

Alain Fernandez

# Les nouveaux tableaux de bord des managers

Le projet décisionnel dans sa totalité

Cinquième édition

**Éditions**  
  
**d'Organisation**

## Extrait du chapitre 3

### Les perversions de la mesure de la performance individuelle

*“ Lorsque la mesure devient l’objectif à suivre, elle cesse d’être une mesure. “  
Loi de Goodheart”<sup>1</sup>*

#### Lorsque la mesure oriente la performance

La mesure de la performance individuelle, particulièrement en vogue ces derniers temps, n’est pas exempte d’effets pervers. Le lien direct entre la performance des décideurs et la rémunération est l’une des explications les plus plausibles de la multiplication de comportements particulièrement irrationnels. Pour le décideur, l’amélioration de la performance est alors uniquement envisagée selon les seuls objectifs mesurés, ceux dont l’accomplissement se traduira par une gratification financière. Pourquoi s’attarderait-il à résoudre un imprévu, à rechercher une solution originale ou à explorer une opportunité, dans la mesure où ces travaux n’influent pas positivement sa performance personnelle, en tout cas telle qu’elle est perçue par ses supérieurs ? Autant se consacrer à la maximisation des tâches en accord avec les critères préétablis.

---

<sup>1</sup> « Once a social or economic indicator or other surrogate measure is made a target for the purpose of conducting social or economic policy, then it will lose the information content that would qualify it to play such a role. » (Charles Goodhart économiste, membre de la British Academy 1936-)

## La politique du chiffre

Prenons à titre d'exemple le cas du secteur de la recherche. « Chercher » ne sous-entend pas « trouver » systématiquement. Comment alors apprécier la performance d'un chercheur ? Le nombre de publications réalisées au cours d'une période et les citations des autres auteurs chercheurs sont des pistes retenues. Est-ce la bonne méthode ? Selon les témoignages des intéressés, si la performance d'un chercheur est évaluée à l'aune de la quantité de papier produite, il produira du papier. Il orientera donc ses travaux de recherche vers des domaines où la bibliographie est déjà bien étoffée, afin de compiler plus aisément. Habitué à fonctionner en réseau, il pratiquera les échanges de bons procédés et saura référencer et se faire référencer en retour. Comme l'appréciation de la performance ne porte quasiment pas sur l'analyse de la qualité et la richesse du contenu, le chercheur ne sera pas tenté de débroussailler des terrains plus vierges. Les futures révolutions coperniciennes risquent de se faire attendre.

Lorsque l'on juge les qualités du management de l'entreprise en se référant à l'évolution de la valeur boursière, on ne procède guère autrement. La perversion du système est tout aussi nettement perceptible. Le décideur aura tout intérêt à privilégier les succès à court terme quitte à pénaliser le long terme.

## Les abeilles, le miel et la pollinisation

La performance individuelle de tout un chacun est bien plus complexe que ce que laissera entrevoir une batterie d'indicateurs exclusivement productivistes. En deçà de la partie visible, tous les acteurs de l'organisation contribuent, chacun à leur manière, à la performance globale. Ils s'investissent dans leur métier, développent des réseaux informels, échangent et s'entraident. C'est ainsi qu'au quotidien sont résolus les imprévus, les défaillances et les dysfonctionnements qui perturbent l'exécution des processus aussi bien conçus soient-ils, en tout cas sur le papier. Il est inutile de persister à brocarder la poignée de déviants qui profiteraient sans jamais donner. D'expérience, ils ne sont qu'une infime minorité et ne dérangent que fort peu. Les professionnels, eux, travaillent en silence. C'est pour cela qu'ils n'apparaissent pas dans les schémas Powerpoint® des consultants. Ils aiment leur métier, cooptent de nouveaux talents et assurent naturellement au sein de leur réseau relationnel privé la promotion de la marque. Pour expliquer un phénomène analogue, Yann Moulier Boutang, auteur de *L'abeille* et l'économiste (A27), utilise la métaphore des abeilles, du miel et de la pollinisation. Si l'on calcule le coût de la disparition des abeilles en ne mesurant que le poids du miel produit, la perte financière est économiquement acceptable. En revanche, si l'on considère le travail de pollinisation des champs et vergers effectué en silence, la perte devient alors colossale. Pour- suivons la métaphore. La production de miel, c'est la

performance individuelle telle qu'elle est mesurée par la direction. La pollinisation, c'est la construction pas-à-pas de l'intelligence collective, de l'enrichissement global auquel tous les acteurs de l'organisation contribuent.

Ensuite on peut toujours essayer de comprendre pourquoi les stratégies les plus subtiles s'avèrent aussi déplorables une fois déployées sur le terrain. D'autres se questionnent inlassablement afin d'expliquer rationnellement l'empire du court terme sur le long terme. La réponse est pourtant simple. Tant que l'on mesurera la performance en se limitant au miel produit et que l'on omettra la pollinisation, les choses ne seront pas prêtes de changer. C'est bien à la mesure de la performance protéiforme que s'attache cet ouvrage.



[Les nouveaux tableaux de bord des managers](#)

## Vos tableaux de bord sont-ils adaptés au pilotage de la performance ?

Les tableaux de bord sont au coeur du processus de management de la performance. La qualité et la cohérence du système d'information décisionnel conditionnent la réussite de la stratégie déployée.

Encore faut-il que les tableaux de bord soient conçus méthodiquement, qu'ils mesurent toutes les formes de performance et qu'ils assistent du mieux possible les décideurs en situation.

Ce livre, *best-seller de sa catégorie depuis plusieurs années*, s'est imposé auprès des utilisateurs et des concepteurs de tableaux de bord, des consultants et des chefs de projets.

*Centré sur la problématique du décideur en action*, cet ouvrage régulièrement mis à jour vous explique comment :

- Réaliser le projet décisionnel dans sa totalité, de la conception à la mise en action.
- Composer les tableaux de bord pour assister la prise de décision.
- Assurer le déploiement de la stratégie gagnante.
- Faciliter la mise en pratique de la gouvernance.
- Choisir les indicateurs de performance les mieux adaptés à chaque situation.
- Fiabiliser les informations dès la collecte des données.
- Manager les risques à tous les stades du processus décisionnel.
- Choisir les outils de la Business Intelligence, méthode de sélection détaillée.

L'ouvrage développe une *démarche coopérative et illustrée en dix étapes* qui insiste sur la *sélection des objectifs* selon la stratégie, le choix des *indicateurs de performance*, la *mise en oeuvre* et le *déploiement*.

Un livre de référence pour les utilisateurs et concepteurs de tableaux de bord, consultants et managers de projet.

[Les nouveaux tableaux de bord des managers](#)