

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF À L'ÉPREUVE DU TERRAIN :
L'APPROPRIATION ET SES EFFETS SUR LA SANTÉ ET LA PERFORMANCE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAITRISE ÈS SCIENCE DE LA GESTION

PAR

YVETTE MUHIRE

AOÛT 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma gratitude envers Dieu pour sa guidance et sa force tout au long de ce parcours. Comme il est écrit : « *Je peux tout par celui qui me fortifie.* » (*Philippiens 4:13*). Cette promesse a été un phare durant les moments de doute et de difficulté.

Je tiens à remercier sincèrement mes directeurs de mémoire, Martin CHADOIN et Gulliver LUX, pour leur patience, leur expertise et leur encouragement indéfectible. Leur soutien a été essentiel à l'accomplissement de ce travail. Leurs conseils précis et leur dévouement à la rigueur académique ont grandement enrichi ma réflexion ainsi que mes compétences de recherche.

Je dois une immense reconnaissance à mon époux, Jean Patrick, qui a été un pilier de soutien indéfectible tout au long de ce voyage académique. Son amour, sa patience et son encouragement ont été des sources de force et de motivation constantes. Il a été mon confident et conseiller, m'offrant des perspectives précieuses et des conseils avisés quand je doutais ou quand je devais prendre des décisions importantes. Sa foi inébranlable en mes capacités m'a poussée à me surpasser et à persévérer même dans les moments les plus difficiles. Cette réalisation est autant la sienne que la mienne, et je lui suis infiniment reconnaissante pour son amour, son soutien et sa présence constante à mes côtés.

À mes enfants, Sean, Ian et Soane, je vous adresse toute ma gratitude et mon amour. Votre joie et votre innocence ont été des refuges de paix et des sources de motivation inépuisables tout au long de ce processus. Chaque sourire, chaque éclat de rire et chaque moment passé ensemble m'ont rappelé pourquoi je m'efforçais de poursuivre mes objectifs. Votre compréhension et votre patience, malgré les nombreuses heures passées loin de vous pour me consacrer à mes recherches, ont renforcé ma détermination. Vous êtes la raison pour laquelle je m'efforce d'être une meilleure personne et une mère inspirante. J'espère que mon parcours vous encouragera à suivre vos passions avec autant de cœur et de détermination. Merci d'illuminer chaque jour de ma vie et de donner un sens à tous les sacrifices. Je vous aime plus que les mots ne peuvent l'exprimer.

Je suis également extrêmement reconnaissant au Professeur Benedict Oramah, président et président du conseil d'administration de la Banque Africaine d'Export et d'Import

(AFREXIMBANK), d'avoir accepté que je mène ma recherche au sein de cette institution. Son approbation et son soutien ont été essentiels pour accéder aux ressources et aux informations nécessaires à mon étude. Un très grand merci également à tous les participants qui ont accepté d'être interviewés pour cette recherche. Leur disposition à partager ouvertement leurs expériences et perspectives a été fondamentale. Leur contribution a enrichi ce travail de nuances et de profondeur indispensables, et je leur suis profondément reconnaissant pour leur engagement et leur transparence. Leur participation a véritablement façonné l'ampleur et la portée de ce projet.

Ce mémoire est le témoignage de l'effort collectif et du soutien de chaque individu mentionné, ainsi que de nombreuses autres personnes qui ont contribué de diverses manières. Je suis profondément reconnaissant pour l'opportunité d'apprendre de chacun.

AVANT-PROPOS

"Cet outil est injuste !"

Telle est la phrase qui a résonné à maintes reprises dans les voix de certains employés que j'ai rencontrés lors d'un événement de commémoration du Jour des Fondateurs. Intriguée par cette affirmation répétée, je me suis demandé ce qui pouvait bien provoquer un tel sentiment. Voilà comment tout a commencé.

Ce mémoire ne se limite pas à une simple recherche académique ; il est le fruit d'une curiosité profonde, née de ces témoignages et d'un intérêt sincère pour comprendre les dynamiques organisationnelles et humaines qui se jouent derrière les outils de gestion, comme le tableau de bord prospectif (TBP). Mon parcours en développement organisationnel m'a conduit à m'interroger sur la manière dont ces outils, censés harmoniser les pratiques et renforcer la performance, peuvent paradoxalement générer des tensions, voire des injustices perçues par ceux qui les vivent au quotidien.

Mon travail s'est déroulé au sein de la Banque Africaine d'Export et Import (AFREXIMBANK), une institution avec d'importants enjeux de performance et de gestion stratégique. Cette opportunité m'a permis d'observer de près les défis rencontrés par les employés dans leur appropriation des outils de gestion. Ces interactions m'ont également donné l'occasion d'écouter des récits poignants, d'apprendre et de mieux comprendre comment les outils organisationnels peuvent parfois s'éloigner des réalités du terrain.

Plus qu'une obligation académique, ce mémoire reflète mon engagement à promouvoir des pratiques organisationnelles plus saines. À travers cette recherche, je souhaite non seulement élargir mes compétences professionnelles, mais également contribuer à un monde du travail où la performance et le bien-être des employés peuvent harmonieusement coexister.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
AVANT-PROPOS	iv
LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
RÉSUMÉ.....	x
INTRODUCTION.....	11
CHAPITRE 1 PROBLEMATIQUE.....	14
CHAPITRE 2 CADRE THEORIQUE	19
2.1 L'organisation à travers la théorie de la régulation sociale.....	19
2.2 Le travail : Entre prescriptions et réalités organisationnelles	22
2.2.1 Le travail réel : entre régulations individuelles et enjeux de santé	24
2.3 Les outils de gestion	25
2.3.1 Les composantes des outils de gestion.....	27
2.3.2 Les caractéristiques des outils de gestion.....	27
2.3.3 Les outils de gestion comme médiateurs : apport de la théorie instrumentale.....	28
2.4 L'appropriation des outils de gestion	29
2.4.1 Les types d'appropriation.....	32
2.5 Outils de gestion et performance	33
2.6 Les critiques des outils de gestion	34
2.7 Le Tableau de Bord Prospectif (TBP)	34
2.8 Synthèse.....	37
CHAPITRE 3 METHODOLOGIE	39
3.1 Stratégie de recherche.....	39
3.1.1 L'approche qualitative	40
3.1.2 Entretien compréhensif	40
3.2 Échantillonnage	42
3.2.1 Réalisation des entrevues	44
3.3 Critères de qualité de la recherche.....	45
3.3.1 La transparence de la méthodologie.....	45
3.3.2 Fiabilité	45

3.3.3 Validité interne.....	46
3.3.4 Validité externe	46
3.3.5 Considérations éthiques	47
3.4 Traitement et analyse des données	47
CHAPITRE 4 CONTEXTE	51
4.1 Introduction du tableau de bord prospectif (TBP) au sein de la Banque Africaine d'Export et Import (AFREXIMBANK)	51
4.2 Usage du Tableau de Bord Prospectif au sein de la banque africaine d'import et d'export (AFREXIMBANK).....	53
4.2.1 Les neuf étapes du succès du tableau de bord prospectif.....	53
4.3 Rémunération de la performance.....	59
CHAPITRE 5 ANALYSE.....	61
5.1 Les fonctions du tableau de Bord Prospectif (TBP)	61
5.1.1 Fonction symbolique.....	62
5.1.2 Fonction prescrite.....	62
5.1.3 Fonctions attribuées	64
5.2 Une construction de l'appropriation autour des trois composantes de l'outil	67
5.2.1 Substrat technique	67
5.2.2 Philosophie du questionnaire	69
5.2.3 Vision Simplifiée du Système de Rôles	72
5.3 L'appropriation.....	76
5.3.1 Le déplacement	76
5.3.2 Détournement.....	78
5.4 La réduction des marges de manœuvre par l'outil de gestion et son appropriation	80
5.5 Effets de l'appropriation	83
5.5.1 Performance économique.....	84
5.5.2 Effets sur la santé	86
CHAPITRE 6 DISCUSSION.....	93
6.1 Rappel de la problématique	93
6.2 Contribution des résultats	93
6.2.1 Apports théoriques	93
6.2.2 Apports pratiques et préconisations managériales	97
6.3 Les limites de la recherche	98
6.4 Pistes de recherche futures académiques et professionnelles	99
CONCLUSION	101

ANNEXE A COURRIEL D’INVITATION DES PARTICIPANTS	103
ANNEXE B CERTIFICAT D’APPROBATION ETHIQUE	104
ANNEXE C FORMULAIRE DE CONSENTEMENT TYPE	105
ANNEXE D GUIDE D’ENTRETIEN	108
ANNEXE E CARTOGRAPHIE DE LA STRATEGIE DE LA BANQUE AFRICAINE D’EXPORT ET IMPORT-AFREXIMBANK	110
ANNEXE F MODELE D’ALIGNEMENT STRATEGIQUE.....	112
BIBLIOGRAPHIE	113

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 Représentation des concepts de la théorie de la régulation sociale	21
Figure 2.3 Processus d'appropriation.....	31
Figure 2.4 Le Tableau de Bord Prospectif, cadre stratégique de l'action.....	35
Figure 4.1 9 étapes du processus de planification stratégique et d'analyse de la performance	54

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3.1 Profils des personnes rencontrées.....	43
Tableau 3.2 Présentation des thèmes, sous-thèmes et verbatims	49

RÉSUMÉ

Dans le cadre d'un mémoire en sciences de la gestion, cette recherche qualitative vise à comprendre comment les outils de gestion, et plus particulièrement le tableau de bord prospectif (TBP), influencent la performance organisationnelle et la santé des employés. En s'appuyant sur les apports théoriques liés au travail réel, à l'appropriation des outils, ce mémoire interroge les effets de l'introduction du tableau de bord prospectif (TBP) sur la performance organisationnelle et la santé des employés, dans un contexte marqué par la financiarisation des pratiques managériales. L'étude de cas porte sur Afreximbank, une banque multilatérale panafricaine, où des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès d'employés occupant les postes de gestionnaires et de cadres supérieurs. Les résultats révèlent que le tableau de bord prospectif (TBP), bien qu'outil de pilotage stratégique, génère des tensions importantes lorsqu'il est appliqué de manière rigide, sans considération pour les contraintes du travail réel. Les employés développent alors des stratégies d'appropriation, telles que le contournement ou le déplacement des objectifs, afin de préserver un équilibre entre performance et soutenabilité du travail. Cette recherche montre que ces pratiques constituent des formes de régulation permettant de faire tenir le travail dans un environnement exigeant. Elle contribue ainsi à documenter les effets ambivalents des outils de gestion sur la santé et la performance et souligne l'importance des outils coconstruits, mieux adaptés aux réalités du terrain.

Mots-clés: Appropriation, Outils de gestion, Travail réel

INTRODUCTION

La littérature comporte peu d'études portant sur l'influence des outils de gestion sur l'activité professionnelle et la santé des employés (Lux et al., 2022). Dans un contexte de financiarisation croissante (Chiapello, 2015 ; Chambost et al., 2020), ces outils sont généralement présentés comme des moyens permettant d'améliorer l'efficacité et la rentabilité des organisations, soutenus par une aura d'objectivité et de neutralité (Cooper, 1995). Toutefois, plusieurs auteurs soulignent qu'ils peuvent également fonctionner comme des dispositifs de contrôle et de discipline, contribuant à orienter, surveiller ou contraindre le travail des employés (Graeber, 2018 ; Le Texier, 2016). Leur mise en œuvre exige souvent un investissement considérable en temps, en compétences et en efforts afin de les ajuster aux réalités spécifiques du terrain. Par ailleurs, leur usage génère fréquemment des tensions et des contradictions entre les prescriptions institutionnelles et les contraintes opérationnelles (Argyris & Schön, 1996), amenant les employés à déployer différentes stratégies pour concilier les exigences de performance et les conditions réelles de leur activité (Dujarier, 2015 ; Clot, 2008). La référence à la financiarisation est centrale dans cette recherche, car elle éclaire le contexte dans lequel émergent et se diffusent les outils de gestion comme le tableau de bord prospectif (TBP). La financiarisation, en orientant les organisations vers la maximisation de la rentabilité financière et la gestion par indicateurs (Chiapello, 2015 ; Chambost et al., 2020), explique en partie pourquoi ces outils s'imposent dans les pratiques managériales.

Cette étude s'intéresse à la manière dont l'appropriation des outils de gestion, tels que le tableau de bord prospectif (TBP), influe sur la performance organisationnelle et sur la santé des employés. Elle vise à comprendre comment ces outils, initialement conçus pour harmoniser les pratiques et optimiser la rentabilité, peuvent paradoxalement générer des pressions et des tensions, notamment lorsque leur intégration s'écarte des réalités opérationnelles, affectant ainsi la santé des employés. La structure de ce mémoire est organisée pour répondre à cette problématique, en présentant successivement le cadre théorique, la méthodologie, les résultats et leur discussion.

Le premier chapitre, en posant la problématique, dresse un portrait des transformations économiques et organisationnelles des dernières décennies, marquées par la montée du capitalisme financier et la financiarisation des pratiques managériales. Il montre comment ces dynamiques ont contribué à l'essor des outils de gestion de la performance, tels que le tableau de bord prospectif

(TBP), et soulève les tensions qu'ils génèrent lorsqu'ils sont déployés sans tenir compte des réalités du travail. Il met également en lumière les effets potentiels de ces outils sur la performance et la santé des employés.

Le deuxième chapitre présente le cadre théorique. Il mobilise les concepts de travail réel, d'outils de gestion et d'appropriation à la lumière des théories de la régulation et de l'instrumentation pour analyser les relations entre outils de gestion, travail réel, performance et santé. Il interroge le rôle des outils comme le tableau de bord prospectif (TBP) dans la structuration des activités et montre comment leur appropriation peut révéler ou masquer les écarts entre le prescrit et le réel. Ce chapitre permet de poser les bases pour comprendre les usages différenciés de l'outil, leurs effets sur la performance ainsi que les enjeux liés à la santé.

Le troisième chapitre, portant sur la méthodologie, détaille les choix de recherche qualitatifs adoptés, notamment l'usage d'entretiens compréhensifs menés auprès d'employés d'Afreximbank. Il décrit le profil des répondants, les outils de collecte de données ainsi que les étapes d'analyse thématique qui ont permis de faire émerger les principaux résultats.

Le quatrième chapitre, intitulé « Contexte », retrace les étapes de l'implantation du tableau de bord prospectif (TBP) au sein d'Afreximbank. Il examine le cadre dans lequel cet outil a été introduit, les logiques de performance qui l'accompagnent ainsi que les structures de gestion mises en place pour assurer son déploiement. Il s'appuie sur le référentiel du *Balanced Scorecard Institute* pour analyser les finalités stratégiques attribuées à l'outil par la direction.

Le cinquième chapitre présente les résultats empiriques issus des entretiens. Il explore les perceptions et les usages différenciés du TBP par les acteurs de terrain, mettant en évidence les tensions, les ajustements et les stratégies d'appropriation mises en œuvre pour concilier prescriptions et contraintes. Il montre également que l'appropriation de l'outil, loin d'être uniforme, oscille entre adaptation et surcharge, avec des effets directs sur la santé et l'engagement au travail.

Enfin, le sixième chapitre propose une discussion croisée entre les résultats obtenus et les cadres théoriques mobilisés. Il revient sur les apports de la recherche pour la compréhension des outils de gestion comme objets sociotechniques et souligne la nécessité de mieux articuler performance organisationnelle et santé au travail. Il formule également plusieurs recommandations pratiques en matière d'accompagnement managérial, de co-construction des outils et de reconnaissance du

travail réel. Le chapitre se conclut par un retour sur les limites méthodologiques de l'étude et ouvre des pistes de recherche futures, notamment autour des effets à long terme de l'appropriation des outils et de leur adaptation dans des contextes organisationnels changeants.

CHAPITRE 1

PROBLEMATIQUE

La transition du capitalisme industriel au capitalisme financier marque une transformation profonde des structures économiques et financières qui régissent la société actuelle. Le capitalisme industriel, né des révolutions industrielles des 18^e et 19^e siècles, s'appuyait principalement sur la production de biens physiques et la croissance économique, favorisée par la fabrication et l'accumulation de capital. À la fin du 20^e siècle, cependant, un nouveau modèle s'impose : le capitalisme financier. Ce dernier privilégie les marchés financiers, la spéculation et la gestion des risques, déplaçant ainsi l'objectif des entreprises vers la maximisation de la valeur actionnariale (Chesnais, 1996). Des outils financiers complexes, tels que les produits dérivés, deviennent centraux pour obtenir des capitaux à grande échelle (Gomez, 2013 ; Posca, 2013). Cette transition engendre une déconnexion croissante entre les activités financières et la création de valeur tangible. Les entreprises privilégient désormais la rentabilité financière, reléguant la production de biens ou de services au second plan. Ce phénomène transforme les entreprises en marchandises financières, amplifiant l'influence des actionnaires sur les décisions stratégiques, souvent au détriment de l'investissement à long terme et du bien-être des travailleurs (Stiglitz, 2012 ; Reich, 2015). Cette logique, centrée sur des performances financières immédiates, favorise des stratégies axées sur des profits à court terme, au détriment de l'innovation et du développement durable (Chambost et al., 2020). Par ailleurs, l'évaluation des entreprises repose désormais sur des indicateurs financiers, renforçant une quête de résultats rapides au détriment de la création de valeur sur le long terme.

Les effets de la financiarisation s'étendent au-delà des entreprises cotées en bourse, affectant aussi les organisations publiques et privées en modifiant leurs structures et leurs pratiques. Dans les entreprises privées, l'accent mis sur la rentabilité financière renforce les pressions sur la flexibilité interne et externe (Chambost et al., 2020). Cette quête de flexibilité s'inscrit toutefois dans une dynamique plus large décrite par Boltanski & Chiapello (1999) comme le « nouvel esprit du capitalisme », où les organisations valorisent l'autonomie apparente, l'adaptabilité et la logique de projet. Ces évolutions combinées, financiarisation et nouvel esprit du capitalisme, entraînent des transformations profondes du travail, comme l'externalisation de fonctions non essentielles, l'essor

des contrats temporaires et l'usage croissant d'indicateurs de performance pour maintenir un contrôle strict (Cousin, 2004).

Ces transformations organisationnelles trouvent une résonance particulière dans le secteur financier, où les mécanismes de financiarisation ont redéfini le rôle fondamental des institutions bancaires. Historiquement chargé de financer l'économie réelle, le secteur bancaire a vu son rôle changer sous l'influence des logiques financières. Les banques se tournent désormais vers des activités de marché à court terme, telles que le *trading* et les produits dérivés, qui offrent une rentabilité immédiate, mais augmentent également leur exposition au risque (Admati & Hellwig, 2013). Cette évolution, illustrée par la crise financière de 2008, met en lumière les dangers de la titrisation et des produits financiers complexes, qui ont engendré une instabilité systémique et des conséquences économiques globales profondes (Krippner, 2005).

En Afrique, la transformation du secteur bancaire reflète une dynamique particulière. La financiarisation permet aux banques africaines d'accéder à de nouveaux capitaux *via* des marchés financiers plus intégrés, favorisant ainsi leur expansion et leur diversification (Epstein, 2005). Cependant, cette intégration s'accompagne d'une complexité accrue des produits financiers, tels que les dérivés et les obligations structurées, qui introduisent des niveaux de risque supérieurs (Shin, 2013). Par ailleurs, sous la pression de la rentabilité financière, les banques africaines cotées en Bourse concentrent davantage leurs efforts sur les activités de marché, au détriment des prêts traditionnels. Cette évolution limite l'accès au crédit pour les petites et moyennes entreprises, pourtant essentielles à l'innovation et à la croissance économique dans la région (Beck & Demirgüç-Kunt, 2006).

Ainsi, la financiarisation ne modifie pas uniquement les modèles macroéconomiques, elle affecte également les pratiques managériales internes. Les entreprises adoptent de plus en plus des outils de gestion de la performance qui véhiculent une philosophie du gestionnaire axée sur la rentabilité immédiate (Kaplan & Norton, 1996 ; Dujarier, 2015). Ces outils, qui orientent l'action sociale et les pratiques organisationnelles, véhiculent une philosophie du gestionnaire axée sur la maximisation de la rentabilité financière (Boussard, 2013). Ils créent des phénomènes qu'ils sont censés mesurer et établissent des normes sociales de performance. Ils permettent également une mise en chiffre de la valeur et de la performance des entreprises à travers des rapports et des bilans

quantitatifs (Moisdon, 1997 ; Kaplan & Norton, 1996). Ces outils de gestion, en structurant l'action organisationnelle autour d'indicateurs quantifiables, s'inscrivent dans une logique de contrôle et d'optimisation continue (Dujarier, 2015 ; Maugeri & Metzger, 2013). La « direction par objectifs » illustre parfaitement cette approche. Cette méthode managériale consiste à fixer des objectifs stratégiques globaux, ensuite déclinés en objectifs spécifiques et mesurables pour chaque unité ou employé, créant ainsi un cadre précis pour évaluer les performances et ajuster les stratégies (Drucker, 1975 ; Reyre, 2007). Bien qu'ils facilitent le contrôle des opérations et l'atteinte des objectifs, ces outils introduisent une dissociation entre les résultats mesurés et les moyens employés pour les atteindre. Par exemple, dans certaines organisations, l'usage du TBP peut amener à prioriser la satisfaction d'indicateurs financiers ou opérationnels (Kaplan & Norton, 1996) sans tenir compte des efforts, du temps et des ressources mobilisées pour y parvenir, créant ainsi un écart entre l'évaluation chiffrée et le travail réel fourni (Boussard, 2008 ; Grimand, 2021).

Les pratiques des gestionnaires et des employés, tant dans les institutions publiques que privées, changent sous l'effet de transformations organisationnelles significatives (Grévin, 2012). Ce changement se traduit par une intensification du travail, notamment due à l'intégration croissante d'outils de gestion nécessitant un flux constant d'indicateurs pour orienter les décisions (Girin, 1990). Ces outils, loin d'être des outils neutres¹, influencent profondément les dynamiques de travail. Leur adoption dans les pratiques professionnelles exige une phase d'interprétation, d'ajustement et parfois de contournement pour qu'ils soient véritablement adaptés aux spécificités du terrain (Rabardel, 1995 ; Bourmaud, 2006). Par exemple, dans l'implantation du TBP, certains employés reformulent les objectifs prescrits pour les rendre atteignables ou réorganisent les étapes de travail pour contourner des procédures jugées irréalistes, tout en cherchant à livrer un travail de qualité dans les délais imposés. Ce processus d'appropriation s'avère particulièrement complexe. Il nécessite un investissement significatif en temps, en efforts et en compétences, tout en exposant les employés à des « incohérences organisationnelles » (Argyris & Schön, 1996). Ces incohérences affectent non seulement la performance collective, mais également le bien-être individuel (Argyris & Schön, 1996). Lorsqu'elles ne sont pas reconnues ni valorisées, elles alourdissent la charge de

¹ Le terme « neutre » est ici utilisé par opposition à l'idée selon laquelle un outil de gestion serait objectif ou sans effet propre. Au contraire, il porte en lui des logiques de pouvoir, des intentions de gestion et des interprétations qui varient selon les contextes d'usage (De Vaujany, 2006 ; Lorino, 2003).

travail et alimentent des dynamiques organisationnelles où les efforts des employés sont invisibilisés (Edmondson & Lei, 2014). Cette situation accentue l'écart entre les objectifs institutionnels et les contraintes du terrain (Bourmaud, 2006). De plus, l'invisibilisation des efforts liés à l'appropriation aggrave les conditions de travail, exacerbées par de longues heures et une pression constante pour atteindre des objectifs définis de manière souvent abstraite (Rabardel, 1995 ; Pfeffer, 2018). Cette logique de gestion, orientée vers une stricte conformité, se fait fréquemment au détriment de la santé mentale et physique des employés (Clot, 2008 ; e & Lei, 2014). Pour que ces outils puissent pleinement jouer leur rôle de levier d'efficacité organisationnelle, il est crucial de mieux comprendre les défis qu'ils posent en termes d'appropriation et leurs implications (Rabardel, 1995). Cela implique de reconnaître les efforts déployés par les employés et de mettre en place des stratégies pour faciliter une intégration harmonieuse des outils dans les pratiques quotidiennes.

Dans ce contexte, le tableau de bord prospectif (TBP), développé par Kaplan et Norton au début des années 1990, s'est imposé comme l'un des outils de gestion les plus diffusés à l'échelle mondiale. Une enquête de Bain & Company (2021) le classait encore parmi les outils de gestion les plus utilisés au niveau mondial, avec un taux d'adoption estimé à plus de 60 % dans les grandes entreprises. En Afrique, bien que les données quantitatives restent limitées, des études de cas (Akinbowale et al., 2022 ; Kaplan et al., 2023 ; Lutta, 2011 ; Ombuna et al., 2013) montrent une utilisation croissante du TBP dans les banques de développement et les institutions financières régionales. Plusieurs institutions financières l'ont adopté pour améliorer leur gestion stratégique et opérationnelle. À titre d'exemple, la Banque Centrale du Nigeria a formé ses cadres supérieurs à la méthodologie du TBP, démontrant un engagement institutionnel envers cet outil de pilotage stratégique (Balanced Scorecard West Africa, 2011).

Cependant, plusieurs recherches en sciences de gestion et en sociologie du travail soulignent les effets ambivalents du tableau de bord prospectif (TBP). D'un côté, cet outil est reconnu pour favoriser un meilleur alignement stratégique et une traçabilité accrue de la performance (Kaplan & Norton, 1996 ; Kloot & Martin, 2000). De l'autre, son déploiement peut engendrer des conséquences moins attendues, telles qu'une surcharge de travail liée à la production constante d'indicateurs (Grimand, 2021), des tensions entre les normes chiffrées prescrites et les réalités de terrain (Boussard, 2008 ; Lorino, 2002), ou encore une rigidification des processus organisationnels

(Bouquin, 2004 ; Moisdon, 1997). Dujarier (2015), en particulier, met en évidence les effets croisés de ces outils sur la charge mentale, la perte de sens et la standardisation excessive des pratiques. Sur un plan plus psychosocial, Pfeffer (2018) souligne que la pression liée aux résultats chiffrés peut favoriser un épuisement professionnel, tandis que les travaux de Clot (2008) confirment l'impact de cette intensification sur la santé mentale des travailleurs. En prenant appui sur le cas d'une banque de développement africaine, cette recherche interroge le rôle que joue un outil comme le tableau de bord prospectif (TBP) dans le fonctionnement organisationnel, ainsi que ses effets sur la santé des employés. Si le TBP a été conçu pour structurer la performance, son appropriation par les employés ne dépend pas uniquement de ses fonctions ou de ses composantes. Elle se construit dans un contexte situé, traversé par des contraintes organisationnelles, des marges de manœuvre variables et des dynamiques de travail réelles qui influencent son usage. Cette recherche vise donc à répondre à la question suivante :

« Comment l'appropriation du tableau de bord prospectif (TBP) se construit-elle dans un contexte organisationnel donné, en interaction avec ses fonctions et les dynamiques réelles du travail, et quels effets produit-elle sur la performance organisationnelle et la santé des employés ? »

Le chapitre suivant sera consacré à l'élaboration du cadre théorique, en explorant les notions de travail réel, d'outils de gestion et d'appropriation.

CHAPITRE 2

CADRE THEORIQUE

Ce cadre théorique propose une analyse multidimensionnelle de l'appropriation du TBP, en abordant les concepts d'organisation, de travail, d'outils de gestion et de performance. Parmi les repères disponibles dans la littérature, cette recherche mobilisera principalement la distinction entre fonctions symbolique, prescrite et attribuée de l'outil ainsi que les modes d'appropriation d'Akrich (1998), permettant de comprendre comment l'usage du TBP se construit dans un contexte de travail situé et quels effets il produit.

2.1 L'organisation à travers la théorie de la régulation sociale

Le concept d'organisation est complexe et peut être abordé de plusieurs façons selon des perspectives théoriques qui ont évolué au fil du temps. L'organisation est d'abord décrite comme un système ouvert et complexe, interagissant continuellement avec son environnement. Ce dernier, composé de forces politiques, économiques, sociales, technologiques, écologiques et légales (PESTEL) (Côté, 2008 ; Cossette, 2004), influence l'organisation qui, en retour, a un impact sur cet environnement (Morin, 2014 ; Mintzberg, 1983). Cette interaction dynamique est au cœur de nombreuses théories qui cherchent à expliquer comment les organisations fonctionnent et s'adaptent. Dans les années 1960, les théories des contingences se sont développées en s'appuyant sur des notions comme celle de la rationalité limitée, introduite par Simon (1947). Ces théories ont été enrichies par les travaux ultérieurs de March et Simon (1991), qui ont continué d'explorer la prise de décision sous contraintes d'information et cognitives, où les décisions sont satisfaisantes plutôt qu'optimales. Les théories des contingences suggèrent que l'organisation doit s'adapter aux contraintes de l'environnement, appelées facteurs de contingence (Lawrence & Lorsch, 1967). Ces approches, bien qu'elles aient contribué à enrichir la compréhension des organisations comme systèmes ouverts, sont souvent critiquées pour leur caractère trop déterministe et leur faible prise en compte de l'action concrète des individus (Crozier & Friedberg, 1977).

En réponse à ces limites, la théorie de la régulation sociale, développée par de Terssac (2012) et Reynaud (1997), propose une perspective intégrée. Cette théorie refuse la dualité entre structuralisme et subjectivisme : elle ne considère pas que la structure dicte complètement les comportements ni que les actions des individus façonnent totalement la structure. Elle propose

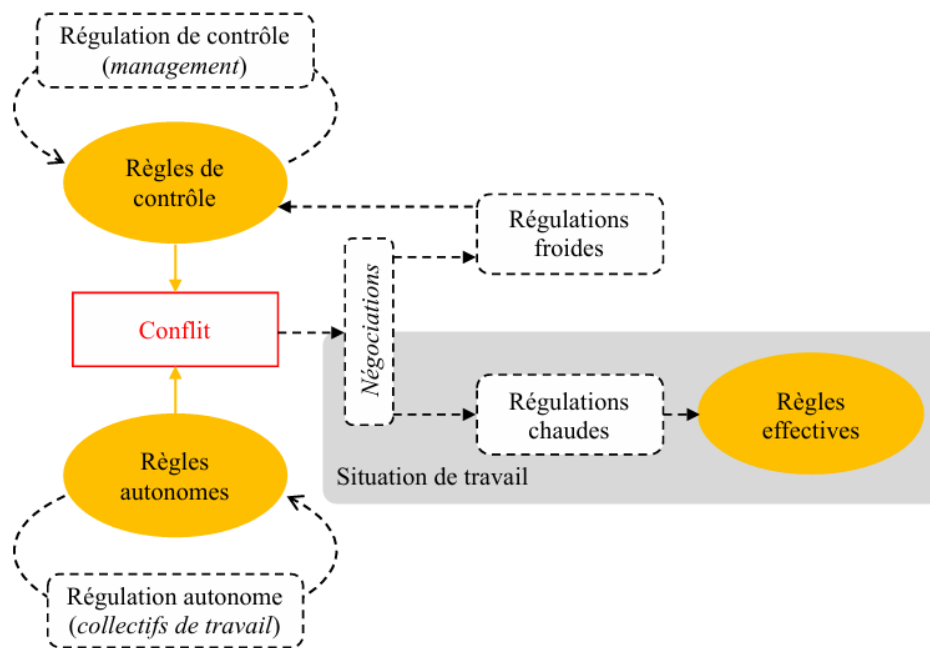
plutôt de penser ensemble l'individu et le système en mettant en avant l'importance des règles sociales, qui peuvent être explicites ou implicites, formelles ou informelles. Ces règles sont des principes organisateurs qui orientent l'action collective, mais elles ne sont ni des lois figées ni des normes absolues (Reynaud, 1995 ; Hatchuel & Weil, 1992). Dans cette perspective, on distingue trois types de règles : les règles de contrôle, explicites et formelles, établies par les gestionnaires ou les syndicats pour structurer le travail ; les règles autonomes, créées par les collectifs pour diriger les situations de travail et résister aux contraintes des règles de contrôle ; et les règles effectives, qui résultent des ajustements faits par les individus pour adapter ces règles aux réalités de leur travail (Reynaud, 1988 ; Zarifian, 1995). Les règles de contrôle et les règles autonomes ne sont jamais appliquées telles quelles : elles doivent être réinterprétées en fonction des contextes singuliers, ce qui mène à la production de règles effectives qui guident réellement les actions des individus (Chadoin, 2019).

Dans cette étude, nous mobilisons la théorie de la régulation sociale (TRS) afin d'ancrer notre réflexion sur l'écart entre le travail prescrit et le travail réel dans un cadre conceptuel solide, en mettant en évidence la manière dont les règles et les régulations façonnent l'action collective. Bien que la TRS ne soit pas utilisée comme grille d'analyse principale pour l'interprétation des résultats, elle constitue un appui théorique complémentaire qui enrichit la compréhension du processus d'appropriation du TBP, notamment en ce qui concerne les mécanismes de négociation et d'ajustement qui se déploient autour de cet outil.

Cependant, loin d'être uniquement négatifs, ces conflits entre règles de contrôle et règles autonomes sont nécessaires pour le bon fonctionnement de l'organisation. Ils doivent néanmoins être dirigés pour éviter des effets néfastes sur la performance et la santé des employés (Dejours et Gernet, 2018). La gestion de ces conflits se réalise à travers une régulation qui peut être conjointe dans le cas où les acteurs discutent et négocient pour créer des compromis. Ces compromis ne sont pas de simples ajustements, mais de véritables solutions qui prennent la forme de règles effectives adaptées aux besoins du travail. Il existe deux types de régulation conjointe : la régulation chaude, qui se produit dans l'urgence et implique des ajustements immédiats sur le terrain, souvent au prix de coûts physiques ou cognitifs, et la régulation froide, qui se déroule en dehors des situations de travail et consiste en des ajustements institutionnels pour aligner les règles de contrôle sur la réalité (de Terssac et Lompré, 2002 ; Reynaud, 1995). Ces régulations nécessitent des espaces de

négociation, qu'ils soient formels ou informels, pour permettre aux acteurs de remettre en question et d'ajuster les règles existantes (Girin, 1990). Une modélisation de la théorie de la régulation sociale est présentée par la figure 2.1.

Figure 2.1 Représentation des concepts de la théorie de la régulation sociale



Source : Chadoin (2019)

C'est précisément dans cette tension entre la régulation située du travail réel et les mécanismes de structuration formelle, décrite notamment par Reynaud (1995), Chadoin (2019) et de Terssac (2012), que s'inscrit une partie de la réflexion stratégique des organisations. Traditionnellement, la stratégie a été pensée dans une logique rationnelle et descendante, comme le souligne Ansoff (1965), pour qui elle consiste à définir les grandes orientations de l'organisation et à les décliner en objectifs tactiques et opérationnels. Bien qu'Ansoff ne traite pas du travail réel ni des tensions qui en découlent, son approche permet de comprendre comment des décisions stratégiques planifiées instaurent un cadre formel, pouvant parfois entrer en décalage avec les ajustements locaux nécessaires à l'activité réelle.

La réflexion stratégique se construit et se déploie à travers une interaction entre différents niveaux organisationnels. Tout d'abord, au niveau stratégique, la direction générale définit les grandes orientations de l'organisation en fixant des objectifs à long terme. Ensuite, au niveau tactique, les gestionnaires intermédiaires traduisent ces objectifs en structures et en moyens concrets, tout en adaptant les ressources aux besoins identifiés. Enfin, au niveau opérationnel, les gestionnaires de proximité et les employés mettent en œuvre les actions quotidiennes nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés (*Ibid*). À chaque étape, des objectifs locaux sont établis et des mécanismes de suivi sont introduits pour évaluer les résultats obtenus (Drucker, 1975). Ces mécanismes de suivi, souvent sous forme d'indicateurs de performance, offrent une vision principalement quantitative des résultats produits. Bien qu'ils permettent de mesurer l'atteinte des objectifs, ils masquent parfois les efforts réels déployés par les acteurs pour accomplir leur travail (Dujarier, 2015). En effet, ces indicateurs ne reflètent pas toujours les ajustements et les improvisations nécessaires pour gérer les imprévus, ce qui peut conduire à une vision partielle de la réalité organisationnelle (Boussard, 2008 ; De Vaujany, 2006 ; Dujarier, 2015). Or, pour mieux saisir les limites de ces dispositifs² stratégiques et des mécanismes de suivi qui les accompagnent, il est essentiel de s'arrêter sur la notion même de travail. Cela implique de distinguer ce qui est prescrit de ce qui est effectivement réalisé par les individus.

2.2 Le travail : Entre prescriptions et réalités organisationnelles

Le concept de travail est souvent complexe à définir avec précision. Dans cette recherche, il est essentiel de dépasser une vision strictement prescrite du travail pour en explorer la réalité concrète telle qu'elle se déploie au quotidien. En tant qu'élément fondamental de la société, le travail, lié au capital, joue un rôle important dans la production de biens et de services, contribuant ainsi à la création de richesse (Smith, 2009). Dans les sciences de la gestion, on analyse souvent le travail à travers la "tâche", c'est-à-dire ce qui est demandé aux travailleurs pour obtenir des résultats mesurés selon des critères de performance. Dumont (2007) précise que cette évaluation peut être formelle, *via* des systèmes de gestion et de contrôle, ou plus informelle, à travers les feedbacks des superviseurs (Biron et al., 2014). Le but est d'ajuster les prescriptions pour réduire les écarts entre

² Le terme « dispositif » désigne ici un ensemble structuré d'outils, de règles, de procédures et de pratiques organisationnelles mis en place pour orienter et encadrer l'action au sein des organisations. Il ne se limite pas aux outils matériels ou technologiques, mais inclut également les dimensions symboliques, sociales et normatives qui influencent les comportements et les décisions des acteurs (Foucault, 1977 ; Moisdon, 1997 ; Dujarier, 2015).

les attentes et la réalité, optimisant ainsi les processus de travail. En ergonomie, le travail prescrit désigne les tâches assignées aux travailleurs, assorties de normes de performance strictes et de procédures spécifiques, souvent détaillées dans des manuels ou protocoles (St-Vincent et al., 2011). Ces prescriptions nécessitent que l'organisation fournisse à la fois des consignes claires et les ressources matérielles et techniques adéquates, ainsi que des conditions de travail propices (Dejours, 1993 ; Clot, 1999).

Le travail réel, en contraste avec le travail prescrit, désigne ce que les travailleurs accomplissent effectivement dans la pratique quotidienne. Il diffère souvent du travail tel qu'il est pensé en situation idéale (Dejours, 2015). Contrairement aux tâches formellement définies, il est marqué par l'imprévu et nécessite des ajustements constants (*Ibid.*). Le travail ne suit donc pas uniquement une logique descendante : il comporte aussi des prescriptions remontantes, issues directement des réalités du terrain (Daniellou, 2002). Ce décalage génère un conflit de logique entre l'approche technique de l'organisation et la logique du vivant, qui suppose souplesse et adaptation (Hubault & al., 1996). En réponse, les travailleurs transforment les consignes prescrites pour les adapter aux contraintes rencontrées, en faisant des arbitrages, des renoncements ou des ajustements (Clot, 2008). La distinction entre travail prescrit et travail réel (Clot, 1999 ; Dejours, 1998), ainsi que la nécessité pour les travailleurs de s'adapter constamment aux imprévus (Daniellou, 2005), souligne la complexité et la variabilité des situations de travail (Reynaud, 1997).

C'est dans ce contexte que s'inscrit la régulation : elle décrit la capacité des travailleurs à composer avec la variabilité des situations en mobilisant leurs ressources personnelles, comme l'ingéniosité ou la créativité (Leplat, 2006 ; St-Vincent & al., 2011 ; Dejours, 2022). Ces ajustements sont essentiels, car le travail quotidien n'est jamais complètement prévisible. Pour faire face aux imprévus, les travailleurs mobilisent des facultés telles que l'imagination, la créativité et la ruse, des qualités qui leur permettent de trouver des solutions ingénieuses et adaptées aux défis rencontrés (Dejours, 2022). Toutefois, la capacité de l'individu à se réguler ne dépend pas uniquement de ses compétences personnelles. Elle repose également sur la marge de manœuvre dont il dispose, c'est-à-dire l'éventail de possibilités d'action qui lui permet de s'organiser efficacement. Cette marge est déterminée par l'écart entre les exigences du travail prescrit et les ressources disponibles pour les atteindre (St-Vincent & al., 2011 ; Coutarel & al., 2015). Plus cette marge est large, plus le travailleur a de latitude pour ajuster ses méthodes, ce qui favorise sa

performance et protège sa santé. À l'inverse, une marge de manœuvre limitée restreint ces ajustements, entraînant souvent une surcharge de travail, des tensions physiques ou psychologiques et une baisse de la performance collective (Coutarel & al., 2015).

2.2.1 Le travail réel : entre régulations individuelles et enjeux de santé

Dans une perspective centrée sur le travail réel, la santé ne peut être dissociée des conditions dans lesquelles le travail s'exerce concrètement (Dejours, 1998). Le travail réel ne correspond jamais exactement au travail prescrit : il suppose des ajustements constants, des prises d'initiatives et des arbitrages face à l'imprévu (Clot, 2008). Ces écarts entre le prescrit et le réel obligent les individus à mobiliser leur ingéniosité, leurs savoirs expérientiels, leurs valeurs, mais également leur subjectivité pour faire face aux exigences du terrain (Clot, 2015 ; Dejours, 2022). Ce que les individus investissent dans le travail ne relève pas uniquement de la conformité aux objectifs : ils cherchent aussi à produire un travail de qualité qui a du sens pour eux, qui les représente et leur permet de se reconnaître dans ce qu'ils font (Dujarier, 2015 ; Clot, 2015). C'est dans cette dynamique que le travail réel devient une source de santé, dans la mesure où il offre une possibilité d'agir et de se construire comme sujet (Dejours, 2022). Cependant, lorsque les marges de manœuvre sont réduites et que les ressources disponibles sont insuffisantes pour répondre aux exigences, les individus peuvent se sentir empêchés de bien effectuer leur travail. Cette impossibilité d'agir altère le sens donné au travail et peut devenir pathogène (Coutarel et al., 2015 ; Clot, 2015). Dans ces situations, la personne est souvent contrainte de choisir entre dépasser ses limites physiologiques et cognitives ou renoncer à ses exigences de qualité. Ce dilemme finit par engendrer une souffrance morale et/ou physique que certains tentent de réguler par des stratégies défensives, telles que le cynisme ou la suractivité (Dejours, 1998). La santé au travail dépend étroitement de la possibilité, pour l'individu, de confronter les contraintes du travail prescrit à son expérience du terrain, seul ou à travers des médiations organisationnelles (Dejours, 2022 ; de Terssac, 2011). C'est dans ces ajustements négociés que peut émerger un sens du travail plus ajusté à la réalité, favorisant en même temps la performance organisationnelle et le bien-être des employés.

Comprendre le travail réel et les ajustements qu'il implique nécessite également une attention portée aux outils qui encadrent et médiatisent les activités professionnelles. Parmi eux, les outils de gestion jouent un rôle central dans la manière dont les organisations structurent, orientent et

évaluent le travail quotidien (Orlikowski, 2000). Ces outils participent à la construction des pratiques, des interactions et des représentations que les travailleurs entretiennent avec leurs tâches et leur environnement (Orlikowski, 2000 ; Leonardi, 2011). Avant d'aborder la complexité des médiations instrumentales qu'ils génèrent (section 2.3.3), il est essentiel de clarifier ce que sont les outils de gestion (section 2.3), ainsi que les logiques qui président à leur conception et à leur implantation. Cela permet de mieux comprendre comment ces outils influencent à la fois la performance attendue et la manière dont le travail est effectivement vécu et accompli dans les organisations.

2.3 Les outils de gestion

Nous avons mentionné plus haut que le travail dans les organisations, loin d'être une simple exécution de prescriptions, repose sur des ajustements constants pour répondre aux exigences du réel (Dejours, 2015). Ces ajustements passent par des processus complexes qui mobilisent l'ingéniosité, la créativité et les ressources cognitives des acteurs (Clot, 2008). Cependant, ces ajustements ne se font pas uniquement par la mobilisation des capacités individuelles ; ils sont souvent médiatisés par des outils qui structurent, soutiennent et influencent l'activité, en tant que dispositifs sociotechniques porteurs de normes, de logiques de gestion et de contraintes spécifiques (De Vaujany, 2005 ; Lorino, 2002 ; Orlikowski, 2000 ; Rabardel, 1995).

De plus en plus présents dans le paysage organisationnel, les outils de gestion portent différents noms pour les qualifier. Ils sont considérés par Kimberly et Evanisko (1981) comme « l'innovation managériale » ; Hatchuel et Weil (1992) préfèrent le terme « techniques managériales », tandis que Moisdon (1997), David (1996) et Grimand (2006) parlent plutôt « d'outils de gestion ». De Vaujany (2005) adopte également l'expression « outil de gestion », tout en distinguant aussi les concepts connexes tels qu'objet de gestion, règle de gestion et dispositif de gestion. De son côté, Gilbert (2006) utilise l'expression « instrument de gestion ». La littérature en sciences de gestion privilégie le terme « outil de gestion » (Aggeri & Labatut, 2010).

Au-delà des variations terminologiques, les définitions elles-mêmes changent considérablement d'un auteur à l'autre. Pour Berry (1983), les outils de gestion sont conçus pour « réduire la complexité des informations, permettant une prise de décision rapide et éclairée en synthétisant des données complexes en formats simplifiés, tels que des chiffres clés ou des ratios comptables ».

Gilbert (1998) définit l'instrument comme étant : « tout moyen, qu'il soit conceptuel ou matériel, qui possède des propriétés structurantes, utilisé par un gestionnaire pour atteindre des objectifs organisationnels spécifiques dans un contexte donné, en mettant en œuvre une technique de gestion. » Moisdon (1997 : 7), quant à lui, attribue le terme d'outil de gestion à « un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle une multitude de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler ». D'abord, les objets de gestion sont des éléments simples (indicateurs, croquis, termes techniques) qui soutiennent l'action à petite échelle. Ensuite, les règles de gestion, normatives ou pratiques, encadrent les comportements, mais ne deviennent des outils qu'à travers leur mise en œuvre. Les outils de gestion, quant à eux, sont des systèmes intégrés combinant objets et règles pour orienter l'action collective, avec une double dimension instrumentale et contextuelle. Enfin, les dispositifs de gestion englobent ces outils et les acteurs qui les utilisent, dans une logique cohérente portée par une intention stratégique. Contrairement aux instruments, qui se concentrent sur une relation acteur-outil spécifique, les dispositifs s'intéressent à l'efficacité des relations globales entre divers éléments organisationnels. Pour Lorino (2002), les outils de gestion fonctionnent comme des signes qui communiquent et incarnent une certaine théorie de l'action aux acteurs concernés. Hatchuel et Weil (1992) définissent les techniques managériales comme des projets de modélisation évolutifs qui mobilisent les organisations autour d'enjeux matériels et relationnels, les rendant ainsi progressivement crédibles et influents dans le contexte organisationnel. Pour notre recherche, nous retenons la définition de Moisdon (1997) qui souligne la double dimension technique et sociale des outils de gestion, essentielle pour comprendre comment ils médiatisent l'activité organisationnelle.

Les différentes définitions et approches des outils de gestion ont permis de mettre en lumière leur complexité et leurs rôles. Loin d'être figés, ces outils évoluent avec les contextes et les usages. Il devient alors pertinent d'analyser leurs composantes, afin de mieux comprendre ce qui les rend opérants et comment ils peuvent être ajustés ou réinterprétés selon les besoins des acteurs et les réalités du terrain.

2.3.1 Les composantes des outils de gestion

Les recherches de Hatchuel et Weil (1992) sur le concept de technique managériale révèlent l'importance des composantes des outils de gestion : le substrat technique, la philosophie du gestionnaire et une vision simplifiée des relations organisationnelles. Cette perspective enrichit notre compréhension de leur fonctionnement et de leur intégration dans le tissu social et opérationnel des organisations. L'analyse permet également de comprendre la manière dont ces outils influencent et sont influencés par le contexte organisationnel et les interactions humaines. *Le substrat technique* désigne la base concrète sur laquelle repose chaque outil de gestion. Il comprend les éléments matériels et logiciels, comme les ordinateurs, les logiciels, les bases de données, ainsi que les méthodes et procédures spécifiques employées pour exécuter des tâches et analyser des données. Ce substrat peut inclure des outils variés, allant des simples tables de gestion aux systèmes experts avancés, en fonction de l'outil en question. *La philosophie du gestionnaire* reflète l'ensemble des principes et des valeurs qui guident l'utilisation de l'outil. Elle représente l'esprit dans lequel l'outil est déployé et perçu par les utilisateurs, fournissant une base conceptuelle qui définit les objectifs et les méthodes de rationalisation associés à l'outil. La philosophie du gestionnaire façonne la manière dont les outils sont censés être utilisés et la signification attribuée à leur usage dans l'organisation. Enfin, *la vision simplifiée des relations organisationnelles* établit un cadre pour l'interaction des acteurs avec l'outil. Elle offre une représentation schématique des rôles et des relations entre les individus concernés par l'utilisation de l'outil, parfois de manière simplifiée ou même caricaturale. Cette vision aide à clarifier qui utilise l'outil, comment il doit être utilisé et comment les utilisateurs interagissent entre eux dans ce contexte.

2.3.2 Les caractéristiques des outils de gestion

L'outil de gestion, composé de plusieurs éléments, possède également des caractéristiques spécifiques. En examinant les définitions et les composantes de cet outil, on peut identifier des traits significatifs qui lui sont propres. Les outils de gestion sont multifonctionnels et dynamiques, adaptés aux besoins spécifiques des organisations. Selon Hatchuel et Weil (1992), ils possèdent un caractère structurant essentiel, facilitant la formalisation des connaissances et l'organisation de l'activité. Moisdon (1997) et David (1998) soulignent également que ces outils structurent la philosophie d'action au sein des entreprises. De Vaujany (2005) décrit ces outils comme incarnant une logique fonctionnelle qui traduit leur rôle structurant, tandis que Gilbert (2006) met en

évidence leurs caractéristiques physiques et idéologiques, suggérant qu'ils servent des objectifs précis au-delà de la simple facilitation des tâches. Le caractère instrumental des outils, mentionné par De Vaujany (2005) et Gilbert (2006), indique qu'ils sont conçus pour atteindre des fins spécifiques et qu'ils existent principalement à travers leur utilisation. Cela les rend particulièrement adaptés pour influencer les pratiques au sein des organisations, les orientant vers des buts déterminés. Est important également le caractère contextuel, comme le soulignent Hatchuel et Weil (1992), De Vaujany (2005), Grimand (2006) et Martineau (2008). Ces auteurs insistent sur la capacité des outils à s'adapter à l'environnement spécifique d'une organisation, nécessitant une transformation pour répondre aux besoins locaux et particuliers. Cette adaptabilité est essentielle pour que les outils soient efficaces et acceptés par les utilisateurs (*Ibid.*). En outre, les outils de gestion ne sont pas seulement des outils de mesure ou qui assistent les processus existants ; ils jouent un rôle actif et performant dans la structuration et la transformation des pratiques organisationnelles en créant de nouvelles normes et pratiques (Muniesa et Callon, 2007). En façonnant les comportements, les décisions et les stratégies, ils transforment les abstractions théoriques en réalités concrètes et pratiques, influençant ainsi directement les opérations et la culture organisationnelles (*Ibid.*).

Partant de cette compréhension des caractéristiques des outils de gestion, il est essentiel d'explorer comment ces instruments médiatisent les activités organisationnelles. Ils ne se limitent pas à faciliter les processus existants ; ils jouent également un rôle essentiel dans la médiation des actions et des interactions au sein des organisations (Rabardel, 1995). Cette médiation est réalisée à travers l'intégration des outils dans les flux de travail quotidiens, influençant profondément les pratiques managériales et les processus organisationnels dans leur ensemble.

2.3.3 Les outils de gestion comme médiateurs : apport de la théorie instrumentale

Dans une perspective issue de l'ergonomie cognitive, Rabardel (1995) propose une lecture fondamentale du rôle des instruments dans l'activité humaine. Il définit l'instrument comme une entité intermédiaire entre un sujet (l'utilisateur) et un objet d'action, ce qui en fait un médiateur central entre l'individu et son environnement de travail. Appliquée aux outils de gestion, cette approche permet de comprendre comment ces derniers ne se contentent pas d'encadrer ou de prescrire le travail, mais participent activement à sa transformation. Selon Rabardel et Pastré

(2005), l'instrument résulte d'un processus de genèse instrumentale, qui repose sur deux dynamiques complémentaires : l'instrumentation, soit le développement de schèmes d'utilisation propres à chaque individu, et l'instrumentalisation, soit la modification de l'artefact par l'utilisateur en fonction de ses besoins ou du contexte. Ainsi, les outils de gestion, qu'ils soient matériels (logiciels, tableaux de bord) ou symboliques (indicateurs, normes), ne sont jamais utilisés « tels quels ». Ils sont réinterprétés, adaptés, parfois même contournés. Ils s'inscrivent dans des contextes situés où les pratiques d'utilisation évoluent avec le temps, selon les trajectoires professionnelles, les interactions collectives ou les contraintes de l'organisation.

Ce processus met en lumière l'importance de l'appropriation des outils, qui devient un objet d'analyse pour comprendre leur impact réel sur les pratiques de travail. Cette perspective rejoint les travaux d'Orlikowski (2000) et Leonardi (2011) qui, en sciences de gestion, insistent sur le fait que les technologies et les outils ne déterminent pas mécaniquement les comportements : ce sont les usages situés qui leur donnent sens. Ciborra (2002) souligne également la dimension créative de cette appropriation, où les acteurs reconfigurent les outils en fonction des incertitudes et des dynamiques locales. En ce sens, des outils comme le tableau de bord prospectif (Kaplan & Norton, 1992) ne sont pas uniquement des outils de pilotage. Ils deviennent des vecteurs de transformation organisationnelle, structurent les modes de collaboration et influencent la manière dont les acteurs définissent et poursuivent les objectifs stratégiques. Leur étude à travers la théorie instrumentale permet ainsi de mieux comprendre comment les outils participent à la co-construction des performances économiques et sociales dans les organisations.

2.4 L'appropriation des outils de gestion

Depuis plusieurs années, on observe une augmentation des recherches traitant de l'appropriation des outils de gestion et cela en lien avec la prolifération de ces derniers (Hatchuel, 2002 ; David, 1996 ; Moisdon, 2001). Dans la littérature académique, les définitions de l'appropriation varient en fonction des différents domaines. Perez et al. (2005) définissent l'appropriation comme « la manière pour un acteur de rendre un outil propre à un usage ». L'appropriation est abordée comme « un processus dynamique, qui s'étend bien au-delà de la simple mise en œuvre initiale de l'outil, englobant les phases de pré-utilisation et d'adaptation continue » (Carton et al., 2005 ; De Vaujany, 2005). Grimand (2021), quant à lui, voit l'appropriation comme « un processus ouvert et continu, itératif, alternant les phases de conception et d'usage ». Enfin, Proulx (2001) définit l'appropriation

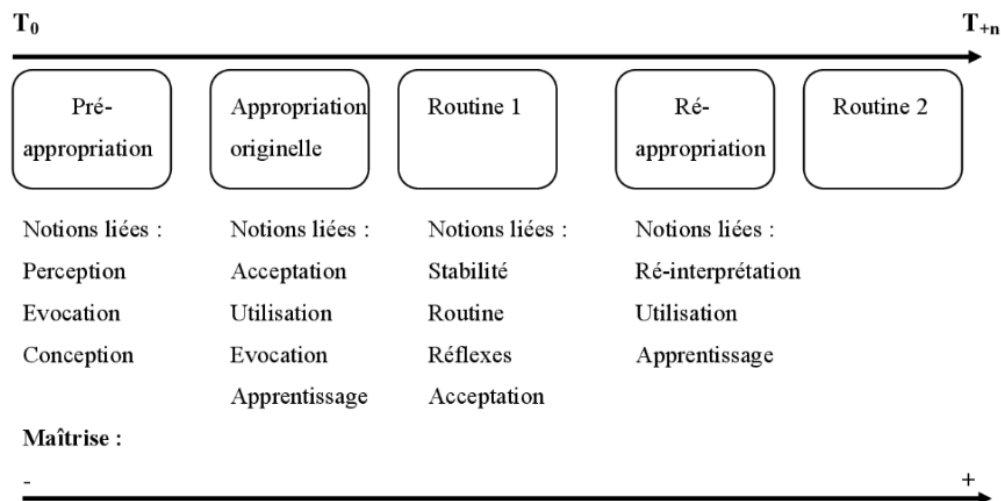
comme « le but ultime du processus, reliant le concept à la maîtrise cognitive et technique qui permet une intégration significative et créatrice de la technologie dans la vie quotidienne de l'individu ou de la collectivité ». Ces diverses perspectives montrent que l'appropriation est un concept complexe qui va au-delà de la simple utilisation d'un outil, englobant les modifications, adaptations et transformations que les utilisateurs peuvent apporter à un outil pour l'intégrer de manière significative dans leur pratique quotidienne. Dans cette même veine, Massard (2009) définit l'appropriation comme « un processus dynamique où les individus infusent des outils de gestion avec leurs propres significations et valeurs, adaptant ainsi leur utilisation à des besoins personnels et contextuels ». Ce processus est décrit comme celui par lequel l'utilisateur, non seulement utilise l'outil, mais le transforme et le personnalise, établissant ainsi un écart entre l'usage prescrit et l'usage effectif. Parallèlement, Ciborra (2002) introduit le concept de "bricolage informatique", qui décrit la manière dont les utilisateurs de la technologie modifient et adaptent les systèmes d'information de façon créative et souvent improvisée. Selon l'auteur, cette forme de bricolage est une réponse adaptative aux défis et aux imprévus qui surgissent dans l'environnement de travail quotidien. Ces approches démontrent que l'usage effectif des outils de gestion résulte souvent d'une interaction continue et évolutive entre les capacités techniques des outils et l'ingéniosité humaine (*Ibid.*). Cette interaction conduit à des adaptations qui peuvent significativement diverger de l'utilisation initialement envisagée par les concepteurs, mettant en lumière l'importance de considérer les facteurs humains et contextuels dans la conception et le déploiement des outils de gestion (Orlikowski, 1992). Ségrestin (2004) voit l'appropriation comme « un processus dynamique où les acteurs au sein d'une organisation engagent une réflexion active, négocient et construisent le sens autour des outils et des pratiques ». Ce processus implique une interaction continue, où les modèles d'action collective sont questionnés, adaptés et réinventés pour mieux répondre aux besoins et aux réalités organisationnelles.

Afin d'enrichir cette compréhension multidimensionnelle de l'appropriation, Grimand (2006) propose une typologie articulée autour de quatre perspectives complémentaires, permettant d'éclairer les différentes logiques à l'œuvre dans les interactions entre les acteurs et les outils de gestion. La perspective rationnelle les conçoit comme des instruments techniques visant à standardiser l'action et à améliorer la prise de décision, selon un modèle linéaire séparant conception et usage. La perspective socio-politique met en lumière leur rôle dans les jeux de

pouvoir et la légitimation, les acteurs pouvant les détourner à des fins stratégiques. La perspective psycho-cognitive considère les outils comme des supports d'apprentissage et de réflexivité, favorisant l'évolution des pratiques. Enfin, la perspective symbolique insiste sur leur fonction identitaire et culturelle, en tant que vecteurs de sens, de valeurs et de croyances dans l'organisation.

Au-delà de ces quatre perspectives rationnelle, socio-politique, cognitive et symbolique (De Vaujany, 2005), l'appropriation des outils de gestion ne se limite pas à leur mise en œuvre formelle. Elle s'inscrit dans un processus évolutif qui débute en amont, dès la pré-appropriation, lorsque les futurs utilisateurs forment des représentations et des attentes vis-à-vis de l'outil, avant même son déploiement (De Vaujany, 2005). Vient ensuite une phase d'appropriation originelle, marquée par des réactions émotionnelles, des ajustements cognitifs et des négociations d'usage. L'outil devient un support d'interactions sociales, souvent traversé par des rapports de pouvoir. Enfin, l'usage quotidien donne lieu à des réappropriations, où les acteurs adaptent ou détournent l'outil selon leurs besoins et leur contexte. Cette dynamique continue a été soulignée par Lemaire et Nobre (2014), qui insistent sur la manière dont les outils évoluent dans l'action et à travers l'expérience collective. Ce processus d'appropriation est modélisé par la figure 2.2.

Figure 2.2 Processus d'appropriation



Source : De Vaujany (2005)

L'appropriation d'un outil de gestion englobe donc des activités transformatives qui permettent de distinguer diverses formes d'appropriation.

2.4.1 Les types d'appropriation

L'étude de l'utilisation des outils de gestion dans les contextes organisationnels requiert une compréhension approfondie des dynamiques d'appropriation. En effet, selon Akrich (2006), les outils ne sont pas simplement adoptés dans un vide : ils sont activement interprétés, adaptés et parfois redéfinis par les utilisateurs. Cette interaction complexe entre l'outil et son environnement d'usage donne lieu à des formes variées d'appropriation, qui reflètent les écarts entre l'usage prescrit et l'usage effectif. Akrich (2006) distingue plusieurs types d'appropriation, auxquels De Vaujany (2006) ajoute celui du rejet. Ces types permettent de saisir la diversité des usages observables dans les organisations. Dans le cadre de notre recherche, nous privilégions la typologie proposée par Akrich (2006), car elle permet d'appréhender finement les ajustements, adaptations et innovations introduits par les utilisateurs dans leur interaction quotidienne avec l'outil, en lien direct avec nos résultats empiriques.

L'application désigne l'usage conforme aux intentions des concepteurs ; *le rejet* survient lorsque l'outil est perçu comme inadapté ou inutile ; *le déplacement* consiste à adapter l'usage à des besoins légèrement différents ; *l'extension* élargit l'usage initial à de nouveaux champs ou fonctionnalités ; enfin, *le détournement* se produit lorsque l'outil est utilisé de manière complètement nouvelle, parfois innovante ou inattendue. Dans le cadre de notre recherche, nous porterons une attention particulière aux formes de déplacement et de détournement, car elles illustrent les tensions entre prescriptions managériales et pratiques réelles.

Pour bien cerner ces formes d'appropriation, il est nécessaire de considérer l'écart entre la conception initiale de l'outil et sa mise en usage concrète. Grimand (2006), De Vaujany (2005) et Orlikowski (1992) insistent sur cette dynamique, en soulignant que l'appropriation se manifeste dans l'écart entre l'usage envisagé par les concepteurs et l'usage effectif développé par les utilisateurs. Cet écart n'est pas simplement un défaut d'alignement, mais un indicateur des ajustements, bricolages et réinterprétations produits dans l'action. Dans cette lignée, De Sanctis et Poole (1994) distinguent le processus d'appropriation du type d'appropriation : l'usage est à la fois un résultat de l'appropriation et un critère permettant de la qualifier. D'autres chercheurs, comme Chambat (1994) ou Breton et Proulx (2002), conçoivent l'usage comme une pratique sociale : il devient progressivement normalisé dans un contexte donné, tout en conservant une dimension

instrumentale orientée vers des objectifs spécifiques. Ainsi, les usages ne sont jamais uniformes. Comme l'observent Akrich et al., (1998) et Orlikowski (2000), ils varient selon les individus, les contextes, les contraintes techniques et les objectifs organisationnels. Cette diversité révèle un continuum d'appropriation, allant de l'usage minimal à l'intégration profonde, selon le degré de transformation ou de réinvention de l'outil. Dans ce sens, Hussenot (2006) insiste sur l'intérêt d'étudier les usages effectifs pour mieux comprendre comment les outils influencent la performance et transforment les pratiques de gestion.

2.5 Outils de gestion et performance

Nous mobilisons plus tôt la définition des outils de gestion de Moisdon (1997), selon laquelle les outils de gestion sont des instruments à la fois techniques et sociaux, conçus pour coordonner les activités, mesurer les performances et orienter les décisions au sein des organisations. Leur rôle dépasse la simple fonction instrumentale, car ils influencent également les comportements des acteurs et les dynamiques organisationnelles. Dans cette perspective, la performance organisationnelle, qui repose traditionnellement sur trois dimensions fondamentales : l'efficacité (optimisation des ressources), l'efficacité (atteinte des objectifs) et l'économie (réduction des coûts) (Bouquin, 2004 ; Avare & Sponem, 2008), ne peut être envisagée sans les outils de gestion, car ces derniers permettent de structurer, d'évaluer et de piloter les actions en vue de l'atteinte des objectifs. Selon Berland (2010), la performance peut être analys  e à travers trois rationalités, que l'on peut directement associer aux outils de gestion : la rationalité économique, liée à la rentabilité et à la maîtrise des coûts, soutenue par des outils tels que le contrôle budgétaire, les tableaux de bord et les indicateurs financiers ; la rationalité stratégique, qui concerne l'innovation et l'adaptabilité, facilitée par des outils comme la veille concurrentielle, les systèmes ERP et les outils de gestion de projet ; et la rationalité organisationnelle, qui vise à mobiliser les acteurs et améliorer la coordination, soutenue par des outils tels que les outils de gestion des ressources humaines et les indicateurs de climat social. Comme le soulignent Avare et Sponem (2008), la performance des organisations et des individus doit être mesurable et auditable, ce qui signifie qu'elle ne peut être visible et évaluée qu'à travers les outils de gestion. En ce sens, ces derniers jouent un double rôle : certains outils agissent en amont, structurant l'action organisationnelle et optimisant les ressources disponibles, tandis que d'autres interviennent en aval, permettant de mesurer les résultats et d'ajuster les stratégies. Cette évolution traduit un passage d'une vision purement opérationnelle et

rétrospective de la gestion à une approche plus proactive et dynamique, où les outils servent non seulement à mesurer, mais aussi à améliorer continuellement la performance organisationnelle (Lux, 2013). Dans le secteur privé, où la performance est évaluée au-delà des seuls critères financiers, ils sont aussi mobilisés pour optimiser la compétitivité, l'innovation et la satisfaction client (Biggs, 1996 ; Bergeron, 2002). Ainsi, la performance ne peut être dissociée des outils de gestion, car ces derniers sont à la fois des facilitateurs d'action et des mécanismes de contrôle, assurant un équilibre entre optimisation des ressources, adaptation stratégique et gestion des parties prenantes (Bouquin, 2001).

2.6 Les critiques des outils de gestion

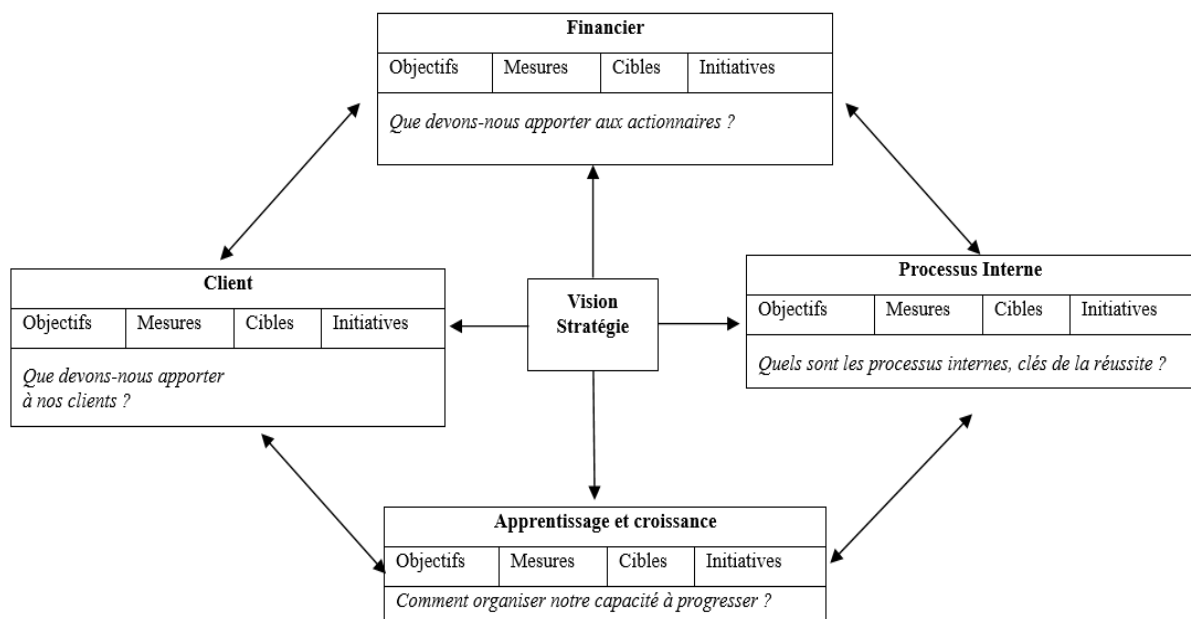
Bien que largement utilisés pour structurer l'action et améliorer la performance, les outils de gestion font l'objet de nombreuses critiques dans la littérature. Tout d'abord, leur tendance à standardiser les pratiques peut conduire à une rigidification des processus, limitant l'autonomie et la créativité des acteurs (Hatchuel et Weil, 1992 ; Dujarier, 2015). En imposant une vision rationalisée du travail, ces outils peinent parfois à saisir la complexité du terrain. De plus, ils ne sont pas neutres : en véhiculant des normes et des logiques managériales, ils participent à des dynamiques de pouvoir et peuvent influencer les comportements de manière implicite (Chiapello & Gilbert, 2013). Leur utilisation comme outils de contrôle peut également engendrer du stress, une perte de sens au travail et nuire à la santé des employés (Clot, 2015 ; Dejours, 2022). Enfin, un écart persistant est souvent observé entre l'usage prescrit des outils et leur usage réel. Ce décalage, lié aux contraintes du terrain, souligne l'importance des logiques d'appropriation et met en évidence les limites des outils lorsque ceux-ci ne prennent pas en compte les réalités du travail quotidien (Orlikowski, 1992 ; Grimand, 2006). Parmi les outils les plus emblématiques de cette logique de pilotage multidimensionnel, le tableau de bord prospectif (TBP) (Kaplan & Norton, 1992) occupe une place centrale. C'est précisément sur cet outil que se concentre notre recherche, dans le but d'analyser ses usages, son appropriation et ses effets sur la performance organisationnelle et la santé au travail.

2.7 Le Tableau de Bord Prospectif (TBP)

Le tableau de bord prospectif (TBP), ou balanced scorecard (BSC), a été conçu par Kaplan et Norton (1992, 1996) dans un contexte anglo-saxon de remise en question des approches de gestion

exclusivement centrées sur la performance financière. Constatant les limites des systèmes de pilotage traditionnels focalisés sur les résultats comptables passés, les auteurs ont proposé un outil intégrant à la fois des indicateurs financiers et non financiers afin de mieux refléter la complexité de la performance organisationnelle. Le TBP offre ainsi une vision équilibrée et multidimensionnelle de la performance, structurée autour de quatre axes stratégiques interdépendants : *l'axe financier*, bien que traditionnel, il reste central et mesure la rentabilité ainsi que la création de valeur pour les actionnaires; *l'axe client* évalue la satisfaction, la fidélisation et l'acquisition de clients, contribuant au positionnement stratégique sur les marchés cibles, *l'axe interne* examine les processus opérationnels clés pour répondre efficacement aux attentes des clients et atteindre les objectifs financiers et enfin *l'axe apprentissage et développement* met l'accent sur les investissements en capital humain, innovation et infrastructures, garantissant ainsi une performance durable et une anticipation des besoins futurs (Atkinson & Epstein, 2000).

Figure 2.3 Le Tableau de Bord Prospectif, cadre stratégique de l'action



Source: Kaplan, R., & Norton, D. (1996)

Dans sa première version, le TBP s'inscrivait dans une logique descendante (top-down), visant à aligner les actions opérationnelles sur la stratégie définie par les dirigeants. Il se présentait comme

un système de représentation stratégique à destination des cadres supérieurs, dans lequel les objectifs étaient traduits en indicateurs opérationnels (Kaplan & Norton, 1996). Toutefois, cette logique prescriptive a rapidement fait l'objet de critiques, notamment quant à sa capacité à être effectivement appropriée par les acteurs de terrain. Des travaux ont en effet mis en lumière les limites et les tensions liées à l'implantation du TBP, en particulier dans les contextes organisationnels complexes tels que les organisations publiques (Choffel & Meyssonier, 2005 ; Kloot & Martin, 2000). Comme le rappellent Choffel et Meyssonier (2005), la démarche top-down promue par les concepteurs du TBP peut se heurter à des difficultés d'appropriation, de compréhension et de mobilisation des utilisateurs. En réaction, des approches alternatives ont émergé, valorisant des logiques plus participatives et itératives, fondées sur la co-construction des objectifs et des indicateurs avec les acteurs concernés (Lorino, 2003 ; Mendoza & Zrihen, 1999). Loin d'être un simple outil d'exécution stratégique, le TBP devient alors un outil de modélisation des processus créateurs de valeur, mobilisé dans une logique d'apprentissage collectif et de coordination (Saulpic & Ponssard, 2000). Cette relecture plus située et évolutive du TBP entre en résonance avec la théorie de la traduction (Callon, 1986 ; Latour, 1987), qui propose de dépasser une lecture strictement technique et linéaire du déploiement des outils de gestion. Le TBP est ainsi envisagé non plus comme un artefact neutre, mais comme un objet médiateur, porteur d'enjeux symboliques, politiques et identitaires, qui fait l'objet de traductions successives par les acteurs en présence (Akrich, 1993 ; Latour, 2005). Ces objets, qu'il s'agisse d'indicateurs, de tableaux, de rapports ou de logiciels, qualifiés d'actants, participent activement au processus d'instrumentation, en influençant les représentations, les rapports de pouvoir et les pratiques quotidiennes. Dans cette perspective, l'implantation du TBP ne peut être comprise indépendamment du réseau d'acteurs humains et non humains qui le soutient, le façonne ou le conteste. Le processus de déploiement s'organise autour de différentes phases : problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation, au cours desquelles se nouent des alliances et émergent des controverses (Callon, 1986 ; Latour, 2007). Le TBP devient ainsi un outil construit socialement, dont la signification et les usages varient selon les contextes et les interprétations des acteurs. Cette approche permet de mieux saisir les tensions entre la logique instrumentale prescrite et les usages effectifs, entre la standardisation stratégique et les réalités locales (Orlikowski, 1992 ; De Vaujany, 2005 ; Grimand, 2006).

Cette perspective théorique permet d'éclairer les processus par lesquels les utilisateurs s'approprient, adaptent ou détournent le tableau de bord prospectif (TBP), révélant des dynamiques d'interprétation, de négociation et parfois de résistance (Akrich et al., 1998) ; Ségrestin, 2004). Elle invite également à penser les modalités hybrides de déploiement du TBP, combinant des logiques descendantes et ascendantes, dans une tentative de conciliation entre alignement stratégique, coordination organisationnelle et intelligence collective (Choffel et Meyssonier, 2005 ; Lorino, 2003).

2.8 Synthèse

Dans le cadre de notre recherche, nous proposons d'articuler plusieurs concepts pour comprendre comment l'appropriation du tableau de bord prospectif (TBP) influence la performance et la santé des employés. En premier lieu, nous mobilisons la distinction entre travail prescrit et travail réel (Clot, 1999 ; Dejours, 1998) pour souligner que le travail réel dépasse souvent les consignes formelles, nécessitant des ajustements, de l'ingéniosité et une régulation constante face à l'imprévu (Daniellou, 2005 ; Leplat, 2006). Ce cadre permet de situer les marges de manœuvre des individus, qui influencent directement leur capacité à préserver leur santé psychologique tout en atteignant les objectifs organisationnels (Coutarel et al., 2015 ; Clot, 2015).

Les outils de gestion, en tant que dispositifs socio-techniques, jouent un rôle structurant dans ces dynamiques. Nous retenons la définition de Moisdon (1997) et de De Vaujany (2005), qui considèrent ces outils comme des assemblages d'objets, de règles et d'acteurs, médiatisant l'action collective. Parmi eux, le TBP (Kaplan & Norton, 1992, 1996) est particulièrement important : conçu pour aligner les actions sur la stratégie, il repose sur une vision top-down de la performance. Toutefois, des auteurs comme Lorino (2003) ou Mouritsen et al. (2002) soulignent les tensions entre cette vision prescriptive et les réalités opérationnelles, remettant en cause l'universalité de son déploiement. L'appropriation du tableau de bord prospectif (TBP), loin d'être linéaire, s'inscrit dans un processus évolutif et conflictuel. En nous basant sur les travaux de Grimand (2006), Orlikowski (1992) et De Vaujany (2005), notre analyse considère l'appropriation comme un processus amenant à une série d'usages différenciés, allant de l'application au détournement, façonnés par les contraintes, les ressources et les logiques des acteurs.

Enfin, l'effet de cette appropriation sur la performance et la santé des employés constitue un axe central de notre étude. Nous nous appuyons ici sur les travaux de Dejours (2022), de Clot (2015) et de Dujarier (2015), qui montrent que la santé au travail est liée à la capacité d'agir, au sens que les individus attribuent à leur travail, et à la reconnaissance de leurs efforts. L'intégration d'un outil comme le TBP peut alors devenir source de tensions s'il limite les marges de manœuvre ou impose des standards éloignés des réalités du terrain. Inversement, une appropriation située peut renforcer la performance et le bien-être si elle permet aux acteurs de réconcilier attentes stratégiques et contraintes opérationnelles. L'articulation de ces cadres théoriques vise ainsi à répondre à notre question de recherche : « Comment l'appropriation du tableau de bord prospectif (TBP) se construit-elle dans un contexte organisationnel donné, en interaction avec ses fonctions et les dynamiques réelles du travail, et quels effets produit-elle sur la performance organisationnelle et la santé des employés ? »

CHAPITRE 3

METHODOLOGIE

Le chapitre précédent a présenté le cadre théorique axé sur les outils de gestion, leur appropriation et les concepts liés à l'activité du travail. Ce chapitre méthodologique détaille les méthodes employées pour approfondir notre compréhension de l'appropriation des outils de gestion et de leur impact sur l'activité professionnelle des employés ainsi que sur leur santé. Il décrit les éléments clés de notre démarche, notamment la stratégie de recherche, l'échantillonnage, les méthodes de collecte et d'analyse des données ainsi que les critères de qualité retenus. Cette méthodologie permet d'assurer une analyse rigoureuse et cohérente, en lien avec les objectifs de la recherche.

3.1 Stratégie de recherche

Dans le cadre de notre recherche, nous avons délibérément choisi d'adopter une approche méthodologique exploratoire. Cette décision découle de notre volonté d'être en cohérence avec les objectifs de notre étude, qui vise à comprendre comment l'appropriation des outils de gestion, tels que le tableau de bord prospectif, influence la santé des employés tout en ayant un impact sur leur performance et les dynamiques organisationnelles. Dans ses écrits, Thiétart (2014) souligne que « l'exploration consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir à la recherche d'explication, de prédiction et de compréhension ». Selon l'auteur, l'exploration en management vise à enrichir la base de connaissances existante en proposant des avancées théoriques significatives. Cette démarche sert deux objectifs majeurs : d'abord, la recherche de l'explication, permettant ainsi de prédire les phénomènes observés, et ensuite, la recherche d'une compréhension approfondie du sujet étudié. Ainsi, l'étude exploratoire offre une opportunité de sonder en profondeur le sujet, d'identifier des tendances émergentes et de recueillir des données préliminaires qui peuvent informer davantage notre compréhension du phénomène étudié (*Ibid.*). Cette méthodologie nous a également permis d'explorer de nouvelles perspectives concernant l'impact des outils de gestion sur la santé des employés et de poser les bases pour des investigations plus approfondies à l'avenir, contribuant ainsi de manière significative à la littérature existante sur le sujet.

3.1.1 L'approche qualitative

Dans le contexte de notre recherche, nous avons fait le choix de privilégier une approche qualitative. Cette décision repose sur notre volonté de mettre en avant la compréhension approfondie et la signification des données, plutôt que de les réduire à des éléments mathématiques. Conformément à la perspective de Paillé et Mucchielli (2012), notre approche qualitative nous incite à explorer les nuances et les intrications des phénomènes étudiés, favorisant ainsi une compréhension contextuelle et holistique. En optant pour cette méthodologie, notre objectif fut d'apporter une contribution significative en dégagant les sens, les motifs et les implications derrière les données recueillies, plutôt que de simplement les quantifier. L'enquête qualitative offre en effet la possibilité de recueillir des données riches et des perspectives approfondies en intégrant des éléments tels que des témoignages, des observations et d'autres formes de données qualitatives (Paillé & Mucchielli, 2012). Cette approche favorise une exploration détaillée du sujet de recherche, permettant de capturer la complexité et la diversité des expériences humaines. L'utilisation de témoignages permet d'obtenir des informations directes provenant des participants, offrant ainsi un aperçu authentique de leurs expériences, perceptions et opinions. La préférence pour les méthodologies qualitatives dans notre recherche est également soutenue par des auteurs tels que Charreire et Durieux (2007, p. 69), qui soulignent que ces méthodes sont plus fréquemment utilisées dans le cadre d'explorations en raison de leur alignement avec les objectifs de la recherche. Cette approche qualitative offre la souplesse nécessaire pour sonder en profondeur les complexités du sujet étudié, permettant ainsi une compréhension approfondie des phénomènes explorés.

3.1.2 Entretien compréhensif

Nous avons opté pour l'utilisation d'entretiens compréhensifs, une méthode qui s'accorde particulièrement avec les objectifs de notre recherche. Nous avons jugé que cette approche était appropriée car elle se situe dans un cadre qui ressemble à une conversation, tout en conservant la rigueur méthodologique requise. Dans le contexte d'un entretien compréhensif, le chercheur n'agit pas simplement en tant qu'enquêteur cherchant à recueillir des représentations, mais plutôt en tant qu'interlocuteur engagé dans un dialogue avec un informateur. (Kaufmann, 1996). Cette approche permet d'accéder aux raisons sous-jacentes aux représentations des individus, offrant ainsi une perspective plus profonde et nuancée sur le processus d'appropriation de l'outil de gestion dans le cadre de notre recherche. Elle se démarque clairement de la rigidité souvent associée aux guides

d'entretien semi-directifs. Contrairement à ces derniers, l'entretien compréhensif offre une flexibilité accrue, créant ainsi un espace plus ouvert et dynamique pour l'interaction entre le chercheur et l'informateur. Cette approche permet une exploration plus profonde des expériences, des perceptions et des raisonnements des individus, échappant à la structure préétablie des questions et favorisant une compréhension plus holistique du processus d'appropriation de l'outil de gestion dans le contexte spécifique de notre recherche (*Ibid*).

Selon Kaufmann (1996), la conduite de l'entretien compréhensif repose sur l'idée que la meilleure question n'est pas prédéfinie dans une grille rigide, mais émerge naturellement de ce que dit l'informateur. L'enquêteur est ainsi invité à adopter une posture active et engagée, allant au-delà des simples questions ouvertes. Il peut intervenir dans la conversation, pointer des incohérences, proposer des pistes d'analyse ou partager ses propres réflexions, tout en respectant le cadre de l'entretien. Cette implication subjective contribue à créer une interaction dynamique et favorise une compréhension approfondie du vécu de l'interviewé. L'entretien compréhensif, tel que le conçoit Kaufmann (1996), implique également une posture réflexive : le chercheur effectue des allers-retours constants entre écoute, compréhension, prise de distance et analyse critique. Cette navigation souple lui permet d'adapter son discours et sa posture en fonction du contexte, tout en maintenant un regard analytique sur les propos recueillis. En combinant engagement subjectif et vigilance interprétative, cette démarche permet de produire des données riches, nuancées et situées, tout en garantissant la rigueur de l'analyse qualitative.

Bien que l'entretien compréhensif soit nettement différencié de l'entrevue semi-dirigée, nous avons jugé nécessaire de concevoir un guide d'entretien pour être prévoyants méthodologiquement (voir annexe D). Ce guide a été conçu comme une sorte d'aide-mémoire, offrant une structure tout en préservant la flexibilité inhérente à l'entretien compréhensif. Il nous a également servi pour cadrer la conversation lorsque cela était nécessaire, sans imposer des restrictions excessives afin d'assurer la cohérence de la collecte de données tout en permettant une exploration approfondie et nuancée des expériences et des perspectives des participants. Cependant, il est important de noter que les questions posées aux participants n'ont pas été strictement formulées telles qu'elles apparaissent dans notre guide d'entretien. Initialement, notre guide comprenait des questions brise-glace qui marquaient le début de l'entretien. Cette phase était suivie par une première partie constituée de questions fermées, axées notamment sur le parcours professionnel des participants et sur leurs

premières expériences avec le tableau de bord prospectif, conformément à notre guide. Par la suite, en fonction des expériences spécifiques de chaque participant avec le Tableau de Bord Prospectif, les questions devenaient naturellement plus générales, ouvertes et spontanées.

3.2 Échantillonnage

Dans la recherche qualitative, l'objectif principal de l'échantillonnage est d'obtenir une compréhension approfondie et détaillée du phénomène étudié. Contrairement à la recherche quantitative, où l'accent est souvent mis sur la représentativité statistique, la recherche qualitative cherche à explorer la complexité et la richesse des expériences individuelle. Les chercheurs cherchent à comprendre comment le contexte influence le phénomène étudié en sélectionnant des cas spécifiques pour permettre d'explorer les nuances contextuelles. Royer et Zarlowski (2014) définissent un échantillon comme « l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront rassemblées ». Plutôt que de viser des échantillons massifs pour obtenir une représentation statistique de la population, la recherche qualitative privilégie souvent des petits échantillons. Ces échantillons sont choisis de manière délibérée pour permettre une immersion profonde dans le contexte, facilitant une compréhension nuancée du phénomène (Miles & Huberman, 2003).

Lors de la sélection des participants pour une étude qualitative, il est impératif que le chercheur établisse des critères de sélection clairs afin d'assurer la pertinence des participants par rapport à la question de recherche. Ces critères guident le processus d'échantillonnage et veillent à ce que les participants contribuent de manière significative à l'objectif de l'étude. Ils jouent un rôle crucial dans la validité et la fiabilité de l'étude en garantissant que les participants choisis sont les mieux adaptés pour répondre à la question de recherche. Selon Miles et Huberman (2003), la clarté et la transparence dans la définition des critères de sélection, ainsi qu'une approche systématique lors du processus de sélection, sont essentielles. Ainsi, dans le cadre de l'échantillonnage au sein de la Banque Africaine d'Export et Import, trois groupes d'acteurs organisationnels ont été spécifiquement ciblés. Les cadres supérieurs, les gestionnaires et les gestionnaires adjoints ont constitué ces groupes. Ces individus ont été choisis en raison de leur importance pour notre étude, étant directement impliqués dans l'utilisation du tableau de bord prospectif.

Dans un premier temps, nous avons sollicité la participation de douze individus pour notre recherche. Ces participants n'ont pas été sélectionnés de manière aléatoire, mais plutôt sur la base de critères spécifiques. Tout d'abord, ils devaient justifier d'une ancienneté professionnelle d'au moins deux ans, afin de s'assurer qu'ils disposaient d'une expérience suffisante pour contribuer de manière pertinente à l'étude. De plus, les participants devaient être des gestionnaires occupant des postes de responsabilité à la tête d'équipes. Cette caractéristique était essentielle, car notre sujet de discussion portait sur l'utilisation du tableau de bord prospectif, un outil de gestion stratégique. Cette sélection visait donc à garantir que les participants possédaient non seulement une connaissance approfondie de cet outil, mais également une expérience pratique de son utilisation dans la gestion quotidienne, leur permettant ainsi de fournir des informations détaillées et éclairées.

Tableau 3.1 Profils des personnes rencontrées

Gestionnaire (M)	Ancienneté dans le poste	Titre
M1	8 ans	Cadre supérieur (Senior Manager)
M2	25 ans	Gestionnaire (Manager)
M3	9 ans	Gestionnaire (Manager)
M4	5 ans	Gestionnaire Adjoint (Assistant Manager)
M5	12 ans	Cadre supérieur (Senior Manager)
M6	9 ans	Cadre supérieur (Senior Manager)
M7	3 ans	Gestionnaire Adjoint (Assistant Manager)
M8	7 ans	Gestionnaire (Manager)
M9	10 ans	Cadre supérieur (Senior Manager)
M10	9 ans	Gestionnaire (Manager)
M11	15 ans	Cadre supérieur (Senior Manager)
M12	17 ans	Cadre supérieur (Senior Manager)

3.2.1 Réalisation des entrevues

Notre démarche a commencé par une demande d'autorisation pour mener une recherche académique au sein de la Banque Africaine d'Import et d'Export (AFREXIMBANK), une fois que nous avons acquis une connaissance préalable de celle-ci. L'invitation à participer à notre projet académique a été transmise *via* une lettre de présentation par courriel. Ce courriel, rédigé par nos soins, a ensuite été relayé par le service des ressources humaines auprès des employés répondant aux critères de sélection établis. Certains des individus sollicités ont accepté de participer à l'étude, exprimant leur consentement, tandis que d'autres ont décliné l'invitation pour des raisons personnelles ou d'indisponibilité. En moyenne, les participants ont consacré généreusement entre une heure (1h) et une heure trente (1h30) de leur temps à nos entretiens. Les données et les informations ont été collectées dans la période s'étendant de juillet 2023 à août 2023.

L'ensemble des entretiens a eu lieu dans le lieu de travail des personnes interviewées, à l'exception d'un participant qui était en mission à l'étranger au moment de notre étude. Dans ce cas particulier, nous avons convenu de tenir la rencontre à l'aide de l'application Zoom. Pour les entretiens avec les participants présents sur place, ceux-ci ont été réalisés dans une salle de réunion privée, assurant ainsi la qualité et la confidentialité des entretiens, avec seulement l'interviewé et l'intervieweur présents. Cette approche a favorisé un environnement propice à des échanges ouverts, même pour des questions parfois confidentielles ou délicates, auxquelles les personnes interrogées ont généreusement répondu avec un grand intérêt.

Dans un souci de respect envers les participants et dans le but d'accroître notre concentration pendant les entretiens, nous avons obtenu leur accord pour enregistrer les témoignages. Ces enregistrements ont été effectués à l'aide d'une application mobile appelée "enregistreur vocal". À la clôture des entretiens, les enregistrements ont été transcrits sur papier. Bien que la tâche de transcription puisse être exigeante, elle revêtait une importance capitale pour garantir une collecte exhaustive et efficace des témoignages. De plus, elle permettait d'identifier les sujets pertinents à explorer lors de l'analyse ultérieure. Suite à la collecte des données, nous avons procédé à leur traitement et à leur analyse. Les détails de ces opérations sont exposés dans la section suivante.

3.3 Critères de qualité de la recherche

Selon Miles et Huberman (2003), la qualité d'une recherche scientifique repose sur certains critères fondamentaux. Dans le cadre de notre recherche qualitative, nous avons identifié cinq critères clés qui guident l'évaluation de la qualité de notre étude. Cette section vise à fournir une brève explication de ces critères et à les commenter en ce qui concerne leur application dans notre recherche.

3.3.1 La transparence de la méthodologie

La transparence de la méthodologie est essentielle pour permettre une évaluation externe et une compréhension approfondie de la démarche de recherche (Miles & Huberman, 2003). Dans notre étude, nous avons clairement décrit toutes les étapes de notre méthodologie, de la sélection des participants à la collecte des données et à l'analyse. Cette transparence vise à faciliter une évaluation critique de notre travail par d'autres chercheurs.

3.3.2 Fiabilité

Selon Drucker-Godard et al. (2003), la fiabilité joue un rôle essentiel dans la recherche scientifique en garantissant que d'autres chercheurs, employant les mêmes méthodes et travaillant avec une population similaire, obtiendraient des résultats identiques. Dans notre étude, nous avons pris des mesures spécifiques pour renforcer la fiabilité de nos résultats. L'utilisation d'un guide d'entretien a été l'un des choix méthodologiques qui ont contribué à maintenir un certain contrôle sur le déroulement des entretiens. Ce guide a fourni une structure cohérente pour les interactions avec les participants, minimisant ainsi les variations potentielles dans les réponses. De plus, cela a permis d'accroître la reproductibilité des entretiens, favorisant ainsi la comparaison entre différentes séances. Dans le but de renforcer la fiabilité, nous avons également pris des mesures pour garantir la précision des données recueillies. Le respect de l'anonymat des participants a été rigoureusement observé, assurant ainsi la confidentialité de leurs réponses. De plus, la transcription complète des enregistrements a été entreprise, facilitant l'accès direct aux données à tout moment. Cette démarche garantit une reproduction fidèle des propos des participants et offre une transparence accrue, renforçant ainsi la confiance dans la fiabilité de notre recherche. En adoptant ces choix méthodologiques, notre objectif était de créer des conditions propices à la reproductibilité des

résultats, contribuant ainsi à la fiabilité globale de notre étude tout en respectant les normes éthiques et la confidentialité des participants.

3.3.3 Validité interne

Miles et Huberman (2003) abordent la question de la validité interne dans le contexte de la recherche qualitative. Ils soulignent l'importance de la validité interne pour assurer la crédibilité des conclusions tirées de l'étude. La validité interne se rapporte à la confiance que l'on peut accorder aux résultats de la recherche, en particulier en ce qui concerne la précision des conclusions par rapport aux données collectées. Dans leurs travaux, Miles et Huberman (2003) mettent en avant diverses stratégies pour renforcer la validité interne, notamment la triangulation des données, l'utilisation de différentes sources d'informations, la vérification auprès des participants pour assurer une interprétation précise de leurs expériences, et la documentation approfondie du processus d'analyse pour permettre une évaluation externe. Dans notre étude, le recours au *verbatim* des participants a été un moyen d'étayer la crédibilité de l'analyse des données pour renforcer la triangulation de nos données. Les auteurs soulignent également l'importance de fournir une documentation détaillée de la méthodologie de recherche. Cela inclut une description complète des procédures de collecte de données, d'analyse et d'interprétation, ce qui permet aux autres chercheurs de juger de la rigueur et de la validité de l'étude. Par ailleurs, les caractéristiques personnelles et l'expérience tant des participants que du chercheur peuvent introduire des biais lors d'une étude. Ces biais peuvent influencer différentes phases de la recherche, notamment la collecte, le traitement et l'analyse des données.

3.3.4 Validité externe

La validité externe se réfère à la généralisation des résultats de l'étude à des contextes, des populations ou des situations autres que ceux étudiés initialement. Il s'agit de déterminer dans quelle mesure les conclusions peuvent être étendues au-delà du contexte spécifique de l'étude. D'après Patton (2015), la transférabilité se concentre sur la capacité de transférer les résultats d'une étude à des contextes similaires afin de renforcer leur validité dans la recherche qualitative. Puisque notre recherche traitait de l'usage d'un tableau de bord propre à la Banque Africain d'Export et Import, cela pourrait rendre difficile la généralisation des résultats à d'autres contextes, car chaque entreprise pourrait avoir des pratiques et des outils spécifiques qui ne sont pas nécessairement

généralisables à d'autres. Il aurait fallu étudier d'autres cas similaires afin d'assurer la cohérence et la reproductibilité des résultats dans des contextes apparentés. Patton (2015) souligne également l'importance de la sélection de la diversité des participants et de la représentativité de l'échantillon par rapport au phénomène étudié. Pour notre cas de recherche, notre échantillon se limitait seulement à une entreprise. Par conséquent, il est essentiel d'exercer la prudence lors de l'application des résultats de notre recherche à d'autres établissements, étant donné l'absence de confirmation à cet égard.

3.3.5 Considérations éthiques

La collecte des données a été conduite dans le strict respect des règles éthiques, démontré par l'obtention d'un certificat d'éthique délivré par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Montréal. Notre engagement envers des considérations éthiques essentielles a été au cœur de notre approche, comprenant des principes tels que le consentement libre des participants, la protection des informations personnelles et la gestion des risques tant pour les répondants que pour les institutions partenaires, notamment l'Université du Québec à Montréal et la Banque Africaine d'Export et Import. Avant de participer aux entretiens, les participants ont été pleinement informés de nos engagements en matière de confidentialité en tant que chercheuses. Ces informations ont été communiquées au moyen d'un formulaire détaillé, contenant des éléments clés pour éclairer les répondants sur différents aspects du projet de recherche. Ces éléments comprenaient la nature volontaire de leur participation, leur liberté de consentir ou non à un enregistrement et d'autres considérations importantes. Cette approche visait à assurer une compréhension claire et éclairée de la part des participants, démontrant notre engagement envers l'éthique et le respect des droits des répondants tout au long du processus de recherche.

3.4 Traitement et analyse des données

Le traitement et l'analyse des données ont été effectués en utilisant le logiciel d'analyse qualitative de données N'Vivo. Ce programme a facilité la gestion systématique du processus d'analyse, offrant des avantages spécifiques tels que la codification et la manipulation efficaces d'un vaste corpus de données, la possibilité de codage simultané à différents niveaux d'analyse, la classification des données, ainsi que l'établissement de liens entre les thèmes ou catégories.

En utilisant ce logiciel, nous nous sommes également appuyés sur la méthodologie proposée par Miles et Huberman (2003). Ces auteurs ont développé une approche qualitative fondée sur des méthodes systématiques pour analyser des données qualitatives, faisant notamment appel à l'utilisation de matrices et de schémas. Leur méthode implique, entre autres étapes, *la transcription* des données qui consiste à convertir le matériel brut en texte écrit, facilitant ainsi son analyse ; *l'élaboration d'un codage* c'est à-dire un ensemble de catégories ou de codes qui représentent des idées ou des thèmes émergents dans les données, qui implique souvent une analyse approfondie du contenu pour identifier les motifs et les concepts clés ; *la création de matrices* pour organiser et synthétiser les informations. Les matrices peuvent être utilisées pour comparer des données, examiner des relations entre des variables ou pour regrouper des informations selon des thèmes spécifiques ; *la synthèse d'information* pour permettre la visualisation des relations entre les thèmes, la comparaison des expériences de différents participants, ou l'identification de schémas récurrents et enfin, la rédaction du cas ; *la rédaction du cas* permet de présenter de manière narrative les découvertes, les thèmes émergents et les interprétations des chercheurs.

Par conséquent, dans le cadre de notre méthodologie de recherche qualitative, les témoignages précieux de nos participants ont été minutieusement enregistrés et par la suite transcrits pour fournir des verbatims. Ces verbatims représentent une reproduction exacte des paroles utilisées par les participants pendant les entretiens. Cette démarche vise à renforcer considérablement la crédibilité de notre analyse des données. En présentant les paroles authentiques des participants, nous visons à capturer la richesse et la nuance de leurs expériences, permettant aux lecteurs de s'immerger dans la réalité du contexte étudié et d'apprécier la légitimité des interprétations et des conclusions tirées de ces données brutes.

À partir de ces *verbatim*s, nous avons organisé les données en tables pour chaque thématique. En analysant ces verbatims, nous avons pu établir des liens significatifs entre différentes dimensions, enrichissant ainsi notre compréhension du contexte étudié. La reproduction exacte des expressions des participants a été cruciale pour garantir la précision et la pertinence de nos interprétations, renforçant ainsi la robustesse de notre analyse qualitative. Le tableau suivant présente une partie du codage du premier et du deuxième niveau :

Tableau 3.2 Présentation des thèmes, sous-thèmes et verbatims

Thèmes	Sous-thèmes	Exemple de verbatims
Les fonctions du tableau de Bord Prospectif (TBP)	Fonction symbolique	« <i>Quand on a mis en place le TBP, c'était aussi pour montrer qu'on était au niveau des autres grandes banques. On voulait donner l'image d'une institution moderne, avec les mêmes pratiques que les banques internationales, même si, dans le quotidien, ça n'a pas tout changé tout de suite.</i> » M11, Cadre Supérieur
	Fonction prescrite	« <i>Une autre raison d'être du TBP à la Banque était de favoriser une culture de récompense liée à la performance. Là, je parle des bonus que l'on reçoit. Donc, lorsque la banque atteint ses objectifs commerciaux, chaque employé est récompensé en fonction de sa performance, et on utilise le TBP pour cela également.</i> » M11, Cadre Supérieur
	Fonctions attribuées	« <i>Donc, en essence, un outil est censé être facilitateur. Mais celui-ci devient plutôt un chien de garde, plus punitif que toute autre chose... Le point que nous essayons de faire valoir, c'est qu'aujourd'hui, cet outil est perçu comme punitif.</i> » M7, Gestionnaire Adjoint
Les composantes de l'outil de gestion	Substrat technique	« <i>... pour moi, l'outil lui-même n'est pas convivial. Il laisse trop de place à l'interprétation, du moins de mon point de vue.</i> » M3, Gestionnaire
	Philosophie du gestionnaire	« <i>... pour moi, l'outil lui-même n'est pas convivial. Il laisse trop de place à l'interprétation, du moins de mon point de vue.</i> » M3, Gestionnaire
	Vision Simplifiée du Système de Rôles	« <i>C'est un outil pour gérer les performances. Mais lorsque vous commencez à introduire ou à imposer votre propre façon de penser et vos priorités dans l'outil, et que vous le manipulez pour que les gens puissent l'utiliser comme vous le souhaitez, alors cela pose des problèmes</i> » M1, Cadre Supérieur
	Le déplacement	« <i>Supposons que les objectifs sont scellés d'ici le 30 juin. D'ici là, vous avez déjà travaillé sur certains d'entre eux depuis six mois. Les objectifs ambitieux sont saisis dans le système, augmentant le poids des objectifs où je me sens</i>

Les formes d'appropriation		<i>le plus confiant dans ma capacité à les atteindre, tout en réduisant le poids des autres. » M2, Gestionnaire</i>
	Le détournement	<i>« Une autre façon consiste à fixer des objectifs faciles à atteindre qui n'ont rien ou presque rien à voir avec ce qui est censé être réalisé au niveau départemental. » M3, Gestionnaire</i>
La réduction des marges de manœuvre	La réduction des marges de manœuvre	<i>« Autrefois, j'avais la possibilité d'adapter les objectifs avec mon équipe en fonction de la charge de travail. Aujourd'hui, je ne suis plus capable : le tableau de bord prédétermine tous les objectifs, quelle que soit l'évolution de la situation, et il faut s'y conformer strictement. » M12, Cadre Supérieur</i>
Effets de l'appropriation	Performance économique	<i>« Il n'y a aucune preuve pour dire que le tableau de bord équilibré a conduit à de meilleurs résultats ou à un impact plus important pour la banque. En fait, il y a des comportements négatifs désormais associés au tableau de bord qui présentent des risques majeurs pour l'organisation... » M2, Gestionnaire</i>
	Effets sur la santé	<i>« Cela en arrive au point où le système vous transforme en mercenaire. Vous commencez alors à faire des choses pour votre tableau de bord plutôt que pour l'institution, car vous êtes tellement absorbé par la façon dont vous serez évalué à la fin de l'année. » M7, Gestionnaire Adjoint</i>

CHAPITRE 4

CONTEXTE

Ce chapitre examine la mise en œuvre et les implications stratégiques du tableau de bord prospectif (TBP) au sein de la Banque Africaine d'Import-Export (Afreximbank). Face à des défis organisationnels liés à sa croissance rapide et à sa diversité culturelle, la banque a adopté le TBP afin d'aligner ses objectifs stratégiques avec ses pratiques opérationnelles. Cependant, au-delà de cette logique rationnelle, l'adoption du TBP peut aussi être comprise comme un phénomène d'isomorphisme mimétique (DiMaggio & Powell, 1983), fréquent dans les institutions financières internationales, où l'utilisation d'outils largement reconnus permet de renforcer la légitimité organisationnelle et de se conformer aux standards de gestion en vigueur dans le secteur bancaire. À travers l'analyse de composantes telles que la cartographie stratégique, les mécanismes d'évaluation de la performance et le système d'incitation par la rémunération, ce chapitre explore les modalités concrètes de déploiement du TBP dans l'organisation. Cette adoption s'inscrit également dans une dynamique plus large de financiarisation de la gestion bancaire, où la performance tend à être mesurée principalement par des indicateurs financiers et quantitatifs (Chiapello, 2015 ; Chambost et al., 2020). Il s'appuie également sur les neuf étapes du succès définies par le *Balanced Scorecard Institute* pour illustrer la manière dont Afreximbank structure son processus d'alignement stratégique. L'objectif est de dégager des enseignements sur les effets de cet outil de gestion, tant sur la performance organisationnelle que sur la cohérence entre stratégie et actions quotidiennes.

4.1 Introduction du tableau de bord prospectif (TBP) au sein de la Banque Africaine d'Export et Import (AFREXIMBANK)

La Banque africaine d'import-export, également connue sous le nom d'Afreximbank, a été créée en octobre 1993 avec pour mission de financer et de promouvoir le commerce intra-africain et extra-africain. Cette banque multilatérale³, située au Caire, en Égypte, compte actuellement 53 États

³ Une **banque multilatérale** est une institution financière internationale créée par plusieurs pays, généralement dans le but de promouvoir le développement économique et social. Ces banques offrent des prêts, des subventions et une assistance technique à leurs membres, en particulier aux pays en développement, pour financer des projets d'infrastructure, de développement durable ou d'autres initiatives favorisant la croissance économique. Exemples : la Banque mondiale, la Banque africaine de développement (BAD) ou la Banque asiatique de développement (BASD).

membres africains. En tant qu'institution multilatérale, elle s'efforce de recruter et d'employer des talents expérimentés provenant de toute l'Afrique et de sa diaspora, ce qui en fait une organisation hautement multiculturelle. Cette diversité culturelle constitue une richesse, permettant à la banque de tirer parti des valeurs et des pratiques de travail distinctes de différents pays. Cependant, elle soulève également des défis organisationnels, notamment pour l'uniformité de la compréhension des systèmes de gestion de la performance et des incitatifs associés. Face à ces défis organisationnels croissants, Afreximbank a pris conscience de la nécessité de renforcer et d'harmoniser ses pratiques de gestion de la performance pour accompagner sa croissance rapide. Cette décision s'inscrit également dans un contexte où les missions des organisations évoluent au fil du temps en fonction des dynamiques économiques et politiques régionales (Selznick, 1947), et où les banques multilatérales, assimilables à des bureaucraties internationales (Trondal et al., 2014), sont soumises à des attentes multiples, parfois contradictoires, de la part de leurs parties prenantes. Une gestion efficace de la performance est perçue comme essentielle à la fois pour aligner les objectifs individuels et collectifs avec la stratégie globale, et pour s'assurer que les employés, issus d'horizons culturels divers, disposent d'un cadre clair et cohérent pour évaluer et améliorer leurs contributions.

C'est dans cette optique qu'en 2014, la Banque a entrepris une initiative structurée en mettant en place un comité intitulé *Performance Improvement Lever*⁴ (PIL), dédié à la refonte de son système de gestion de la performance. Le comité PIL rassemblait des membres issus des départements stratégiques de la Banque, notamment le département commercial, stratégie et les ressources humaines. Les travaux du PIL ont conduit à une décision majeure : l'adoption du tableau de bord prospectif (*Balanced Scorecard*) comme outil principal de gestion stratégique et de la performance. Ce choix marquait une volonté d'aligner les activités de l'organisation sur ses objectifs stratégiques tout en assurant un suivi rigoureux et une analyse approfondie des performances. Ce système symbolisait l'engagement d'Afreximbank à optimiser ses processus et à répondre aux défis posés par sa croissance et sa diversité culturelle.

⁴ Performance Improvement Levers (PIL) se traduit en français comme « leviers d'amélioration de la performance ».

4.2 Usage du Tableau de Bord Prospectif au sein de la banque africaine d'import et d'export (AFREXIMBANK)

Depuis sa création, la banque Afreximbank a adopté la planification stratégique comme un levier clé pour définir et réaliser ses objectifs prioritaires à moyen et long terme. Cette approche lui permet d'aligner ses actions sur des priorités bien définies, contribuant ainsi à la mise en œuvre cohérente de sa mission. En complément de cette planification stratégique, la banque s'appuie sur des plans de travail et des budgets annuels, qui servent de mécanismes opérationnels pour exécuter sa stratégie annuelle et en assurer le suivi.

Un élément central de l'approche stratégique de la Banque est l'utilisation de la carte stratégique (voir annexe E), un outil visuel qui clarifie les objectifs stratégiques en les reliant aux quatre perspectives clés du tableau de bord prospectif (TBP). Traditionnellement, la perspective financière est placée en tête de la carte stratégique, reflétant son rôle crucial en tant que mesure ultime de la performance et de la responsabilité organisationnelle. Cependant, dans le cas d'Afreximbank, les perspectives financières et celles des parties prenantes (clients et partenaires) occupent conjointement le sommet de la carte stratégique, symbolisant leur importance égale dans les activités de la banque. Cette configuration souligne le double impératif d'atteindre des résultats financiers solides tout en répondant aux attentes des parties prenantes clés, notamment dans le cadre de ses activités de financement et de promotion du commerce intra- et extra-africain.

4.2.1 Les neuf étapes du succès du tableau de bord prospectif

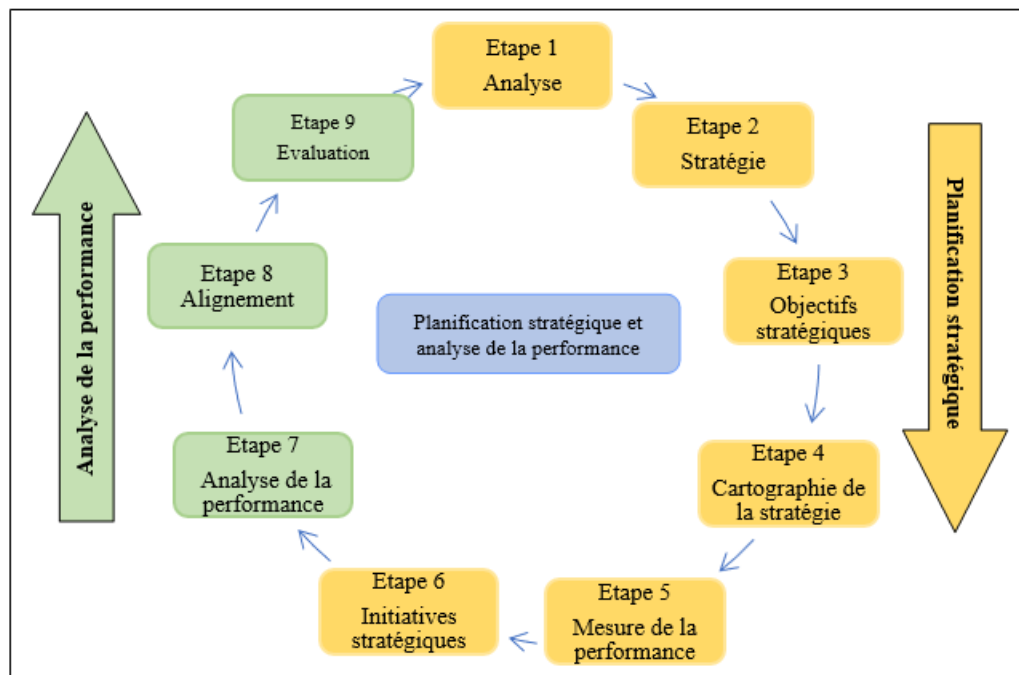
En élaborant son tableau de bord prospectif (TBP), Afreximbank a adopté l'approche des neuf étapes du succès développée par l'Institut du Balanced Scorecard (*The Balanced Scorecard Institute*)⁵. Cette méthode offre une structure complète pour garantir une planification et une gestion stratégiques efficaces (fig. 4.1). Elle permet notamment de « relier les points » entre les diverses composantes organisationnelles telles que la planification stratégique, la budgétisation, les opérations et la gestion. En d'autres termes, cette approche établit un lien visible et logique entre les opérations quotidiennes, les indicateurs de performance utilisés pour mesurer le succès, les objectifs stratégiques, ainsi que la mission, la vision et la stratégie de l'organisation. Dans notre étude, ces neuf étapes d'implantation du TBP, proposées par Kaplan et Norton (1996, 2001), sont

⁵ Balanced Scorecard Institute (BSI) est une organisation internationale spécialisée dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'amélioration des stratégies de gestion basées sur le Balanced Scorecard (BSC).

présentées à titre contextuel afin de situer l’outil dans sa version prescriptive classique. L’objectif n’est pas d’en analyser l’application détaillée dans l’organisation étudiée, mais plutôt d’offrir un repère conceptuel permettant de comprendre les intentions initiales associées à l’outil.

Le département de Stratégie et d’Innovation (*STIN*) joue un rôle central dans ce processus. Il est responsable de la formulation, de l’exécution, du suivi et de l’évaluation de la stratégie de la Banque. En outre, le STIN développe des solutions innovantes axées sur les processus, les produits et les services numériques, soutenant ainsi la mise en œuvre de la stratégie de manière efficace et cohérente. Grâce à cette approche intégrée, Afreximbank s’assure que chaque étape de son fonctionnement opérationnel est alignée sur ses objectifs stratégiques globaux. Il convient de souligner que les étapes 1 à 6 se concentrent principalement sur l’élaboration de la stratégie, tandis que les étapes 7 à 9 mettent l’accent sur son exécution et sa gestion.

Figure 4.1 9 étapes du processus de planification stratégique et d'analyse de la performance



Source: *The Balanced Scorecard Institute* (2013)

Étape 1. Analyse

La première étape du processus de performance stratégique consiste en une analyse organisationnelle approfondie, intégrant l'étude des facteurs macro- et micro-environnementaux qui influencent l'institution, à l'aide de modèles établis tels que le modèle PESTEL. Cette phase permet de créer ou de revalider les éléments stratégiques essentiels. Dans le cas d'Afreximbank, dont la mission est de transformer et de développer le commerce en Afrique, cette analyse inclut une prévision de l'environnement opérationnel afin d'anticiper les facteurs susceptibles de soutenir ou de freiner ses activités. Elle comprend également une évaluation de l'environnement mondial pour identifier les dynamiques pouvant impacter la croissance du commerce africain, telles que la démondialisation, les technologies émergentes, les exigences environnementales, les évolutions du secteur bancaire, les politiques monétaires et budgétaires, ainsi que les tendances des marchés africains en matière de matières premières.

Étape 2 : Stratégie

Au cours de cette phase stratégique, l'entreprise définit sa proposition de valeur pour le client, établit un profil stratégique et décline l'orientation globale en trois ou quatre grands thèmes. Ces domaines représentent les axes sur lesquels l'organisation doit exceller pour atteindre ses objectifs, tout en tenant compte des opportunités, des défis à surmonter et de la valeur à offrir aux clients. Dans le cas d'Afreximbank, une évaluation approfondie des facteurs internes et externes est réalisée pour analyser leur impact sur l'exécution de la stratégie visant à promouvoir le commerce intra-africain. Cette analyse identifie les obstacles potentiels ainsi que les facteurs clés de succès pouvant constituer des avantages concurrentiels pour la banque. Chaque année, généralement en octobre, le département de Stratégie et Innovation élabore une stratégie annuelle servant de plan opérationnel pour l'année suivante. Ce plan est soumis à la direction générale, composée du président et des vice-présidents, pour évaluation et approbation. Les propositions sont examinées, ajustées si nécessaire, puis validées. La stratégie est ensuite présentée au conseil d'administration pour adoption. Une fois approuvée, elle devient le cadre stratégique officiel de l'organisation pour l'année à venir.

Étape 3. Définition des objectifs stratégiques

Au cours de cette étape, les stratégies globales définies précédemment sont traduites en objectifs stratégiques réalisables au niveau organisationnel (niveau 1). Ces objectifs constituent les fondations du Tableau de Bord Prospectif (TBP), sur lesquelles reposent les étapes suivantes, telles que la cartographie stratégique, la sélection des mesures de performance, la mise en œuvre des initiatives et l'analyse des résultats. En définissant des objectifs clairs et précis, l'organisation assure la cohérence entre les actions opérationnelles et la vision stratégique globale. Le département de stratégie organise des ateliers collaboratifs et des discussions avec les chefs de départements et certains cadres supérieurs. Ces rencontres permettent de formuler des objectifs spécifiques alignés avec les priorités stratégiques de l'organisation. Elles favorisent également une compréhension partagée de la vision et une implication active des responsables dans la mise en œuvre des orientations définies. Chaque directeur de département prépare une première version des objectifs prioritaires de son unité, accompagnée des activités spécifiques qui y sont rattachées. Ces propositions sont conçues pour s'aligner avec les objectifs stratégiques fixés au niveau 1. Par la suite, une réunion de validation est organisée avec la direction et les cadres supérieurs. Les objectifs sont discutés, ajustés si nécessaire, puis validés en tant qu'objectifs de niveau 2, applicables pour l'année. Au niveau individuel (niveau 3), chaque employé élabore ses propres objectifs selon la méthode SMART, en cohérence avec ceux de son département. Ces objectifs sont ensuite discutés avec le supérieur hiérarchique, qui les valide ou les ajuste afin de garantir leur pertinence et leur alignement. Cette démarche favorise l'engagement du personnel et renforce la transparence dans le processus d'évaluation. Enfin, l'équipe de stratégie assure le suivi et la révision régulière des objectifs à tous les niveaux. Ce travail garantit un alignement stratégique constant et contribue à la réussite globale de la stratégie de la banque.

Étape 4. Cartographie de la stratégie

Au cours de l'étape de cartographie stratégique, des liens de cause à effet sont établis entre les objectifs stratégiques et les mesures correspondant à chaque perspective du tableau de bord prospectif. Cette étape permet de créer une chaîne de valeur qui illustre comment l'organisation entend atteindre ses objectifs à long terme. La carte stratégique, représentée sous forme de graphique, met en évidence les relations entre les objectifs et guide les parties prenantes vers les

priorités clés. Elle offre également aux employés une compréhension claire de leur contribution à la stratégie globale. En alignant les activités avec les orientations stratégiques, la carte devient un outil central de communication et de décision, facilitant une exécution cohérente de la stratégie à tous les niveaux de l'organisation. À la Banque Afreximbank, le département de stratégie collabore avec chaque chef de département pour élaborer et cartographier les tableaux de bord de niveau 2. Cette démarche assure un alignement étroit avec les priorités de la banque et garantit une cohérence dans la mise en œuvre de la stratégie.

Étape 5. Mesure de la performance

La cinquième étape consiste à élaborer des mesures de performance pour chaque objectif stratégique, en identifiant les indicateurs clés nécessaires au pilotage de l'exécution de la stratégie. Cette phase joue un rôle essentiel, car sans des mesures rigoureuses, il devient difficile de suivre l'avancement du plan stratégique et d'évaluer l'efficacité des actions entreprises. Les indicateurs opérationnels permettent de suivre l'utilisation des ressources, l'application des procédures et les résultats atteints, offrant ainsi une base concrète pour l'ajustement des décisions. À la Banque Afreximbank, le département de stratégie valide et ajuste régulièrement les mesures associées aux objectifs inscrits dans les tableaux de bord de niveau 2 et 3. Cette révision continue vise à assurer une cohérence avec les priorités définies dans le tableau de bord de niveau 1, tout en garantissant l'accessibilité des données nécessaires pour les évaluations de performance, grâce aux outils numériques et aux systèmes d'information en place.

Étape 6. Alignement des initiatives stratégiques

La sixième étape consiste à identifier et à mettre en œuvre les initiatives stratégiques nécessaires à la réalisation des objectifs définis dans le cadre du tableau de bord prospectif (TBP). Ces initiatives, à court ou à long terme, permettent de transformer les objectifs en actions concrètes, favorisant ainsi la mise en œuvre effective de la stratégie et le changement organisationnel. Dans la banque, le département de stratégie supervise l'exécution des projets et initiatives stratégiques inscrits sur les tableaux de bord, tant au niveau global (niveau 1) qu'au niveau des départements (niveau 2). Cette responsabilité inclut le suivi de l'avancement des différentes étapes et la coordination entre les niveaux, afin d'assurer que les projets stratégiques restent alignés avec les objectifs globaux de l'organisation. Les projets sont priorisés selon leur impact attendu et les ressources disponibles, et

font l'objet d'un suivi régulier à l'aide d'indicateurs de performance, permettant les ajustements nécessaires en fonction des contraintes émergentes.

Étape 7. Analyse des performances

L'analyse des performances constitue une étape essentielle du processus de gestion stratégique, car elle permet de transformer les données collectées en informations utiles pour orienter la prise de décision. À ce stade, l'organisation mesure et évalue les résultats obtenus afin d'identifier les succès, de repérer les écarts par rapport aux objectifs et de mettre en place des actions correctives lorsque cela est nécessaire. Au sein de la banque, le département de stratégie assure la mise en place de structures de suivi et de surveillance adaptées. Cela comprend l'analyse, la production de rapports ainsi que l'évaluation régulière des performances à tous les niveaux. Le processus inclut également l'amélioration continue de la définition et de la communication des objectifs ainsi que des indicateurs de performance. Grâce au système *Quick Score* utilisé par la banque, les mesures sont pondérées, suivies, analysées et présentées de manière structurée et efficace, permettant ainsi d'assurer un pilotage stratégique rigoureux et réactif.

Étape 8 : Alignement

La huitième étape consiste à assurer l'alignement des tableaux de bord à tous les niveaux de l'organisation. Elle vise à relier le tableau de bord global de l'entreprise (niveau 1) à ceux des départements (niveau 2), puis aux équipes et aux employés (niveau 3). Ce processus de déploiement en cascade permet de traduire les orientations stratégiques en actions concrètes dans les unités opérationnelles, créant ainsi une continuité entre les activités quotidiennes et les objectifs à long terme. Cet alignement favorise la responsabilisation des employés et renforce leur engagement envers la vision de l'organisation. En partageant les orientations stratégiques et en intégrant les objectifs de chacun dans le tableau de bord, l'organisation permet aux employés de comprendre leur contribution au succès collectif. Ce processus encourage également leur participation active dans la réalisation des priorités stratégiques, en les incitant à proposer des solutions adaptées à leurs réalités de travail. Par ce mécanisme structuré, l'organisation améliore la cohérence interne et optimise l'exécution de sa stratégie. Une représentation du modèle d'alignement stratégique est présentée en annexe F.

Étape 9. L'évaluation

L'évaluation constitue une étape clé du processus de gestion stratégique. Elle permet aux dirigeants et aux gestionnaires de revoir régulièrement les pratiques mises en place afin de vérifier leur alignement avec les objectifs de l'organisation. Elle vise à mesurer la capacité de l'institution à atteindre ses buts, tout en s'assurant que le système de gestion stratégique améliore efficacement la communication, la coordination et la performance. Cette étape, inscrite dans une logique d'amélioration continue, permet d'ajuster les opérations en fonction des enseignements tirés, tout en assurant l'adaptabilité du système face aux évolutions internes et externes. Dans le cas d'Afreximbank, une fois les objectifs validés à tous les niveaux, ils sont enregistrés dans l'outil du tableau de bord prospectif (TBP) et verrouillés pour l'année en cours. En principe⁶, aucune modification ne peut être apportée aux cibles ou aux mesures pendant cette période. Chaque trimestre, les chefs de département procèdent à une évaluation intermédiaire des objectifs de leurs équipes, en fournissant accompagnement ou soutien si nécessaire. En fin d'année, le département de stratégie est chargé d'évaluer la performance globale de la Banque et de chacun de ses départements. Les employés réalisent également une auto-évaluation, en examinant chaque objectif fixé au début de l'année. Ils doivent indiquer s'ils ont atteint ou non leurs objectifs, en s'appuyant sur des preuves concrètes. Cette auto-évaluation est ensuite transmise à leur supérieur hiérarchique, qui réévalue les résultats, attribue une note, et fournit des commentaires sur la performance observée. Si un employé estime que son évaluation est injuste, il peut soumettre des éléments complémentaires pour justifier ses résultats. Pour limiter la subjectivité, une évaluation par les pairs peut également être envisagée, en particulier pour les objectifs liés à des projets collaboratifs. Dans ce cas, une réunion de calibrage, présidée par un cadre supérieur, permet de garantir l'équité et la cohérence du processus d'évaluation. Cette démarche structurée assure une gestion plus juste, plus transparente, et plus alignée sur les priorités stratégiques de la Banque.

4.3 Rémunération de la performance

Au-delà de la planification et du suivi des objectifs stratégiques, l'un des usages majeurs du tableau de bord prospectif (TBP) à Afreximbank concerne son intégration au système de rémunération. La

⁶ Le terme « en principe » indique que, normalement, les cibles ou mesures restent fixes durant la période spécifiée. Toutefois, des exceptions peuvent survenir en cas de changements nécessitant des ajustements approuvés par la direction.

banque s'appuie sur cet outil pour articuler la performance attendue à différents niveaux et les incitations financières, visant ainsi l'alignement stratégique entre les résultats individuels, départementaux et organisationnels. Dans cette logique, la rémunération n'est pas perçue uniquement comme une compensation financière, mais comme un levier de mobilisation et de fidélisation. Son intégration au TBP vise à contribuer à diffuser une culture de la performance et de la responsabilisation partagée. À Afreximbank, cette rémunération variable est directement liée aux mesures de résultats inscrites dans le TBP. Chaque année, les chefs de département participent, avec la direction générale et l'équipe stratégie, à un atelier de validation au cours duquel sont fixés des objectifs accompagnés de seuils : un plancher (performance minimale), une cible (performance attendue) et un plafond (performance exceptionnelle). Les résultats obtenus aux niveaux organisationnel, départemental et individuel servent ensuite de base au calcul de la prime annuelle, attribuée en fonction d'un pourcentage du bénéfice d'exploitation validé par le conseil d'administration. Ce système vise, selon les dirigeants de la banque à motiver les employés tout en garantissant une cohérence entre les contributions individuelles et les orientations stratégiques de la banque.

CHAPITRE 5

ANALYSE

Ce chapitre présente les résultats de l'analyse des données recueillies lors des entrevues, en mettant en lumière le rôle du tableau de bord prospectif (TBP) dans le fonctionnement de l'organisation et ses effets sur la performance et la santé. Bien qu'il ait été initialement conçu comme un outil structurant de gestion de la performance, le TBP se révèle être bien plus qu'un simple outil d'évaluation. Son implantation et ses usages génèrent des dynamiques complexes qui influencent la perception qu'en ont les employés, la manière dont ils se l'approprient ainsi que les effets qui en découlent sur la performance organisationnelle et sur la santé. Trois grandes dimensions sont explorées dans ce chapitre. D'abord, les fonctions du TBP, qui se déclinent en trois formes, symbolique, prescrite et attribuée. Ensuite, l'appropriation de l'outil par les employés, à travers des formes telles que le déplacement et le détournement, permettant d'adapter le TBP aux contraintes du travail réel. Enfin, les effets observés de cette appropriation, tant sur la performance économique de l'organisation que sur la santé des employés, en soulignant notamment la manière dont le TBP influe sur leur marge de manœuvre. Celle-ci, lorsqu'elle est réduite par l'outil, tend à limiter la capacité des acteurs à ajuster leur activité, affectant à la fois leur pouvoir d'agir, leur engagement et leur bien-être au travail.

5.1 Les fonctions du tableau de Bord Prospectif (TBP)

L'introduction du TBP au sein de la Banque a été motivée par plusieurs objectifs stratégiques et organisationnels. Conçu comme un outil structurant de gestion de la performance, le TBP remplit principalement trois fonctions distinctes selon les acteurs concernés. Du point de vue des décideurs et concepteurs, il assure une fonction symbolique, en légitimant les contrôles et en modernisant les pratiques de gestion, et une fonction prescrite, visant à standardiser l'évaluation des performances, aligner les efforts des employés sur les priorités stratégiques, réduire la subjectivité dans les évaluations et promouvoir une culture de récompense basée sur les résultats individuels. Du point de vue des employés sur le terrain, l'usage réel du TBP révèle une fonction attribuée, souvent perçue comme un mécanisme de contrôle et de surveillance, augmentant la pression plutôt que de soutenir la performance. Dans les sections suivantes, nous détaillerons ces trois fonctions en

montrant leurs impacts perçus à travers les témoignages recueillis auprès des employés et des gestionnaires.

5.1.1 Fonction symbolique

La fonction symbolique du Tableau de Bord Prospectif (TBP) se manifeste à travers son rôle dans la légitimation des pratiques de gestion et la construction d'une image modernisée de l'organisation. Plus qu'un simple instrument technique d'évaluation, le TBP devient un signe visible de rigueur et de professionnalisation de la gestion de la performance. Un cadre supérieur nous a expliqué que son introduction n'a pas uniquement été motivée par le besoin d'améliorer les processus d'évaluation, mais aussi par la volonté de montrer que la banque s'aligne sur les standards des grandes institutions financières, en adoptant des outils considérés comme modernes et rationnels. L'outil agit ainsi comme un marqueur symbolique, donnant à voir une organisation plus disciplinée, plus transparente et plus crédible aux yeux des employés, de la direction et des partenaires externes, indépendamment de son efficacité réelle dans la transformation des pratiques quotidiennes.

« quand on a mis en place le TBP, c'était aussi pour montrer qu'on était au niveau des autres grandes banques. On voulait donner l'image d'une institution moderne, avec les mêmes pratiques que les banques internationales, même si, dans le quotidien, ça n'a pas tout changé tout de suite. » M11, Cadre Supérieur

5.1.2 Fonction prescrite

Selon le même cadre supérieur interrogé, le tableau de bord prospectif (TBP) a été introduit au sein de la banque comme un outil stratégique permettant de relier directement la performance individuelle aux récompenses financières, notamment les bonus. L'idée était d'instaurer une culture de performance où chaque employé serait évalué en fonction de ses contributions mesurables, et où ses résultats seraient directement liés à des compensations financières. Cette démarche visait à aligner les efforts individuels sur les objectifs globaux de la Banque, en incitant chaque employé à s'impliquer davantage dans l'atteinte des résultats commerciaux. En rendant l'évaluation plus transparente et en établissant un lien clair entre performance et récompense, la direction espérait renforcer l'engagement du personnel et favoriser un environnement de travail plus compétitif et motivant. Ainsi, le TBP représentait un changement dans la gestion des

performances au sein de la banque, destinée à structurer une approche plus équitable et plus objective de l'évaluation des employés, tout en stimulant leur implication dans la réussite globale de l'organisation. Ici aussi, une perspective performative assez classique d'un tableau de bord contributeur de la performance.

« Une autre raison d'être du TBP à la Banque était de favoriser une culture de récompense liée à la performance. Là, je parle des bonus que l'on reçoit. Donc, lorsque la banque atteint ses objectifs commerciaux, chaque employé est récompensé en fonction de sa performance, et on utilise le TBP pour cela également. » M11, Cadre Supérieur

Additionnellement, le cadre supérieur a souligné que le TBP avait été introduit dans la Banque dans le but d'aligner les employés sur une vision commune et de structurer leurs actions autour des objectifs stratégiques de l'organisation. L'outil était considéré comme un moyen de clarification et de coordination, permettant aux employés de mieux comprendre les priorités de la banque et d'ajuster leur travail en conséquence. En mettant en avant une direction claire et partagée, le TBP visait à favoriser une meilleure cohésion au sein des équipes et une allocation plus efficace des ressources. Cela montre bien la fonction prescrite du TBP, qui, dans sa conception, est un outil stratégique destiné à harmoniser les efforts collectifs et faciliter dans la coordination organisationnelle.

« Le TBP est censé nous donner une direction commune, de sorte que nous sachions tous ce qui est vraiment important pour la Banque. Cela nous pousse à travailler ensemble et à aligner nos efforts sur ce qui compte vraiment, pour que chaque action ait un impact stratégique. » M11, Cadre Supérieur

En outre, il a également été mentionné que le TBP avait été introduit pour aider les employés à mieux comprendre la direction stratégique de la Banque. Conçu comme un outil de pilotage, il devait permettre de traduire les objectifs stratégiques en indicateurs clairs et mesurables, facilitant ainsi l'alignement des efforts individuels avec les priorités organisationnelles. En fournissant une vision globale et structurée des attentes de la Banque, le TBP devait rendre la planification plus simple et plus efficace. Grâce à cet outil, les employés disposeraient de repères précis pour

organiser leur travail, tandis que les gestionnaires pourraient mieux coordonner les actions entre les équipes et assurer un suivi plus rigoureux des performances. Cette approche visait également à renforcer la transparence dans la gestion de la performance, en garantissant que chaque décision repose sur des données concrètes et accessibles.

« Le TBP a été emmené à la banque dans le but d'aider les employés à avoir une vision claire d'où veut aller la banque. Le but était également d'outiller les employés pour qu'ils puissent aligner leurs efforts sur ceux sur les priorités stratégiques, afin de rendre la planification plus simple et plus efficace. » M11, Cadre Supérieur

Lors de nos entretiens, il nous a été expliqué que l'un des objectifs clés de l'introduction du TBP était d'instaurer une évaluation plus objective et équitable de la performance des employés. Le TBP visait à réduire la subjectivité des évaluations en mettant en place des critères standardisés et mesurables, permettant ainsi une application uniforme des principes de gestion de la performance à travers toute l'organisation. Selon le cadre supérieur, le TBP devait éliminer les interprétations individuelles des supérieurs immédiats, en s'assurant que chaque employé soit évalué selon des références claires et partagées (objectivité de la mesure), et non selon des appréciations personnelles (neutralité de la mesure). Cette démarche s'inscrivait dans une volonté d'améliorer la transparence et l'équité dans le processus d'évaluation, afin de renforcer la confiance des employés envers le système de gestion de la performance. En instaurant une norme commune pour l'évaluation des résultats, la Banque souhaitait garantir une meilleure cohérence dans les décisions liées à la reconnaissance et à la progression professionnelle.

« Je dirais que l'objectif du TBP était vraiment de créer une sorte de standardisation dans la manière dont on évalue les performances. On ne voulait plus qu'il y ait de l'interprétation individuelle des supérieurs immédiats. On voulait s'assurer que tout le monde soit évalué sur des critères objectifs pour qu'il y ait plus de transparence et d'équité. » M11, Cadre Supérieur

5.1.3 Fonctions attribuées

Cependant, bien que les fonctions symbolique et prescrite traduisent les intentions initiales du tableau de bord prospectif (TBP), son usage réel s'éloigne parfois des attentes de la direction. En

pratique, l'outil peut devenir un levier de pression, de contrôle ou un moyen d'optimisation stratégique des évaluations. Certains employés le perçoivent davantage comme un outil disciplinaire que comme un outil de développement. Ces écarts entre sa conception et son utilisation réelle illustrent la fonction attribuée du TBP, qui façonne les comportements organisationnels bien au-delà de ses objectifs initiaux. Les perceptions des employés varient en fonction du contexte de travail, des attentes institutionnelles et des contraintes rencontrées. Ce décalage met en lumière les tensions et contradictions entre les objectifs stratégiques de l'organisation et les réalités concrètes de sa mise en œuvre. Ces usages détournés ou contraints du TBP génèrent ainsi des enjeux organisationnels majeurs, qui influencent tant le travail que la motivation des employés.

Lors de nos entrevues, un employé a indiqué que le TBP, au lieu de soutenir et d'améliorer les performances, était perçu comme un moyen de contrôle excessif, presque punitif, et a affirmé que l'outil était utilisé non pour aider, mais pour surveiller, sanctionner, plutôt que d'encourager la collaboration, soulignant ainsi une perspective a priori contre-performative.

« Donc, en essence, un outil est censé être facilitateur. Mais celui-ci devient plutôt un chien de garde, plus punitif que toute autre chose... Le point que nous essayons de faire valoir, c'est qu'aujourd'hui, cet outil est perçu comme punitif. » M7, Gestionnaire Adjoint

Ce changement montre une forme de contrôle et de surveillance, exercée par des outils qui, bien que perçus comme neutres ou objectifs, renforcent en réalité l'inégalité de pouvoir entre gestionnaires et employés. En percevant le TBP comme un « chien de garde », les employés expriment un sentiment d'aliénation vis-à-vis de cet outil. Les employés ne le considèrent plus comme un facilitateur de leur travail, mais plutôt comme un mécanisme contraignant, qui impose des normes et des attentes souvent déconnectées de leur réalité quotidienne. Cette perception punitive fragilise la confiance entre employés et gestionnaires, un élément clé pour maintenir un équilibre organisationnel et encourager une collaboration efficace.

En outre, un des gestionnaires que nous avons rencontrés nous a expliqué que plutôt que d'être un outil collaboratif et structurant, le TBP est utilisé comme un mécanisme de surveillance et de

sanction où l'évaluation devient un processus oppressant. Ce témoignage met en lumière une fonction attribuée du TBP, où l'outil devient un moyen de pression et un levier disciplinaire. Cela influencerait la culture organisationnelle en instaurant un climat dans lequel les employés se sentent surveillés et jugés, plutôt qu'accompagnés dans leur développement professionnel.

« Une autre chose qui me met mal à l'aise. Cela ne sert qu'à punir. J'ai l'impression que nous jouons à la police et aux voleurs. Vous savez, et j'encourage mes collègues à arrêter d'utiliser des expressions comme "fournir des preuves". Nous ne sommes pas au tribunal. Ce n'est pas un procès... donc, vous savez, ils utilisent des expressions comme 'nous allons vous interroger, et nous avons besoin que vous fournissiez des preuves' ... Ce n'est pas le bon langage. Cela ne donne pas le bon ton parce que dès le départ, j'ai l'impression que c'est eux contre moi. Ça ne devrait pas être comme ça. Le tableau de bord prospectif est censé être avant tout un outil collaboratif. » M3, Gestionnaire

Lors de nos entretiens, un des répondants a exprimé un décalage entre les objectifs initiaux du TBP et son impact réel dans l'organisation. Conçu à l'origine pour structurer la gestion de la performance et favoriser l'amélioration continue, le TBP semble avoir perdu sa capacité à stimuler la qualité du travail, la progression professionnelle et la confiance des employés. Un point particulièrement préoccupant de ce qu'il a mentionné est la détérioration de la confiance. Cela montre que l'outil n'a pas su s'adapter ni répondre aux besoins changeants de l'environnement de travail, entraînant une méfiance croissante à l'égard des mécanismes de gestion utilisés.

« ... il a perdu son sens en matière de qualité, de croissance de performance, de développement, et il a également perdu son sens en ce qui concerne la confiance » M8, Gestionnaire

L'analyse des différentes fonctions du TBP au sein de la Banque révèle qu'il ne se limite pas à un simple outil de gestion de la performance. Son introduction répond à des objectifs stratégiques variés, structurés autour des fonctions symboliques, prescrite et attribuée. D'un côté, la fonction symbolique du TBP montre qu'il est un outil de légitimation et de modernisation des pratiques managériales. Il a été utilisé pour renforcer la rigueur et la responsabilité dans l'évaluation de la performance, en mettant en avant une volonté de transparence et de contrôle afin de rassurer aussi

bien la direction que les employés quant à la gestion de la performance et des résultats organisationnels. D'autre part, la fonction prescrite du TBP illustre son rôle en tant qu'outil opérationnel destiné à structurer la gestion de la performance. Il est conçu pour aligner les efforts des employés sur les objectifs stratégiques, standardiser l'évaluation et garantir une répartition plus équitable des récompenses. À travers l'établissement de critères mesurables et uniformes, il vise à réduire la subjectivité dans les évaluations, faciliter la planification et renforcer l'engagement des employés en liant leur performance aux incitations financières. Toutefois, la fonction attribuée du TBP met en lumière l'écart entre son intention initiale et son usage réel au sein de l'organisation. En pratique, l'outil est également perçu par les employés comme un outil de contrôle, de pression et parfois même de sanction. Plutôt que de favoriser le développement et la collaboration, certains y voient un mécanisme disciplinaire qui rigidifie le travail et alimente une culture de surveillance. Cependant, ces écarts sont souvent influencés par les caractéristiques intrinsèques du TBP lui-même. Sa portée dépend non seulement de sa conception technique, mais aussi de la manière dont les gestionnaires l'interprètent et l'imposent, ainsi que de la vision qu'il véhicule sur les rôles et responsabilités des employés. Ainsi, pour répondre à notre première question de recherche qui est de savoir comment les fonctions et les composantes des outils de gestion influencent l'appropriation du TBP il est essentiel d'examiner les trois composantes fondamentales des outils de gestion.

5.2 Une construction de l'appropriation autour des trois composantes de l'outil

Les témoignages des participants ont révélé plusieurs points concernant les éléments qui composent le TBP. Les utilisateurs ont exprimé des préoccupations qui vont au-delà des simples aspects techniques des outils, soulignant des problématiques liées à la manière dont cet outil est structuré et géré au sein de l'organisation. Trois composantes clés ressortent : le substrat technique, la philosophie du gestionnaire et la vision simplifiée du système de rôles.

5.2.1 Substrat technique

Le substrat technique d'un outil de gestion fait référence à l'ensemble des fonctionnalités, interfaces et à la technologie qui supporte et sous-tend son fonctionnement. Ce composant technique est fondamental, car il détermine plusieurs facteurs clés : la facilité d'utilisation de l'outil, son adaptabilité aux différents niveaux d'utilisateurs et, surtout, son adéquation avec les besoins

opérationnels spécifiques de l'organisation. Plusieurs participants ont exprimé des difficultés liées à la convivialité de l'outil, le qualifiant de peu clair et demandant davantage d'accompagnement lors de son introduction. Lors de nos entrevues, un employé a exprimé une difficulté persistante à maîtriser le TBP, même après plusieurs années d'utilisation. Il a mentionné qu'il n'était pas familiarisé avec le TBP à son arrivée dans l'organisation, bien qu'il fût informé qu'une évaluation de ses performances aurait lieu. Cependant, il a déploré le manque d'accompagnement et de formation adéquate dans le cadre du processus d'intégration des nouveaux employés. Selon lui, ce manque de clarté et d'explication approfondie sur les utilisations du TBP a directement influencé sa capacité à utiliser cet outil efficacement.

« Je ne connaissais pas le tableau de bord, mais j'étais au courant d'une évaluation et que j'allais être évaluée à un moment. Je pense que dans le cadre du processus d'intégration des nouveaux arrivants, il devrait être inclus qu'ils parcourront réellement les tenants et aboutissants du tableau de bord. Je suis ici depuis trois ans, et je ne l'ai toujours pas maîtrisé. » M7, Gestionnaire Adjoint

Un autre gestionnaire a partagé son expérience concernant l'absence de formation adéquate lors de son intégration à l'organisation, ce qui a eu un impact significatif sur sa capacité à s'adapter au TBP. L'employé a expliqué qu'il s'attendait à bénéficier d'un temps d'adaptation pour aligner ses pratiques avec la stratégie de la banque et les attentes associées au TBP. Cependant, dès son arrivée, il a été plongé directement dans les activités opérationnelles sans recevoir de formation appropriée pour comprendre et utiliser efficacement l'outil. Cela met en évidence un déficit au niveau du processus d'intégration des nouveaux employés, où l'absence de préparation et de soutien initial peut non seulement affecter l'utilisation du TBP, mais aussi ralentir l'alignement stratégique des individus avec les objectifs organisationnels. Ce manque de formation a également des implications sur la performance et l'engagement des nouveaux employés, notamment durant leur première année, période critique pour leur adaptation et leur productivité.

« Je m'attendais à avoir du temps pour pouvoir être sur la même longueur d'onde avec la stratégie de la banque et le tableau de bord. Mais quand je suis rentré à la banque, je me suis directement embarquée sans formation... Et je te dis, ça m'a coûté la première année. » M10, Gestionnaire

« Moi? Je n'ai pas reçu de formation au début, mais comme j'étais nouveau, il fallait que je prouve que j'étais capable... Je me suis formé tout seul, si je peux dire ça comme ça... » M2, Gestionnaire

Lors de nos entrevues, plusieurs employés ont exprimé un mécontentement face au TBP, soulignant son manque de convivialité et sa conception peu intuitive. Bien qu'il soit censé structurer et simplifier l'évaluation de la performance, ils estiment qu'il introduit une complexité supplémentaire, notamment en laissant trop de place à l'interprétation, illustrant ainsi une incertitude quant à la manière correcte de l'utiliser et une absence de repères clairs.

« ... pour moi, l'outil lui-même n'est pas convivial. Il laisse trop de place à l'interprétation, du moins de mon point de vue. » M3, Gestionnaire

5.2.2 Philosophie du gestionnaire

La philosophie du gestionnaire est un élément central qui influence la manière dont les outils de gestion sont déployés et utilisés. Elle englobe les valeurs, les croyances et les priorités qui orientent l'application des outils dans le contexte organisationnel. Un point récurrent parmi les utilisateurs concerne l'utilisation d'un langage perçu comme accusatoire et hostile, créant une atmosphère de confrontation plutôt que de collaboration. Lors de nos entrevues, un employé a exprimé son inconfort face au langage utilisé lors de l'évaluation *via* le TBP. Les termes employés par la direction créent une atmosphère conflictuelle et accusatoire. L'employé nous a informé qu'il ressentait que ce choix de langage transformait le processus d'évaluation en une sorte de confrontation, donnant l'impression que la relation entre évaluateur et évalué est plus antagoniste que collaborative.

« Ce n'est pas un procès... Donc, vous savez, ils utilisent des expressions comme si nous allions être interrogés, et nous avons besoin que vous fournissiez des preuves... Ce n'est pas le bon langage. Cela ne donne pas le bon ton, parce que dès le départ, j'ai l'impression que c'est vous contre moi. » M2, Gestionnaire

En outre, un autre gestionnaire a exprimé une frustration concernant l'approche du TBP, qu'il perçoit comme focalisée exclusivement sur les résultats finaux. Il a souligné que cet outil de gestion

ne reconnaît pas les efforts fournis tout au long du processus pour atteindre ces résultats. À titre d'exemple, il a décrit comment, pour mener à bien un projet X, il faut accomplir plusieurs étapes cruciales avant d'en arriver à la conclusion. Pourtant, selon lui, le TBP se limite à évaluer le résultat final, négligeant tout le travail intermédiaire et les efforts investis dans chaque phase du projet. Cette approche strictement axée sur les résultats aboutit à une dévalorisation du travail accompli en amont et pourrait décourager les initiatives ou les pratiques visant l'amélioration continue au-delà des attentes prescrites par l'outil.

« L'outil se concentre uniquement sur les résultats finaux, sans reconnaître les efforts déployés tout au long du processus. Par exemple, pour finaliser un projet X, il est nécessaire de franchir plusieurs étapes avant d'atteindre la conclusion du projet n'est-ce pas...mais pour le TBP, il ne prend en compte que le résultat final. Il ignore ainsi tout le travail intermédiaire et les efforts investis dans chaque étape du processus. »

M6, Cadre Supérieur

Un autre point soulevé par les employés concerne le manque de rigueur dans le développement des objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporellement définis). Ils ont exprimé des préoccupations quant à l'absence d'un cadre clair pour formuler ces objectifs, soulignant que cela rend le processus d'évaluation particulièrement subjectif.

... c'est le principal défi avec le tableau de bord, en fait, il n'y a aucune considération pour développer des objectifs SMART. Il n'y a aucune considération. Honnêtement, c'est un processus tellement subjectif... » M2, Gestionnaire

Lors de nos entretiens, plusieurs employés ont exprimé leurs préoccupations quant au lien direct du TBP avec la récompense financière. Il est en effet perçu comme un mécanisme qui structure les incitations et influence les comportements des employés, parfois de manière contre-productive. Plutôt que de favoriser une contribution collective alignée sur les objectifs stratégiques de l'organisation, cette logique a renforcé des stratégies individuelles d'optimisation des résultats. Les employés se concentrent sur l'atteinte des indicateurs qui maximisent leur évaluation et leur compensation, parfois au détriment d'une performance globale. Cette pratique met en évidence une dérive managériale, où la gestion de la performance, au lieu d'encourager une amélioration

collective, alimente des comportements opportunistes. Dans un tel système, la coopération et l'engagement à long terme peuvent être fragilisés, car les employés sont incités à optimiser leurs résultats personnels plutôt qu'à contribuer à l'ensemble de l'organisation.

« Le plus grand problème est également que nous avons lié la performance à la récompense. Vous savez que c'est le plus gros problème et cela a créé des comportements négatifs dans la banque. » M12, Cadre supérieur

Dans la même veine, un autre cadre supérieur a également souligné l'importance excessive accordée à l'argent dans l'évaluation de la performance. Il a expliqué que, dans l'organisation, les décisions et les actions des employés sont désormais guidées avant tout par la perspective de la récompense financière, ce qui modifie profondément leurs priorités professionnelles. Selon lui, l'objectif principal des employés est devenu l'optimisation de leurs gains personnels, en calculant systématiquement combien ils peuvent obtenir en accomplissant une tâche donnée, plutôt que de s'interroger sur la manière dont leur travail contribue réellement à la performance de l'organisation. Il a ajouté que dans toute organisation saine, la performance devrait d'abord être évaluée en fonction de la contribution des employés au développement et aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Ce n'est qu'après avoir reconnu et mesuré cette contribution qu'une récompense devrait être envisagée, et non l'inverse. Cette logique inversée de gestion de la performance, qui place l'incitation financière avant la reconnaissance du travail accompli, risque d'altérer l'engagement des employés et de détourner leur attention des véritables enjeux organisationnels.

« ...une autre chose très mauvaise, je pense, c'est l'accent mis sur l'argent. Donc, tout ce que nous faisons, le principal objectif, est de se concentrer sur le bonus. Combien vais-je obtenir si je fais cette chose ? Combien reviendra dans ma poche ? Et dans n'importe quelle organisation, je pense que la première chose à laquelle vous devriez penser est comment l'organisation a été en mesure de progresser en fonction de vos efforts. Et ensuite, ils vous récompensent en conséquence. » M6, Cadre supérieur

D'autre part, un gestionnaire a mis en évidence le lien étroit entre la performance et l'augmentation salariale au sein de la banque, soulignant que cette politique accentue la pression sur les employés. Selon lui, l'évolution salariale repose exclusivement sur l'atteinte des objectifs définis par le TBP.

Ainsi, un employé qui atteint ses objectifs bénéficie d'une augmentation significative, tandis que ceux qui n'y parviennent pas en sont totalement privés, parfois pendant plusieurs années consécutives. Il a rapporté que certains employés n'avaient pas bénéficié d'augmentation de salaire depuis 3 à 4 ans, en raison de la non-réalisation de leurs objectifs. En reliant directement la rémunération à la performance, l'organisation accentue la pression sur les employés et privilégie les résultats immédiats, sans tenir compte de l'évolution globale du travail et des carrières.

« ...L'augmentation de salaire va de pair avec votre performance au cours de l'année. Si vous avez bien performé, vous obtenez une plus grosse augmentation de salaire. Si vous n'avez pas atteint vos objectifs, vous n'obtenez aucune augmentation de salaire. Il y a des gens qui n'ont pas atteint leurs objectifs depuis 3 à 4 ans. Ils n'ont jamais eu d'augmentation de salaire. » M4, Gestionnaire Adjoint

5.2.3 Vision Simplifiée du Système de Rôles

Les outils de gestion tendent souvent à représenter une vision simplifiée des rôles et des responsabilités au sein de l'organisation. Cette simplification vise à clarifier les attentes, à standardiser les processus et à faciliter la gestion des performances. Cependant, elle peut aussi ignorer la complexité réelle des tâches quotidiennes et des interactions des employés, menant à des évaluations parfois déconnectées de la réalité. Pendant nos entretiens, un des employés a critiqué l'usage du TBP. Il a affirmé que les problèmes commencent à apparaître lorsque les concepteurs imposent leurs propres priorités et interprétations à l'outil. Il a expliqué que lorsque les concepteurs imposent leur manière de penser et orientent l'outil pour qu'il soit utilisé selon leurs préférences, cela crée des difficultés. Ces manipulations par les concepteurs peuvent rendre l'outil moins efficace ou moins équitable, car il ne reflète plus uniquement les performances objectives, mais aussi les biais des concepteurs. Ce problème est crucial, car il peut altérer la perception de l'outil par les utilisateurs et son efficacité globale dans l'organisation.

« C'est un outil pour gérer les performances. Mais lorsque vous commencez à introduire ou à imposer votre propre façon de penser et vos priorités dans l'outil, et que vous le manipulez pour que les gens puissent l'utiliser comme vous le souhaitez, alors cela pose des problèmes » M1, Cadre Supérieur

Au cours de nos entrevues, les participants ont fréquemment évoqué la pression de performance qu'ils ressentent lorsqu'ils expriment leur mécontentement face aux usages contraignants du TBP. Ils ont souligné que les critères qui leur sont imposés ne prennent pas toujours en considération les véritables contraintes auxquelles ils font face. Certains d'entre eux ne peuvent pas gérer les multiples externalités auxquelles ils sont confrontés en raison de leur travail. Par exemple, pour ceux qui travaillent dans le département commercial, leurs performances sont généralement influencées par des éléments externes. Selon eux, le TBP persiste à les évaluer en utilisant des critères qui ne prennent pas en compte ces réalités. Cela crée un sentiment d'injustice et augmente la pression ressentie par les employés, qui se trouvent dans l'incapacité d'agir sur certains éléments de leur performance.

« Mais vous savez, pour certains d'entre nous, la nature de notre travail est telle qu'il existe de nombreuses externalités que nous ne pouvons pas contrôler, surtout ceux d'entre nous qui travaillent dans le secteur commercial. Il y a beaucoup d'externalités. » M3, Gestionnaire

En outre, lors de nos discussions avec des employés, un sentiment similaire d'insatisfaction a été exprimé concernant la manière dont leur travail est évalué. Un gestionnaire nous a révélé qu'il ressentait que ses efforts n'étaient pas suffisamment mis en avant ou reconnus par le système d'évaluation en place. Un autre point qui a été soulevé pendant nos entrevues est le fait que les individus ont reconnu que, souvent, ils n'atteignent pas certains objectifs fixes indépendamment d'eux. Ils l'ont verbalisé en mettant en avant le fait que certains objectifs sont inatteignables non pas à cause d'un manque d'efforts ou de compétence mais en raison des facteurs externes qui échappent à leur contrôle. Pour eux, l'évaluation de la performance est perçue comme déconnectée de la réalité du travail et des circonstances contextuelles.

« Personnellement, je ne pense pas que cela mette en avant et projette mon travail. Je ne pense pas que cela m'aide. Je ne pense pas que je me sente bien évalué. Je ne dis certainement pas que j'ai réalisé 100 % même dans ma propre évaluation, ou même si, malgré cette situation, il y a des objectifs que je sais ne pas avoir pas atteints, et je ne peux pas m'en vouloir pour cela. » M10, Gestionnaire

Les employés ont également souligné que le système d'évaluation collective pénalise les équipes, même lorsqu'elles ont fourni des efforts significatifs. Ils ont expliqué que si une équipe n'atteint pas les objectifs fixés, leurs récompenses sont redistribuées aux équipes ayant réussi. Cette pratique, selon eux, prive leur équipe de toute reconnaissance pour les efforts déployés, révélant une problématique dans la manière dont les bonus sont répartis au sein de l'organisation. Cela renforce un sentiment de dévalorisation et de compétition interne, plutôt que de favoriser un esprit de coopération et de soutien mutuel entre les équipes.

« ...Si vous ne réussissez pas en tant qu'équipe, vous êtes tous perdants et tous les bonus qui devaient vous être partagés seront redistribués aux autres équipes de la banque qui auront réussi. Et pourtant, vous avez fait des efforts pour des choses que vous n'avez pas pu réaliser, car il y a des choses hors de votre contrôle qui ne sont pas prises en compte. » M2, Gestionnaire

Un autre point évoqué par un des employés suggère que le TBP applique les mêmes critères à différentes activités, sans tenir compte des spécificités. L'employé rencontré a souligné l'inefficacité d'une application uniforme du TBP dans le contexte spécifique au sein de la Banque. Comme exemple, il a mentionné que la banque a une longue tradition de financement du commerce, un domaine bien structuré et établi. Toutefois, de nouvelles initiatives numériques, en cours d'introduction, ne peuvent pas être évaluées selon les mêmes critères que des activités traditionnelles. L'employé a souligné qu'en cherchant à imposer des normes et des mesures uniformes pour évaluer des secteurs d'activités fondamentalement différents, l'outil échoue à saisir les nuances et la complexité des nouvelles initiatives. L'usage du TBP devient alors contraignant à la modélisation de la diversité des différentes fonctions, notamment celles qui demandent des approches plus adaptées.

« De plus, l'outil du tableau de bord ne peut pas être appliqué de manière uniforme à toutes les fonctions. Par exemple, le financement du commerce, qui est au cœur de notre banque depuis 30 ans, ne peut pas être évalué de la même manière que les initiatives numériques, une nouveauté pour nous. Le tableau de bord ne parvient pas à capturer cette diversité et échoue à modéliser la complexité de ces différentes activités.

C'est là où est le défi : il ne peut pas nous aider efficacement lorsque nous en avons le plus besoin. » M8, Gestionnaire

Un gestionnaire a notamment souligné que les employés se limitent strictement à ce qui leur est demandé, non pas par manque de motivation, mais parce qu'ils savent que tout effort supplémentaire ne sera ni reconnu ni valorisé. Cette situation épuise les employés et fait que, bien qu'ayant des idées et des solutions potentielles à apporter, ils préfèrent ne pas s'investir davantage. Ce phénomène montre qu'au lieu de favoriser une dynamique de travail enrichissante, le TBP cloisonne les responsabilités et réduit l'engagement des employés à l'exécution stricte des tâches attendues. Dans ce cadre, toute contribution non mesurable est ignorée, ce qui finit par décourager toute prise d'initiative.

« Nous nous concentrons uniquement sur ce que nous avons été chargés d'accomplir, ce qui est déjà assez difficile. Cela nécessite beaucoup d'efforts. Vous pouvez avoir de bonnes idées sur des choses que vous pouvez faire, mais vous ne vous donnez même pas la peine de les faire car vous savez qu'à la fin de la journée, vous vous épuiserez à essayer de les mettre en œuvre et personne ne vous reconnaîtra. Et c'est à quel point c'est mauvais. » M10, Gestionnaire

L'analyse de nos entrevues a révélé plusieurs préoccupations autour de l'usage du TBP dans la gestion des performances. Les utilisateurs que nous avons rencontrés ont mis en évidence des défis techniques significatifs, pointant du doigt une convivialité insuffisante et une complexité qui rendent l'outil difficile à maîtriser, surtout pour les nouveaux arrivants qui nécessitent plus d'accompagnement et de formation. En parallèle, la philosophie managériale qui sous-tend l'utilisation de ces outils, souvent perçue comme punitive ou accusatoire, contribue à une atmosphère de confrontation plutôt que de collaboration. Cette approche peut dégrader la relation entre les évaluateurs et les évalués, faisant sentir aux employés qu'ils sont plus souvent jugés que soutenus. De plus, le TBP a tendance à simplifier outre mesure les rôles et responsabilités, ce qui conduit à des évaluations qui ne capturent pas la complexité des tâches réelles ni les facteurs contextuels influents, particulièrement dans des secteurs comme le commercial où les externalités jouent un grand rôle.

L'analyse des fonctions et composantes du TBP a mis en évidence comment cet outil structure la gestion de la performance, influence les comportements des employés et façonne leur relation au travail. Toutefois, l'usage réel du TBP ne se limite pas à son intention initiale. Son appropriation par les employés ne se fait pas de manière uniforme et varie en fonction de la perception qu'ils en ont et des contraintes qu'ils rencontrent.

5.3 L'appropriation

L'appropriation d'un outil de gestion comme le tableau de bord prospectif (TBP) ne se limite pas à son utilisation conforme aux attentes de la direction. Les employés développent différentes stratégies pour adapter l'outil à leurs besoins, aux contraintes du travail et aux dynamiques organisationnelles. Parmi ces stratégies, deux formes d'appropriation se distinguent particulièrement : le déplacement et le détournement.

5.3.1 Le déplacement

Le déplacement se produit lorsque les utilisateurs modifient l'utilisation prévue de l'outil pour l'adapter à leurs propres besoins, qui peuvent être légèrement différents de ceux anticipés par les concepteurs (Akrich et al., 1998). Ce type d'appropriation ne remet pas en cause l'outil dans son existence ou sa légitimité, mais en transforme l'usage à la marge, souvent de manière stratégique. Le déplacement témoigne ainsi d'une forme d'ajustement individuel ou collectif, par lequel les acteurs réinterprètent les modalités d'application de l'outil pour les rendre compatibles avec leurs réalités, leurs contraintes ou leurs objectifs. Dans notre étude, cette dynamique se manifeste particulièrement dans la manière dont certains employés mobilisent les marges de flexibilité du TBP, par exemple en modifiant la pondération de certains objectifs afin de favoriser une évaluation plus avantageuse.

Les entretiens ont révélé que les employés utilisent une approche adaptée des indicateurs de performance du système. Concrètement, ils choisissent d'ajuster l'importance (le poids) des objectifs avec lesquels ils se sentent le plus à l'aise ou capables d'atteindre de bons résultats, tout en diminuant le poids de ceux qu'ils perçoivent comme plus difficiles à atteindre. En faisant cela, ils ne modifient pas l'outil en lui-même, mais redéfinissent comment ils l'engagent pour optimiser leurs évaluations, garantissant ainsi une performance perçue favorablement. Ce réajustement dans

l'utilisation du TBP est une forme de négociation de leur évaluation, exploitant la flexibilité des indicateurs pour mieux servir leurs intérêts personnels. Cette adaptation souligne le déplacement dans l'utilisation de l'outil, où les employés ajustent subtilement les paramètres pour mieux correspondre à leurs propres besoins et réalités, sans sortir des limites du système existant.

« Supposons que les objectifs sont scellés d'ici le 30 juin. D'ici là, vous avez déjà travaillé sur certains d'entre eux depuis six mois. Les objectifs ambitieux sont saisis dans le système, augmentant le poids des objectifs où je me sens le plus confiant dans ma capacité à les atteindre, tout en réduisant le poids des autres. » M2, Gestionnaire

Un des gestionnaires, venant d'un milieu axé sur la performance, a partagé avec nous son expérience personnelle avec l'outil. Initialement, il avait adopté une approche conforme aux attentes, utilisant le TBP exactement comme prévu pour atteindre les objectifs de performance définis. Cependant, malgré ses efforts, il s'est retrouvé avec un score de 0, un échec total. Ainsi, face à cet échec, il a pris la décision de revoir sa stratégie. Observant que ses collègues qui modifiaient légèrement leur usage du TBP obtenaient de meilleures évaluations, il a décidé de changer sa propre utilisation de l'outil. En s'éloignant de la stricte conformité aux directives originales, il a commencé à manipuler l'outil de manière à aligner ses objectifs personnels avec les pratiques qui semblaient être plus valorisées par le système d'évaluation. Cette appropriation, bien qu'elle reste dans les limites du fonctionnement du système, reflète un déplacement significatif dans l'utilisation du TBP. En ajustant son approche pour maximiser ses résultats personnels, cet employé a finalement réussi à obtenir de bonnes performances, démontrant une compréhension de la manière d'exploiter l'outil à son avantage dans un contexte où la performance est primordiale.

« Venant d'un milieu axé sur la performance. Et je n'ai obtenu aucun accomplissement. J'ai obtenu un score de 0. Donc maintenant, je l'utilise de la manière dont ils l'utilisent et j'obtiens de bonnes performances. » M8, Gestionnaire

D'après l'analyse de nos entrevues, les employés adaptent les indicateurs de performance du TBP pour optimiser leur évaluation personnelle, ajustant le poids des objectifs en fonction de leur confiance dans la capacité à les atteindre. Cette pratique, bien que conforme aux règles du système, représente une forme de négociation subtile de leur évaluation, exploitant la flexibilité des

indicateurs pour servir des intérêts personnels. Cela démontre que l'usage du tableau de bord prospectif (TBP) peut varier significativement, ce qui reflète un déplacement stratégique dans son utilisation, où les employés modifient leur engagement avec l'outil sans altérer sa structure fondamentale.

5.3.2 Détournement

Le détournement correspond à une forme d'appropriation dans laquelle l'outil est utilisé à des fins différentes de celles prévues initialement par ses concepteurs (Akrich et al., 1998). Il s'agit souvent d'un usage stratégique, dans lequel l'acteur mobilise le système pour atteindre ses propres objectifs, parfois en contradiction avec les visées organisationnelles.

Les employés ont révélé diverses tactiques de détournement du TBP pour orienter les indicateurs de performance à leur avantage. Une méthode couramment utilisée consiste à établir des objectifs facilement réalisables, qui ne correspondent pas forcément aux véritables priorités ou missions de leur département. En choisissant de tels objectifs, ils s'assurent une évaluation individuelle favorable, indépendamment de la réalisation des objectifs globaux du département. Cette pratique met en lumière un désalignement critique entre les buts individuels et les objectifs collectifs, manifestant une réappropriation stratégique du TBP. Les employés ajustent leurs objectifs personnels de façon à respecter techniquement les règles du système, tout en les modifiant subtilement pour maximiser leur propre performance. Cette approche illustre une utilisation du tableau de bord qui détourne son intention initiale, priorisant les résultats individuels au détriment des objectifs organisationnels plus larges.

« Une autre façon consiste à fixer des objectifs faciles à atteindre qui n'ont rien ou presque rien à voir avec ce qui est censé être réalisé au niveau départemental. » M3, Gestionnaire

« Cela signifie qu'une personne examinera les objectifs que nous avons en tant que département, fixera des objectifs avec des cibles plus faciles à atteindre. [...] à la fin de l'année, vous évaluez la personne et vous réalisez qu'elle a tout accompli, alors qu'au niveau départemental, peut-être, vous n'avez pas réussi. » M5, Cadre Supérieur

Dans certains cas, les utilisateurs adoptent des tactiques plus créatives pour contourner les contraintes imposées par les indicateurs rigides du TBP. Loin d'une application mécanique ou passive de l'outil, ces pratiques témoignent d'une appropriation active, dans laquelle les acteurs cherchent à concilier les exigences formelles de l'outil avec la complexité réelle de leur activité. Un gestionnaire, par exemple, a expliqué qu'il lui arrivait de soumettre un rapport provisoire avant l'échéance fixée dans le TBP, dans le seul but de valider l'indicateur lié au respect des délais. Ce rapport, bien qu'incomplet, permet de satisfaire la condition formelle exigée par l'outil. Une fois cette première soumission effectuée, il prend ensuite le temps nécessaire pour finaliser le document dans de meilleures conditions, avec davantage de recul et de qualité. Cette stratégie montre qu'au lieu de subir la pression de devoir respecter les délais à tout prix, les employés contournent les règles sans les enfreindre et trouvent un compromis entre les exigences de rendre le travail à temps et la qualité du travail rendu.

« Moi, par exemple, la plupart des mesures stratégiques de mon tableau de bord portent sur le respect des délais pour la soumission de divers documents et rapports. Mais il peut parfois être difficile de respecter ces délais tout en garantissant la qualité requise, à cause d'autres urgences. Il m'arrive donc de remettre un rapport provisoire afin de respecter l'échéance indiquée dans TBP, d'enregistrer la preuve de soumission, puis de prendre le temps nécessaire pour finaliser le rapport dans de meilleures conditions, avec moins de pression. » M9, Gestionnaire.

Au fil des entretiens, il est apparu que l'utilisation du TBP ne se limite pas à sa conception initiale. Face aux exigences de performance et aux contraintes organisationnelles, les employés développent des stratégies leur permettant de naviguer dans ce système d'évaluation. Ils exploitent les marges de manœuvre disponibles pour ajuster leur utilisation de l'outil, en fonction des réalités de leur travail et des attentes implicites de l'organisation. Certains ajustements se traduisent par une réinterprétation des objectifs, où les employés priorisent les éléments qui maximisent leur évaluation, tandis que d'autres préfèrent adapter leurs pratiques pour mieux répondre aux critères du TBP. D'autres, par exemple, soumettent des rapports incomplets pour valider un indicateur, tout en finalisant le travail dans de meilleures conditions. Ces pratiques montrent que les utilisateurs ne se contentent pas d'appliquer le TBP de manière passive : ils le transforment, négocient son usage et en font un levier pour préserver un équilibre entre conformité, performance et qualité du travail.

Ainsi, l'appropriation du TBP se révèle être un processus dynamique, situé, et parfois stratégique, façonné par les contraintes du terrain et les ressources disponibles.

Toutefois, si certains employés parviennent à ajuster leur usage du TBP grâce à des marges de manœuvre existantes, cette capacité d'adaptation n'est pas donnée à tous de manière égale. Les entretiens ont également mis en lumière des cas où ces espaces d'ajustement sont fortement limités, voire inexistantes. Lorsque la flexibilité disparaît, l'appropriation devient contrainte, réduisant la possibilité d'agir autrement que selon les règles imposées.

5.4 La réduction des marges de manœuvre par l'outil de gestion et son appropriation

Dans une organisation, la marge de manœuvre représente l'espace dont disposent les employés pour ajuster leurs actions en fonction des situations concrètes qu'ils rencontrent au quotidien. Cette liberté d'adaptation est essentielle pour qu'un outil de gestion puisse réellement être approprié. Lorsqu'un outil laisse place à des ajustements, les utilisateurs peuvent l'interpréter, le transformer ou l'intégrer de manière active dans leur pratique. À l'inverse, lorsque cet espace est restreint, l'outil est perçu comme rigide, extérieur au travail réel, et son appropriation devient difficile, voire impossible. Les témoignages recueillis montrent que l'introduction du TBP a entraîné une réduction significative de cette marge dans plusieurs services. En plus de fixer des objectifs, l'outil impose des modalités strictes d'exécution, limitant la capacité d'adaptation des employés. Cette rigidité freine leur autonomie, réduit leur pouvoir d'agir et rend plus difficile une appropriation active, souple et contextualisée du TBP.

Lors de nos entretiens, un gestionnaire nous a informé que le TBP prescrivait des objectifs et des délais qui ne tenaient pas en compte des incertitudes du travail réel. Il nous a donné comme exemple le respect du délai strict pour le renouvellement des dossiers administratifs, bien que ce processus dépende d'acteurs externes, sur lesquels la banque n'a aucun contrôle. Cette situation illustre l'écart entre les attentes formalisées dans l'outil et les contraintes concrètes du terrain, contraignant les employés à justifier des écarts qu'ils ne peuvent pourtant pas maîtriser.

« Avant l'introduction du TBP à la Banque en 2016, nous avions une certaine flexibilité dans l'organisation de notre travail. Aujourd'hui, le cadre est beaucoup plus strict : nous devons suivre les indicateurs à la lettre, même lorsqu'ils ne sont pas toujours

adaptés à la réalité du terrain. Je te donne un exemple : le TBP impose un délai de 10 jours pour le renouvellement de certains documents administratifs au sein des autorités égyptiennes. Or, cette procédure dépend entièrement des services gouvernementaux, sur lesquels nous n'avons aucun contrôle...comment respecter ce délai? » M2, Gestionnaire

« Des bureaux régionaux d'Afreximbank au Zimbabwe, une région riche en minerais, et au Nigeria connu pour sa production de pétrole brut, se voient souvent attribuer les mêmes objectifs de performance qu'un bureau régional en Côte d'Ivoire, où la clientèle est principalement composée d'institutions gouvernementales et d'organismes publics. Il est pourtant compréhensible que les régions disposant de ressources naturelles génèrent davantage d'opportunités d'affaires que celles traitant principalement avec le secteur public. Malheureusement, le TBP ne tient pas compte de ces différences contextuelles, en partant du principe que le même niveau de ressources devrait produire un niveau de résultats comparable. » M2, Gestionnaire

D'autres employés (M12, M10, M4) déplorent également l'incapacité à ajuster les objectifs en fonction de la charge de travail ou de la complexité des situations. L'exigence de conformité stricte aux indicateurs annule la possibilité d'agir autrement, même lorsque cela serait pertinent. Ce manque de souplesse conduit à une forme d'exécution mécanique du travail, où l'on applique les indicateurs sans pouvoir les ajuster.

« Autrefois, j'avais la possibilité d'adapter les objectifs avec mon équipe en fonction de la charge de travail. Aujourd'hui, je ne suis plus capable : le tableau de bord prédétermine tous les objectifs, quelle que soit l'évolution de la situation, et il faut s'y conformer strictement. » M12, Cadre Supérieur

« Je suis vraiment mal à l'aise. Mal à l'aise du fait que le TBP ne tient pas compte de la complexité des situations auxquelles je suis confronté chaque jour dans mon travail. Je suis l'expert dans mon domaine et je n'ai plus la possibilité d'adapter ma façon de faire en fonction des besoins spécifiques de mon travail. Je dois absolument appliquer

strictement la procédure définie dans le TBP, sans aucune flexibilité. » M10, Gestionnaire

« Tu sais...on passe plus de temps à remplir les cases du TBP et à rassembler toutes les preuves nécessaires pour l'évaluation de fin d'année, au lieu de réfléchir à des moyens pour faire avancer les choses, parce qu'on doit toujours nous conformer au TBP. » M4, Gestionnaire Adjoint

En outre, d'autres participants ont souligné que l'introduction du TBP a entraîné une diminution progressive de leur pouvoir de décision et de leur capacité à ajuster leur activité. L'un d'eux (M7), par exemple, a exprimé un sentiment d'être piloté à distance, avec l'obligation de se justifier pour tout écart par rapport aux indicateurs, même lorsque ces écarts sont justifiés par le contexte local. Cette situation engendre une dépossession du travail, où la capacité à exercer un jugement professionnel est mise à l'écart, et où l'expertise semble de moins en moins reconnue.

« Avec le TBP, j'ai le sentiment d'avoir perdu une grande part de mon autonomie décisionnelle. Chaque écart par rapport aux indicateurs doit être justifié, même lorsqu'il est justifié et nécessaire dans le contexte local. On a parfois l'impression d'être pilotés à distance, sans réelle marge de manœuvre. » M7, Gestionnaire Adjoint

Également, certains participants (M2, M3) ont expliqué que le TBP limite fortement toute possibilité de prendre des initiatives. Ils ont dit qu'il était devenu difficile de proposer des idées ou des actions qui sortent du cadre prévu, même si ces idées sont utiles. Cette forme de rétention montre qu'ils se sentent moins libres de faire des choix ou d'adapter leur travail selon les situations. Le fonctionnement du TBP empêche ainsi les employés d'user pleinement de leur expérience et de leur bon sens. La créativité, l'autonomie et la capacité à s'impliquer sont freinées, alors qu'elles sont pourtant essentielles pour bien effectuer leur travail.

« Autrefois, je prenais le temps de réfléchir à de nouvelles approches et de proposer des solutions innovantes qui n'existaient pas encore à la Banque. Depuis l'introduction du tableau de bord en 2016, on a l'impression que la gestion est structurée, mais en réalité, cet outil freine toute forme d'initiative et d'innovation. Nous n'osons plus

prendre de décisions qui ne sont pas directement liées aux indicateurs définis. » M2
Gestionnaire

« ... Dès que je propose une solution différente, on me dit que ce n'est pas dans le TBP. C'est frustrant de ne pas pouvoir agir en fonction de ce qu'on voit sur le terrain. » M3,
Gestionnaire

« Il arrive des fois que nous identifions des priorités urgentes au sein de notre département, mais si celles-ci ne figurent pas dans le TBP, les équipes préfèrent se conformer aux axes définis par le siège, de peur d'être pénalisées lors de l'évaluation, même si cela signifie mettre de côté des actions plus importante. » M1, Cadre Supérieur

Les témoignages recueillis montrent que l'introduction du TBP a significativement réduit la marge de manœuvre dont disposaient les employés pour adapter leur travail aux réalités du terrain. Le cadre strict imposé par l'outil limite non seulement la possibilité d'ajuster les objectifs ou les méthodes, mais freine aussi l'autonomie, l'initiative et l'implication des équipes. Cette réduction de la marge de manœuvre rend plus difficile l'appropriation de l'outil : les employés ne peuvent plus le transformer, l'interpréter ou l'adapter selon les contextes. Au contraire, le TBP est souvent vécu comme un système figé auquel il faut se conformer. À travers ces expériences, les participants expriment une perte de pouvoir d'agir et un sentiment de déconnexion entre ce qu'ils jugent pertinent dans leur quotidien professionnel et ce qui est réellement valorisé par le système d'évaluation. Cette tension entre les exigences descendantes du TBP et les besoins d'adaptation locale met en évidence que l'appropriation ne peut se faire que dans un cadre souple, laissant de la place à l'interprétation, à la régulation et à l'engagement des acteurs.

5.5 Effets de l'appropriation

Afin de répondre à notre deuxième question de recherche, qui vise à comprendre comment les formes d'appropriation influencent la performance organisationnelle et la santé des employés, il est essentiel d'examiner les effets concrets de l'usage du TBP au sein de l'organisation. Ce ne sont pas les outils de gestion en tant que tels qui déterminent les résultats, mais la manière dont ils sont appropriés par les acteurs, en fonction de leurs contraintes, de leurs objectifs et des marges de manœuvre qu'ils mobilisent. Les formes d'appropriation identifiées, notamment le déplacement et

le détournement, traduisent des ajustements subtils ou stratégiques qui modifient les usages initiaux de l'outil. Ces ajustements entraînent des répercussions importantes, tant sur la performance économique de l'organisation que sur la santé des employés. La section qui suit explore ces effets dans leurs deux dimensions, à partir des expériences rapportées par les personnes rencontrées.

5.5.1 Performance économique

L'utilisation du TBP a eu des effets importants sur la performance économique de la banque. Plusieurs employés ont expliqué que l'outil, tel qu'il est utilisé, encourage parfois des comportements comme la manipulation des objectifs ou des évaluations. Cela peut entraîner une mauvaise répartition des bonus, des dépenses inutiles et nuire à l'efficacité globale. Certains parlent même de risques financiers et réputationnels pour l'organisation. Les extraits suivants illustrent ces enjeux.

Un des répondants nous a dit qu'il était sceptique quant à son efficacité, affirmant qu'il n'existe aucune preuve que cet outil ait réellement conduit à une amélioration des résultats financiers ou à un impact significatif pour la banque. Il semblerait que son application ait engendré des comportements opportunistes qui compromettent la création de valeur et l'atteinte des objectifs stratégiques. Le TBP aurait introduit des dynamiques perçues comme nuisibles à la performance globale de la banque. Il a également souligné que le TBP avait modifié les comportements internes, incitant davantage à une optimisation individuelle des évaluations qu'à une contribution réelle à la croissance et à l'efficience organisationnelle.

« Il n'y a aucune preuve pour dire que le tableau de bord équilibré a conduit à de meilleurs résultats ou à un impact plus important pour la banque. En fait, il y a des comportements négatifs désormais associés au tableau de bord équilibré qui présentent des risques majeurs pour l'organisation... » M2, Gestionnaire

La manipulation du processus d'évaluation pour le calcul des bonus peut entraîner une répartition inefficace des ressources financières. Pendant nos entrevues, un gestionnaire nous a expliqué qu'il y avait un problème lorsque des bonus plus élevés sont attribués de manière non méritée : cela génère des coûts supplémentaires pour la banque sans amélioration proportionnelle de la performance réelle. Selon lui, ces dépenses inutiles affectent la performance économique globale

de l'organisation, car les fonds pourraient être mieux utilisés dans des investissements stratégiques ou pour améliorer d'autres domaines de l'organisation. De plus, des revues indépendantes par les RH et le département de stratégie ont souvent révélé que beaucoup d'évaluations étaient subjectives et non soutenues par des preuves concrètes, aggravant le problème.

« Moi, je pense qu'étant donné que le bassin de bonus est partagé entre les départements en fonction de la performance, la manipulation de la procédure d'évaluation pourrait entraîner l'attribution injustifiée de primes plus élevées à certaines équipes, tout en pénalisant d'autres départements qui auraient pu avoir droit à une part plus importante si les évaluations avaient été menées de manière objective...tu sais, cela crée non seulement une perception d'injustice dans le système, mais conduit la banque à déboursier des primes inutiles, compromettant ainsi l'intégrité et l'efficacité du cadre de récompense basé sur la performance. Nous avons vu des cas où les dirigeants remettent en question l'évaluation de certains départements et, lorsque les RH et le département de stratégie réalisent leurs examens indépendants, ils se rendent compte que l'évaluation était très subjective et non soutenue par des preuves tangibles, malgré la confirmation du responsable direct. » M7, Gestionnaire Adjoint

Pendant nos entrevues, un gestionnaire a mentionné que la présence de fraudes et de manipulations au sein du système de gestion de la performance expose la banque à des pertes financières significatives. La falsification des données de performance peut conduire à des allocations erronées de ressources, augmentant ainsi le risque financier et opérationnel. De telles pratiques mettent en péril la santé financière de l'institution et peuvent entraîner des coûts substantiels pour rectifier ces erreurs et restaurer l'intégrité du système.

« Manipuler le système de gestion de la performance pose de sérieux risques réputationnels et financiers pour la banque. En tant qu'institution panafricaine de premier plan soutenant les gouvernements et le secteur privé à travers le continent par le financement du commerce, l'exactitude et l'intégrité dans le rapport de performance sont importantes. Toute représentation erronée des résultats de performance peut entraîner une perte de confiance parmi les parties prenantes et les clients, ce qui

pourrait potentiellement entraîner des pertes d'opportunités commerciales et la crédibilité. » M10, Gestionnaire

L'appropriation du TBP par les employés pourrait avoir un impact notable sur la performance économique de l'organisation. Les pratiques de manipulation des évaluations peuvent entraîner des coûts supplémentaires inutiles pour la banque et compromettre la création de valeur réelle. Les révisions des évaluations révèlent souvent leur caractère subjectif et l'absence de soutien par des preuves tangibles, ce qui aggrave les inefficacités financières et opérationnelles.

5.5.2 Effets sur la santé

L'appropriation du TBP par les employés a généré des effets significatifs sur leur santé. Les formes d'appropriation analysées, notamment le déplacement et le détournement de l'outil, traduisent des stratégies visant à composer avec les pressions évaluatives. Ces pratiques transforment en profondeur le rapport au travail et aux exigences organisationnelles. En concentrant leurs efforts sur ce qui est strictement mesuré, les employés tendent à négliger les tâches non évaluées, à limiter leur flexibilité et à adopter des postures défensives face au système. Cela engendre une pression constante, une surcharge cognitive et un sentiment d'injustice, surtout lorsque les efforts fournis ne sont pas reconnus. Le TBP, tel qu'il est approprié, devient alors un facteur de démotivation, d'épuisement professionnel et, dans certains cas, de retrait ou de désengagement. Loin d'encourager l'implication durable, l'appropriation contrainte de l'outil fragilise le bien-être psychologique des employés et nuit à la qualité des relations de travail.

Un des cadres supérieurs nous a informé qu'il est devenu difficile d'obtenir de l'aide pour des tâches qui sortent du cadre défini par le TBP, ce qui réduit la coopération et la réactivité face aux imprévus. Cela a également affecté la motivation et l'engagement, en incitant les employés à privilégier uniquement ce qui est mesuré, tout en réduisant la fluidité du travail, la collaboration et le développement de compétences essentielles à l'efficacité organisationnelle.

« Et maintenant, la tendance dans la banque est que les gens ont tendance à se concentrer uniquement sur les choses qui figurent sur leur tableau de bord. Donc, tout ce qui ne figure pas sur leur tableau de bord, à moins qu'ils ne reçoivent des instructions de leurs supérieurs autrement, il est devenu très difficile de demander à

quelqu'un de venir aider sur une certaine chose, et c'est le côté négatif de la culture que le tableau de bord a apporté à cette organisation. » M5, Cadre supérieur

De plus, un gestionnaire a souligné une dimension préoccupante de l'utilisation du TBP au sein de la banque. Il nous a expliqué que son usage ne se limite plus à la mesure de la performance individuelle, mais qu'il était devenu un mécanisme de pression. Les employés se retrouvent ainsi dans un environnement où les objectifs définis par le TBP sont perçus comme des outils de pression plutôt que comme des repères pour améliorer leur travail. L'évaluation rigide, voire intransigeante, semble avoir un effet direct sur la rétention des employés. Le gestionnaire a poursuivi en mentionnant que de nombreux départs majeurs ont été observés récemment, laissant entendre que cette utilisation stratégique du TBP pourrait contribuer à une vague de départs au sein de l'organisation. Cette situation révèle plusieurs implications. D'une part, la pression exercée par l'outil peut conduire à une altération de la performance humaine, notamment en démotivant les employés et en créant un climat de travail pesant. D'autre part, ces départs peuvent affecter la performance organisationnelle.

« Le département de stratégie utilise le tableau de bord pour écraser les gens et les pousser à quitter la banque, vous avez vu que nous avons actuellement de nombreux départs majeurs de la banque ces jours-ci. » M3, Gestionnaire

Lors de nos entretiens, un cadre supérieur a mentionné que l'usage inadapté du TBP génère une charge de travail supplémentaire qui ne contribue pas nécessairement à l'efficacité organisationnelle. Il a mis en lumière un cas où l'outil, au lieu de simplifier la gestion et l'évaluation de la performance, devient une source de tâches administratives redondantes. Cette situation réduit l'efficacité des employés concernés, qui doivent consacrer du temps à des procédures répétitives plutôt qu'à des initiatives stratégiques à valeur ajoutée. De plus, cette accumulation de tâches peut affecter la motivation et l'engagement des employés, en leur donnant le sentiment d'être pris dans une bureaucratie inutile plutôt que de contribuer réellement aux objectifs de l'organisation.

« Ensuite, ils enverront les départements de stratégie et les ressources humaines pour tout vérifier et réviser, ce qui leur donne un travail supplémentaire pour rien. » M9, Cadre supérieur

En outre, un gestionnaire a souligné que le TBP, tel qu'il est utilisé dans l'organisation, réduit le travail des employés à des tâches répétitives, limitant ainsi leur capacité à apporter une véritable valeur ajoutée. Selon lui, cette forme d'usage rigide, qui s'est installée dans les pratiques quotidiennes, appauvrit le contenu du travail, en contradiction avec l'objectif initial de structurer et de stimuler la performance. Il estime que cela finit par tuer la créativité et l'envie de s'impliquer, freinant l'initiative et l'innovation. Paradoxalement, bien que la banque attire des talents hautement qualifiés, ceux-ci ne sont ni pleinement mobilisés ni encouragés à exprimer leurs compétences. Ce contexte, perçu comme un frein à l'épanouissement professionnel, affecte l'engagement des employés et a des répercussions sur leur santé psychologique au travail.

« Cela tue la créativité. Cela tue la motivation. Les gens veulent juste appuyer sur des boutons... la banque attire des talents hautement qualifiés. Pourtant, lorsque vous arrivez, vous n'êtes pas donné l'opportunité d'exister. Le système a ses façons d'étouffer les cerveaux pour qu'ils ne fonctionnent pas. » M8, Gestionnaire

Loin d'être un levier de progrès, le TBP, tel qu'il est appliqué dans certains contextes, semble produire l'effet inverse en compromettant la santé des employés. Lors de nos entretiens, plusieurs ont exprimé leurs préoccupations quant aux effets négatifs liés à la manière dont le TBP est utilisé. Plutôt que de structurer efficacement la performance, les pratiques développées autour de l'outil instaurent une pression constante, centrée uniquement sur l'atteinte de résultats quantifiables, sans considération pour les efforts fournis ni pour les contraintes humaines. Les témoignages font état d'une charge de travail excessive et non régulée, dans laquelle l'absence de reconnaissance et l'exigence permanente de performance poussent les employés à travailler tard. Le droit au repos et à la déconnexion semble largement ignoré. Dans cet environnement contraint, l'outil structure un cadre qui limite la liberté d'action, néglige la reconnaissance et affaiblit progressivement l'engagement. À terme, ce fonctionnement semble générer démotivation, épuisement professionnel et perte d'efficacité individuelle.

« ...vous dormez au bureau en travaillant sur quelque chose, et les gens, à la fin de la journée, vous disent que tout ce sur quoi vous avez travaillé toute la journée est juste une chose normale. J'ai vu des gens confrontés à des problèmes de santé à cause du fait qu'ils passent leur temps au bureau à dormir très tard, et leurs efforts ne sont même

pas reconnus. C'est très décourageant. Comment faites-vous pour vous assurer que l'année suivante, la personne est à nouveau motivée à faire ce qu'elle est censée faire ? Cela tue la motivation. » M11, Cadre Supérieur

« Mais il n'y a que 24 heures dans une journée, donc si je travaille ici, je ne peux pas travailler là-bas. Je suis une seule personne, vous savez. C'est pourquoi tant d'entre nous sont épuisés. Tant d'entre nous ont des problèmes de santé. Nous n'avons aucune limite quand il s'agit de prendre des week-ends et de dire non. C'est un environnement tellement injuste. » M12, Cadre Supérieur

Additionnellement, un gestionnaire a également montré un autre effet négatif lié à l'utilisation du TBP dans l'organisation. Il a expliqué que le mode d'évaluation annuelle, structuré autour du TBP, pousse les employés à se concentrer uniquement sur les indicateurs qui comptent dans leur notation finale. Cette logique, nourrie par les pratiques d'utilisation de l'outil, transforme la nature même de l'engagement au travail. Les employés en finissent par adopter une approche qui vise à cocher les cases attendues plutôt que de s'investir sincèrement dans la réussite collective, le TBP devient l'activité de travail. Dans cette logique, le TBP encourage des comportements où chacun pense surtout à son propre intérêt. Cela change le sens du travail, réduit l'esprit de collaboration et nuit, avec le temps, au bon fonctionnement de l'organisation.

« Cela en arrive au point où le système vous transforme en mercenaire. Vous commencez alors à faire des choses pour votre tableau de bord plutôt que pour l'institution, car vous êtes tellement absorbé par la façon dont vous serez évalué à la fin de l'année. » M7, Gestionnaire Adjoint

Lors de nos entretiens, plusieurs gestionnaires ont exprimé leur frustration face à la manière dont l'usage du TBP influence l'engagement des employés. Le système d'évaluation basé sur des indicateurs fixes ne prend pas en compte les contributions additionnelles. Cette approche standardisée pousse certains employés à ne plus chercher à dépasser les attentes, adoptant une posture passive où ils exécutent uniquement les tâches formalisées, sans chercher à s'investir davantage. L'absence de reconnaissance pour les valeurs ajoutées freine ainsi la prise d'initiative et l'innovation. De plus, l'évaluation basée sur le TBP est perçue comme rigide et impersonnelle,

au point où certains employés comparent le processus à une évaluation automatisée, déconnectée de la réalité de leur travail. Cette perception renforce un sentiment qui compromet la performance humaine et la dynamique organisationnelle.

« Je vais juste faire ce qui est sur mon tableau de bord, être payé et rentrer chez moi, et vous ne voulez pas ça. Vous voulez que les gardiens du tableau de bord prospectif et de l'institution dans son ensemble reconnaissent ou récompensent au moins les valeurs ajoutées. Mais non. C'est presque comme si un robot allait faire l'évaluation. » M4, Gestionnaire Adjoint

De plus, le suivi constant des performances, les rapports fréquents, et les ajustements nécessaires pour rester aligné sur les objectifs du tableau de bord constituent une exigence rigoureuse pour les employés. Ce suivi intensif impose une surveillance accrue des tâches, ce qui a pour conséquence directe une surcharge cognitive. Les employés sont alors amenés à jongler avec une multitude d'informations, de données et de priorités, créant un environnement de travail marqué par une forte pression mentale. D'après eux, cette pression continue fragilise leur concentration, diminuant ainsi leur efficacité et leur productivité.

« Nous sommes tout le temps en train de faire le suivi des performances, les rapports fréquents, et les ajustements nécessaires pour rester aligné sur les objectifs du tableau de bord...C'est tellement lourd mentalement et ça affecte la prise de décisions, la concentration et, la santé mentale au sein des employés de la Banque » M8, Gestionnaire

Lors de nos entrevues, plusieurs employés ont exprimé leur sentiment face à une gestion perçue comme démotivante. Le gestionnaire que nous avons interrogé a clarifié que cette baisse de motivation ne compromettrait pas seulement l'efficacité individuelle, mais également celle des équipes, impactant ainsi négativement la performance globale de l'organisation. De plus, il a été mentionné que les employés se sentaient souvent négligés ou sous-évalués malgré leurs efforts constants et leurs contributions significatives. Ce sentiment d'injustice, où le mérite et la performance réelle ne sont pas reconnus de manière adéquate, peut conduire à un désengagement

et à une diminution de leur participation active dans les tâches assignées. Ce désengagement affecte leur efficacité au travail et, en conséquence, nuit à la performance de l'ensemble de l'organisation.

« ...cela démotive les employés. Lorsque les employés qui travaillent dur constamment observent d'autres manipuler le système de gestion de la performance pour obtenir des résultats avec un effort minimal, c'est démoralisant. Laisse-moi te dire une chose, ici à la banque, nous avons des membres du personnel dédiés, qui vont constamment au-delà des attentes, souvent en effectuant le travail difficile nécessaire pour soutenir la performance de l'équipe. Malheureusement, ces individus sont parfois négligés et non reconnus, malgré leurs contributions majeures, et ça les affecte beaucoup. » M6, Cadre Supérieur

L'analyse des données montre que l'appropriation du TBP, souvent marquée par des usages difficiles, a des effets sur la santé des employés. Au lieu de soutenir leur travail, le TBP devient une source de pression et de stress. L'usage strict du TBP pousse les employés à se concentrer uniquement sur ce qui est mesuré, au lieu de se concentrer sur la coopération et la créativité, le tout pouvant nuire à l'épanouissement professionnel. Cela engendre une démotivation, un sentiment d'injustice, le désengagement, voire des départs de la banque. L'usage du TBP dans ce cas fragilise les relations de travail, la reconnaissance, et la capacité des employés à maintenir un équilibre entre performance et bien-être. Ces effets montrent que ce n'est pas l'outil en soi qui nuit à la santé, mais bien la manière dont il est utilisé et approprié dans le contexte organisationnel.

Synthèse globale

L'analyse des résultats de l'usage du tableau de bord prospectif (TBP) au sein de la banque révèle des interactions complexes entre les fonctions et composantes de cet outil de gestion, leur appropriation par les employés et les effets significatifs que ces appropriations génèrent sur la santé des employés et sur la performance organisationnelle. Les entretiens réalisés ont révélé que les fonctions initiales du TBP, destinées à structurer l'évaluation de la performance par des indicateurs rigoureux, sont fréquemment redéfinies dans la pratique. Les employés s'approprient l'outil de manière stratégique en adaptant ses usages aux spécificités de leur travail ou à leurs contraintes individuelles, ce qui donne lieu à des pratiques de déplacement et de détournement. Ces formes

d'appropriation reflètent une adaptation stratégique où les employés, tout en restant dans les cadres formels du système, manipulent subtilement ses paramètres pour optimiser leurs évaluations personnelles. Un aspect particulièrement marquant de ce processus est la réduction de la marge de manœuvre rapportée par plusieurs participants depuis l'introduction du TBP. Cet outil ne se limite pas à fixer des objectifs ; il impose également des modalités rigides d'exécution, laissant peu de place à l'adaptation ou à l'initiative. Cette limitation de la marge de manœuvre entrave l'appropriation active de l'outil, freine l'autonomie des employés et alimente un sentiment de dépossession. Lorsque les marges de manœuvre se rétrécissent, les employés n'ont d'autre choix que de se conformer au cadre imposé, même lorsque celui-ci ne reflète pas les besoins réels du terrain. Les effets de ces appropriations sur la performance organisationnelle sont doubles. Économiquement, ces adaptations peuvent conduire à une utilisation inefficace des ressources, à des comportements opportunistes et à une allocation de bonus non méritée, créant des coûts supplémentaires sans amélioration proportionnelle de la performance réelle. Au niveau de la santé, cela peut dégrader la motivation et l'engagement des employés, limitant la collaboration et l'innovation, et pouvant mener à une détérioration du climat de travail et à une augmentation du taux de roulement du personnel.

CHAPITRE 6

DISCUSSION

6.1 Rappel de la problématique

Ce mémoire vise à contribuer à la compréhension des effets des outils de gestion, et plus particulièrement du tableau de bord prospectif (TBP), sur la performance organisationnelle et la santé des employés dans le contexte d'une institution bancaire africaine. Il s'inscrit dans une réflexion plus large sur les transformations structurelles du capitalisme contemporain, marqué par le passage du capitalisme industriel au capitalisme financier. Cette transition s'est accompagnée d'une réorientation des finalités des organisations vers la maximisation de la valeur actionnariale, au détriment de la production tangible, de l'investissement à long terme et du bien-être des employés. La problématique a mis en lumière l'impact de cette financiarisation sur les pratiques managériales, notamment à travers l'usage intensif d'indicateurs de performance et d'outils de gestion standardisés. Ces outils, pensés pour améliorer la performance et l'alignement stratégique, tendent à rigidifier les pratiques de travail et à invisibiliser le travail réel. Le cadre théorique a permis de distinguer le travail prescrit du travail réel, en montrant que ce dernier suppose des ajustements continus, de l'ingéniosité, et des arbitrages permanents entre les exigences formelles et les contraintes du terrain. Dans cette perspective, l'appropriation du TBP par les employés est apparue comme un processus central pour comprendre les écarts entre les intentions managériales et la réalité du travail. En mobilisant les apports de la genèse instrumentale, de la régulation sociale et de l'analyse du travail, ce mémoire a montré que les outils de gestion ne sont pas simplement appliqués, mais activement interprétés, contournés ou détournés en fonction des marges de manœuvre disponibles. Ce processus d'appropriation, lorsqu'il se fait dans des contextes contraints, peut entraîner des effets négatifs sur la santé des employés.

6.2 Contribution des résultats

6.2.1 Apports théoriques

En mobilisant une conception socio-technique de l'organisation (Orlikowski, 2000 ; De Vaujany, 2005), cette étude permet de comprendre que le tableau de bord prospectif (TBP) est travaillé par les acteurs en fonction des contraintes de leur contexte. Les résultats révèlent des écarts entre les fonctions prescrites du TBP telles que l'alignement stratégique ou la standardisation de l'évaluation

et les usages réels qui émergent dans la pratique. Ces usages ne signifient pas une mauvaise application : ils relèvent de processus d'ajustement et de régulation, d'interprétation et parfois de contournement qui traduisent la manière dont les acteurs donnent sens à leur travail (Rabardel, 1995 ; Lorino, 2002).

Les résultats nous éclairent également sur les composantes des outils de gestion, telles que décrites par Hatchuel et Weil (1992), à savoir : le substrat technique, la philosophie du gestionnaire et la vision simplifiée des relations organisationnelles. Le substrat technique du TBP, comprenant les outils informatiques, les interfaces, les bases de données et les indicateurs, est perçu par plusieurs participants comme peu adapté à la complexité réelle de leur travail. Certains soulignent que les outils techniques ne reflètent pas les spécificités de leurs tâches. La philosophie du gestionnaire véhiculée par le TBP, centrée sur la logique du résultat et la standardisation, suscite également des réactions critiques : elle est perçue comme rigide, éloignée du travail réel et génératrice de pression. Enfin, la vision simplifiée des rôles induite par l'outil tend à réduire les fonctions à des tâches mesurables, en occultant les contributions transversales, relationnelles ou qualitatives, pourtant essentielles à la performance collective. Ces observations renforcent l'idée que les outils de gestion ne sont pas seulement des moyens techniques, mais qu'ils portent une vision du travail qui structure, parfois de manière contraignante, les pratiques et les représentations professionnelles.

Cette compréhension des caractéristiques des outils de gestion permet ainsi de remettre en question leur neutralité. Comme le soulignent Hatchuel et Weil (1992), ces outils possèdent un caractère structurant qui dépasse la simple assistance aux tâches : ils organisent l'activité, formalisent des savoirs et imposent une certaine logique d'action. Moisdon (1997) et David (1996) insistent sur le fait qu'ils traduisent une philosophie du gestionnaire en orientant la manière dont les décisions sont prises et évaluées dans l'organisation. Gilbert (2006) va plus loin en mettant en évidence leur dimension idéologique, montrant que les outils incarnent des choix organisationnels et stratégiques implicites. En d'autres termes, ils ne sont pas simplement des instruments techniques, mais bien des outils performatifs, conçus pour atteindre des objectifs précis, souvent liés à des logiques de performance ou de contrôle. Cette orientation se manifeste particulièrement dans les effets des outils de gestion sur les pratiques : comme le montrent Muniesa et Callon (2007), les outils créent de nouvelles normes de travail, transforment les comportements et influencent les décisions stratégiques. Loin de se limiter à une fonction de mesure, ils participent à la construction de la

réalité organisationnelle. Cette capacité des outils à produire des effets sur les individus et sur le travail confirme qu'ils sont à la fois prescripteurs, modélisateurs et médiateurs des interactions organisationnelles (Rabardel, 1995). Ainsi, dans le cas du TBP, les formes d'appropriation observées dans cette étude illustrent non seulement la manière dont les outils sont utilisés, mais aussi la manière dont ils orientent, contraignent ou transforment l'action.

Cette recherche illustre de manière concrète plusieurs formes d'appropriation des outils de gestion identifiées dans la littérature (De Vaujany, 2005 ; Akrich et al., 1998 ; Orlikowski, 2000 ; Ciborra, 2002). L'appropriation du TBP prend notamment la forme de déplacements, lorsque les utilisateurs réajustent les pondérations ou adaptent les objectifs aux contraintes du terrain, et de détournements, comme le recours à des indicateurs plus facilement atteignables ou sans effets sur le collectif. Ces pratiques s'inscrivent dans ce que Leonardi (2011) décrit comme des usages recomposés : elles illustrent l'ingéniosité des employés face à un outil perçu comme difficile, afin de préserver leur évaluation tout en tenant compte des contraintes. En ce sens, l'outil devient un terrain de régulation entre prescriptions et réalité du travail (Reynaud, 1997 ; de Terssac, 2012).

Dans cette perspective, l'appropriation du TBP apparaît aussi comme une dimension du travail réel (Clot, 1999 ; Dejours, 1998). Alors que l'outil prescrit une certaine forme d'activité encadrée par des objectifs et des critères standardisés, les employés développent des ajustements, des contournements, voire des arbitrages implicites, pour faire face aux écarts entre ce qui est demandé et ce qui est possible dans la réalité de leur activité (Daniellou, 2002 ; Hubault et al., 1996). Autrement dit, la manière dont les employés s'approprient le TBP reflète la réalité concrète de leur travail : les individus négocient avec l'outil, le modifient, le traduisent pour préserver la qualité de leur travail et leur équilibre professionnel (Rabardel, 1995 ; Béguin & Clot, 2004). Ces pratiques, souvent invisibles, montrent que l'outil n'est pas seulement utilisé : il est travaillé, détourné, réinterprété dans une logique de régulation active (Reynaud, 1997 ; Leplat, 2006). Loin de marquer une résistance, cette appropriation est une manière de "faire tenir" le travail malgré les tensions, révélant la capacité des acteurs à maintenir l'activité en conditions contraintes. Elle montre aussi que la performance organisationnelle ne peut être pensée sans une attention portée à ces formes discrètes mais essentielles de travail invisible (Dejours, 2005 ; Dujarier, 2015).

Les effets de ces formes d'appropriation sur la performance organisationnelle sont ambivalents. D'un côté, elles permettent de préserver un équilibre subjectif et d'éviter des conflits ouverts ; de l'autre, elles peuvent engendrer des inefficiences. Les détournements du TBP, en favorisant des objectifs artificiellement atteints, biaisent les évaluations et peuvent compromettre la rigueur du pilotage stratégique (Lorino, 2002). Ce phénomène reflète les critiques adressées à une gestion par indicateurs, où la recherche de conformité chiffrée finit par produire des effets pervers (Moison, 1997 ; Dujarier, 2015).

Sur le plan humain, les témoignages recueillis montrent que les employés peuvent ressentir une surcharge mentale, une perte de motivation, voire un certain mal-être. Cela se produit surtout quand les objectifs fixés semblent irréalistes ou éloignés des conditions réelles de travail, ou encore quand les ressources pour les atteindre manquent. Dans ces situations, les employés peuvent avoir l'impression de ne plus maîtriser leur travail, ce qui engendre un sentiment de dépossession (Coutarel et al., 2015). Le Tableau de Bord Prospectif (TBP), au lieu de soutenir leur travail, est alors perçu comme un outil de contrôle, et non comme une reconnaissance de leurs efforts. Ce constat rejoint les analyses issues des recherches sur la santé psychologique au travail (Dejours, 1998), qui montrent que des modes de gestion trop centrés sur les résultats chiffrés peuvent nuire à l'équilibre mental et émotionnel des travailleurs. Ce mal-être est accentué lorsque les marges de manœuvre sont réduites, c'est-à-dire lorsque les employés ne disposent plus de la liberté nécessaire pour ajuster leur activité, faire face aux imprévus ou mobiliser leur expérience professionnelle (Clot, 2008 ; St-Vincent et al., 2011 ; Coutarel et al., 2015). Ne pouvant plus adapter leur manière de faire aux réalités du terrain, ils se retrouvent dans une logique d'exécution rigide, souvent déconnectée du sens de leur travail. En ce sens, ces témoignages mettent en lumière une réduction du pouvoir d'agir des employés, entendu comme la possibilité d'ajuster leur activité, de faire un travail de qualité et de se reconnaître dans leur contribution (Clot, 2015 ; Dejours, 2022).

Enfin, ces constats empiriques s'inscrivent dans un cadre plus large, marqué par les effets du capitalisme financier sur les organisations et les individus (Chiapello, 2015 ; Boltanski et Chiapello, 1999). Dans ce contexte, les outils de gestion comme le TBP ne sont pas seulement porteurs de rationalité managériale : ils traduisent une logique de pilotage fondée sur la rentabilité, la standardisation et la mesure permanente des résultats (Boussard, 2008 ; Dujarier, 2015). Cette orientation renforce l'individualisation des performances, fragilise les dynamiques collectives et

réduit l'activité à une série d'objectifs à atteindre, souvent déconnectés du sens du travail (Dejours, 1998 ; Clot, 2015). Les salariés se retrouvent ainsi confrontés à des outils qui structurent leur quotidien selon des critères de performance chiffrée, tout en leur laissant peu de latitude pour ajuster leur action. L'appropriation du TBP, lorsqu'elle devient difficile, prend alors la forme de réponses critiques, de détournements ou d'arbitrages (Orlikowski, 2000 ; Ciborra, 2002) visant à garder la maîtrise, dans un cadre normé.

6.2.2 Apports pratiques et préconisations managériales

Les résultats de cette recherche invitent à repenser les modalités de conception, de déploiement et d'évaluation des outils de gestion dans les organisations. Il ne s'agit pas de rejeter le Tableau de Bord Prospectif (TBP), mais de reconnaître ses limites, ses effets inattendus et la charge normative qu'il véhicule. Trop souvent appliqué sans adaptation, l'outil tend à figer l'activité, à invisibiliser les formes réelles de contribution et à fragiliser l'engagement des salariés. Dans cette optique, la co-construction des indicateurs avec les acteurs de terrain peut constituer une piste intéressante, en permettant une meilleure articulation entre prescriptions et réalités du travail (Lorino, 2002 ; Detchessahar, 2013). Toutefois, cette solution ne peut être considérée comme neutre ni universellement positive. Comme l'a montré Burawoy (1979), certaines formes de participation peuvent fonctionner comme une "fabrique du consentement", c'est-à-dire amener les salariés à adhérer à des dispositifs managériaux qui, en réalité, maintiennent des logiques de contrôle ou de performance imposées par l'organisation. De même, Dunne (2009) souligne que les démarches dites inclusives ou participatives peuvent prendre des formes très différentes, allant d'une participation purement consultative à une réelle négociation des objectifs, avec des impacts contrastés sur les acteurs. En associant les employés à la définition des objectifs et des critères d'évaluation, on réduit la perception d'injustice, on favorise l'adhésion et on rétablit une cohérence entre les finalités stratégiques et les réalités opérationnelles (Lorino, 2002 ; Detchessahar, 2013). Ce travail d'adaptation ne peut se faire sans un accompagnement managérial attentif, capable de clarifier les finalités de l'outil et de soutenir son appropriation sur le terrain.

Par ailleurs, le développement d'espaces de régulation conjointe (Reynaud, 1997 ; de Terssac, 2003) permettrait de mettre en débat les écarts entre le prescrit et le réel. Ces espaces sont essentiels pour identifier collectivement les obstacles à la qualité du travail et construire des ajustements

acceptables et durables. Ils contribuent également à préserver la santé des travailleurs et à assurer une performance sur le long terme (Detchessahar & al., 2017 ; Caroly & Barcellini, 2013).

Enfin, il importe de revaloriser les formes invisibles du travail : ces ajustements, efforts de coordination et régulations discrètes que les employés mobilisent pour faire tenir leur activité malgré les contraintes. Ignorés par les outils de mesure, ces gestes sont pourtant au cœur du fonctionnement quotidien des organisations (Girin, 1990 ; Clot, 2015). Les reconnaître, c'est affirmer que la performance ne peut se résumer à des objectifs chiffrés, mais qu'elle repose aussi sur la préservation des conditions humaines et collectives du travail bien fait (Dejours, 2022).

6.3 Les limites de la recherche

Cette étude comporte certaines limites, inhérentes à la nature qualitative de la démarche adoptée. Premièrement, les données ont été recueillies par le biais d'entretiens semi-directifs sans observation directe du travail. Or, comme le soulignent Lincoln et Guba (1985), la combinaison de différentes méthodes (triangulation) renforce la crédibilité des résultats. L'absence d'observation sur le terrain n'a donc pas permis de documenter de manière systématique les interactions réelles autour de l'outil de gestion ni les ajustements effectués en contexte. Il aurait été particulièrement enrichissant d'assister à des réunions de validation des objectifs ou d'évaluation de la performance afin de saisir les formes concrètes de négociation ou de résistance en lien avec le TBP. Deuxièmement, la recherche s'inscrit dans un paradigme interprétatif centré sur un contexte spécifique, celui d'une banque de développement africaine. Par conséquent, les résultats ne peuvent être généralisés à d'autres types d'organisations. Néanmoins, ils offrent une compréhension de l'appropriation du Tableau de Bord Prospectif (TBP) et des tensions vécues sur le terrain, qui peuvent inspirer des réflexions comparatives ou des études de cas élargies. Troisièmement, le recueil des données repose principalement sur les discours des répondants. Or, ce qu'elles disent peut-être influencé par leur envie de bien paraître, par les rapports de hiérarchie ou par la façon dont elles perçoivent le chercheur. Même si les entretiens se sont déroulés dans un bon climat, ils ne permettent pas toujours de saisir ce qui se joue en profondeur, comme les non-dits ou les tensions présentes. Une autre approche, par exemple en observant directement le travail ou en analysant des documents comme les courriels, les tableaux de bord annotés ou les comptes rendus de réunion, aiderait à mieux comprendre comment l'outil agit concrètement au sein de la banque.

6.4 Pistes de recherche futures académiques et professionnelles

À la lumière des limites identifiées dans cette étude et des résultats obtenus, plusieurs pistes de recherche futures émergent pour approfondir la compréhension des effets des outils de gestion comme le Tableau de Bord Prospectif (TBP) sur les dynamiques organisationnelles et la santé des travailleurs.

En milieu de recherche, une première piste consiste à explorer les conditions qui favorisent la co-construction des outils de gestion avec les usagers finaux, en particulier les employés. De nombreux travaux soulignent que les outils ne sont jamais simplement appliqués, mais toujours réinterprétés par les acteurs (De Vaujany, 2005 ; Lorino, 2002 ; Orlikowski, 2000). En intégrant les employés dans la phase de conception, il serait possible de réduire les effets de désajustement entre les prescriptions et les réalités du travail. Des recherches futures pourraient ainsi investiguer les pratiques de co-design ou de concertation dans le développement d'outils comme le Tableau de Bord Prospectif (TBP) et évaluer leur impact sur l'efficacité et la légitimité perçue des outils.

Une seconde piste de recherche porterait sur les effets de l'appropriation des outils de gestion sur le long terme. Si cette étude met en lumière des formes d'ajustement et de contournement à court terme, peu de travaux analysent comment ces usages évoluent dans le temps et comment ils transforment progressivement les pratiques, les normes et les relations dans l'organisation. Des études longitudinales permettraient d'identifier les effets cumulatifs de l'appropriation sur la culture organisationnelle, la cohésion d'équipes et les modes de collaboration (Schein, 2010 ; Caroly & Barcellini, 2013). Ces travaux pourraient également mettre en lumière certains usages "non prévus" ou "détournés" des outils de gestion (comme le TBP), qui, au départ, sont marginaux ou informels, mais finissent par devenir des pratiques courantes, acceptées, voire intégrées officiellement dans l'organisation.

Étudier plus étroitement l'analyse des outils de gestion à celle de la santé au travail serait également une piste à explorer. En effet, les témoignages recueillis dans cette étude ont mis en évidence des formes de surcharge cognitive, de démotivation, voire de mal-être en lien avec l'usage du Tableau de Bord prospectif (TBP). Plusieurs auteurs soulignent que les outils centrés sur les résultats quantifiables peuvent affecter la santé lorsqu'ils ignorent le travail réel et ses contraintes (Dejours,

1998 ; Clot, 2008 ; Coutarel et al., 2015). Il serait donc pertinent de mener des recherches empiriques sur les liens entre l'appropriation des outils de gestion et des indicateurs de santé au travail, afin d'identifier les conditions permettant de concilier performance et bien-être.

Enfin, une dernière piste concerne la manière dont les organisations ajustent leurs outils de gestion en situation de crise (sanitaire, économique, environnementale, etc.). Des recherches comme celles de Weick et Sutcliffe (2007) sur les organisations à haute fiabilité montrent que la résilience organisationnelle repose en partie sur la capacité à adapter rapidement les outils de pilotage. Dans ce cadre, l'étude des transformations apportées aux outils comme le Tableau de Bord Prospectif (TBP) face à l'imprévu permettrait de mieux comprendre les mécanismes d'apprentissage organisationnel et de renforcer la robustesse des systèmes de gestion. Une attention particulière pourrait être portée aux processus de feedback, de documentation des ajustements et de diffusion des innovations issues du terrain.

CONCLUSION

Dans le cadre d'un mémoire réalisé dans le champ des sciences de la gestion, la présente recherche avait pour objectif de comprendre comment l'appropriation du Tableau de Bord Prospectif (TBP) influence la performance organisationnelle et la santé des employés, dans un contexte marqué par les transformations du capitalisme financier. Elle s'est inscrite dans une démarche qualitative à visée exploratoire afin d'analyser comment les acteurs se saisissent, interprètent ou détournent cet outil de gestion dans leur réalité quotidienne de travail.

Cette étude de cas unique a été menée au sein d'une banque multilatérale africaine. Elle s'est appuyée sur la conduite d'entretiens semi-directifs auprès d'employés aux niveaux hiérarchiques de gestionnaires et de cadres supérieurs, complétés par des documents internes. Les données ainsi recueillies ont permis de mettre en lumière les usages différenciés du Tableau de Bord Prospectif (TBP), révélant un écart significatif entre ses fonctions prescrites et ses usages réels.

Le chapitre des résultats a permis d'exposer plusieurs constats : 1) les fonctions du Tableau de Bord Prospectif (TBP) sont interprétées selon les contextes, révélant des usages recomposés qui s'éloignent parfois de ses intentions initiales ; 2) les formes d'appropriation observées, telles que le déplacement ou le détournement des objectifs, traduisent une volonté d'adaptation à des exigences perçues comme rigides ; 3) la marge de manœuvre dont disposent les employés apparaît comme un levier essentiel dans ces processus d'appropriation. Lorsqu'elle est préservée, elle permet des ajustements situés de l'outil, qui soutiennent l'engagement et la qualité du travail. En revanche, sa restriction fragilise les possibilités d'ajustement et accentue les tensions entre prescriptions et réalités opérationnelles. 4) Ces pratiques, loin d'être marginales, jouent un rôle de régulation active pour faire tenir le travail en conditions contraintes ; 5) enfin, ces formes d'appropriation ont des effets sur la performance économique et la santé des employés, en les exigeant de s'adapter tout en augmentant leur charge mentale.

La discussion est revenue sur ces résultats à la lumière du cadre théorique mobilisé, notamment des apports de la sociotechnique, de la genèse instrumentale et des approches du travail réel. Elle a montré que l'appropriation d'un outil tel que le Tableau de Bord Prospectif (TBP) constitue une

activité située, qui montre des tensions entre prescriptions managériales et réalité du travail. En soulignant les effets délétères d'un usage perçu comme un outil de contrôle, la discussion a également souligné la nécessité d'une approche plus réflexive et participative de la gestion de la performance. Elle a également soulevé les limites de cette étude, notamment l'absence d'observations directes, et a proposé plusieurs pistes de recherche, comme l'étude de la participation des employés dans la conception des outils de gestion, l'évaluation de leurs effets à long terme sur la culture organisationnelle, ou encore l'exploration de mécanismes de régulation collective pour concilier performance durable et santé au travail.

Cette recherche dépasse le cadre d'une simple analyse académique pour toucher à un engagement profond envers la promotion de pratiques organisationnelles plus équitables et inclusives. Les découvertes relatives à l'appropriation du Tableau de Bord Prospectif (TBP) dans des contextes de travail contraints soulignent la nécessité d'adopter des stratégies de gestion plus humaines et participatives. En permettant aux employés de participer activement à la conception et à l'adaptation des outils de gestion, les organisations peuvent non seulement améliorer leur performance économique, mais aussi renforcer le bien-être et la santé de leurs employés. Une telle approche contribue à créer un environnement de travail plus juste et inclusif, où les pratiques managériales sont en adéquation avec les besoins réels et diversifiés des employés. Ainsi, promouvoir des pratiques inclusives ne devient pas seulement un objectif éthique, mais également une stratégie pragmatique pour répondre efficacement aux défis contemporains du capitalisme financier. L'implication de ce mémoire dans des questions de justice et d'équité organisationnelle appelle à une réflexion continue sur les moyens de concilier efficacité économique et respect des individus au sein des structures de travail modernes.

ANNEXE A

COURRIEL D'INVITATION DES PARTICIPANTS

Courriel d'invitation des participants

Bonjour,

Je suis Yvette Muhire, étudiante à l'école des sciences de gestion de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et je suis présentement en train de mener une recherche sur la place du travail réel dans les outils de gestion et d'évaluation. Il s'agit de chercher à comprendre comment le travail réel (c'est-à-dire, celui qui est réellement réalisé au regard de la variabilité et de la complexité de la situation de travail) est considéré dans l'utilisation des outils de gestion et d'évaluation.

Dans ce contexte, je vous invite à participer à cette recherche en échangeant avec moi sur le travail que vous faites au quotidien ainsi que votre utilisation des outils de gestion. Votre participation prendra la forme d'une entrevue d'une durée approximative d'une heure. Pendant notre entrevue qui se fera sous forme d'une conversation, il vous sera demandé de discuter et de partager avec moi votre quotidien ainsi que la façon dont vous utilisez les outils de gestion et d'évaluation dans votre quotidien. Il s'agira également de me faire part des difficultés que vous rencontrez dans l'exercice de vos fonctions. Vous êtes entièrement libre d'accepter de participer ou pas, et de choisir ce que vous avez envie de partager avec moi. Vous pouvez donc à n'importe quel moment refuser de répondre à une question ou suspendre l'entrevue. Les données qui auront été recueillies seront détruites.

Le consentement de votre participation se présentera sous forme d'un formulaire d'information et de consentement que vous signerez et qui sera conservé de façon sécuritaire. Soyez rassuré(e) que ni votre nom, ni votre identité ne pourront en aucun cas être divulgués. Les données seront gardées confidentiellement. Je serai la seule personne à y avoir accès. Une fois le travail achevé, les résultats de la recherche vous seront transmis, si vous en exprimez le besoin. Je vous remercie pour l'intérêt que vous porterez à mon invitation et vous laisse ci-dessous mes coordonnées pour d'éventuelles questions/interrogations ou besoin de précisions. Je me ferais un plaisir d'y répondre.

Bien à vous,

Yvette MUHIRE,
Étudiante à la MSc, ESG UQAM
Courriel : Muhire.yvette@courrier.uqam.ca

ANNEXE B

CERTIFICAT D'APPROBATION ETHIQUE

UQAM | Comités d'éthique de la recherche
avec des êtres humains

No. de certificat : 2024-5782
Date : 2023-06-15

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains*(2020) de l'UQAM.

- Titre du projet : La place du travail réel dans les outils de gestion et d'évaluation- Cas de la Banque Africaine d'Export et Import
- Nom de l'étudiant : Yvette Muhire
- Programme d'études : Maîtrise ès sciences de la gestion (dével. organis. , mémoire)
- Direction(s) de recherche : Martin Chadoin; Gulliver Lux

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2024-06-15**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Caroline Coulombe
Professeure, Département de management
Présidente du CERPE plurifacultaire

ANNEXE C

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT TYPE

Titre du projet: La place du travail réel dans les outils de gestion et d'évaluation

Cas de la Banque Africaine d'Export et Import

Préambule

Nous vous invitons à participer à une recherche académique. Avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire, il est important de prendre le temps de lire et de bien comprendre les renseignements ci-dessous. N'hésitez pas à communiquer avec l'étudiant ou sa direction de recherche si jamais vous avez des questions.

Objectifs du projet et nature de la participation

L'objectif de la recherche est de comprendre la place du travail réel dans les outils de gestion et d'évaluation. Votre participation consiste à accorder une entrevue individuelle à l'étudiant responsable du projet, qui portera sur les thèmes suivants : Le travail réel, les outils de gestion et d'évaluation. L'entrevue prendra environ 1 heure de votre temps. Elle sera enregistrée numériquement en audio. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à déterminer avec vous, à votre convenance. La transcription que l'on fera de votre entrevue sera anonyme.

Avantages, risques et inconvénients

En participant à cette recherche, vous contribuerez à l'avancement des connaissances sur la place du travail réel dans les outils de gestion et d'évaluation. Par ailleurs, en y prenant part, vous ne courez pas de risques ou d'inconvénients particuliers. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante ou de vous retirer en tout temps sans avoir à vous justifier. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est de la responsabilité de l'étudiante de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue si elle estime que votre bien-être est menacé.

Compensation

En participant à cette recherche, vous ne percevrez aucune rémunération ni compensation au terme de votre entrevue.

Confidentialité

1. Il est à noter que seuls l'étudiante responsable et sa direction de recherche auront accès aux renseignements confidentiels recueillis.
2. Toutes les données de recherche et votre formulaire de consentement seront conservés séparément chez l'étudiante, dans une filière verrouillée (pour le formulaire de consentement) ou sur un support numérique protégé par un mot de passe (aussi gardé dans la filière verrouillée) pour la durée totale du projet.
3. L'enregistrement de l'entrevue sera détruit à la fin du projet de recherche

4. Il vous sera attribué un pseudonyme pour vous identifier afin de protéger votre identité et la confidentialité de vos données. Ce pseudonyme ne sera connu que de l'étudiante et de sa direction de recherche.
5. Aucune publication ou communication sur la recherche ne contiendra de renseignements permettant de vous identifier à moins d'un consentement explicite de votre part.
6. Soyez conscient que malgré tous nos efforts pour protéger votre identité, il est possible que certains de vos propos permettront à un professionnel travaillant dans le même secteur que vous de vous identifier.
7. Toutes les données seront détruites de manière sécuritaire (déchiquetage des formulaire ou formatage du support numérique que l'étudiante aura utilisé) au plus tard 1 an au terme du projet de recherche.

Participation volontaire et droit de retrait

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure. Cela signifie également que vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche, sans préjudice de quelque nature que ce soit, et sans avoir à vous justifier. Dans ce cas, et à moins d'une directive verbale ou écrite contraire de votre part, les documents, renseignements et données vous concernant seront détruits. L'étudiante peut mettre fin à votre participation, sans votre consentement, si elle estime que votre bien-être ou celui des autres participants est compromis ou bien si vous ne respectez pas les consignes du projet.

Des questions sur le projet ?

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains CERPÉ plurifacultaire a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordination du CERPÉ plurifacultaire (cerpe-pluri@uqam.ca - 514 987-3000, poste 3642)

Remerciements

Votre collaboration est importante à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous.

Coordonnées

Consentement du participant

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présentés dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision. Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

Signature :

Date :

Nom (lettres moulées) et adresse courriel :

Déclaration de l'étudiant responsable

Je, soussigné(e) certifie avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire; avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard; lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus, que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

Signature :

Date :

Nom (lettres moulées) et adresse courriel : Yvette Muhire (muhire.yvette@courrier.uqam.ca)

Un exemplaire de ce document signé doit être remis au participant

ANNEXE D

GUIDE D'ENTRETIEN

Introduction

1. Pouvez-vous vous présenter ?
 - Depuis combien de temps travaillez-vous à Afreximbank ?
 - Combien d'employés avez-vous sous votre responsabilité, le cas échéant ?
 - Depuis combien de temps êtes-vous à la tête de cette équipe ?
 - Pouvez-vous me décrire votre poste et vos principales responsabilités ?

Description et usage du tableau de bord prospectif (TBP)

2. Pouvez-vous me décrire le tableau de bord prospectif et la manière dont vous l'utilisez dans votre travail ?
3. Qu'avez-vous ressenti la première fois que vous avez utilisé cet outil ? Pourquoi ?
4. Depuis combien de temps utilisez-vous le tableau de bord prospectif ?
5. Comment avez-vous été informé de son implémentation ? Avez-vous été préparé à son usage dans vos fonctions ?
 - Si oui, pouvez-vous me décrire comment cette implémentation s'est déroulée ?
6. Avez-vous rencontré des difficultés avec le tableau de bord prospectif ? Pouvez-vous me donner des exemples ?
 - Quelles caractéristiques de cet outil vous aident dans votre travail ? Pourquoi ?
 - Y a-t-il des tâches que vous réalisez mais que l'outil ne permet pas de documenter ? Si oui, pourquoi ?
 - Pouvez-vous me raconter une situation où cela s'est produit ?
 - Comment avez-vous résolu ce problème ? En avez-vous parlé à quelqu'un ?
 - Comment cela vous fait-il sentir lorsque votre travail n'est pas pris en compte ?
7. Avez-vous déjà demandé ou effectué des modifications à l'outil pour qu'il réponde mieux à vos besoins ?
8. Pensez-vous que le tableau de bord prospectif affecte la collaboration avec votre équipe ? Si oui, comment ?
9. Avez-vous reçu une formation pour utiliser cet outil ? Si oui, comment l'avez-vous trouvée ?

Évaluation et impact sur la performance

10. Que pensez-vous du tableau de bord prospectif en tant qu'outil de mesure de performance ?
11. Pensez-vous qu'il vous permet d'être mieux évalué dans votre travail ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
12. Que faites-vous lorsque l'outil ne répond pas à vos besoins ou ne vous aide pas dans vos tâches ?

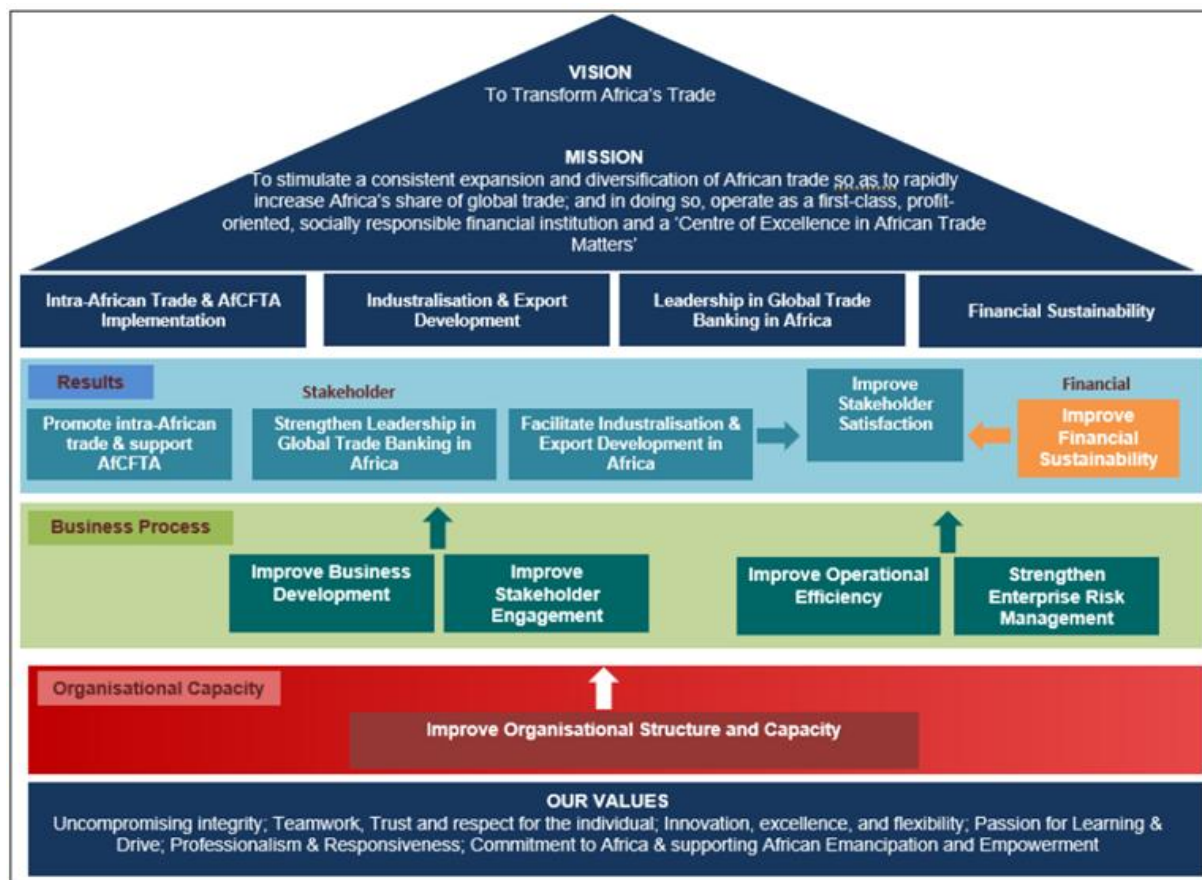
13. Comment cet outil influence-t-il votre manière de travailler au quotidien ?

Perspectives d'amélioration

14. Si vous aviez la possibilité d'améliorer le tableau de bord prospectif, que changeriez-vous et pourquoi ?

ANNEXE E

CARTOGRAPHIE DE LA STRATEGIE DE LA BANQUE AFRICAINE D'EXPORT ET IMPORT-AFREXIMBANK



La cartographie stratégique présentée illustre l'utilisation du tableau de bord prospectif (TBP) au sein d'Afreximbank. Cette représentation suit une logique pyramidale qui vise à assurer la cohérence entre les ambitions stratégiques de l'organisation et ses actions opérationnelles. Au sommet, on retrouve la vision de l'institution, transformer le commerce africain, et sa mission, qui consiste à stimuler l'expansion et la diversification du commerce africain, tout en opérant comme une institution financière performante, socialement responsable et reconnue comme un centre d'excellence dans ce domaine.

La mission se décline en quatre axes stratégiques :

- Mise en œuvre de la ZLECAf et promotion du commerce intra-africain ;
- Développement industriel et des exportations ;
- Renforcement du leadership africain en matière de financement du commerce ;
- Soutenabilité financière.

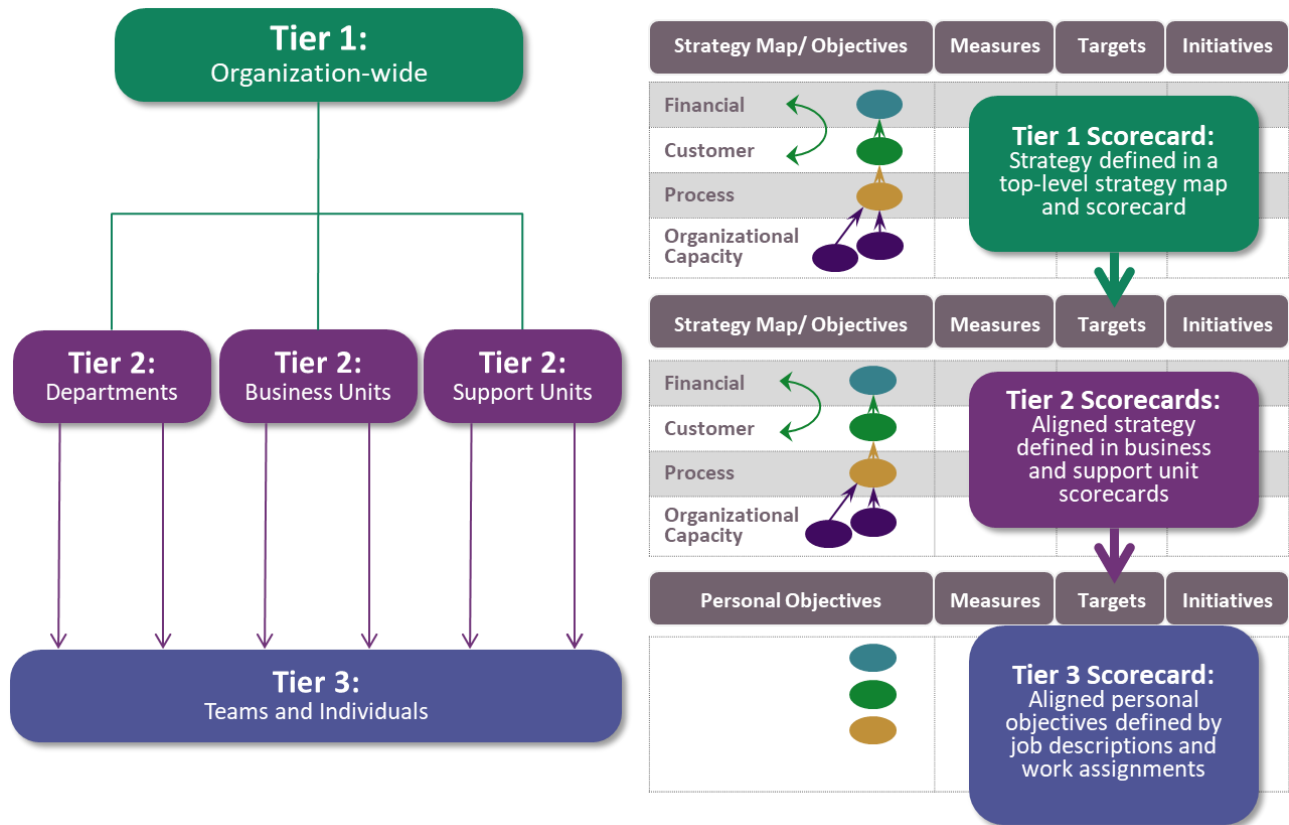
Ces axes sont traduits en objectifs concrets répartis selon les quatre perspectives du TBP :

1. Résultats et parties prenantes : objectifs liés à l'impact (promotion du commerce, satisfaction des parties prenantes, viabilité financière).
2. Processus internes : leviers organisationnels à améliorer (développement commercial, efficacité opérationnelle, engagement, gestion des risques).
3. Capacités organisationnelles : fondations nécessaires au bon fonctionnement (structure, compétences, culture organisationnelle).
4. Valeurs : principes qui guident les comportements et les pratiques (intégrité, innovation, engagement envers l'Afrique, etc.).

Cette cartographie permet de visualiser comment les différents niveaux de l'organisation sont articulés dans une logique d'alignement stratégique, de la vision à la mise en œuvre concrète. Elle reflète l'approche multidimensionnelle de la performance, caractéristique du TBP, intégrant à la fois des objectifs financiers, humains, organisationnels et sociétaux.

ANNEXE F

MODELE D'ALIGNEMENT STRATEGIQUE



Source : *Balanced Scorecard Institute* (2013)

BIBLIOGRAPHIE

- Admati, A., & Hellwig, M. (2014). *The bankers' new clothes: What's wrong with banking and what to do about it*. Princeton University Press.
- Aggeri, F., & Labatut, J. (2010). *Les instruments de gestion en question : Entre logiques instrumentales et logiques sociales*. Presses des Mines.
- Akinbowale, O. E., Klingelhöfer, H. E., & Zerihun, M. F. (2022). The use of the Balanced Scorecard as a strategic management tool to mitigate cyberfraud in the South African banking industry. *Heliyon*, 8(12), e11717. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11717>
- Akrich, M. (1993). Les objets techniques et leurs utilisateurs, de la conception à l'action. *Les objets dans l'action*, 4, 35-57. <https://shs.hal.science/halshs-00081731/>
- Akrich, M. (2006). Les utilisateurs, acteurs de l'innovation. In M. Akrich, M. Callon, & B. Latour (Eds.), *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs* (pp. 253–265). Presses des Mines.
- Akrich, M. (2006). *Le pouvoir des usagers : Réseaux, savoirs et innovations*. Presses des Mines.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy : An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Addison-Wesley.
- Atkinson, A. A., & Epstein, M. J. (2000). *Management accounting*. Prentice Hall.
- Avare, P., & Sponem, S. (2008). Contrôle de gestion et performance. In P. Barel & A. Burlaud (Eds.), *Contrôle de gestion* (pp. 341–358). Economica.
- Balanced Scorecard West Africa. (2011). *Central Bank of Nigeria*. <https://balancedscorecardwa.org/central-bank-of-nigeria/>
- Beck, T., & Demirguc-Kunt, A. (2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking & finance*, 30(11), 2931-2943. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.009>
- Béguin, P., & Clot, Y. (2004). *Du travail réel à la conception : Regards croisés sur l'activité*. La Découverte.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of knowledge management* (Vol. 28). John Wiley & Sons.
- Berland, N. (2010). Comprendre la performance : Une exploration des rationalités mobilisées. *Revue Française de Comptabilité*, 438, 55–58.

- Miller, P. (1991). Accounting innovation beyond the enterprise: Problematizing investment decisions and programming economic growth in the UK in the 1960s. *Accounting, Organizations and Society*, 16(8), 733-762. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(91\)90022-7](https://doi.org/10.1016/0361-3682(91)90022-7)
- Biggs, S. (1996). Learning from the positive to reduce the negative: Social capital and the monitoring and evaluation of rural development projects. *Agriculture and Human Values*, 13(1), 2-8.
- Biron, C., Karanika-Murray, M., & Cooper, C. L. (Eds.). (2014). *Improving organizational interventions for stress and well-being: Addressing process and context*. Routledge.
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.
- Bouquin, H. (2001). *La comptabilité de gestion* (2^e éd.). Presses Universitaires de France.
- Bouquin, H. (2004). *Comptabilité de gestion* (3^e éd.). Economica.
- Bouquin, H., & Fiol, M. (2007). Le contrôle de gestion : Repères Perdus, Espaces À Retrouver. In. *Comptabilité et Environnement*. <https://shs.hal.science/halshs-00543107v1>
- Boussard, V. (2008). *La gestion comme obstacle à la compréhension des métiers*. L'Harmattan.
- Boussard, V. (2013). *Management et rationalisation : Les services à l'ère de la gestion*. Presses Universitaires de France.
- Bourmaud, G. (2006). Dynamiques de l'appropriation des outils de gestion. *L'Harmattan*.
- Breton, P., & Proulx, S. (2002). *L'explosion de la communication : La naissance d'une nouvelle idéologie*. La Découverte.
- Caroly, S., & Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (pp. 33-46). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2013.01.0033>
- Carton, S., Coblence, E., & Delcambre, D. (2005). Processus d'appropriation d'un outil d'aide à la décision : Une analyse dans le cadre d'un projet d'aménagement urbain. *Revue d'Anthropologie des Connaissances*, 1(1), 37-64.
- Callon, M. (1984). Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of St. Briec Bay. *The Sociological Review*, 32(S1), 196-233. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1984.tb00113.x>
- Ciborra, C. (2002). *The labyrinths of information: Challenging the wisdom of systems*. Oxford University Press.

- Chadoin, M. (2019). *Permettre la régulation conjointe des différents niveaux organisationnels : l'apport d'un dispositif de gestion au travail des gestionnaires* [Thèse de doctorat]. Université du Québec à Montréal. WorldCat.
- Chambost, I., Lallement, M., & Sanséau, P.-Y. (2020). *La finance autoritaire : Vers la fin du néolibéralisme*. Raisons d’agir.
- Chesnais, F. (1996). *La mondialisation du capital*. Syros.
- Chiapello, È. (2015). *Gouverner par les instruments*. Presses de Sciences Po.
- Chiapello, È., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion : Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. La Découverte.
- Choffel, S., & Meyssonier, F. (2005). Le balanced scorecard dans les organisations publiques : Un outil de dialogue stratégique ? *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 11(1), 69–91.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. <https://doi.org/10.4000/sdt.35037>
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Presses universitaires de France. <https://doi.org/10.4000/rechercheformation.791>
- Clot, Y. (2015). *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*. La découverte.
- Cooper, D. J. (1995). Ideology, hegemony and accounting discourse: A case study of the National Union of Journalists. *Critical Perspectives on Accounting*, 6(3), 175–209. <https://doi.org/10.1006/cpac.1995.1012>
- Cossette, P. (2004). *Méthodologie de l'intervention en organisation*. Éditions Nouvelles.
- Côté, M. (2008). *Analyse PESTEL : Préparer votre entreprise au futur*. Éditions du Management.
- Cousin, O. (2004). *Les managers de l'âme : Le pouvoir des mots dans l'entreprise*. La Découverte.
- Coutarel, F., Caroly, S., & Daniellou, F. (2015). Designing prevention of psychosocial risks at work. *ENSP*.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Seuil.
- Daniellou, F. (2002). *L'ergonomie en quête de ses principes*. Octarès Éditions.
- Daniellou, F. (2005). *L'ergonomie dans la conduite de projets de conception de systèmes de travail*. Octarès Éditions.
- David, A. (1996). *Stratégie et management des organisations*. Economica.
- Dejours, C. (1993). *Travail : Usure mentale*. Bayard.

- Dejours, C. (1998). Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. Édition: Le Seuil. *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 28(1), 136-139.
- Dejours, C. (2005). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*. In C. Dejours, E. Dessors & C. Molinier (Eds.), *Clinique du travail et gouvernance* (pp. 51–62). Érès.
- Dejours, C. (2015). *Le travail à cœur : Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte.
- Dejours, C. (2022). *Le travail, entre souffrance et plaisir*. PUF.
- Dejours, C., & Gernet, I. (2018). *Travail vivant, tome 2 : Travail et émancipation*. Payot.
- De Sanctis, G., & Poole, M. S. (1994). Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory. *Organization Science*, 5(2), 121–147.
- De Vaujany, F. X. (2005). *Entre conception et usage des outils de gestion : vers une théorie de l'appropriation située*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine.
- De Vaujany, F. X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion: vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & avenir*, 9(3), 109-126. <https://shs.hal.science/halshs-03725356v1>
- Detchessahar, M. (2013). *La régulation du travail vivant*. Presses des Mines.
- Detchessahar, M., Journé, B., Roquet, P., & Vachelard, J. (2017). *Faire face aux risques psychosociaux : Un guide pour transformer le travail*. Presses des Mines.
- de Terssac, G. (Dir.). (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : Débats et prolongements*. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.terss.2003.01>
- De Terssac, G. (2011). *Régulation sociale et régulation économique*. Octarès.
- De Terssac, G. (2012). La théorie de la régulation sociale : repères introductifs. *Interventions Économiques*, (20120711). <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.1476>
- De Terssac, G., & Lompré, N. (2002). *La régulation sociale entre l'action et l'institution*. L'Harmattan.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *The American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Drucker, P. F. (1975). *Management : Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.

- Dujarier, M.-A. (2015). *Le management désincarné : Enquête sur les nouveaux cadres du travail*. La Découverte.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Epstein, G. A. (2005). *Financialization and the world economy*. Edward Elgar Publishing. <https://econpapers.repec.org/scripts/redir.pf?u=http%3A%2F%2Fwww.e-elgar.com%2Fshop%2Fisbn%2F9781843768746;h=repec:elg:eebook:3455>
- Foucault, M. (1977). *Discipline and Punish : The Birth of the Prison*. Pantheon Books.
- Gilbert, P. (1998). *Le discours managérial : Management et communication*. L'Harmattan.
- Gilbert, P. (2006). *L'acteur et le système dans l'entreprise*. Éditions Management et Société.
- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. *Économies et Sociétés, Sciences de Gestion*, 24(2), 177–209.
- Gomez, P.-Y. (2013). *Le travail invisible : Enquête sur une disparition*. *Revue française de gestion*, 39(235), 117–135. <https://doi.org/10.4000/nrt.1175>
- Graeber, D. (2018). *Bullshit Jobs: A Theory*. Simon & Schuster
- Grévin, A. (2012). *L'entreprise face au défi de l'éthique*. Dunod.
- Grimand, A. (2006). *L'appropriation des outils de gestion : Vers de nouveaux modèles de conception*. L'Harmattan.
- Grimand, A. (2021). L'appropriation dans les organisations : Entre conception, usage et transformations. *Revue Française de Gestion*, 47(308), 101–117.
- Hatchuel, A. (2002). *Vers une théorie de l'action collective : Modèles économiques et gestion des conflits*. Les Presses de l'École des Mines.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système : Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*. Economica.
- Hubault, F., & Cuny, X. (1996). *Ergonomie*. Presses Universitaires de France.
- Hussenot, A. (2006). L'appropriation des outils de gestion : Vers une lecture processuelle. *Revue Française de Gestion*, 32(164), 167–183.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *The balanced scorecard: measures that drive performance* (Vol. 70, pp. 71-79). Boston, MA, USA: Harvard Business Review.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaufmann, J.-C. (1996). *L'entretien compréhensif*. Armand Colin.
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689–713.
- Kloot, L., & Martin, J. (2000). Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11(2), 231–251. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0130>
- Krippner, G. R. (2005). The financialization of the American economy. *Socio-Economic Review*, 3(2), 173–208.
- Latour, B. (1987). *Science in Action : How to Follow Scientists and Engineers through Society*. Harvard University Press.
- Latour, B. (2005). *La fabrique du droit : Une ethnographie du Conseil d'État*. La Découverte.
- Latour, B. (2007). *Reassembling the Social : An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford University Press.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press.
- Leonardi, P. M. (2011). When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. *MIS Quarterly*, 35(1), 147–167
- Lemaire, P., & Nobre, F. S. (2014). L'appropriation des outils de gestion : Une dynamique évolutive à travers l'expérience collective. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 20(50), 81–104.
- Leplat, J. (2006). *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*. Octarès Éditions.
- Le Texier, T. (2016). *Le maniement des hommes: Essai sur la rationalité managériale*. Édition La Découverte.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage.

- Lorino, P. (2002). *Méthodes et pratiques de la performance* : Le guide du pilotage. Éditions d'Organisation.
- Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance* : Le pilotage par les processus et les compétences. Éditions d'Organisation.
- Lux, G. (2013). Le contrôle de gestion entre instrument de pouvoir et outil de pilotage. *Revue Française de Gestion*, 39(234), 107–123.
- Lux, G., Jany-Catrice, F., & Marchal, E. (2022). *Travail, santé et dispositifs de gestion : Une approche pluridisciplinaire*. Presses Universitaires de Rennes.
- Massard, N. (2009). Appropriation et usage des outils de gestion : De la prescription à la création. *Revue Française de Gestion*, 35(193), 173–189.
- Martineau, J. (2008). *Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion*. Dunod.
- Maugeri, S., & Metzger, J.-L. (2013). *Les instruments de gestion à l'épreuve des organisations*. Octarès Éditions.
- Mendoza, C., & Zrihen, I. (1999). Le balanced scorecard : Entre tableau de bord stratégique et outil de communication. *Finance Contrôle Stratégie*, 2(2), 121–142.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives : Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall.
- Moisdon, J.-C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion : Les instruments de gestion à l'épreuve des organisations*. Seli Arslan.
- Moisdon, J.-C. (2001). Les dispositifs de gestion : éléments pour une analyse. In J.-C. Moisdon (Ed.), *Les dispositifs de gestion entre instrument et institution* (pp. 13–35). L'Harmattan.
- Morin, E. (2014). *Introduction à la pensée complexe*. Éditions du Seuil.
- Muniesa, F., & Callon, M. (2007). An introduction to market devices. *The Sociological Review*, 55(s2), 1–12. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2007.00727.x>
- Ombuna, D. S., Omido, K., Garashi, H. M., Odera, O., & Okaka, O. (2013). Impact of balanced scorecard usage on the performance of commercial banks. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 10(1), 40–48. <https://research.usq.edu.au/item/q1y02/impact-of-balanced-scorecard-usage-on-the-performance-of-commercial-banks>
- Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, 3(3), 398–427.

- Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11(4), 404–428.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales (3e éd.)*. Armand Colin.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods : Integrating Theory and Practice* (4th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Pastré, P., & Rabardel, P. (2005). *Modèles du sujet pour la conception : Dialectiques activités développement*. Octarès Éditions.
- Perez, R., Raufflet, E., & Aliouat, B. (2005). L'appropriation des outils de gestion dans les organisations : Le cas des entreprises d'insertion. *Revue Internationale PME*, 18(1), 9–36.
- Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck : How modern management harms employee health and company performance—and what we can do about it*. Harper Business.
- Posca, C. (2013). *Les instruments financiers dérivés*. La Découverte.
- Proulx, S. (2001). *Appropriation des technologies de l'information et de la communication*. Presses de l'Université du Québec.
- Rabardel, P. (1995). *Les hommes et les technologies; approche cognitive des instruments contemporains* (p. 239). Armand colin.
- Reich, R. B. (2015). *Saving Capitalism : For the Many, Not the Few*. Knopf.
- Reynaud, J.-D. (1988). *Les règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*. Armand Colin.
- Reynaud, J.-D. (1995). *Le conflit, la négociation et la règle*. Octarès.
- Reynaud, J.-D. (1997). *Les règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*. Armand Colin.
- Reyre, A. (2007). *La direction par objectifs : Un outil de management*. L'Harmattan.
- Rigby, D., Bilodeau, B., & Ronan, K. (2023). *Management Tools & Trends 2023*. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023/>
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). *La recherche qualitative et ses méthodes*. In R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (4e éd., pp. 377–396). Dunod.
- Saulpic, O., & Ponssard, J.-P. (2000). Le balanced scorecard comme dispositif de gestion : Une analyse en termes de modèle économique de l'organisation. *Revue Française de Comptabilité*, 323, 39–45.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass.
- Selznick, P. (1980_1947). *TVA and the Grass Roots: A Study of Politics and Organization*. University of California Press.
- Ségrestin, D. (2004). La transformation des modèles d'action collective : L'appropriation comme travail stratégique. *Sociologie du Travail*, 46(4), 515–531.
- Shin, H. S. (2013). Global banking glut and loan risk premium. *IMF Economic Review*, 61(3), 518–565.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior : A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Free Press.
- Smith, A. (2009). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Metalibri Digital Library.
- St-Vincent, M., Vézina, N., Bellemare, M., Denis, D., Ledoux, É., & Imbeau, D. (Eds.). (2011). *Ergonomie et prévention des risques professionnels*. ANACT.
- Stiglitz, J. E. (2012). *The Price of Inequality : How Today's Divided Society Endangers Our Future*. W. W. Norton & Company.
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management (4e éd.)*. Dunod.
- Trondal, J., Marcussen, M., Larsson, T., & Veggeland, F. (2014). *Unpacking international organisations: The dynamics of compound bureaucracies (1 edition)*. Manchester University Press.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty (2nd ed.)*. Jossey-Bass.
- Zarifian, P. (1995). *Le modèle de la compétence*. Éditions Liaisons.