

# Les tableaux de bord du Manager Innovant



## Une démarche en 7 étapes pour faciliter la prise de décision en équipe

Alain Fernandez/Editions Eyrolles



## **Plaidoyer pour une juste réappropriation de la mesure de la performance par ceux qui font la performance**

Telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui, la mesure de la performance favorise un mode de management par la contrainte totalement inadapté aux exigences du monde économique actuel.

Apprenons à mesurer correctement la performance quantitativement et qualitativement et passons d'un management anachronique fondé sur le contrôle systématique, à une coopération librement choisie et émancipatrice, fondatrice de la créativité collective.

**Site associé : [www.piloter.org](http://www.piloter.org)**

# Quoi, Pourquoi, Comment...

## Quoi ?

Ce livre développe une méthode complète pour bâtir le système de pilotage de l'entreprise telle qu'on la conçoit aujourd'hui. C'est-à-dire une entreprise responsable et innovante fondée sur la coopération de l'ensemble des salariés.

## Pourquoi ?

Pour réussir dans un environnement changeant, les entreprises n'ont guère d'autre choix que celui de faciliter la coopération et de dynamiser l'implication des acteurs de terrain. Pro-actives et innovantes, elles répondent ainsi durablement aux enjeux des marchés. Elles satisfont par la même occasion les aspirations de responsabilité et d'autonomie des salariés. Évidemment, le système de mesure de la performance doit être adapté à cette ambition.

## Quand ?

Il n'est que temps de réformer la mesure de la performance afin qu'elle cesse d'être un outil de contrôle pour devenir enfin une véritable aide à la décision pour tous les acteurs de terrain et les équipes autonomes.

## Comment ?

Après une étude critique destinée à bien identifier les principales fausses pistes qui enterrent définitivement le projet, ce livre déroule une méthode en 7 étapes pour bâtir un système de pilotage de la performance par tableaux de bord réellement coopératif.

## Où ?

Tous les types d'organisations publiques ou privées sont concernées par le pilotage de la performance. Mais on ne bâtira pas le système de tableaux de bord sans tenir compte de la structure organisationnelle et de la réalité du management pratiqué. La dernière partie de cet ouvrage présente un outil "crible" pour sélectionner la démarche optimale pour chaque entreprise.

## Qui ?

En priorité tous les acteurs concernés par le management de la performance en entreprise sont intéressés par cette étude, consultants, enseignants, managers, contrôleurs de gestion etc. De même, tous les professionnels et étudiants qui se passionnent à juste titre pour l'innovation managériale, telle que l'entreprise dite "libérée", trouveront dans cette étude les briques de sa faisabilité.

## Combien ?

Ce livre se suffit à lui-même. Il vous en coûtera 25 euros en format broché et 18 Euros au format ebook (pdf, epub, kindle...). Il est complété du site [www.piloter.org](http://www.piloter.org) qui est en totalité en accès libre, y compris tous les dossiers pdf et les outils à télécharger.

## **La mesure de la performance a été dévoyée de sa finalité d'aide au pilotage pour ne servir qu'au contrôle systématisé. Elle est pourtant l'indispensable catalyseur d'un mode de management qui favorise la coopération et l'innovation. Un management « responsable » en quelque sorte...**

La course à la performance n'aura jamais été autant encensée que ces dernières années. Élevée au rang de culte national, elle semble être désormais l'unique planche de salut pour nos sociétés vieillissantes, engluées dans une crise qui n'en finit pas... de finir.

Chaque entreprise, ou plus généralement chaque organisation publique ou privée en mal de compétitivité, tente de dénicher les sources d'amélioration de la performance globale au sein même de toutes ses activités. Le couperet bien en main, les *cost killers* professionnels ou improvisés sont prêts à trancher pour éliminer ce qui, en apparence, ne serait qu'un générateur de coûts.

Mais comme nous ne savons pas toujours très bien définir la notion de performance, et encore moins la mesurer, on se contente de compter. Et l'on compte à peu près tout ce qui peut être compté sans trop d'effort : des minutes, des quantités, des euros. C'est une [appréciation de la performance](#) incomplète. Toutes les formes de valeurs ne s'expriment pas en unités triviales.

La coopération naturelle entre les membres de l'entreprise, qu'ils soient de la même équipe ou pas, l'indispensable partage d'informations et des tours de main sans lesquels aucune organisation ne fonctionnerait, restent invisibles pour celui qui ne sait pas les chercher. Pourtant, c'est avec une grille de lecture aussi grossière que s'opèrent les réorganisations. Toutes les activités dont la contribution à la [performance globale](#) n'est pas nécessairement perceptible sur le bilan comptable sont éliminées sans regret.

La recherche et le développement, les actions d'amélioration du bien-être des salariés, ou encore les actions de [formation à long terme](#) passent ainsi à la trappe. Mais ce n'est pas là le seul effet pervers engendré par cette vision simpliste et donc nécessairement partielle de la mesure de la performance.

Avec les technologies de l'information, le contrôle systématique et généralisé de l'ensemble des salariés est aujourd'hui entré encore plus profondément dans les mœurs managériales. Maintes fois dénoncée, cette dérive est en passe de devenir une norme de fait, tant les moyens de la contrecarrer sont illusoire.

Pratiquer ainsi la mesure de la performance garantit la survivance d'un [management de la soumission par la crainte](#), vestige des débuts de l'ère industrielle où il s'agissait de transformer de braves laboureurs en ouvriers automates. Il ne faut donc pas être surpris si la [créativité et l'innovation](#), tant invoquées pour un réveil de la compétitivité, restent bloquées dans les tréfonds des cerveaux des salariés aussi brillants soient-ils.

Le management, non pas le vertueux décrit par les gourous auteurs d'ouvrages à succès, mais bien celui actuellement pratiqué dans les entreprises, ne laisse guère de place à l'indispensable prise d'initiative, unique clé de l'innovation. Et ce ne sont ni les réseaux sociaux, ni le *big data*, ni plus globalement le mythe de [l'entreprise numérique](#), qui changeront quoi que ce soit à cet état de fait. Ces principes managériaux anachroniques sont encore foncièrement ancrés dans les modes de fonctionnement de nombre d'organisations privées ou publiques.

Pourtant, nous ne sommes plus à l'époque où l'efficacité d'une organisation était proportionnelle à la rigidité de ses structures et [processus](#). La radicalisation excessive et imposée unilatéralement, comme le suggèrent bien des méthodes de management lorsqu'elles sont appliquées à la lettre, est à terme contre-productive.

Le « [Lean management](#) » en est l'exemple le plus récent. D'expérience, la recherche de [l'amélioration de la performance](#) ne peut fonctionner si l'on ne prend pas soin d'instaurer un climat de confiance et de reconnaissance dans un esprit coopératif digne de ce nom.

Coopérer signifie que l'on décide et que l'on agit en commun, c'est-à-dire avec l'ensemble des employés, partenaires pour l'occasion. Cette définition ainsi formulée ne se suffit pas à elle seule. Encore faut-il la préciser concrètement pour prendre ses distances avec les gesticulations verbales des communicants d'entreprise.

Coopérer, c'est évaluer ensemble les [objectifs possibles](#) et opportuns, estimer les gains réciproques, et préciser les mesures optimales balisant le progrès. Coopérer, c'est tout mettre en œuvre pour faciliter la [prise de décision](#) sur le terrain, seule approche possible pour un pilotage au plus près des événements, qu'il s'agisse des menaces comme des opportunités. Encore faut-il que chacun connaisse bien le sens et la portée de sa mission, et que celle-ci soit tout à fait en phase avec ses possibilités et ses ambitions. C'est là la règle de la réussite d'un système de mesure de la performance utile, utilisable et utilisé.

Enfin, pour cerner une notion aussi complexe que la performance, on ne peut se contenter des seules grandeurs quantitatives aussi bien choisies soient-elles. Pour

mieux exprimer toute la subtilité des multiples facettes de la notion de performance, la mesure se doit d'intégrer une juste [appréciation des grandeurs qualitatives](#).

Ces dernières sont particulièrement délicates à formaliser. Elles sont étroitement liées à la subjectivité de chacun. C'est justement cet aspect qui mérite d'être développé. Pour y parvenir, il est grand temps de changer de paradigme et de remplacer le mode de management autoritaire, fondé sur un contrôle systématique permanent, par un management responsable et émancipateur des individualités, véritable terreau de l'innovation collective.

Au fil de cet ouvrage, nous étudierons le lien étroit entre le management et la mesure de la performance, avant de proposer une démarche de conception facilitant le pilotage et la prise de décision en équipe.

Au cours de la **première partie**, nous adopterons un indispensable regard critique, afin de donner une explication aux dérives de la mesure de la performance vécues au quotidien par les femmes et les hommes de l'entreprise. Nous consacrerons ensuite le temps nécessaire pour passer en revue les principaux types de manipulations des mesures afin de mieux les déjouer. Puis, nous poursuivrons par l'étude des cas les plus courants de mésusage des indicateurs de performance en entreprise.

Au cours de la **deuxième partie**, nous développerons chacune des phases d'une démarche pratique pour bâtir un système de mesure de la performance qui remplit pleinement sa fonction d'assistance au pilotage, de la stratégie aux indicateurs de performance, en passant par le choix délicat des objectifs tactiques dans une logique de coopération.

Piloter, c'est prendre des décisions. Nous étudierons une méthode pour faciliter la prise de décision en équipe. Enfin, nous ébaucherons quelques techniques simples pour intégrer les mesures qualitatives dans notre système de mesure de la performance et d'aide au pilotage.

Enfin, la **troisième et dernière partie** conclut cette étude en proposant un outil pratique pour mieux comprendre le mode de management pratiqué au sein des entreprises, et choisir ainsi le système de mesure de la performance et de pilotage le plus adéquat.

Ce texte est l'introduction du livre de référence.

# Comment la mesure de la performance peut être le ciment de l'indispensable cohésion d'équipe. Méthode pratique pour réussir le système de pilotage et d'aide à la décision de l'entreprise « adulte »

Il est désormais notoire que le développement de l'esprit d'innovation en entreprise ne se fera pas sans adopter de nouveaux modèles organisationnels plus flexibles et plus réactifs.

Ces nouveaux modèles sont fondés sur une [délégation étendue du pouvoir de décision](#) auprès des équipes opérationnelles. Plus autonomes, les femmes et les hommes de l'entreprise prennent alors les décisions d'orientation qui s'imposent, sans être contraints d'en référer systématiquement à une hiérarchie loin des réalités du terrain.

Encore faut-il que chaque équipe dispose d'un système de [mesure de la performance et d'aide au pilotage](#) en parfaite adéquation avec les exigences du poste de travail, la stratégie poursuivie et les aspirations de chacun.

Cette dernière phrase révèle en substance la mutation à entreprendre pour bâtir les tableaux de bord d'un management innovant. Ce ne sera sûrement pas en recopiant des exemples de tableaux de bord types de la profession proposés « prêts à l'emploi » sans aucun lien avec le contexte précis de l'organisation.

Un [indicateur de performance](#) oriente les décisions. C'est là son rôle. Son choix ne peut être arbitraire. La sélection de chaque indicateur doit être le fruit d'un processus précis qui tend à orienter dans le sens de la [stratégie choisie](#) les décisions effectivement prises.

C'est ce processus que nous allons étudier dans ce livre et nous bâtirons concrètement les tableaux de bord qui favorisent la [prise de décision en équipe](#), véritable terreau de l'innovation en entreprise.

Ce texte est l'avant-propos du livre de référence.

# **Première partie**

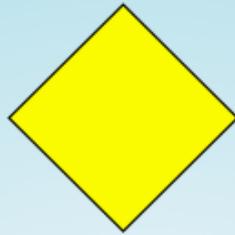
## **Pourquoi le management de la performance freine l'innovation**

Où l'on comprend les origines d'un management pris au piège de la frénésie du contrôle systématique et de ses dérives pernicieuses.

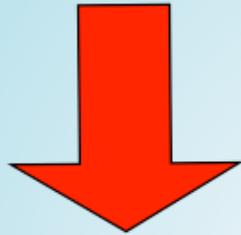
Nous étudierons alors le moyen de déjouer les mesures fallacieuses et d'esquiver les indicateurs farfelus.

# POURQUOI MESURER LA PERFORMANCE ?

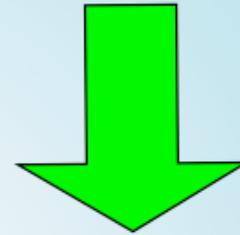
POUR CONTRÔLER ?



POUR FACILITER LA DÉCISION ?



**Management traditionnel  
et pyramidal  
Fondé sur un principe de  
méfiance généralisée  
Innovation ? Aucune chance**



**Management collaboratif  
Fondé sur un principe de  
confiance généralisée  
Innovation ? Peut-être**

La manière dont vous mesurez la performance dans l'entreprise conditionne, non seulement le principe de management, mais aussi les capacités d'innovation des salariés. En effet, si vous ne mesurez que pour contrôler, vous pratiquez alors un management à tendance coercitif.

L'esprit d'innovation dans l'entreprise est alors proche du zéro Kelvin. En revanche si vous mesurez pour faciliter la prise de décision des acteurs de terrain et des équipes autonomes, vous pratiquez plutôt un management collaboratif, et là l'esprit d'innovation peut se développer.

<https://www.piloter.org/innover/performance-innovation.htm>

Ce thème est développé et illustré au chapitre 1 du livre de référence :

1. Mesurer pour piloter, c'est encore de la théorie. Dans les faits, sur le terrain, la mesure ne sert qu'au contrôle systématique des individus... Pourquoi ?

## Les 3 dérives du management type : contrôle systématisé

### 1) S'imaginer que tout mesurer, c'est tout connaître

La première erreur, c'est de s'imaginer qu'il suffit de mesurer un maximum de grandeurs pour tout connaître. Déjà, on ne pourra jamais être exhaustif, ensuite la mesure ne représente qu'une seule dimension d'une grandeur.

La mesure doit donc être orientée selon la [stratégie](#) et les objectifs déclinés sur le terrain afin de mesurer la bonne dimension, celle qui incitera à prendre les bonnes décisions, c'est-à-dire celles qui servent les [objectifs de performance](#).

### 2) Négliger le processus de choix des indicateurs de performance

Si l'on a pas bien saisi le rôle de la mesure, on ne comprendra pas plus le rôle fondamental de l'indicateur de la performance dans l'accomplissement de la stratégie poursuivie.

Un [indicateur de performance](#) donne un éclairage de la marche vers le progrès selon la stratégie choisie. Tous les supposés indicateurs sélectionnés et affichés sur les [tableaux de bord de pilotage](#), sans dérouler le processus correctement, donnent une vision totalement fautive du progrès. Ils sont au mieux inutiles et au pire contre-productifs.

### 3) Laisser s'exprimer les falsificateurs et autres profiteurs du système

Enfin, les plus malins, eux, ont bien compris qu'il était inutile de lutter, et qu'il suffisait de donner bonne figure à ses résultats. Sans fausser l'information, on peut très facilement en pervertir la présentation de manière à attirer les éloges sur sa performance.

Il existe, en effet, de bien nombreuses façons de fausser les présentations graphiques afin qu'elles soient à l'honneur du manager, même s'il affiche des résultats particulièrement médiocres. C'est un art et il y a tout intérêt à le connaître.

<https://www.piloter.org/innover/performance-innovation.htm>

Ce thème est développé et illustré au fil des 6 chapitres de la première partie du livre de référence :

Première partie: Pourquoi le management de la performance freine l'innovation

## Deuxième partie

# COMMENT Y REMÉDIER : LA DÉMARCHE

*Où l'on déroule chacune des sept étapes depuis la conception de la stratégie jusqu'à la prise de décision en traitant en particulier les points délicats comme le choix des objectifs de performance, la pratique de la confiance et de la reconnaissance et les spécificités de la décision en équipe.*

# Innovier en entreprise, c'est décider en équipe



Pour dynamiser l'innovation en entreprise, ou plus simplement parvenir à bâtir des organisations réactives, il n'existe guère d'autres solutions que de faciliter la prise de décision des acteurs de terrain et surtout des équipes autonomes.

C'est ainsi qu'ils seront en mesure de lancer les initiatives opportunes pour parvenir à accomplir les objectifs de projet, et peut-être... innover !

Pour bien comprendre le processus, nous allons le remonter à contre courant, de l'aval vers l'amont, et donc depuis le besoin, "décider en équipe", jusqu'à "[l'élaboration coopérative de la stratégie d'entreprise](#)".

## Une démarche en 7 étapes pour faciliter la décision en équipe

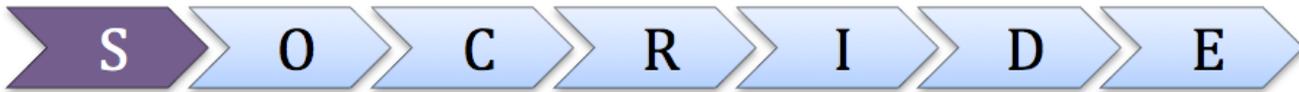
Les modèles d'organisations innovants sont fondés sur un principe d'autonomie des acteurs de terrain et des équipes autonomes, afin qu'ils disposent d'un potentiel d'action et d'une liberté d'initiative suffisamment étendue.

C'est en effet la seule solution pour construire des organisations réactives adaptatives, tout à fait en phase avec un contexte aux mutations rapides tel que nous le vivons aujourd'hui. C'est aussi l'unique solution pour dynamiser l'indispensable esprit d'innovation auprès de chaque "acteur" de l'entreprise.

Encore faut-il bâtir une véritable capacité à décider en équipe. C'est là l'objet de la démarche présentée ci-après.

Ce thème est développé et illustré au chapitre 7 du livre de référence :

7. Tout bien réfléchi, ce n'est pas bien compliqué : pour suivre un indicateur de performance, encore faut-il en avoir envie



## Étape 1

### Construire la stratégie d'entreprise

Tout projet de [conception de système de pilotage](#), c'est-à-dire tout projet de conception de tableaux de bord commence impérativement par une phase d'identification, ou de conception le cas échéant, de la stratégie.

Si l'on souhaite développer une coopération étendue à tous les acteurs de l'entreprise, c'est dès ce stade qu'il s'agit d'engager une [conception collaborative de la stratégie](#). De toutes façons, faire participer un maximum de salariés de l'entreprise au processus de conception stratégique c'est toujours un jeu gagnant. Non seulement les acteurs de terrain sont toujours détenteurs d'informations de première importance, mais de plus, ayant participé à son élaboration, ils seront bien plus actifs pour la déployer sur le terrain.

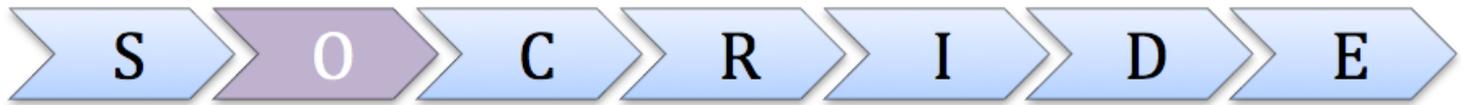
Les stratégies conçues dans le plus grand secret du cénacle des dirigeants :

- 1) ont bien peu de chance de coller avec la réalité de l'entreprise, des attentes clients et de la concurrence.
- 2) ne risquent pas de motiver les acteurs de terrain chargés du déploiement.

Une démarche visant à bâtir des organisations réactives où les acteurs de terrain lancent les initiatives quand elles s'imposent, et savent prendre en équipe les justes décisions commencent par une coopération active dès la conception de la stratégie.

Ce thème est développé et illustré au chapitre 8 du livre de référence :

8. Tout commence (normalement) par l'élaboration d'une stratégie raisonnable et raisonnée, et donc pertinente



## Étape 2

### Choisir les Objectifs de Performance

Une fois la stratégie conçue, elle est déclinée sur le terrain. Tous les acteurs de l'entreprise situés au sein des processus concernés par la mise en oeuvre de la stratégie sont dotés d'objectifs bien spécifiques. C'est ainsi qu'ils pourront définir et engager les actions « tactiques » les plus adéquates pour le succès de la [stratégie choisie](#).

C'est une phase clé de la démarche.

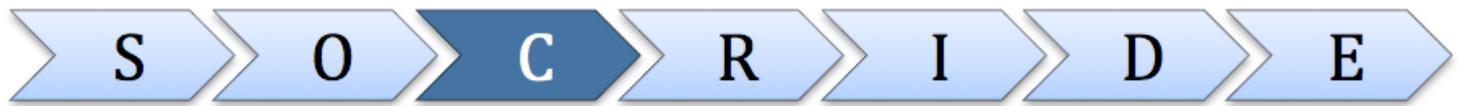
Les [objectifs de performance](#) orientent les actions de terrain, c'est là leur rôle. Ils sont l'expression du déploiement stratégique sur le terrain. Le principe de choix des objectifs pratiqué dans l'entreprise conditionnent la réussite de l'entreprise collaborative.

Les objectifs fixés unilatéralement de manière autoritaire ont peu de chance de correspondre à la réalité du contexte. Ils ne susciteront pas une envie de soulever des montagnes pour les atteindre. Les objectifs choisis, en coopération avec les intéressés, accroissent très nettement les chances de réussite du déploiement de la stratégie et de la prise d'initiative correctement orientée.

Encore faut-il que la conception de la stratégie suive aussi un processus coopératif.

Ce thème est développé et illustré au chapitre 9 du livre de référence :

9. De la stratégie aux tactiques, ou comment le choix des objectifs de performance conditionne la réussite du déploiement stratégique



### **Étape 3**

## **Une véritable relation de confiance, ça se passe comment ?**

Bien évidemment, pour que l'entreprise collaborative fonctionne, encore faut-il qu'il existe une relation de confiance digne de ce nom entre les acteurs de terrain chargés de réaliser la stratégie et la direction.

La confiance en entreprise est un sujet essentiel. C'est le premier pivot de la démarche, la reconnaissance étant le second. Sans confiance, il ne faut pas espérer que les acteurs de terrain de l'entreprise sortent des ridelles pour prendre les indispensables initiatives.

La confiance, ce n'est pas qu'un mot pour les communicants d'entreprise et les discours de fin d'année des dirigeants. Si la confiance est établie, on peut espérer que les acteurs de terrain lancent les actions adéquates selon les objectifs de performance choisis.

Ce thème est développé et illustré au chapitre 10 du livre de référence :  
10. La Question de la confiance, première clé de voûte de la démarche



## Étape 4

### La reconnaissance en entreprise, où en sommes-nous ?

Qui serait tenté de se défoncer plus que de raison pour atteindre un objectif, s'il sait pertinemment qu'il n'aura même pas droit en retour à un simple « merci » ?

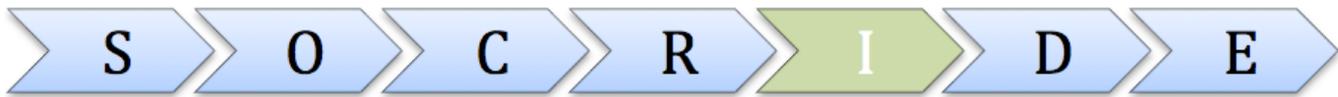
On le fait une fois, peut-être deux, mais jamais trois.

La frustration de ne pas voir son effort reconnu entraîne fatalement un comportement moins engagé, moins productif. "Je fais mon travail, mais pas plus !". Dommage pour la démarche de progrès engagée et les besoins en inventivité.

La question de la reconnaissance ne peut rester sans réponse. C'est l'un des deux pivots de la démarche...

Ce thème est développé et illustré au chapitre 11 du livre de référence :

11. Mais qui dit « action » doit aussi entendre « reconnaissance », seconde clé de voûte de la démarche



## Étape 5

### Choisir les indicateurs de performance

Pour accomplir la démarche de progrès choisie, les managers et les équipes autonomes prennent des décisions, nécessairement orientées selon la stratégie déclinée localement. Lorsqu'ils sont scrupuleusement choisis, les indicateurs orientent donc les actions tout en informant sur la progression accomplie.

C'est pour cette raison que l'on parle d'indicateurs clés de la performance. Dans une démarche de progrès, les actions à lancer ne sont pas toutes de simples applications de la procédure préétablie. Bien des actions exigent des efforts et une attention particulière pour s'assurer que les risques et les menaces sont bien maîtrisés et qu'elles rempliront la mission assignée de contribution à la démarche de progrès.

Pour cela, un indicateur ne sort pas d'un chapeau ni d'une liste préétablie et encore moins d'une recommandation d'un collègue. L'étape de choix des bons indicateurs de performance suit donc un processus rigoureux et méthodique. Le décideur ou l'équipe autonome de décideurs lui accorderont toute confiance. Ils conditionnent la réussite globale de la stratégie engagée.

Ce thème est développé et illustré au chapitre 12 du livre de référence :  
12. Choisir les bons indicateurs de performance



## Étape 6

### Décider en entreprise, c'est évaluer les risques

La prise de décision ne consiste pas nécessairement à choisir la meilleure solution une fois que l'on a bien étudié chacune des alternatives. Ce serait trop facile ! En entreprise, cette analyse rationnelle est mise à mal par la complexité du contexte et l'incertitude ambiante.

Autrement dit, toutes les informations ne sont pas disponibles (incertitude), et les conséquences des choix sont difficiles à évaluer (complexité).

Bref, pour décider, il faut prendre des risques.

C'est à cela que sert un tableau de bord composé d'indicateurs judicieusement choisis.

Ce thème est développé et illustré au chapitre 13 du livre de référence :

13. Les indicateurs de performance ne sont utiles que si l'on s'en sert pour prendre des décisions



## Étape 7

### Décider en équipe, c'est un processus

Les modèles d'organisations innovants sont fondés sur un principe d'autonomie des acteurs et des équipes de terrain, afin qu'ils disposent d'un potentiel d'action et d'une liberté d'initiative suffisamment étendue.

C'est en effet la seule solution pour construire des organisations réactives adaptatives, tout à fait en phase avec un contexte aux mutations rapides tel que nous le vivons aujourd'hui. C'est aussi l'unique solution pour dynamiser l'indispensable esprit d'innovation auprès de chaque "acteur" de l'entreprise.

Encore faut-il [bâtir une véritable capacité à décider en équipe...](#)

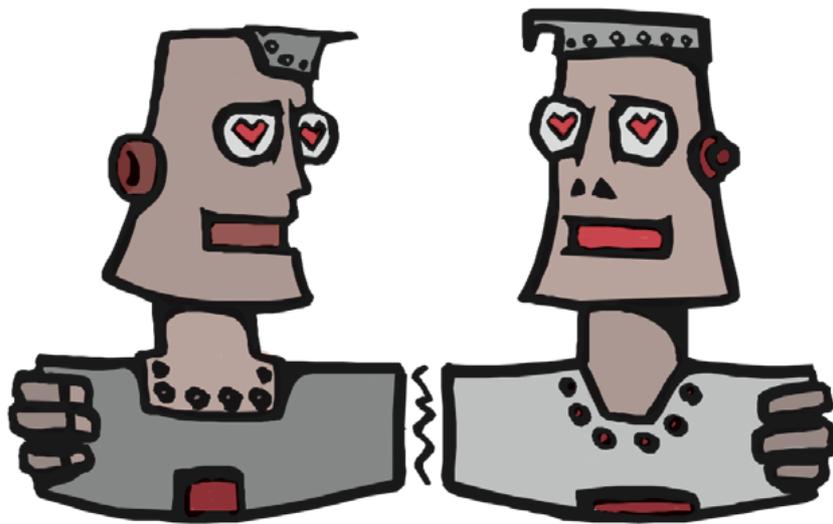
C'est un processus bien spécifique qu'il s'agit de suivre si l'on souhaite atteindre le stade suprême, où chaque membre de l'équipe participe et fait sienne la décision prise collectivement. Le processus pour parvenir à une [prise de décision en équipe](#) pleinement assumée n'est en rien naturel.

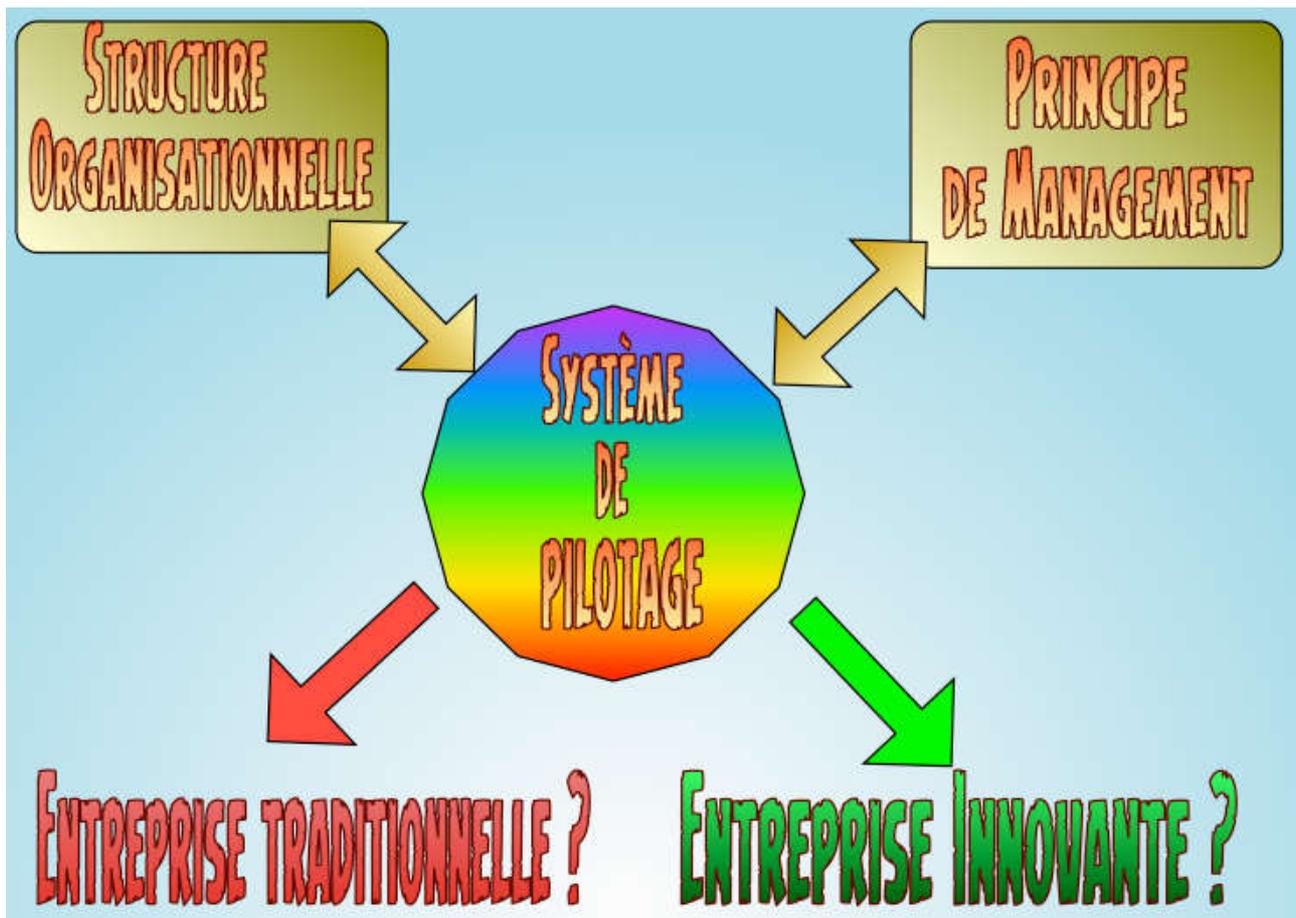
Encore faut-il déjà avoir bien intégré ce que signifie de prendre une décision en entreprise.

Ce thème est développé et illustré au chapitre 14 du livre de référence :

14. Décider en équipe, ce n'est rien d'autre que négocier pour mieux coopérer

Au XXI<sup>e</sup> siècle, c'était encore des humains qui faisaient fonctionner les entreprises. Vous savez, ces êtres dotés de raison, de sentiments et de passions...





On ne construira pas le même système de pilotage de la performance pour toutes les entreprises. La mesure de la performance oriente nécessairement le management et vice-versa. La structure du système de pilotage de la performance par tableaux de bord se doit donc d'être en phase avec la nature de l'entreprise, sa structure organisationnelle et le principe de management réellement en vigueur.

Ainsi, l'entreprise collaborative type entreprise « libérée » fonctionne uniquement si les acteurs de terrain disposent de la capacité de décider et de prendre des initiatives. Développons.

Pour prendre une initiative encore faut-il être motivé. Sinon, on se contente de faire comme on nous a dit de faire, bref on suit les procédures.

En fait, le système fonctionne si, et seulement si, les acteurs de terrain ont la motivation d'agir. Le climat de l'entreprise fait alors toute la différence.

Ce climat s'exprime en deux dimensions : la **confiance** et la **reconnaissance**.

La **confiance**, c'est savoir que le management et les exécutifs reconnaissent les compétences à leur juste valeur de leurs subalternes, et leur accordent les moyens d'agir. La confiance, c'est aussi de ne pas faire peser la menace de la punition en cas

d'erreur. Innover, c'est aussi capitaliser sur les erreurs, voir notamment les erreurs créatives.

La **reconnaissance**, c'est pour le salarié savoir que toutes les initiatives, et donc tous les risques qu'il prendra, seront reconnues à leur juste valeur. Il s'agit en effet d'aller au delà de sa fiche de fonction et de s'engager parfois plus que de raison.

Dans une entreprise où règne l'ingratitude, on ne recommence jamais deux fois. Une fois suffit pour comprendre qu'il vaut mieux éviter de prendre des initiatives, si l'on ne veut pas risquer d'amorcer la machine aux remontrances : voir Qu'est-ce qu'une bonne décision ?

## **Le crible pour savoir quel système de mesure de la performance bâtir**

Pour le concepteur de système de tableaux de bord, il est impératif de bien identifier le type d'entreprise afin de choisir le principe de pilotage le mieux adapté. La meilleure solution, ce n'est pas d'écouter les propos des dirigeants qui s'imaginent pour la plupart à la tête d'une organisation où règne la plus grande liberté d'action.

La seule solution pour bien identifier le principe de management, c'est d'étudier le climat de l'entreprise dans ses dimensions : **confiance** et **reconnaissance**.

<https://www.piloter.org/innover/performance-management.htm>

C'est là l'objet de la troisième et dernière partie de l'ouvrage de référence présenté ci-après. Ce livre développe un "crible" de sélection selon les types d'entreprise.



Alain Fernandez

# Les tableaux de bord du **manager innovant**

Une démarche en 7 étapes pour faciliter  
la prise de décision en équipe

EYROLLES

**Alain Fernandez/Editions Eyrolles 2018**  
**320 pages 25 Euros**

- [www.amazon.fr](http://www.amazon.fr)
- [www.eyrolles.com](http://www.eyrolles.com)
- [www.fnac.com](http://www.fnac.com)

<https://www.piloter.org/innover/tableaux-de-bord-manager-innovant.htm>



*Du même auteur  
et du même éditeur...*



6<sup>e</sup> édition

Alain Fernandez

# Le chef de projet efficace

12 bonnes pratiques  
pour un management humain



**EYROLLES**

Eyrolles 250 pages 22 € 6<sup>ème</sup> édition  
[www.piloter.org/projet/](http://www.piloter.org/projet/)



5<sup>e</sup> édition

Alain Fernandez

# L'essentiel du tableau de bord

Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel

EYROLLES

Eyrolles 280 pages 5ème Edition 22 Euros

<https://www.piloter.org/excel/essentiel-tableau-de-bord.htm>

Alain **Fernandez**

# Les nouveaux tableaux de bord des managers



**EYROLLES**

Eyrolles 500 pages 6ème Edition 35 Euros

[https://www.piloter.org/mesurer/methode/nouveaux\\_tableaux\\_de\\_bord.htm](https://www.piloter.org/mesurer/methode/nouveaux_tableaux_de_bord.htm)