

Quel est l'impact réel des indicateurs de performance ? Une revue de la littérature

Valérie NEYNS et Laurent KARSENTY*

Résumé. Diverses études mettent en évidence les nombreux avantages liés à l'utilisation des indicateurs de performance. Cependant, d'autres études soulignent les effets négatifs que ces indicateurs peuvent avoir sur la performance et le bien-être des opérationnels. Pour comprendre et résoudre cette apparente contradiction, un examen de la littérature multi-disciplinaire sur le sujet a été conduit (sciences économiques, sciences de la gestion, psychologie, ergonomie). Cet examen a permis de confronter différentes normes et recommandations sur la définition et l'utilisation des indicateurs de performance à la réalité des pratiques en entreprise. Cette confrontation a permis d'identifier un certain nombre de conditions favorisant leurs effets positifs et d'autres conditions favorisant leurs effets nocifs. Partant de cette analyse, plusieurs recommandations sont proposées pour limiter autant que possible l'impact négatif des indicateurs de performance.

Mots-clés : contrôle organisationnel, procédures de travail, satisfaction au travail, organisation du travail, management

What is the real impact of performance indicators? A literature review

Abstract. Various studies highlight many benefits associated with the use of performance indicators. However, other studies highlight the negative effects that these indicators can have on workers' performance and well-being in the workplace. To understand and resolve this apparent contradiction, a review of literature has been conducted (economics, management science, psychology, ergonomics). This review allowed us to confront various standards and recommendations on the definition and use of performance indicators to the reality of occupational practices. This confrontation led to identify a number of conditions conducive to their positive effects and other conditions conducive to their adverse effects. Based on this analysis, a set of recommendations are proposed to minimize the negative impact of performance indicators.

Key words: organizational control, work procedures, job satisfaction, work organisation, management

*Ce texte est une pré-version de la version définitive d'une communication publiée dans les actes du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF) qui s'est tenu à Paris du 29 au 30 août 2013.

INTRODUCTION

Du taylorisme à nos jours, le travail a subi de profondes mutations. Les modèles organisationnels se sont complexifiés et le travail s'est intensifié par addition de plusieurs contraintes : industrielles, marchandes, prescriptives, relatives à la clientèle, etc. La gouvernance des entreprises en a également été modifiée, même si la maxime « tu ne peux manager ce que tu ne pas mesurer » a toujours influencé et influence encore le management. Au départ, les entreprises étaient gouvernées par un contrôle quantitatif basé sur des données de gestion comptables, c'est-à-dire des informations financières (Johnson & Kaplan, 1987). Ce mode de management de la performance pouvait parfaitement s'appliquer à une organisation taylorienne du travail où seule la force de travail du salarié était considérée. Mais l'évolution des organisations du travail a nécessité une implication accrue du personnel (Noone, 1999). Les indicateurs financiers sont alors devenus des outils de gestion top-down (Kaplan & Norton, 2005) et n'étaient plus assez représentatifs du travail effectué par les salariés au sein de l'entreprise (McNair, Lurch, & Cross, 1990). Les indicateurs dits opérationnels, en opposition aux indicateurs financiers, ont alors fait leur apparition.

La mise en œuvre de ces nouveaux indicateurs peut avoir un certain nombre d'avantages, comme en attestent plusieurs études réalisées en entreprise (Franco-Santos, Lucianetti, & Bourne, 2012). Par exemple, il a été démontré qu'ils pouvaient induire une augmentation de la performance et de la satisfaction au travail. Cependant, des effets nocifs directement en lien avec l'utilisation des indicateurs de performance sont aussi apparus (Daniellou, 2009), parasitant cette fois le climat social des entreprises. Les articles dans la presse qui en témoignent sont légion. Récemment, le tribunal de grande instance de Lyon mettait en évidence les effets nocifs du management dans le système bancaire, et pointait principalement le système de mesure de la performance des salariés (Delberghe, 2013).

Partant de ces constats en apparence contradictoires, il semble important de chercher à identifier les conditions qui favorisent des effets positifs dans l'utilisation d'indicateurs de performance et les conditions qui, à l'inverse, induisent des effets nocifs sur la performance et le bien-être des opérateurs. L'objectif de cette communication est de répondre à cette problématique à partir d'une revue de la littérature. Les études recensées pour ce travail sont issues de différents champs disciplinaires tels que les sciences économiques, les sciences de gestion, la psychologie et l'ergonomie.

Pour pouvoir analyser assez finement les conditions dans lesquelles les indicateurs de performance sont avantageux et les situations où des effets nocifs apparaissent, nous avons utilisé la grille méthodologique de l'Afnor (FD X 50-171) qui

présente le cycle de vie des indicateurs de performance en 4 étapes : l'identification, la conception, la mise en œuvre et l'exploitation des indicateurs, et enfin, l'examen périodique de ceux-ci (cf. schéma 1). L'analyse réalisée se décline en deux phases. Premièrement, nous partons des normes établies (AFNOR : FD X 50-171 et ISO-9001) et exposons les avantages prévus et parfois constatés lorsque ces normes sont correctement appliquées. Ensuite, nous mettons en parallèle l'application constatée sur le terrain de ces différentes normes et les inconvénients engendrés. En se basant sur cette analyse, des recommandations sont avancées en conclusion, avec l'objectif de limiter autant que possible les effets nocifs des indicateurs de performance tout en conservant leurs avantages potentiels.

L'IDENTIFICATION

Cette première étape permet théoriquement de poser les bases de la réflexion relative aux indicateurs de performance. Elle relève d'une approche descendante allant de la mise en évidence d'un objectif à atteindre au choix d'une mesure à utiliser pour évaluer la progression vers cet objectif.

En d'autres termes, l'identification permet de répondre aux 3 questions suivantes :

- Quel est l'objectif poursuivi ?
- Quel est l'indicateur qui permet de mesurer la progression par rapport à l'objectif déterminé ?
- Qui est visé par l'objectif et de ce fait, par la mesure ?

Avantages

Lorsque les objectifs à atteindre choisis sont bien définis, suffisamment précis et même perçus par les opérationnels comme difficiles à atteindre, leur niveau de performance ainsi que leur motivation sont améliorés (Kleingeld, van Mierlo & Arends, 2011). Cette attractivité des buts à atteindre permet également d'augmenter la motivation des managers (Webb, 2004).

Par ailleurs, une définition claire et précise des objectifs à poursuivre permet de (Cruz, Slapens, & Major, 2011) :

- encourager les managers à formuler la stratégie en termes opérationnels,
- mettre en œuvre la stratégie,
- encourager les managers à appliquer la stratégie de l'organisation de façon continue,
- améliorer l'alignement stratégique.

L'identification dans les faits

Dans la réalité, deux constats ont attiré notre attention.

Le premier réside dans le choix de l'objectif à atteindre. Souvent, les dirigeants souhaitent obtenir des résultats financiers rapidement. Le choix des objectifs est alors 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 à plus long terme (Ittner & Larcker, 2003).

Le second constat est que, très souvent, les opérationnels ne comprennent pas les objectifs dictés par la direction. Ils ne peuvent alors pas percevoir les bénéfices potentiels attendus.

Inconvénients

Ces constats vont avoir plusieurs répercussions négatives sur l'organisation en général et, plus particulièrement, sur les opérationnels.

Tout d'abord, lorsque les objectifs financiers ne sont définis qu'à un niveau stratégique, où seuls les indicateurs quantitatifs sont pris en compte, ils peuvent devenir le sujet de prédilection dans les communications organisationnelles. Ce qui fait sens pour les opérationnels est alors laissé de côté (Falzon et al., 2012, Piney et al., 2012).

On remarque alors une certaine résistance de leur part, pouvant s'exprimer de différentes manières : baisse de la performance, augmentation du taux d'absentéisme, contestations, mises en doute des compétences de leur managers, etc. (Ittner et al., 2003).

LA CONCEPTION

Cette seconde étape doit conduire à :

- définir le champ de la mesure,
- définir la composition de l'indicateur en veillant à transcrire les paramètres en données chiffrées,
- préciser le fonctionnement de l'indicateur,
- évaluer l'utilité et la rentabilité de l'indicateur.

La recommandation met également en évidence les critères méthodologiques suivants auxquels doivent répondre les indicateurs (Berland, 2009) :

- *la fidélité et la fiabilité* : l'indicateur doit correctement traduire le phénomène observé sans biais ni distortion dus à l'instrument de mesure ;
- *la pertinence* : l'effet mesuré doit avoir de l'importance pour l'entreprise, le service ou l'équipe ;
- *la facilité* d'alimentation et d'utilisation de l'indicateur ;
- *la stabilité* : l'indicateur doit garder la même signification et la même pertinence d'une période à l'autre ;
- *l'objectivité* : l'indicateur ne doit pas dépendre uniquement de l'interprétation du manager et plusieurs mesures complémentaires doivent être croisées si la subjectivité d'un indicateur est trop importante ;
- *la compatibilité* avec d'autres indicateurs mis en place ;
- *l'acceptation* : l'indicateur doit être reconnu et accepté par tous ;
- *la mobilisation* : l'indicateur doit permettre de motiver les opérationnels ;
- *la mise en évidence des évolutions, des progressions*.

Avantages

Des études mettent en évidence que lorsque les dirigeants mettent en place un processus de conception consultatif et transparent avec les opérationnels, de nombreux avantages peuvent être obtenus (Franco-Santos, Lucianetti, & Bourne, 2012, Wouters, 2009). En effet, l'utilisation des connaissances spécifiques des opérationnels quant aux pratiques et aux conditions réelles de l'activité permet d'avoir :

- une représentation plus juste du travail effectué, impliquant des indicateurs plus représentatifs,
- une meilleure compréhension des procédures et des tâches à accomplir. Cette compréhension peut permettre de mettre en évidence des incohérences,
- une meilleure identification des causes d'une moindre performance,
- une meilleure investigation des axes d'amélioration qui sont plus pertinents par rapport à l'activité,
- une augmentation de la motivation des opérationnels (Godener & Soderquist, 2004).

La conception dans les faits

Cependant, dans les faits, la littérature met en évidence plusieurs écarts aux normes promulguées par l'AFNOR.

En fait, deux cas de figure ont été relevés :

- soit la conception et la supervision des indicateurs sont confiées à des experts financiers qui ne connaissant pas la réalité du travail (Bourne & Neely, 2000). Les objectifs fixés peuvent alors être difficilement atteignables, voire impossibles à atteindre et les indicateurs utilisés peuvent ne pas être fidèles ou compréhensibles par les opérationnels ;
- soit les managers opérationnels sont en charge de cette phase et ils peuvent être influencés par de nombreux biais : l'excès de confiance (les managers pensent tout connaître de l'activité qu'ils supervisent), l'heuristique de disponibilité (raisonnement qui se base essentiellement sur les informations immédiatement disponibles) et les 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) (Mauboussin, 2012a).

Dans les deux cas de figure, un décalage entre ce que l'on souhaite mesurer et ce que l'on mesure réellement se produit (Berland, 2009) : l'indicateur, qui n'est qu'une représentation chiffrée de la performance réalisée, s'avère déconnecté du travail réel (Dejours, 2003).

De façon générale, on constate également une profusion de mesures insignifiantes ou non pertinentes soit pour essayer de combler les lacunes perçues (ex. : difficulté à récolter certaines données ou méfiance du manager envers les indicateurs dictés par les services financiers), soit parce que les

entreprises recueillent des données avant de décider ce qu'elles veulent mesurer.

Malgré toutes les théories sur les mesures de la performance, l'utilisation d'un système répondant à toutes les qualités requises n'est pas observée dans une majorité d'entreprises (Nudurupati, Bititci, Kumar, & Chan, 2011). Ce système de mesure se révèle la plupart du temps non fidèle et non fiable.

Inconvénients

Le non-respect des principes devant guider la phase de conception des indicateurs conduit souvent à un trop grand décalage entre la mesure de l'indicateur et le travail réellement effectué (Falzon et al., 2012). Ce décalage peut avoir plusieurs conséquences :

- le rejet de l'indicateur par les opérationnels ;
- la négligence de certaines tâches par les opérationnels quand l'indicateur ne mesure pas la qualité de l'activité réalisée ;
- l'apparition d'un travail gris (Piney et al., 2012), car l'indicateur met en évidence certaines activités au détriment d'autres activités tout aussi importantes ;
- un manque de reconnaissance ressentie autour des tâches non mesurées par les indicateurs, qui peut entraîner une perte de sens pour les opérationnels ;
- l'apparition de stratégies de contournement pour atteindre les résultats attendus (Piney et al., 2012).

LA MISE EN ŒUVRE ET L'EXPLOITATION

La phase de mise en œuvre comprend deux étapes : (1) la formation de tous les acteurs impliqués pour alimenter correctement les indicateurs ; (2) la communication pour sensibiliser et prévenir l'ensemble du personnel (managers et opérationnels). Cette phase vise également à informer les investisseurs sur les objectifs visés par l'entreprise (Mauboussin, 2012a).

La phase d'exploitation permet, quant à elle, de statuer sur les performances mesurées (Nagar & Rajan, 2005). Si un objectif n'est pas atteint, il s'agit d'en analyser les raisons et de proposer des actions d'amélioration.

Avantages

Plusieurs avantages peuvent être obtenus grâce à cette troisième phase.

Une communication honnête et régulière permet tout d'abord une amélioration dans l'application des indicateurs. Cette amélioration porte surtout sur la qualité des informations transmises non seulement entre les managers et leurs opérationnels, mais également entre les opérationnels d'une même équipe (Jazayeri & Slapens, 2008).

Avec un partage de l'information plus efficient, il est possible de fiabiliser la coopération entre les opérationnels, et d'améliorer la résolution de problèmes (Mahama, 2006). Les relations sont

harmonisées et la pression hiérarchique s'en trouve minimisée (Ukko, Tenhunen, & Rantanen, 2007).

La mise en œuvre et l'exploitation dans les faits

Cependant, l'analyse des pratiques en entreprise met en évidence 3 grands constats.

Tout d'abord, le caractère normatif des indicateurs est souvent mis en évidence à travers l'utilisation de sanctions et l'attribution de primes (Berland, 2009). Cependant, l'étude de Touchais (1998) a mis en évidence que le rôle premier des outils de pilotage était plus fréquemment un rôle descriptif et non prescriptif. D'ailleurs, peu de managers utilisent les indicateurs comme un moyen de répression et de sanction (seuls 6% d'entre eux évaluent les responsables à partir de l'analyse des indicateurs). Ainsi, il semblerait que deux modes d'utilisation des indicateurs co-existent.

Deuxièmement, il s'avère que certaines procédures de collecte et d'analyse d'informations sont lourdes et fastidieuses (Nudurupati & Bititci, 2005) entraînant une surcharge de travail ayant plusieurs conséquences que nous verrons ci-dessous. De plus, Falzon et al. (2012) indiquent que ces procédures peuvent être incompatibles avec l'entreprise/le travail mesuré.

Inconvénients

Plusieurs inconvénients sont à mettre en lien avec la mise en œuvre et l'exploitation réelles des indicateurs.

De façon générale, les conséquences peuvent être multiples : incohérence dans les résultats recueillis, rejet du système par les opérationnels et les 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, on constate que lorsque les indicateurs permettent d'attribuer des primes ou de mettre en place des stratégies de réduction ou de suppression des écarts observés entre l'objectif fixé et le résultat obtenu, il y a :

- baisse de la performance (Van Mierlo & Kleingeld, 2010),
- baisse de la motivation (Linge & Schiemann, 1996)
- insatisfaction en raison d'une injustice perçue (Dejours, 2003), principalement générée par la subjectivité du système de mesure de la performance (Burney, Henle, & Widener, 2009). Cette insatisfaction peut donner naissance à un climat de méfiance entre les managers et leurs opérationnels.

Ensuite, l'application de toutes ces recommandations peut entraîner une surcharge de travail pour les managers. Par exemple, lorsque les indicateurs de pilotage sont utilisés à la fois comme outil de diagnostic et comme moyen de communication avec l'équipe, ils se révèlent couteux en termes de temps au niveau de leur analyse. Alors qu'ils constituent un outil précieux et rapide lorsqu'ils

ne servent qu'à avoir une vue d'ensemble de la performance du service.

Par manque de temps, les managers ont tendance à mettre en place des pratiques de priorisation des tâches (Falzon et al., 2012) et appliquer ainsi un management descendant à travers des structures organisationnelles qui ne tiennent pas compte des remontées d'informations des opérationnels sur le terrain (Daniellou, 2012). Ce mode de management peut alors augmenter le sentiment de pénibilité du travail.

L'EXAMEN PÉRIODIQUE

Cette dernière étape permet d'évaluer trois aspects des indicateurs :

- la pertinence,
- la satisfaction des utilisateurs (managers et opérationnels),
- la nécessité de faire évoluer le système.

Avantages

Cette dernière étape permet de tenir compte des changements de stratégie dans l'entreprise (internes ou externes) et d'aider les managers à l'appliquer correctement (Marchand & Raymond, 2008).

L'examen périodique dans les faits

On constate cependant que les managers sont souvent réticents à supprimer des indicateurs devenus obsolètes, préférant en ajouter des nouveaux (Neely, 1999) sans changer la base existante.

Inconvénients

Des systèmes de mesure de la performance de plus en plus complexes à analyser voient le jour. Cette complexité, en partie inutile et non pertinente, peut non seulement affecter les prises de décision en les rendant plus complexes et en les retardant, mais également dégrader les relations avec les opérationnels en lien avec des prises de décision jugées non pertinentes et un sentiment de contrôle permanent sur l'activité (Braz, Scavarda, & Martins, 2011).

CONCLUSION

L'objectif de la revue de littérature présentée dans cette communication était de comprendre l'apparente contradiction entre des études qui relèvent des effets positifs liés à l'utilisation d'indicateurs de performance et des études qui pointent leurs effets négatifs, notamment sur l'engagement au travail des opérateurs, leur satisfaction et, plus généralement, le climat social. L'une des conclusions majeures qui en ressort de cette analyse est l'impact des indicateurs de performance est fortement dépendant de deux dimensions principales : le mode de management et la qualité des indicateurs choisis.

Au niveau du mode de management, 4 conditions favorisant l'apparition d'effets positifs ont été mises en évidence : un style de leadership participatif, une communication entre les parties concernées, une

charge de travail des managers adaptée à leurs missions, et un processus d'évaluation de la performance équitable.

Au niveau des indicateurs, 2 conditions favorisant l'apparition d'effets positifs ont été identifiées : les indicateurs se doivent d'être pertinents, et fidèles.

Les recommandations qui suivent ont pour objectif de réunir ces conditions favorables et de limiter ainsi, autant que possible, les effets nocifs des indicateurs de performance. Les premières recommandations proposées se veulent générales, c'est-à-dire couvrant tout le cycle de vie des indicateurs. Les suivantes sont spécifiques à chaque étape de ce cycle de vie.

Recommandations générales

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, sur les mesures relevées, sur l'exploitation des données et sur 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.

Comment ? Plusieurs moyens sont envisageables dans ce but : créer des temps d'échanges 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 face aux critiques, aux doutes et aux craintes exprimés.

Communication auprès des opérationnels

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 (top-down mais également bottom-up) et horizontale régulière sur la définition et l'utilisation des indicateurs de performance. Cette communication doit être aussi franche et honnête que possible, en ne cherchant ni à cacher des informations défavorables au profit des seules informations favorables ni à déformer certains faits. L'idée principale derrière cette recommandation est d'établir les conditions de la confiance entre les différentes parties, facteur essentiel du succès d'une consultation et d'un dialogue.

Comment ? Il faut tout d'abord s'assurer que les managers ont à leur disposition l'ensemble des informations pertinentes à communiquer. Il faut aussi que leur plan de charge et leurs priorités soient redéfinies pour qu'ils puissent consacrer le temps et l'énergie nécessaire 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.

Recommandations relatives à l'identification et à la conception

Le principal problème évoqué pour ces deux étapes du cycle de vie des indicateurs est justement l'existence d'un décalage entre l'indicateur et la réalité des activités qu'il vise à mesurer. Si la communication peut limiter ce problème comme nous venons de l'évoquer, deux autres conditions doivent aussi être réunies.

Favoriser l'accès des managers à la réalité des opérations

Le dialogue avec des opérateurs peut aider des managers à corriger leurs représentations des activités, mais cela sera toujours partiel et orienté par rapport aux objectifs de l'échange en cours. Il faut donc aller plus loin pour permettre aux managers d'obtenir la représentation la plus fidèle possible des opérations qu'ils doivent superviser.

Comment ? Un premier principe, déjà évoqué, consiste à favoriser la co-construction des indicateurs entre les différentes parties prenantes (management opérationnel, opérateurs, qualité, bureau des méthodes, ...). Au-delà de ce principe, il faut permettre aux managers prenant leur fonction de se familiariser avec les activités qu'ils vont superviser (comme cela se fait, par exemple, à la SNCF où tout cadre traction doit d'abord conduire des trains pendant 3 mois dans quasiment les mêmes conditions que les conducteurs avant d'accéder à ses fonctions de cadre). Il faut aussi encourager les visites de terrain régulières des managers et favoriser les démarches de signalement issu du terrain (témoignages sur des difficultés rencontrées, des erreurs commises ; propositions d'amélioration ; etc.). Toutes ces mesures doivent aider les managers à prendre conscience des aléas à gérer au quotidien et des ressources mobilisées par les opérateurs pour y faire face.

Contextualisation des indicateurs

Les indicateurs de performance ne sont pas génériques. Or, on perçoit 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, les grilles d'indicateurs « prêtes à l'emploi » doivent être contextualisées et adaptées (Soltani, Van der Meer, & Williams, 2005).

Comment ? Les deux premières grandes étapes du cycle de vie des indicateurs – l'identification et la conception - doivent être reprises consciencieusement. Il s'agira plus particulièrement de répondre aux questions suivantes : « quel est l'objectif poursuivi par mon équipe ? », « qu'est-ce que je souhaite mesurer ? », « quels indicateurs correspondent à mon objectif ? », « l'indicateur choisi possède-t-il toutes les qualités nécessaires : fiable, fidèle, pertinent, représentatif, stable, basé sur des mesures objectives, compatibles, etc ? ».

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

Trois problématiques différentes ont été soulignées en lien avec la mise en œuvre et l'exploitation des indicateurs : le nombre excessif d'indicateurs, rendant leur exploitation difficile ; leur caractère normatif ; et la surcharge de travail que le pilotage basé sur des indicateurs peut engendrer pour les managers. Pour éviter ces problèmes, trois recommandations sont avancées.

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. 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 dû 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.

Comment ? 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 »

Une politique d'évaluation de la performance et de sanction « justes » (au sens de Reason, 1998) devrait être mise en place (Taylor, Tracy, Renard, Harrison, & Carroll, 1995). Cette formalisation encouragerait

les managers à se comporter de façon identique avec tous les opérationnels.

Comment ? Cela se traduirait par des règles d'évaluation claires, des procédures de traitement des écarts et des erreurs acceptées de tous. De plus, ce traitement des écarts et des erreurs devrait donner lieu à une analyse conjointe entre le manager et les collaborateurs et alimenter une base de retour d'expérience anonyme partagée avec l'ensemble des opérationnels. Chacun découvrirait ainsi concrètement quel bénéfice peut apporter l'évaluation de la performance pour ses propres activités.

Répartition du temps et des conditions de travail des managers

Pour permettre aux managers de consacrer le temps et les ressources nécessaires pour appliquer les différentes recommandations qui viennent d'être présentées, il est nécessaire de s'assurer qu'ils disposent de conditions de travail adaptées.

Comment ? Il serait notamment nécessaire d'évaluer les efforts à produire et le temps nécessaire pour appliquer chaque étape du pilotage de la performance en conformité avec les principes théoriques originels – qui sont généralement bien pensés – et les recommandations présentées ici. Et, bien sûr, il faudrait s'assurer que les managers en disposent. Si ce n'est pas le cas, des ressources supplémentaires devraient être sollicitées.

BIBLIOGRAPHIE

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

Berland, N. (2009). Mesurer et piloter la performance. www.management.free.fr.

Bourne, M., & Neely, A. (2000). Why performance measurement interventions succeed and fail? . *Proceedings of the 2nd international conference on performance measurement*, (pp. 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., Henle, C., & Widener, S. (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and inrole performance . *Accounting Organizations and Society*, 34 (4), 305-321.

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.

Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation*. Versailles: INRA éditions.

Delberghe, M. (2013). Entreprise : le management en accusation chez l'Ecureuil. *Santé & Travail*, 81.

Falzon, P., Nascimento, A., Gaudart, C., Piney, C., Dujarier, M., & Germe, J. (2012). Performance-based management and quality of work: an empirical assessment. *Work*, 41, 3855-3860.

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.

Ittner, C., & Larcker, D. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 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*, 22-30.

Kaplan, R., & Norton, D. (2005). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 83 (7), 172-180.

Linge, J., & Schiemann, W. (1996). From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: is Measurement Worth It? *Management Review*, 85, 56-62.

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.

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. (2012a). The true measures of success. *Harvard Business Review*.

McNair, C., Lunch, R., & Cross, K. (1990). Do financial and non financial performance measures have to agree? *Management Accounting*, 29.

Nagar, V., & Rajan, M. (2005). Measuring Customer Relationships: the case of the retail banking industry. *Management science*, 51 (6), 904-919.

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*. Récupéré sur Gregor: <http://panoramix.univ-paris1.fr/GREGOR>

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., Kumar, V., & Chan, F. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers & Industrial Engineering*, 60, 279-290.

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 internation* (pp. 74-79). Lyon: Société Ergonomique de Langue Française.

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 de Rennes 1.

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.

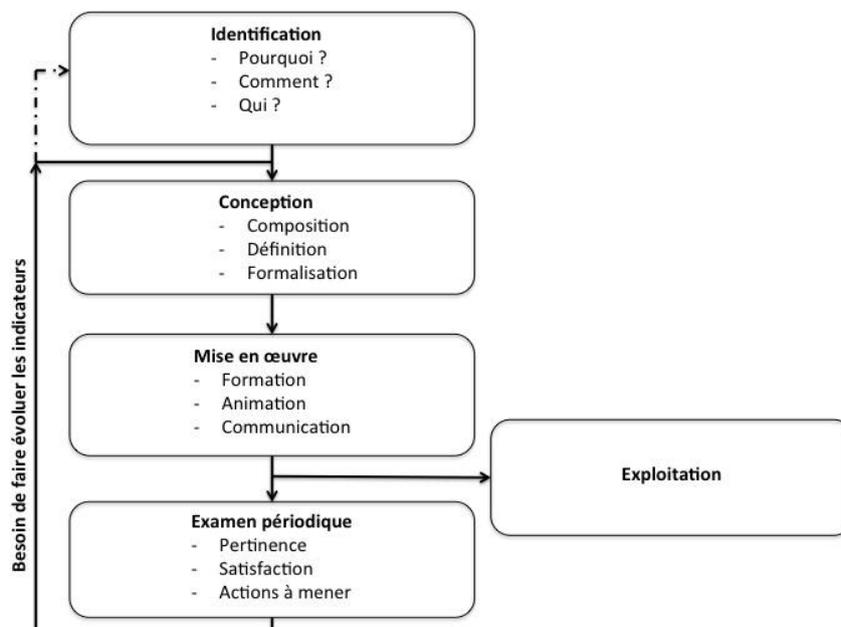


Figure 1 : Cycle de vie des indicateurs (AFNOR : FD X 50-171)