



Les contre-performances des indicateurs de... performance !

Par Michel de Laforce

« La carotte et le bâton suffisent peut-être pour faire avancer un âne récalcitrant, mais les hommes, eux, s'arrangent souvent pour attraper la carotte et éviter le bâton tout en vous faisant croire le contraire. » Pour Maya Beauvallet, enseignante à TELECOM ParisTech, il est temps de sortir de l'idéologie managériale sacralisant les indicateurs de performance. Tout simplement parce que l'arithmétique est impuissante à rendre compte des comportements humains. Salutaire rappel : les hommes ne sont pas des machines, et un management efficace doit passer par une meilleure appréhension des facteurs humains, dans toute leur complexité.

Les indicateurs de performance ont envahi la sphère du management. « Aux États-Unis, la proportion d'entreprises utilisant des indicateurs de performance pour fixer la rémunération de leurs salariés est passée d'une sur quatre en 1987 à plus d'une sur deux à la fin des années 1990, et l'Europe a suivi », remarque Gérard Moatti dans *Les Échos* (1). Un constat que ne démentiraient pas les professionnels de l'informatique, des études et du conseil qui, plus que d'autres, sont soumis à une incessante évaluation arithmétique de leur travail !

Des stratégies managériales absurdes

Or, contrairement à ce que pensent ses promoteurs, cette façon de faire se révèle souvent contre-productive. Pour Maya Beauvallet - qui, outre ses fonctions d'enseignante, est également économiste et auteur d'un récent ouvrage sur le sujet - il s'agit tout simplement de « *stratégies absurdes* » (2). En effet, si « *l'expérience prouve que les hommes modifient toujours leurs comportements suite à la mise en place de tels dispositifs* », il y a cependant un problème : « *ils ne le modifient pas toujours dans le sens que l'on avait imaginé d'abord* ».

Elle recense ainsi, non sans humour, les ratés de ce management arithmétique. En voici quelques exemples :

- Un club de football met à l'amende un de ses joueurs au motif qu'il rend trop souvent la balle à l'adversaire. Résultat : il ne la passe plus à personne.
- Un patron décide d'organiser une compétition permanente entre ses salariés. Résultat : une partie d'entre eux commencent à saboter le travail de leurs collègues.
- Constatant que certains patients victimes de graves complications cardiaques décèdent régulièrement au bloc opératoire, une clinique fixe un quota maximal de "pertes" à ses chirurgiens. Résultat : lorsqu'ils approchent du chiffre fatidique, les chirurgiens refusent d'opérer.

- Une école décide de sanctionner financièrement les parents dont les enfants arrivent en retard le matin. Résultat : la garde des enfants en dehors des heures fixées étant désormais considérée comme un service monnayable, le nombre des retardataires se multiplie...

Une vision réductrice de l'homme

Ces échecs trouvent leur source dans une vision mécaniciste de l'homme d'autant plus condamnable qu'elle a été invalidée depuis longtemps par les chercheurs de diverses disciplines. « *Les prix Nobel Herbert Simon (1978) et Daniel Kahneman (2002) avaient été couronnés, l'un pour ses travaux sur la rationalité limitée, l'autre pour l'application de la psychologie cognitive au comportement de l'homme économique* », rappelle Gérard Moatti.

Maya Beauvallet souligne quant à elle l'erreur fondamentale de ces pratiques managériales : « *elles traduisent plus profondément une conviction, injustement attribuée à la pensée économique : parce que le travail suppose un effort, chacun y serait spontanément réticent. Il faudrait donc en permanence le mesurer, le contrôler, le noter et, comme les temps ne sont plus à la contrainte et à la discipline, l'encourager au moyen d'incitations financières, le récompenser. Tel serait le prix à payer pour empêcher les salariés de glisser dans une oisive et douce torpeur où leur nature risque de les reconduire à tout moment.* »

De la sorte, le management fait l'impasse sur l'une des principales motivations des salariés : la volonté d'accomplir avec talent une tâche qui soit utile et qui ait du sens. Il diffuse ainsi une vision réductrice et démotivante de l'homme et de son travail. Les adhérents de la FIECI confient parfois le malaise, voire l'humiliation, qu'ils ressentent trop souvent à voir leur engagement réduit à une simple colonne de chiffres, ne reflétant qu'imparfaitement le travail accompli...

La solution : rétablir le contact humain

Maya Beauvallet ne souhaite pourtant pas éradiquer les indicateurs de performance qui ont, malgré tout, l'avantage de protéger contre l'arbitraire des petits chefs. Elle fustige en revanche le management déshumanisé qui peut en résulter lorsque l'on sacralise les chiffres. « *Les difficultés surgissent en général lorsque l'on commence à croire que ces outils de management peuvent dispenser de manager et observer directement. Les instruments de pilotage ne remplacent jamais le pilote.* » Autrement dit, la solution consiste à retrouver le sens du contact humain. Et de livrer ce conseil aux managers : « *il est toujours utile de laisser sa porte ouverte, d'aller voir par soi-même ce qui se passe sur le terrain, et de parler avec ses employés* ». En effet, que de catastrophes sociales pourraient être évitées par le simple rétablissement d'un dialogue avec les salariés et leurs représentants !

(1) *Les Échos*, 08/01/09.

(2) « *Les stratégies absurdes* », par Maya Beauvallet, Le Seuil, 152 p. 14 €

EXTRAITS

Quand les chiffres remplacent le contact humain... - « Autre scène, dans une entreprise privée du secteur tertiaire. Un manager contemple fièrement un tableur Excel rempli de chiffres. Ce n'est pas de la comptabilité : ce sont des listings d'indicateurs individuels fraîchement mis en place pour contrôler les performances du personnel. Ils permettent de mesurer beaucoup de choses, à commencer par l'assiduité des salariés. Soudain, le manager s'interroge, pianote sur le clavier de son téléphone et appelle sa secrétaire : "je vois que Monsieur X ne fait que 4 heures de présence par jour. Que se passe-t-il ?". La secrétaire ne comprend pas l'étonnement de son chef : "Monsieur X ? Mais il est à mi-temps depuis plus de trois mois..." Le bureau de Monsieur X est en face de celui du manager. Mais ouvrir sa porte et discuter avec ses collègues, ça ne fait plus partie des recommandations stratégiques du nouveau management. »

« *Les stratégies absurdes* », *op. cit.*

L'évaluation contre la coopération – « La décision individuelle d'aider ses collègues est très fortement liée à l'importance d'indicateurs relatifs de performance et la structuration de la compétition entre les salariés. Cette évidence qui n'échappe pas aux parents (la comparaison perpétuelle entre les enfants n'améliore en rien la complicité au sein de la fratrie), semble échapper à ceux qui prônent les avantages de l'esprit compétitif. Rappelons que si cet esprit compétitif est bon pour la performance individuelle, il ne l'est pas pour celle de l'entreprise. »

« *Les stratégies absurdes* », *op. cit.*