendibil, Nudurupati, Garengo, et Turner, 2006).
- *La satisfaction au travail des managers.* A travers l'utilisation des indicateurs, les managers peuvent avoir un sentiment d'auto-efficacité renforcé et le ressenti d'un pouvoir d'action plus grand (empowerment psychologique ; Hall, 2008).

## La mise en œuvre et l'exploitation en pratique

Cependant, trois grands constats sont mis en évidence lors de l'analyse des pratiques dans les organisations : une profusion d'indicateurs trop éloignés de la réalité, des procédures de contrôle lourdes et fastidieuses, et le caractère normatif des indicateurs de performance.

Il y a tout d'abord une *profusion d'indicateurs insignifiants ou non pertinents* par rapport à l'activité contrôlée. Celle-ci peut relever de plusieurs faits :

- la complexification et la rationalisation des organisations du travail qui conduisent à une segmentation accrue des activités. Dans ce type d'organisation, le travail des uns est dépendant des résultats du travail des autres dans l'entreprise et hors de l'entreprise. Au niveau du contrôle de la performance, on observe alors que certains responsables de service doivent alimenter des indicateurs pour d'autres (par exemple, pour le directeur d'usine, le service qualité, le service des ressources humaines et, parfois même, pour un organisme extérieur d'audit ou de contrôle) ;
- une tentative de combler certaines lacunes perçues dans les indicateurs mis en place : il peut non seulement exister un décalage entre les indicateurs en théorie (ce que l'on souhaite mesurer) et en réalité (ce que l'on mesure réellement) mais la rationalisation des organisations du travail peut également engendrer une certaine méfiance des managers vis-à-vis des indicateurs dictés par un autre service (le service financier est souvent mis en cause). Ces managers auront alors tendance à ajouter d'autres indicateurs pour avoir une meilleure représentation du travail effectué. C'est le cas lorsque des indicateurs exigent d'être alimentés par des données difficiles à recueillir mais, également, lorsque plusieurs mesures sont combinées pour appréhender au mieux l'activité mesurée. Les liens entre les indicateurs et les activités mesurées peuvent alors s'avérer non valides (Ittner et *al.*, 2003) ;
- un recueil d'informations « à tout va » sans objectif précis. Il s'agit d'un problème fréquemment relevé dans la littérature (Ittner et *al.*, 2003) qui s'explique principalement par deux raisons : d'une part, le fait que des managers utilisent leur intuition pour contrôler l'activité ; d'autre part, certaines entreprises sont tentées d'utiliser des tableaux de bord « prêts à manager » sans vérifier avec suffisamment de rigueur que les indicateurs qu'ils renferment s'appliquent réellement à l'activité contrôlée.

Cette profusion de mesures peut alors se répercuter en termes de *procédures de traitement lourdes et fastidieuses* (Marchand et Raymond, 2008 ; Nudurupati et *al.*, 2005). L'informatisation des indicateurs de performance et des procédures a semblé apporter une solution alternative à ces deux problèmes. En effet, elle est supposée permettre des analyses plus fines, plus rapides en utilisant des données qualifiées de plus fiables et fidèles. Cependant, d'autres problèmes peuvent apparaître : le piège dans l'interprétation des informations (plus d'informations, plus vite, mais pas plus réfléchies), le contrôle permanent des opérationnels et le sentiment de surveillance qui en découle (Berland, 2009).

Enfin, les indicateurs choisis n'ont normalement aucun *caractère normatif* car leur fonction première est de guider l'activité à travers des valeurs cibles à atteindre et non pas comme une norme prescrite (Berland, 2009). L'étude de Touchais (1998) mettait effectivement en évidence que peu de managers utilisaient les indicateurs comme un moyen de répression et de sanction. Seuls 6% d'entre eux évaluaient les responsables à partir de l'analyse des indicateurs. Cependant, avec la complexification de l'organisation du travail, l'activité du manager tend à se bureaucratiser en se focalisant principalement sur des activités de commande et de contrôle. En d'autres termes, le manager produit une multitude de règles procédurales strictes, utilise un grand nombre d'indicateurs pour vérifier l'activité des

opérationnels et attribue des primes pour les plus méritants et des « sanctions » (pouvant aller de l'absence de prime à un avancement refusé ou, pire, au licenciement) pour ceux qui n'ont pas atteint les résultats escomptés.

### **Inconvénients relevés dans la pratique de la mise en œuvre et l'exploitation**

De multiples inconvénients sont relevés lors de la mise en pratique de cette troisième étape : incohérence dans les résultats recueillis, rejet du système par les opérationnels et leurs managers, sentiment de perdre du temps pour une tâche annexe au travail, perte de sens, abandon de l'outil, absence de mesures, fausses informations indiquées pour gagner du temps, etc. Plus précisément, certains managers, obsédés par la performance financière, en oublient très souvent la réalité humaine de l'entreprise (Likert, 1961 ; Institut de Médecine Environnementale, 2011), c'est-à-dire que l'être humain est rationalisé à travers différentes techniques : traçabilité des comportements, formatage des opérationnels, réduction de l'être humain à une série de chiffres, simplification des activités de travail pourtant très complexes, répression à visée d'apprentissage et de prévention, etc. Au niveau des pratiques de management appliquées dans les organisations, on constate que très souvent les méthodes utilisées dans un univers particulier, l'entreprise marchande par exemple, ont tendance à être appliquées à d'autres services, comme des organisations de l'économie sociale, sans être spécifiées et réfléchies. C'est le cas avec le travail intellectuel des chercheurs et professeurs d'université qui est contrôlé à travers une démarche qualité utilisant des indicateurs numériques, comme on le ferait dans un atelier de production (Dejours, 2003).

Pourtant, malgré une profusion d'indicateurs, ceux-ci ne mettent en valeur que certaines activités au détriment d'autres activités pourtant toutes aussi importantes pour la mission générale (Falzon, et coll., 2012). Cette conséquence était déjà relevée lors de la discussion sur la seconde étape du cycle de vie des indicateurs. Elle est ici flagrante dans l'analyse des indicateurs. L'apparition d'un travail gris dénature le métier de certains opérationnels qui ont ainsi tendance à produire un service de moindre qualité (Piney et coll., 2012). De plus, les raisons à la profusion de mesures évoquées précédemment (complexification des organisations, réponses à des lacunes perçues, recueil sans objectif précis, décalage entre la théorie et la réalité) peuvent entraîner une augmentation de la perception de subjectivité et d'incertitude chez les managers et les opérationnels (Ittner et *al.*, 2003). Ces perceptions peuvent avoir pour conséquence la génération de tensions entre eux qui contribuent à développer un climat de méfiance et un désengagement vis-à-vis de l'entreprise.

De plus, la profusion d'indicateurs peut entraîner une surcharge de travail pour les managers. En effet, même si l'amélioration de la lisibilité des résultats et la possibilité de comparer les performances au niveau global peuvent aider les managers à gagner du temps (Cruz, et *al.*, 2011), ce gain de temps n'est pas perçu par tous. Par exemple, lorsque les indicateurs de pilotage sont utilisés à la fois comme outil de diagnostic et comme moyen de communication avec l'équipe, leur analyse se révèle couteuse en temps alors qu'ils peuvent être un outil précieux et rapide lorsqu'ils n'ont qu'une visée descriptive. Ainsi, par manque de temps, le travail des managers tend à se modifier (Falzon et coll., 2012). Ces derniers risquent de mettre en pratique une priorisation des tâches afin de satisfaire les indicateurs et appliquer ainsi un management dit descendant ne tenant pas compte des remontées d'informations des opérationnels sur le terrain (Daniellou, 2012). Ce mode de management peut non seulement générer des conflits supplémentaires entre le manager et son équipe (Tuomela, 2005 ; Papalexandris et *al.*, 2004) mais également augmenter le sentiment de pénibilité au travail.

Enfin, lorsque l'analyse des indicateurs de performance est exploitée pour attribuer des primes ou mettre en place des stratégies de suppression ou de diminution de l'écart constaté entre l'objectif et le résultat, on remarque :

- une baisse de la performance (Van Mierlo et Kleingeld, 2010) ;
- une baisse de la motivation des opérationnels (Decoene et Bruggeman, 2006);
- une augmentation de l’insatisfaction au travail en raison d’une injustice perçue (Ittner et al., 2003), principalement générée par la subjectivité du système de mesure quand celui-ci est utilisé à des fins d’évaluation de la performance individuelle (Dejours, 2003) ;
- l’apparition ou le renforcement d’un climat de méfiance.

En résumé, même si les répercussions positives attendues des normes décrites pour cette troisième étape du cycle de vie des indicateurs sont nombreuses, celles-ci dépendent de plusieurs conditions. Une condition transverse déjà évoquée est la mise en place d’un processus participatif, tant au niveau de l’application des indicateurs qu’au niveau de leur exploitation afin d’avoir accès à des remontées significatives quant aux mesures utilisées et aux écarts observés et pour obtenir des justifications et des propositions d’amélioration plus pertinentes. Les normes mettent d’ailleurs l’accent sur l’importance de la communication. Celle-ci ne doit cependant pas se contenter d’être descendante (en anglais, top-down) mais elle doit permettre des transmissions d’informations ascendantes (en anglais, bottom-up) ainsi qu’un partage d’information horizontal. Cette communication permet de relier tous les opérationnels à l’objectif poursuivi par l’équipe, de discuter des pratiques des uns et des autres et de communiquer sur le projet général de l’organisation. Enfin, pour maintenir ou renforcer la confiance, une autre vision du contrôle est nécessaire : plus respectueuse du professionnalisme et de la responsabilité de chaque acteur, elle doit favoriser une régulation des comportements basée sur une prise de conscience et une analyse collective des écarts.

## **L’EXAMEN PERIODIQUE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE**

Enfin, la dernière étape, souvent oubliée, consiste à ré-évaluer tous les indicateurs utilisés après une période significative préalablement définie. En d’autres termes, il s’agit de la révision du système. Trois raisons principales peuvent être évoquées (Clivillé, 2004) :

- les besoins évoluent suite à la mise en œuvre des plans d’action. Une fois l’action réalisée, l’expression de performance permettant son suivi n’est plus utile ;
- le système dans lequel viennent s’insérer les indicateurs évolue de façon dynamique (au sens des systèmes dynamiques, cf. Cellier, De Keyser, Valot, 1996) ;
- les liens de causalité entre indicateurs évoluent en fonction de la connaissance que l’on se fait du système.

### **Normes et avantages attendus**

Les normes mettent l’accent sur trois aspects des indicateurs qui doivent être analysés à chaque examen :

- la pertinence : l’indicateur est-il toujours utile ? Est-il toujours adapté ? Est-il nécessaire de le modifier ou de le faire évoluer pour qu’il soit à nouveau utile ou plus adapté à la situation ?
- la satisfaction des utilisateurs (managers et opérationnels) : l’indicateur est-il difficile à appliquer ? Est-il compréhensible ? Son intérêt est-il compris ? Est-il nécessaire d’optimiser la mesure pour un gain de temps pour le manager et les opérationnels ?
- la nécessité de faire évoluer le système : doit-on faire évoluer, maintenir, modifier, supprimer ou ajouter des indicateurs ?

Cette dernière étape est également très importante. Elle permet de tenir compte des différents changements de stratégie dans l'entreprise (endogènes ou exogènes) qui peuvent rendre les indicateurs inutiles (Bititci, Suwignjo, et Carrie, 2001 ; Kennerley et Neely, 2002).

### **L'examen périodique en pratique**

Théoriquement, les indicateurs ne sont pas destinés à être figés dans le temps. Cependant, on constate que la plupart des systèmes sont historiques et statiques (Nudurupati et Bititci, 2000 ; Marchand et *al.*, 2008). En effet, les managers sont souvent réticents à supprimer des indicateurs devenus obsolètes, préférant en introduire de nouveaux sans modifier les existants (Neely, 1999 ; Kennerley et *al.*, 2002).

### **Inconvénients relevés dans la pratique de l'examen périodique**

Des systèmes de mesure de la performance de plus en plus complexes à analyser sont donc présents dans les entreprises. Il en résulte non seulement des prises de décision de plus en plus complexes et tardives, mais également une dégradation des relations avec les opérationnels suite à des prises de décision jugées non pertinentes et un sentiment de contrôle permanent de l'activité (Braz, Scavarda, et Martins, 2011).

## **CONCLUSION**

Ce chapitre a posé la question de savoir comment faire du contrôle de la performance sans dégrader – voire en renforçant – les relations de confiance existantes dans l'entreprise. D'un point de vue théorique, la réponse est positive : il semble effectivement possible de mettre en place un management par objectifs associé à des tableaux de bord adaptés à la situation et d'observer non seulement une amélioration des performances productives, mais aussi de bonnes relations de confiance entre le management et les opérationnels ainsi qu'un engagement et une satisfaction au travail plus élevés chez les managers et les opérationnels. Toutefois, cette vision optimiste se heurte très souvent à un ensemble de réalités du monde de l'entreprise qui conduisent à des résultats inverses.

La revue de littérature présentée ici conduit notamment à souligner l'importance de plusieurs facteurs qui peuvent expliquer des résultats contraires aux attentes : la définition d'objectifs insignifiants pour les opérationnels (en particulier, les objectifs financiers – cf. chap. 7) ; un mode de management trop centralisé et descendant ; un manque de concertation dans le cadre du processus de définition des indicateurs ; ce qui va souvent de pair avec un manque de communication permettant de partager le projet d'entreprise, des objectifs et des informations sur les pratiques et les conditions réelles de travail ; le choix d'indicateurs non représentatifs du travail réel ; la non-conformité des indicateurs avec des critères de conception assurant leur pertinence, en particulier la fiabilité et la fidélité ; un processus d'évaluation de la performance jugé trop subjectif et non équitable.

Enfin, il ne faut pas négliger l'effet des conditions de travail des managers qui peuvent aller à l'encontre des conditions nécessaires pour respecter les normes s'appliquant au contrôle de la performance. Un manque de formation, un poste surchargé, des objectifs contradictoires, une forte interdépendance avec de nombreux services de l'entreprise, l'injonction d'utiliser des tableaux de bord « prêts à l'emploi » : ces conditions, constatées dans les travaux qui ont été recensés, ne favorisent pas un processus de contrôle de la performance qui contribue à maintenir des relations de confiance.

## **Vers un contrôle de la performance basé sur la confiance : quelques recommandations**

Les limites qui viennent d'être évoquées permettent d'envisager quelques recommandations pour favoriser un contrôle de la performance basé sur la confiance. D'une certaine façon, ces recommandations viennent compléter les normes que nous avons évoquées tout au long de ce chapitre. Les premières recommandations présentées sont transversales à l'ensemble des étapes du cycle de vie des indicateurs de performance. Quelques recommandations spécifiques à chaque étape sont présentées en suivant.

***Une approche consultative et participative.*** Le manager, même s'il donne les grandes lignes directrices (les objectifs stratégiques), doit veiller à responsabiliser ses collaborateurs en les consultant avant de prendre une décision sur les indicateurs utilisés, les mesures relevées, l'exploitation des données et les axes d'amélioration à mettre en œuvre. Cette recommandation favorisera l'adhésion de l'ensemble des opérationnels aux objectifs stratégiques de l'entreprise et leur engagement dans la poursuite des objectifs visés.

Pour mettre en place une approche consultative et participative, plusieurs moyens sont envisageables : créer des temps d'échange formels autour du projet de l'entreprise à travers des petits groupes de travail représentatifs de tous les opérateurs, se rendre disponible pour des rencontres informelles parfois plus propices aux échanges ; utiliser des boîtes à idées, etc.

La mission principale du manager devrait consister à encadrer les discussions et favoriser un échange d'idées aussi ouvert que possible tout en adoptant une attitude compréhensive et bienveillante face aux critiques, aux doutes et aux craintes formulées.

***Une communication verticale et horizontale régulière.*** Pour que l'implication de tous dans la mise en place d'outils de pilotage de la performance soit favorisée, il est nécessaire d'établir une communication verticale et horizontale régulière sur la définition et l'utilisation des indicateurs de performance. Cette communication doit être aussi franche et honnête que possible, deux propriétés essentielles au développement des relations de confiance (Shockley-Zalabak, Morreale et Hackman, 2010). Les échanges peuvent porter à la fois sur les enjeux du contrôle de performance, les objectifs à poursuivre, la définition et l'utilisation des indicateurs, mais également sur les difficultés et problèmes rencontrés dans la réalisation de l'activité. L'idée générale retenue pour cette recommandation est de rétablir des échanges sociaux autour du travail.

Pour faciliter ces échanges, les managers doivent pouvoir disposer de l'ensemble des informations pertinentes à communiquer. Il faut aussi que leur plan de charge et leurs priorités soient redéfinis pour qu'ils puissent consacrer le temps et l'énergie nécessaires à la mise en place de communications de qualité. Ensuite, selon les phases de travail et les circonstances présentes dans l'entreprise, ils auront à choisir les modalités de communication les plus appropriées, en sachant qu'il y aura toujours un intérêt majeur à provoquer des échanges directs (plutôt que la communication écrite notamment). Cette modalité de communication, qui encourage le dialogue, peut aussi permettre aux opérateurs de mieux exprimer la réalité de leur situations de travail et aux managers de mieux prendre en compte cette réalité et, ainsi, d'obtenir des indicateurs plus fidèles et pertinents.

***L'accès des managers à la réalité du terrain.*** L'un des écueils à éviter pour conserver des relations de confiance entre opérationnels et managers est le choix d'indicateurs en décalage avec la réalité du travail. Cet écueil a moins de chance de se produire si les managers en charge de piloter les activités opérationnelles sont conscients de la réalité du travail et des situations de travail.

Pour permettre aux managers d'acquérir et de maintenir une représentation des situations de travail la plus fidèle possible, plusieurs moyens sont envisageables. Un premier principe, déjà

évoqué, relève de la communication et plus précisément, de la co-construction des indicateurs avec les opérationnels. Mais à travers ces échanges, la représentation ne peut être que partielle et orientée par rapport aux objectifs poursuivis (à savoir, choisir ou construire les indicateurs). Pour aller plus loin, il faut donner la possibilité aux managers de se familiariser avec les activités qu'ils doivent contrôler ou superviser. Il faut également encourager des visites de terrain régulières. Toutes ces mesures doivent permettre aux managers de prendre connaissance des aléas à gérer dans l'activité et des ressources que doivent mobiliser les opérationnels pour y faire face. En acquérant cette connaissance, ils seront probablement jugés plus compétents par les opérationnels pour piloter les activités qui les concernent. En outre, ces opérationnels pourront plus facilement s'identifier à eux. Rappelons que compétence et identification sont deux dimensions importantes sur lesquelles chacun juge l'autre quand il/elle doit lui faire confiance (Shockley-Zalabak, et al., 2010 ; Karsenty, *intra*).

#### *Recommandations relatives à l'identification et à la conception*

**La contextualisation des indicateurs.** Les indicateurs ne sont pas génériques et ne peuvent, par conséquent, être transposés d'une entreprise à une autre sans un minimum de réflexion (Soltani, Van der Meer, et Williams, 2005). Or, on perçoit justement depuis quelques années une tendance à acquérir des grilles d'indicateurs « prêtes à l'emploi ». Afin d'éviter la mise en place d'indicateurs non fidèles, non pertinents et non acceptés par les opérationnels, ces grilles d'indicateurs « prêtes à l'emploi » doivent être contextualisées et adaptées (Soltani, et al., 2005).

Plus concrètement, les deux premières étapes du cycle de vie des indicateurs – l'identification et la conception - doivent être reprises consciencieusement. Plus précisément, il s'agira de s'interroger sur l'objectif poursuivi, sur la mesure qu'il convient d'utiliser par rapport à l'objectif poursuivi et de vérifier que l'indicateur choisi satisfait tous les critères méthodologiques (fiabilité, fidélité, objectivité, stabilité, etc.).

#### *Recommandations relatives à la mise en œuvre et l'exploitation des outils de pilotage*

Deux problématiques affectant la confiance ont été mises en évidence pour cette étape méthodologique : le nombre excessif d'indicateurs, rendant leur exploitation difficile et leur caractère normatif. Pour éviter ces problèmes, deux recommandations sont proposées.

**Approche adaptative du contrôle de la performance.** Naturellement, nous adoptons notre contrôle de la performance aux résultats obtenus : s'ils sont en accord avec nos objectifs, notre confiance augmente et notre recours au contrôle diminue, et inversement (voir Karsenty, *intra*). En entreprise, les procédures de contrôle sont le plus souvent figées, et demandent aux managers un suivi avec le même nombre d'indicateurs et la même fréquence de relevé de données pour toutes leurs équipes et en toutes circonstances. Le contrôle devient de ce fait bureaucratique et déshumanisé. Le fait qu'il y ait un grand nombre d'indicateurs à renseigner, quels que soient les résultats obtenus, conduit au développement d'un sentiment de surveillance permanente et de méfiance de la part des opérateurs. Enfin, les managers se plaignent d'une surcharge de travail due à leurs missions de suivi de la performance. Pour éviter ces problèmes, nous pensons nécessaire de favoriser une approche adaptative du contrôle de la performance.

Le manager pourrait, par exemple, utiliser moins d'indicateurs et/ou moins fréquemment avec des opérateurs qui ont obtenu de bons résultats par le passé. Ainsi, cette adaptation serait dépendante des échanges avec les opérationnels et tiendrait compte de l'évolution de leurs compétences et de la fiabilité qu'ils ont démontrée auparavant. Cette approche adaptative du contrôle permettrait également de démontrer la reconnaissance du manager par rapport au travail fourni.

### ***Politique d'évaluation de la performance et de sanction juste.***

La dernière recommandation a trait à l'utilisation qui est faite des indicateurs. La peur de la sanction peut engendrer un climat de méfiance. Un tel climat serait alors défavorable à la communication et la participation des opérationnels au processus de définition et d'exploitation des indicateurs. Il pourrait aussi entraver l'accès des managers à la réalité des situations de travail.

Pour éviter qu'un tel climat ne s'installe, une politique d'évaluation de la performance et de sanction « juste » (au sens de Reason, 1998) pourrait être mise en place (Taylor, Tracy, Renard, et *al.*, 1995). Cette politique aurait pour principe un traitement identique envers tous les opérationnels.

Cette politique devrait s'appuyer sur des règles d'évaluation claires, des procédures de traitement des écarts et des erreurs acceptées de tous. De plus, le traitement des écarts et des erreurs devrait donner lieu à une analyse conjointe entre le manager et les collaborateurs afin d'alimenter une base de retour d'expérience partagée avec l'ensemble des opérationnels. Cette procédure permettrait à chacun de comprendre concrètement les bénéfices apportés par le contrôle de la performance pour sa propre activité.

### **Repenser le management et l'organisation du travail**

Au final, cet ensemble de recommandations traduit la nécessité de repenser le management et l'organisation du travail pour que les entreprises réussissent à s'adapter aux évolutions, parfois brutales, de leur contexte socio-économique. Pour aller dans ce sens, on pourra s'appuyer sur les quelques principes suivants : partage du pouvoir de décision reconnaissant la contribution nécessaire des différents acteurs engagés dans la performance de l'entreprise ; développement des pratiques de concertation avec un repositionnement du rôle du manager ; articulation entre un canal d'information descendant et un canal d'information ascendant ; multiplication des occasions d'échanges directs. Tels sont les principes qui se dégagent de notre étude et sur lesquels devraient pouvoir se bâtir des relations de confiance durables au service de la performance des entreprises et du bien-être des acteurs qui contribuent à son développement.

## **REMERCIEMENTS**

Les auteurs tiennent à remercier Adelaide Nascimento pour sa lecture attentive d'une précédente version de ce texte et ses retours qui ont permis d'en améliorer la qualité.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Afnor. (2000). FD X 50-171. *Indicateurs et tableaux de bord* .

Ahn H. (2001). Applying the BSC concept: an experience report. *Long Range Planning*, 34 (4), 441-461.

Association Française de Gestion Industrielle. (1992). *Evaluer pour évoluer, les indicateurs de performance au service du pilotage*. Ouvrage collectif AFGI.

Autissier D. (2006). *Mesurer la performance du contrôle de gestion*. Paris, Eyrolles.

Barabel M., et Meier, O. (2010). *Manageor - Les meilleures pratiques du management*. Paris, Dunod.

Berland N. (2009). Mesurer et piloter la performance. [www.management.free.fr](http://www.management.free.fr).



- Bititci U., Carrie A. (1998). *Integrated Performance Measurement Systems: Structure and Relationships*. Swindon, EPSRC Final Research Report.
- Bititci U., Mendibil K., Nudurupati S., Garengo P., Turner T. (2006). Dynamics of performance measurement and organizational culture. *International Journal of Operations and Production Management*, 26 (12), 1325-1350.
- Bititci U., Suwignjo P., Carrie A. (2001). Strategy management through quantitative modelling of performance measurement systems. *International Journal of Production Economics*, 69 (1), 15-22.
- Bitton M. (1990). *ECOGRAI : Méthode de conception et d'implantation de systèmes de mesure de performances pour organisations industrielles*. Thèse de doctorat, Université de Bordeaux.
- Bolduc F., Baril-Gingras G. (2010). Les conditions d'exercice du travail des cadres de 1er niveau : une étude de cas. *Pistes*, 12 (3).
- Bouayad A., De Kerorguen Y. (2004). *La face cachée du management*. Paris, Dunod.
- Bourne M., Neely A. (2000). Why performance measurement interventions succeed and fail?. Dans *Proceedings of the 2nd international conference on performance measurement*, Cambridge, England, (p. 165-173).
- Braz R., Scavarda L., Martins R. (2011). Reviewing and improving performance measurement systems: An action research. *International Journal of Product. Economics*, 133, 751-760.
- Burney L., Widener S. (2007). Strategic performance measurement systems, job-relevant information, and managerial behavioral responses-role stress and performance. *Behavioral Research in Accounting*, 19, 43-69.
- Burson-Marsteller. (2011). *Enquête Trust et Purpose*. Paris, Burson-Marsteller.
- Cellier J.M., De Keyser V, Valot C. (1996). *La gestion du temps dans les environnements dynamiques*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Clivillé V. (2004). *Approche systémique et méthode multicritère pour la définition d'un système d'indicateurs de performance*. Thèse de doctorat, Université de Savoie.
- Cruz I., Slapens R., Major M. (2011). The localisation of a global management control system. *Accounting Organizations and Society*, 36 (7), 412-427.
- Daniellou F. (2012). Introduction : l'ergonome et la pénibilité du travail. *Les 19èmes journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux, ARACT.
- Daniellou F. (2009). L'ergonome et les débats sur la performance de l'entreprise. *16ème journées de Bordeaux sur la pratique de l'Ergonomie*. Bordeaux.
- Decoene V., Bruggeman W. (2006). Strategic alignment and middle-level manager's motivation in a BSC setting. *International Journal of Operations and Production Management*, 26 (4), 429-448.
- Dejours C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation*. Versailles, INRA éditions.
- Dejours C., Gernet I. (2012). Travail, Subjectivité et Confiance. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 1 (13), 75-91.
- Dieumergard G., Saury J., Durand M. (2004). L'organisation de son propre travail : une étude du cours d'actions des cadres de l'industrie. *Le Travail Humain*, 67 (2), 157-179.
- Drucker P. (1954). *The Practice of Management*. London, Heinemann.
- Edmans A. (2012). The Link Between Employee Satisfaction and Firm Value, With Implications for Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 26, 1-19.
- Falzon P., Nascimento A., Gaudart C., Piney C., Dujarier M., et Germe J. (2012). Performance-based management and quality of work: an empirical assessment. *Work*, 41, 3855.

- Franco-Santos M., Lucianetti L., Bourne M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23, 79-119.
- Godener A., Soderquist K. (2004). Use and impact of performance measurement results in R&D: an exploratory study. *R&D Management*, 34 (2), 191-219.
- Greif M. (1998). *L'usine s'affiche*. Paris, Editions d'Organisation.
- Hall M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting Organizations and Society*, 33 (2), 141-163.
- Institut de Médecine Environnementale. (2011). *Etude sur le Stress au Travail - IME*. Paris, IME.
- Iribarne P. (2003). *Les tableaux de bord de la performance*. Paris, Dunod.
- ISO 9000 00. (2001). *Qualité et systèmes de management ISO 9000*. Paris, éditions AFNOR.
- ISO 9001. (2008). *Management de la Qualité*. Paris, éditions AFNOR.
- Ittner C., Larcker D. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81 (11), 88-95.
- Jazayeri M., Slapens R. (2008). The business values scorecard within BAE systems: the evolution of a performance measurement system. *British Accounting Review*, 40 (1), 48-70.
- Johnson H. T., Kaplan R. (1987). Rise and fall of management accounting. *Management Accounting*, 68 (7), 22-30.
- Kaplan R., Norton D. (2005). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 83 (7), 172-180.
- Karsenty L. (2013). Comment appréhender la confiance pour favoriser son développement en entreprise ? Dans L. Karsenty (s/d), *La Confiance au Travail*. Toulouse, Octares.
- Kennerley M., et Neely A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of operations and Production Management*, 11, 1222-1245.
- Kleingeld A., van Mierlo H., Arends L. (2011). The effect of goal setting on group performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96 (6), 1289-1304.
- Lau C., Sholihin M. (2005). Financial and non financial performance measures: how do they affect job satisfaction? *British Accounting Review*, 37 (4), 389-413.
- Likert R. (1961). *New Patterns of Management*. New York, McGrawHill.
- Lorino P. (1991). *Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités*. Paris, Dunod.
- Lorino P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. Paris, éditions d'Organisation.
- Lyne S. (1988). The role of budget in medium and large U.K. companies and the relation with budget pressure and participation. *Accounting and Business Research*, 18 (71), 195-212.
- Mackie B. (2008). *Organisational Performance Management in a Government Context: A literature review*. Scottish Government Social Research: [www.scotland.gov.uk/Resource/Doc/236340/0064768.pdf](http://www.scotland.gov.uk/Resource/Doc/236340/0064768.pdf)
- Mahama H. (2006). Management Control Systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: a survey in the mines. *Management Accounting Research*, 17 (3), 315-339.
- Malina M., Selto F. (2001). Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the BSC. *Journal of Management Accounting Research*, 13, 47.

- Marchand M., Raymond L. (2008). Researching performance measurement systems - An information systems perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 28 (7), 663-686.
- Mauboussin M. (2012). The true measures of success. *Harvard Business Review* .
- McNair C., Lurch R., Cross K. (1990). Do financial and non financial performance measures have to agree? *Management Accounting*, 29.
- Neely A. (1999). The performance measurement revolution: Why now and what next? *International Journal of Operations and Production Management*, 19 (2), 205-228.
- Noone J. (1999). *A propos de la performance humaine en entreprise : pour une philosophie de l'action et une philosophie d'action*. Paris, Université de Paris 01.
- Normes ISO. (2000). ISO 8402-94. *Management de la qualité et assurance de la qualité - Vocabulaire*.
- Nudurupati S., Bititci U. (2005). Implementation and impact of IT enabled performance measurement. *Production Planning and Control*, 16 (2), 152-162.
- Nudurupati S., Bititci U. (2000). *Review of performance management information systems (PerforMIS)*. University of Strathclyde, UK, Centre for Strategix Manufacturing DMEM.
- Nudurupati S., Bititci U., Kumar V., Chan F. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers et Industrial Engineering*, 60, 279-290.
- Papalexandris A., Ioannou G., Prastacos G. (2004). Implementing the BSC in Greece: a software firm's experience. *Long Range Planning*, 37 (4), 351-366.
- Piney C., Nascimento A., Gaudart C., Volkoff S. (2012). Pilotage par la performance au quotidien dans un service public: quelle place pour les conditions de vie au travail ? *47ème congrès international* (pp. 74-79). Lyon, Société Ergonomique de Langue Française.
- Reason J. (1998). Achieving a safe culture: theory and practice. *Work and Stress*, 12, 293-306.
- Shockley-Zalabak P., Morreale S., Hackman M. (2010). *Building the high-trust organizations. Strategies for supporting five keys dimensions of trust*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Soltani E., Van der Meer R., Williams T. (2005). A contrast of HRM and TQM approaches to performance management: Some evidence. *British Journal of Management*, 16, 211-230.
- Taylor M., Tracy K., Renard M., Harrison J., Carroll S. (1995). Due process in performance appraisal. A quasi-experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*, 40, 495-523.
- Touchais L. (1998). *Les pratiques de contrôle de gestion des activités exportatrices dans les moyennes entreprises industrielles bretonnes*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Rennes 1.
- Tuomela T. (2005). The interplay of different levers of control: a case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, 16, 293-320.
- Ukko J., Tenhunen J., Rantanen H. (2007). Performance measurement impacts on management et leadership: perspectives of management and employees. *International Journal of Product. Economics*, 110 (1), 39-51.
- Van Mierlo H., Kleingeld P. (2010). Goals, strategies, and group performance: Some limits of goal setting in groups. *Small Group Research*, 41, 524-555.
- Webb R. (2004). Managers' commitment to the goals contained in a strategic performance measurement system. *Contemporary Accounting Research*, 21 (4), 925-958.
- Wouters M. (2009). A developmental approach to performance measures - Results from a longitudinal case study. *European Management Journal*, 27, 64-78.