



HAL
open science

EVALUER LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE SUR LES RESULTATS: DE LA RECHERCHE D'EFFICIENCE AU STRESS PROFESSIONNEL

Pauline Beau

► **To cite this version:**

Pauline Beau. EVALUER LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE SUR LES RESULTATS: DE LA RECHERCHE D'EFFICIENCE AU STRESS PROFESSIONNEL. Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible, May 2015, Toulouse, France. pp.cd-rom. hal-01188193

HAL Id: hal-01188193

<https://hal.science/hal-01188193v1>

Submitted on 28 Aug 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

EVALUER LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE SUR LES RESULTATS: DE LA RECHERCHE D'EFFICIENCE AU STRESS PROFESSIONNEL

Pauline Beau

Doctorante, DRM, Université Paris-Dauphine

pauline.beau@dauphine.fr

Résumé

Cet article présente les résultats d'une étude exploratoire analysant les liens entre l'utilisation d'un système d'évaluation des performances individuelles, basé sur les résultats du salarié, et le stress professionnel. Cette étude montre que la rencontre de deux tendances, managériale (*empowerment*) et gestionnaire (contrôle sur les résultats), pourtant de primes abords complémentaires, engendrent pour des raisons que nous expliquerons, des dysfonctionnements au sein du système d'évaluation étudié et du stress professionnel. En mettant en lumière un lien entre stress professionnel et contrôle des résultats, cet article ajoute d'autres facteurs contraignant à l'utilisation de ce mode de contrôle, notamment pour évaluer la performance individuelle des salariés.

Mots clés : système d'évaluation individuelle – stress professionnel – contrôle sur les résultats – empowerment

Abstract

This article presents the results of an exploratory study aiming to understand potential links between the use of a control over results' tool, more precisely an individual evaluation systems, and occupational stress. This research exposes that control systems' strengthening and empowerment are opposite trends which create tension zones responsible of evaluation systems' dysfunctions. That's why employees can't validate evaluations' criteria and are, as a result, stressed. By showing links between occupational stress and control over results, this article add others binding factors to this mode of control.

Keywords: Individual evaluation systems– job strain – occupational stress - control over results – empowerment

Introduction

Les résultats de la dernière enquête Sumer¹ révèlent une forte augmentation de la tension au travail depuis ces sept dernières années. Cette évolution des conditions de travail semble être en lien avec le développement de troubles psychologiques professionnels. En effet, en 2009, le rapport de la Commission de réflexion sur la souffrance au travail indique que 53% des salariés éprouvent du stress au travail, et qu'un quart des hommes et un tiers des femmes souffrent de troubles psychologiques liés à leur travail². La tendance ne faiblit pas, puisqu'en 2010 un sondage Ipsos³ dévoile que 62 % des personnes interrogées ressentent un niveau de stress professionnel élevé.

Le stress est une manifestation des risques psychosociaux résultant de l'interaction de trois facteurs : la société, le travail, et l'individu (Vallery et Leduc, 2012). Phénomène multiforme et plurifactoriel, le stress demeure difficile à identifier, alors même qu'il est très présent dans tout type d'entreprise et de profession, du public et du privé, et qu'il constitue, à ce titre, un enjeu majeur de santé publique. En effet, en 2010, L'INRS évaluait les coûts directs et indirects du stress entre 830 et 1 656 milliards d'euros par an, c'est-à-dire l'équivalent de 10 à 20% du budget de la branche AT-MP⁴ de la Sécurité Sociale (Lefebvre et Poirot, 2011). Il apparaît ainsi que le stress professionnel est une problématique d'importance, ce que révèle notamment l'augmentation du nombre de travaux sur le sujet ces dernières années (10 articles académiques en 1990, 326 en 2008⁵).

Les récents changements macro-économiques liés à la mondialisation et la financiarisation (Kädtler et Sperling, 2002 ; Boyer, 2000) sont les déclencheurs d'une série de modifications organisationnelles visant à rendre les entreprises de plus compétitives, plus efficaces et, *in fine*, plus rentables. En effet, pour faire face à cet univers économique de plus en plus concurrentiel (Zorn, 2004 ; Epstein, 2005 ; Krippner, 2005 ; Faulconbridge et Muzio, 2009), les organisations ont évolué, se tournant de plus en plus vers une recherche d'efficacité productive. On observe alors le passage d'une financiarisation externe (résultat macroéconomique de l'essor des marchés financiers) à une financiarisation interne qui en est la répercussion au sein de la gestion des entreprises. En effet, la financiarisation s'est progressivement internalisée en définissant dans un premier temps de nouveaux objectifs de performance financière à atteindre; puis, dans un second temps, en modifiant les modes et outils de contrôle (Kädtler et Sperling, 2002), notamment en renforçant le rôle d'outils de contrôle sur les résultats, individualisant et mettant en exergue la performance financière (Chatelain-Ponroy et Sponem, 2011). A ce phénomène s'ajoute celui de l'intensification productive, soit une plus forte individualisation des activités et responsabilisation des salariés.

Des recherches académiques ont étudié le renforcement des dispositifs de contrôle (Bornarel 2008, Bourguignon 2003) et certaines ont pointé du doigt les effets (positifs ou

¹ Enquête Surveillance médicale des expositions aux risques professionnels (2010)

² Commission de réflexion sur la souffrance au travail, Rapport du nouveau centre et de l'UMP, décembre 2009

³ Baromètre du bien-être au travail des français, Ipsos, novembre 2010

⁴ Accidents du Travail et Maladies professionnelles

⁵ Thébaud-Mony et Robotel, 2009.

négatifs) de ce renforcement sur les salariés (Bourguignon 2003, Aubert 1999), notamment l'augmentation de la charge mentale du travail (Hamon-Cholet et Rougerie 2000). De plus, afin d'améliorer la gestion organisationnelle du stress, des études ont cherché à comprendre le rôle de facteurs organisationnels dans la création de stress professionnel (De Keyser et Hansez, 2002; François, 2002). En parallèle, des sociologues, psychologues et scientifiques ont décrit et analysé le phénomène de stress (Selye, 1956 ; Lazarus, 1966 ; Laborit, 1979 ; Karasek et Theorell, 1990 ; Siegrist, 1996). Enfin, des auteurs ont lié intensification productive et stress professionnel (Lallement et al., 2011). Cependant, aucune étude visant à comprendre les liens entre les conséquences de l'utilisation d'un outil de contrôle sur les résultats et l'émergence de stress professionnel, au sein de ce contexte, n'a pour l'instant été menée.

C'est pourquoi, nous avons choisi d'étudier l'utilisation d'un outil de contrôle bien spécifique, incarnant à la fois les notions d'intensification productive et de renforcement du contrôle sur les résultats, un outil généralisé dans les organisations (Vidaillet, 2013) : les systèmes d'évaluation des performances individuelles. Plus spécifiquement, pour étudier empiriquement la quantification de la performance (Fligstein, 1987, 1990 ; Mikes, 2011), nous nous sommes intéressés aux systèmes d'évaluation quantitatifs, c'est-à-dire des dispositifs de contrôle sur les résultats visant à évaluer quantitativement, à l'aide d'objectifs chiffrés et définis à l'avance par le manager, la performance de l'individu. On retrouve au sein de ces systèmes des évaluations écrites, formalisées, évaluant périodiquement le salarié sur ses objectifs en actionnant un système de sanction/récompense (évolution professionnelle/ prime/bonus).

Cet article vise donc à comprendre les liens entre les systèmes d'évaluation des performances individuelles et l'émergence de stress professionnel. Plus particulièrement, nous cherchons à comprendre **pourquoi et comment l'utilisation de systèmes d'évaluation quantitatifs des performances individuelles peut être source de stress professionnel chez les salariés.**

Par conséquent, nous avons commencé à étudier ce lien grâce à une étude exploratoire qualitative à visée compréhensive et interprétativiste. Dans une perspective abductive, nous avons interrogé 22 salariés, issus de domaines d'activité différents et à divers stades de leurs carrières professionnelles. En les questionnant sur leur rapport à l'évaluation, ainsi que sur divers aspects de la vie organisationnelle (relations interpersonnelles, environnement de travail, NTIC), nous avons pu comprendre les zones de tensions, et les sources de stress professionnel.

Ainsi, selon les résultats de cette étude, le renforcement du contrôle sur les résultats, engendré par une quête de rentabilité et de performance accrue au sein des grandes entreprises, a deux principales conséquences. D'une part, l'entreprise cherche à mieux contrôler les résultats de son activité, ce qui induit une plus forte utilisation d'outils de contrôle de gestion (budget, tableaux de bord, reporting..) et donc une charge de travail supplémentaire pour les salariés. D'autre part, elle contrôle davantage le travail de ses salariés, notamment en mettant en place des systèmes d'évaluation. Cette omniprésence du contrôle impacte donc doublement les individus : leur travail est intensifié et de plus en plus contrôlé. Ce double impact paraît être en lien avec l'accroissement du stress professionnel. De plus, il apparaît que ce stress professionnel est accentué par des politiques d'*empowerment*. En effet, comme le montre la littérature, l'augmentation du contrôle sur les résultats et l'*empowerment* des salariés sont deux tendances contradictoires. Cette étude vient ainsi analyser empiriquement cette zone de tension, et met en

évidence deux causes, cumulatives ou non, de stress professionnel issues de cette confrontation : l'opacité des critères d'évaluation et le manque de moyen pour satisfaire ces critères. Cet article met ainsi en exergue de nouveaux facteurs contraignants à l'utilisation d'un contrôle par les résultats.

Dans un premier temps, nous mobilisons les travaux de sociologues, psychologues, scientifiques et juristes pour préciser les enjeux et contours des risques psychosociaux, et en particulier du stress au travail. En parallèle, nous mettons en évidence deux tendances actuelles du contrôle de gestion, à savoir un renforcement de l'utilisation du contrôle des résultats et les politiques d'*empowerment*. Dans un second temps, nous présentons la méthode de recherche et analysons nos résultats issus de la confrontation de ces deux tendances. Enfin, nous proposons dans une dernière partie une discussion de nos résultats.

1 Stress professionnel et contrôle sur les résultats

Dans cette partie, nous définissons le stress au travail, en montrant son caractère complexe et multifactoriel, ainsi que le risque juridique et financier qu'il représente pour les entreprises. Puis, nous revenons sur la notion de contrôle sur les résultats et sur son utilisation au sein des systèmes d'évaluation des performances individuelles. Nous concluons cette partie en mettant en évidence les injonctions paradoxales auxquelles doivent répondre les salariés évalués selon ces systèmes.

1.1 Le stress au travail, un risque psychosocial complexe et plurifactoriel

Apparue depuis une dizaine d'année, l'expression « risques psychosociaux » (RPS) s'est imposée dans les champs de l'expertise psychologique et sociologique. Ils peuvent être définis comme « la probabilité d'altération de l'état de santé, physique ou mentale, en lien avec l'environnement socioprofessionnel » (Valléry et Leduc, 2012, p22).

Le stress est un risque psychosocial parmi d'autres (souffrance, burn-out, comportements antisociaux ou encore le déséquilibre des univers de vie), mais il apparaît être également leur origine principale. Phénomène complexe, identifié depuis plus d'un demi-siècle (Nasse et Légeron, 2008), il regroupe une pluralité d'acteurs, de composantes organisationnelles et environnementales, et connaît une forte variabilité selon les individus, ce qui explique ses multiples définitions. En effet, il existe trois approches théoriques du stress au travail, regroupées selon deux catégories : causaliste (ou ergonomique) et individualiste. La première catégorie défend une vision collective du problème, et l'autre définit le stress comme une problématique beaucoup plus individuelle.

Tableau 1 : Définitions du stress selon les courants causaliste et individualiste

Courant		Modèles de référence	
Causaliste	« Stimulus-Réponses »	<u>Karasek et Theorell (1990)</u> : forte demande psychologique ⁶ et faible latitude décisionnelle ⁷ du travail, engendrent du stress au travail	<u>Siegrist (1996)</u> : une situation de travail combinant efforts élevés et faibles récompenses, peut engendrer des réactions émotionnelles ou physiologiques pathologiques.
	Psychosociale	Approche interactionniste : isoler les facteurs potentiellement liés aux risques psychosociaux pour trouver les caractéristiques de l'organisation idéale	
Individualiste	Biologique	<u>Selye (1956)</u> : le stress est une réponse (biologique, cognitive, émotionnelle) de l'organisme à une demande.	<u>Laborit (1979)</u> : le stress devient pathogène lorsque l'organisme ne peut plus lutter contre et assurer sa survie.
	Psychosociale	<u>Approche transactionnelle</u> : le stress est issu de l'interprétation que l'individu fait de sa situation (stress perçu/ contrôle perçu) selon les contraintes externes et internes perçues. (Lazarus, 1966).	

Le modèle de Lazarus se focalise sur le processus du stress, celui de Karasek sur le poste de travail, et celui de Siegrist sur la perception des individus. Bien que facilement transposables empiriquement⁸, les modèles de Karasek et Theorell (1990) et de Siegrist (1996) présentent quelques limites pour comprendre le développement des processus de stress (Valléry et Leduc, 2012). Par conséquent, aucun des modèles présentés ci-dessus ne permet une entière compréhension du phénomène étudié.

En nous positionnant selon une approche causaliste, nous considérons que les problématiques de stress professionnel sont de nature organisationnelle. Plus précisément, en nous inscrivant dans une perspective interactionniste, nous cherchons à mettre en lumière des situations possiblement responsables de stress en étudiant les interactions entre l'utilisation de système d'évaluation quantitatifs et les salariés évalués par ces systèmes.

1.2 Renforcement du contrôle sur les résultats et contradiction inhérente au management

Pour survivre, toute organisation doit pouvoir se situer dans son environnement, mesurer sa performance, et se fixer des objectifs. Ainsi, elle met en place des méthodes de contrôle de gestion qui ont pour but de satisfaire ces objectifs, notamment en maîtrisant l'activité de l'entreprise et en contrôlant le travail des salariés. Le contrôle sur les résultats est ainsi fortement utilisé au sein des systèmes d'évaluation de la performance des salariés pour sanctionner l'atteinte d'objectifs prédéfinis (1.2.1). Parallèlement, de plus en plus d'autonomie

⁶ Charge de travail, exigences mentales et contraintes de temps associées au travail

⁷ Possibilités d'agir, d'exercer un contrôle sur son travail et de développer ses compétences professionnelles.

⁸ Le modèle Karasek et Theorell (1990) est un des modèles les plus utilisés dans les recherches sur la santé au travail. Il est notamment utilisé dans les enquêtes DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et de la statistique, relevant des ministères de l'économie et du travail) telles que l'enquête SUMER (surveillance médicale des expositions aux risques professionnels).

est exigée des salariés, ce qui confronté aux politiques d'empowerment, génère des injonctions paradoxales (1.2.2).

1.2.1. Système d'évaluation quantitatif : un outil de contrôle sur les résultats

Le contrôle sur les résultats grâce à ses dispositifs de contrôle, assure que la stratégie est réalisée de manière efficace et efficiente en comparant la performance aux normes, aux prévisions ou encore à la cible (Bouquin, 2011 ; Anthony, 1988 ; Simon, 1987 ; Anthony et Dearden, 1980). Parmi ces dispositifs, les systèmes d'évaluation de la performance individuelle permettent de contrôler le travail des salariés en comparant leurs réalisations individuelles à des objectifs prédéfinis. Ces outils de mesure, d'évaluation et de rétribution de la performance (Ouchi, 1979) sont des outils de contrôle de gestion car ils influencent le comportement des salariés en leur indiquant explicitement leurs objectifs, tout en leur laissant une certaine autonomie pour les atteindre (Langevin et Naro, 2003).

Nous focalisons notre intérêt sur les systèmes d'évaluation quantitatif qui vise à encadrer le travail du salarié et à mieux contrôler sa performance sur la base de critères quantitatifs, de ratios, de valeurs absolues, fixés *a priori* (Berland, 2014). Le manager vérifiera ensuite à la fin du délai imparti si les objectifs du salarié sont atteints. L'atteinte des objectifs peut être évaluée objectivement par des métriques comptables directement issus des systèmes d'information. En ce sens, ces systèmes d'évaluation sont des outils de contrôle sur les résultats.

Evaluer la performance individuelle en contrôlant les résultats : avantages et contraintes

Couplés à un système de sanction/récompense incitatif (Petitjean, 2001), ces systèmes d'évaluation offrent ainsi aux managers le moyen d'éviter toute dérive dysfonctionnelle (Merchant, 1998). De plus, on note qu'une plus forte autonomie des employés augmente généralement leurs motivations et engagements (Emmanuel et al. 1996). Et, que pour le salarié, la réalisation de ses objectifs est une source de satisfaction et une preuve de performance⁹. On peut donc comprendre aisément l'utilisation massive de ce type de systèmes au sein des entreprises (Vidaillet, 2013).

Contrôler le travail des salariés sur leurs résultats n'est pas seulement source de bénéfices organisationnels. Ce mode de contrôle présente également deux facteurs contraignants (Emmanuel et al. 1996) : la capacité à mesurer les résultats efficacement, et l'influence des contrôlés sur les mesures des résultats. En effet, pour que ce contrôle soit pertinent et respecte la contrôlabilité du salarié, c'est-à-dire que son évaluation n'intègre pas d'élément hors de son contrôle (Choudhury, 1986 ; Merchant, 1987 ; Solomons, 1965), il faut que les mesures évaluent les bonnes aires de performance, soient précises, opportunes et objectives (Merchant, 1982).

Il est également nécessaire de prendre en considération l'influence des contrôlés sur les mesures des résultats. Selon Merchant (1982), à un niveau organisationnel, définir des objectifs pour chaque entité peut engendrer un déplacement des buts, c'est-à-dire une situation dans laquelle les individus sont encouragés à générer de mauvais résultats (ceux valorisés par le système de contrôle plutôt que ceux dans l'intérêt de l'organisation). Suivant ce raisonnement, à un niveau

⁹ On peut donc penser que ce type de contrôle satisfait les besoins d'estime et d'accomplissement personnel évoqués par Maslow (1954).

individuel, contrôler les salariés sur les résultats présente le risque de voir apparaître des comportements opportunistes issus de la simple volonté d'atteindre les objectifs fixés, et ce en dépit de toute autre considération professionnelle, éthique, morale...

En plus des limites intrinsèquement liées au contrôle sur les résultats, des auteurs soulignent d'autres freins à l'utilisation des systèmes d'évaluation des performances individuelles. Ainsi, ils peuvent être vus comme des moyens de hiérarchisation des salariés (Boussard et Maugeri, 2003), mais aussi controversés car jugés inefficaces et pathogènes (Vidaillet 2013 ; Périlleux 2001). En effet, l'augmentation de la pression ainsi que l'intensification des procédures de comparaison, de contrôle et de surveillance (Gollac et Volkoff, 1996) induites par l'utilisation de ces systèmes, tendent à individualiser le travail en alimentant l'isolement et la rivalité entre salariés (Drago et Garvey, 1998).

Moins retenus par ces contraintes qu'incités par l'actuelle quête de profitabilité et de quantification de la performance (Mikes, 2011), les systèmes d'évaluation des performances individuelles se développent et se retrouvent à présent dans tout type d'organisation et de secteurs.

1.2.2 Empowerment et injonction paradoxale

Parce qu'ils permettent la fixation d'objectifs, en donnant aux salariés une certaine autonomie pour les atteindre, ces systèmes d'évaluation illustrent ce que Bouquin (2010) nomme le contrôle de l'autonomie. « Le but du contrôle de gestion est ambivalent, puisqu'il s'agit de, sans ôter leur autonomie aux acteurs, [...] de mettre une organisation sous contrôle [...] : autrement dit, il s'agit d'organiser l'autonomie. » (Bouquin, 2005). Or, ce contrôle de l'autonomie se développe notamment via les politiques d'*empowerment* qui responsabilisent davantage les salariés (Merchant, 1982).

L'*empowerment* est un mode de délégation et de décentralisation de la prise de décision des managers vers les niveaux subalternes sur des ressources organisationnelles (Conger, Kanungo, 1988). Cette délégation de responsabilité économique aux subordonnés s'est accélérée depuis l'avènement des NTIC et ERP qui facilitent l'accès à l'information et donc permettent un partage du pouvoir, une plus grande autonomie des salariés (Dambrin et Lambert, 2010). Ces systèmes comptables centraux qui servent également de bases à la fixation d'objectifs et à l'évaluation des comportements (Dambrin, 2005).

Par conséquent, selon cette logique, le subordonné peut s'autodiriger et exercer un contrôle sur soi (Dambrin, 2005). Il considère ainsi les normes et objectifs atteints comme des actes de réalisation personnelle, ce qui lui procure un sentiment d'efficacité (Conger, Kanungo, 1988).

Cependant, en pratique, le manager ordonne au salarié d'être libre, responsable, autonome, créatif, tout en lui imposant un fonctionnement organisationnel hautement normalisé, notamment en contrôlant ses résultats via les systèmes d'évaluation, qui prescrivent implicitement la manière d'atteindre les objectifs (Jackson, Carter, 1998).

Par conséquent, ces rapports de subordination sont empreints d'une *injonction paradoxale* (Boltanski, 1982), d'un paradoxe lié à une autonomie nécessaire donc imposée (Kanter, 1983). L'injonction « *soit autonome* » est assimilable à celle de « *soi spontané* » qui représente l'archétype de l'injonction paradoxale (Watzlawick et al. 1972). Ainsi, il est impossible de satisfaire simultanément les injonctions de *conformité*, induites par les systèmes d'évaluation, et celles d'*autonomie* (Bourguignon, 2003), prônées par l'*empowerment*, car ces dualités

représentent une *contradiction inhérente au management* (Fiol 2003 ; Simons 1995), un paradoxe (Le Goff, 2000).

Depuis la fin des années 1970, l'*empowerment* et ses pratiques managériales font l'objet, de multiples recherches (Mc Clelland 1975 ; Kanter, 1979, 1983 ; Bennis, Nanus, 1985 ; Burke, 1986 ; Block, 1987 ; Conger, Kanungo, 1988). De plus, des auteurs ont montré que la double contrainte conformité/autonomie induit un clivage acteur/sujet qui génère diverses manifestations de souffrance (anxiété, stress, peur de l'échec...) dommageables à la fois pour les salariés, l'organisation et la société (Bourguignon et Jenkins, 2004). Nous nous inscrivons dans la lignée de ces recherches en venant, par le biais de notre étude exploratoire, analyser les conséquences issues de la confrontation de ces deux contraintes, en étudiant le lien entre l'utilisation des systèmes d'évaluation des performances individuelles et le stress professionnel.

2 Etude empirique : méthodologie qualitative

Cette partie est consacrée à la présentation de notre étude exploratoire. Dans un premier temps, nous justifions notre méthodologie qualitative, en présentant notre méthode de collecte (2.1) puis d'analyse (2.2)

2.1 Méthode de collecte : entretiens semi-directifs

Pour comprendre pourquoi et comment les systèmes d'évaluation peuvent être créateurs de stress professionnel, nous avons fait le choix d'une méthodologie qualitative interprétativiste, à visée compréhensive. En effet, nous étudier un phénomène aussi complexe que le stress professionnel, nous avons besoin de réaliser une étude en profondeur, plaçant les acteurs au cœur de notre réflexion. Pour ce faire, nous avons mené 22 entretiens semi-directifs centrés (Grawitz, 2001) auprès de salariés de grands groupes ou de cabinets d'audit. Nous avons multiplié les entreprises et les catégories de salariés afin de collecter une vaste quantité de données en limitant les résultats idiosyncratiques. C'est pourquoi nous avons choisi d'interroger des salariés de divers domaines d'activité et à différents stades de leur carrière (*cf tableau 2*).

Les problématiques de stress au travail et les systèmes d'évaluation des performances individuelles se retrouvent dans toutes les structures observées, à des degrés divers. Le cas des auditeurs s'est révélé particulièrement intéressant compte tenu du fait que les systèmes d'évaluation des performances sont très développés dans ce type d'organisation.

Tableau 2 : Présentation des personnes interrogées pour l'étude

Domaine d'activité	Nombre personnes interrogées et Ancienneté professionnelle	Intitulé du poste
Grand Cabinet d'audit (Big 4)	2 Juniors 2 seniors	- Auditeurs - Chargé d'évaluation - Directrice des ressources humaines
Petit cabinet d'audit	2 Juniors	- Chargé d'affaires en ingénierie financière - Auditeur
Transport	2 Juniors	- Chargé de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) - support technique service contrôle de gestion
Edition	1Junior et 1 senior	- Contrôleur de gestion junior - Directrice marketing clientèle
Habillement	1 Junior	- Gestionnaire de collection junior
Bureau d'étude en génie civil	1 Junior	- Chargé d'affaires
Industrie	4 Seniors	- Contrôleur de gestion groupe - Responsable qualité et approvisionnement - Directeur financier groupe - Cadre de directions
Santé	1 Junior	- Directrice d'hôpital
Publicité	3 seniors	- Directeur financier - Directeur du contrôle de gestion - Responsabilité qualité et membre du CHSCT
Cosmétique	2 seniors	- Directeur informatique Monde - Directrice des ressources humaines

Les thèmes abordés lors des entretiens, qui ont duré en moyenne 1h45, étaient liés aux facteurs identifiés dans la littérature comme potentiellement sources de risques psychosociaux : ambiance et environnement de travail, présences d'outils d'évaluation des performances individuelles et des NTIC. Nous avons fait le choix d'un « design émergent » au sens de Denzin (1989) afin de pouvoir intégrer de nouvelles questions à notre entretien au fur et à mesure.

2.2 Méthode d'analyse : codage Nvivo

Nous avons ensuite retranscrit tous nos entretiens avant de les analyser grâce à une méthode inspirée de Miles et Huberman (1991). La première étape de notre analyse de données a consisté en une pré-analyse, correspondant pour Bardin (2001) à une période d'intuition : commencer à noter les récurrences, les faits marquants, les liens de causalité. Dans un second temps, grâce au logiciel Nvivo, nous avons codé nos données selon différentes thématiques/objets récurrents venant éclairer notre question de recherche. Ce codage nous a permis de mettre en lumière deux

composantes dont l'action conjointe, ou non, participent aux dysfonctionnements du système d'évaluation, et qui à terme ont un impact sur le stress professionnel.

Nous avons ainsi identifié une composante technique liée à l'utilisation des systèmes d'information, des ERP, et une composante humaine englobant les relations interpersonnelles du salarié (avec ses collègues, supérieur hiérarchique et client). Ces deux composantes constituent donc nos deux résultats empiriques que nous allons à présent détailler.

3 Résultats empiriques. Les systèmes d'évaluation, une source de stress : composante technique et aspects humains

Le système d'évaluation comporte à la fois un substrat technique (le système d'information qui mesure la performance) et une composante humaine liée aux relations interpersonnelles du salarié avec son manager, ses collègues, ses clients... Nous avons analysé le lien entre le système d'évaluation et le stress professionnel selon ces deux dimensions.

Dans un premier temps, nous présentons en détail les caractéristiques du système d'évaluation quantitatif en présence au sein des entreprises étudiées. Puis, au cours des deux sous-parties suivantes, nous analyserons la composante technique puis humaine, en montrant comment elles peuvent aboutir à un dysfonctionnement du système d'évaluation. Dans un dernier temps, nous proposons un schéma récapitulatif de nos résultats.

3.1 Caractéristiques du système d'évaluation quantitatif

Nos entretiens nous ont permis de mieux comprendre le fonctionnement des systèmes d'évaluation quantitatifs et d'en définir plus précisément les caractéristiques (*cf tableau 3*).

Tableau 3 : Caractéristiques du système d'évaluation quantitatif

Système d'évaluation des performances individuelles quantitatif	
Méthode d'évaluation du salarié utilisée	Évaluation écrite, formalisée, à périodicité fixe et procédurière
Critères d'évaluation	Quantifiés et nombreux <i>Exemples : taux de facturation, marge brute par client, taux de chargeabilité ...</i>
Lien entre résultats de l'évaluation du salarié et système de sanction-récompense	Fort <i>Exemples : Ascension professionnelle, primes, bonus, stock-options...</i>

Le système d'évaluation de type « quantitatif », à périodicité fixe et formalisé, vise à encadrer le travail du salarié et à mieux contrôler sa performance. L'atteinte des objectifs est suivie très régulièrement, et ce en dépit d'éventuels impondérables affectant la situation du salarié. En corrélant l'avancement professionnel, les primes et autres bonus, aux résultats de l'évaluation, ce système d'évaluation actionne un système de sanction/récompense fortement incitatif. Ainsi, par exemple, dans les cabinets d'audit, à chaque fin d'année, toutes les évaluations du salarié

sont rassemblées et comparées aux objectifs annuels fixés afin de déterminer son évolution hiérarchique (*passage ou redoublement*) ainsi que son bonus.

« Il suffit que tu aies une mauvaise évaluation dans l'année, tu ne passes pas, tu redoubles. Tout ce que tu mets dans les évaluations est très important. » (Auditeur Junior, Big 4)

3.2 Les systèmes d'information, le substrat technique des systèmes d'évaluation quantitatifs dont les dysfonctionnements sont sources de stress professionnel

Le développement et l'utilisation massive des systèmes d'information (bases de données, ERP¹⁰, logiciels et progiciels) ont permis un accès à l'information à tous les salariés, ce qui se retrouve dans notre étude. En effet, tous les salariés interrogés travaillent en permanence avec des systèmes d'information. Pour nos entretiens, les systèmes d'information sont omniprésents dans leur environnement de travail. La bonne réalisation de leur travail dépend donc au quotidien de l'utilisation de ces systèmes d'information.

Les systèmes d'information ont également facilité la fixation de critères d'évaluation quantifiés en offrant une base de données chiffrées, présentes au sein de nombreux reportings, budgets et autres tableaux de bord.

En utilisant Nvivo pour monter en abstraction, nous avons créé une arborescence liant différents phénomènes organisationnels à des causes de stress professionnel (cf tableau 4)¹¹.

Tableau 4 : Liens entre utilisation des systèmes d'information et sources de stress professionnel

Les systèmes d'information sont sources de stress car...	
(1)...ils augmentent ou compliquent la charge de travail...	... en permettant une extension de la charge de travail du salarié (à cause du nombre de données à traiter) et d'un effectif restreint
	... en engendrant un surtravail à cause de leur inadaptabilité aux besoins des utilisateurs (utilisation de multiples systèmes d'information)
	... à cause de problèmes techniques ou d'obsolescence (bugs, lenteur, incompatibilité, vérifications...)
	... car ils sont difficiles à utiliser par les salariés (manque de formation)

¹⁰ Enterprise Ressource Planning

¹¹ Pour faciliter la lecture et la compréhension de ce codage, nous avons choisi de détailler nos résultats sous forme de tableaux présentant les nœuds de codage, de gauche à droite, du plus agrégé au plus fin.

<p>(2) ...ils créent un décalage entre l'autonomie réelle et l'autonomie prescrite ...</p>	<p>... car en permettant une visibilité/transparence/exhaustivité des résultats et une remontée des données beaucoup plus fréquentes et envers beaucoup plus de personnes (reporting, budget, tableaux de bord ...), ils renforcent le contrôle sur les résultats</p>
--	---

(1) La présence de systèmes d'information perfectionnés permet de suivre et de remonter une quantité de données toujours plus importante. Cette volonté de suivre de plus en plus précisément l'activité implique pour le salarié une multiplication des remontées de données à effectuer, le tout dans un délai restreint (reportings à fournir à date fixe, budgets...). Dès lors, la charge de travail du salarié est augmentée car il a plus de tâches à réaliser.

« On est tout le temps en train de comparer les données remontées par les différents systèmes d'information. On passe notre temps à croiser de l'information de différentes sources de données. » (Directeur du contrôle de gestion, Publicité)

Ces remontées de données en plus d'être nombreuses, peuvent être difficiles à réaliser pour le salarié à cause de l'inadaptabilité des systèmes d'information à ses besoins/capacités. Ainsi, si le salarié ne maîtrise pas un ERP, il devra faire sa recherche sur un autre logiciel, progiciel ou base de données, ce qui retarde la réalisation de la tâche.

« Il y a des personnes qui créent des indicateurs, mais ils ne les créent pas spécifiquement pour notre demande. On a besoin d'indicateurs très spécifiques, d'indicateurs terrain. Les ERP ne nous donnent pas toute cette précision. » (Responsable qualité et approvisionnement, Aéronautique)

« On a également un autre logiciel qui pourrait nous faire des reportings, mais on ne sait pas l'utiliser. » (Contrôleuse de gestion junior, Edition)

« Le problème est qu'ils ont essayé de migrer ce système vers un autre système plus connu, plus utilisé dans d'autres entreprises. [...]Cet outil devait être plus performant et mieux gérer la formation et le recrutement mais le passage de l'un à l'autre a été catastrophique. Nous avons donc dû utiliser les deux logiciels pendant assez longtemps c'est-à-dire un an... » (Chargé de GPEC, Transport)

Cette quantité d'informations à traiter, ainsi que les difficultés inhérentes à la bonne réalisation des remontées de données demandées sous un délai restreint, rendent le salarié incapable de répondre à toutes les demandes. Cette défaillance est d'autant plus stressante qu'elle empêche, à terme, le salarié de satisfaire tous ses critères d'évaluation.

(2) En permettant une remontée de données comptables régulière et exhaustive, les systèmes d'information participent au renforcement du contrôle sur les résultats.

« Ça c'est le deuxième truc qui a été changé, on a eu du reporting, et du reporting bien plus élevé en termes de fréquence. Et puis un calage aux objectifs bien plus important. Vous nous avez dit que ? Pourquoi vous n'y êtes pas ? » (Directeur financier, Industrie)

La demande d'information devient de plus en plus forte et régulière, le salarié doit donc gérer « un soleil de pression » (Directeur Informatique Monde, Cosmétique).

« Concrètement c'est-à-dire que 5 % de ton bonus dépendait de la performance des autres. Du coup cela veut dire que tout le monde surveille tout le monde. Les business units se surveillaient entre elles, elles se mettaient la pression entre elles. [...] tout le monde discipline tout le monde, et du coup ta performance n'échappe à personne. C'étaient les effets pervers. » (Directeur financier, Industrie)

Ce contrôle sur les résultats vient donc limiter l'autonomie réelle du salarié. Il y a par conséquent un décalage qui se crée entre l'autonomie qui est prescrite (*politique d'empowerment*) et l'autonomie réelle.

« Il y avait des indicateurs de performance qui étaient créés pour suivre chaque projet, ce qui créait une certaine pression [...]. Au bout d'un moment, il n'y avait plus aucune initiative qui n'était pas quantifiée pour être suivi au mois le mois. » (Directeur financier, Industrie)

Ce manque d'autonomie s'insère donc plus généralement dans un stress lié à un manque de moyen pour atteindre les nombreux objectifs demandés.

« La hiérarchie son boulot c'est de remplir à 100% les verres et elle remplira toujours à 100%. Moi on m'a souvent dit « bosse moins » mais jamais « je vais te donner les moyens de bosser moins ». Mais la mission ne change pas. C'est un discours. » (Directeur Informatique Monde, Cosmétique)

3.3 Quand les relations interpersonnelles altèrent le fonctionnement des systèmes d'évaluation quantitatifs

Après avoir vu comment des dysfonctionnements techniques pouvaient rendre une évaluation sur les résultats stressante, nous nous attardons sur la composante humaine concomitante à ce système d'évaluation, soit les relations interpersonnelles entre le salarié et ses collègues, ses managers, ses clients. De manière analogue, nous présentons nos résultats sous forme d'un tableau retranscrivant l'arborescence de notre codage Nvivo. (*cf tableau 5*).

Tableau 5 : Liens entre relations interpersonnelles et sources de stress professionnel

Les relations interpersonnelles sont sources de stress car...	
(1) ...elles génèrent un manque de moyens pour satisfaire les critères d'évaluation lorsque la réalisation du travail du salarié est trop fortement liée à celle de ses clients/collègues (manque de contrôlabilité)
	... lorsque le salarié ne trouve ni soutien, ni aide (collègue, manager) voire qu'une concurrence s'installe (rétention d'information...)
(2) ... elles génèrent des critères d'évaluation opaques lorsque l'évaluation du salarié varie en fonction de jugements subjectifs (réputation, présentéisme, affinités...) qui biaisent les critères d'évaluation prédéfinis

(1) L'analyse de nos entretiens montre que l'augmentation des exigences sur les résultats, liée à l'utilisation de système d'évaluation quantitatifs, induit une concurrence entre collègues et une diminution de l'entraide. L'absence de soutien de la part des collègues ou du management dans un contexte de pression accrue est un facteur aggravant des situations de stress.

« Je pense que beaucoup de stress vient de la rétention d'informations, vous apprenez l'information par la rumeur dans le couloir, plutôt que par votre manager, c'est catastrophique. [...] La rétention d'informations, j'ai l'impression, souvent c'est un manager qui va l'utiliser contre ses équipes pour avoir une longueur d'avance, car il n'est pas sûr de lui. » (Directeur du contrôle de gestion, Publicité)

« Tu peux avoir un stress avec le client, tu peux te sentir seul, si tes supérieurs ne sont pas vraiment avec toi. Tu peux avoir des supérieurs qui te laissent te débrouiller, seul, ou qui ne font pas leur travail tout simplement. Tu peux avoir un stress au niveau des personnes avec qui tu travailles, ça peut être des incompatibilités d'humeur, des incompétences, il y a beaucoup de choses à gérer... [...]Tu rajoutes ça aux délais et à la pression générale ... » (Auditeur Senior, Big 4)

Pour les personnes interrogées, le manager est souvent incapable de déléguer le travail aux membres de son équipe et d'équilibrer les charges de travail. Il entrave donc la réalisation des critères d'évaluation.

« Car je gère, je gère, jusqu'à un moment où je crie, je m'énerve, je me mets à pleurer et je sors. Je prends cinq minutes de pause, puis je reviens travailler presque comme si de rien n'était. Lorsqu'on a crevé l'abcès cela va souvent beaucoup mieux après. [...] Il y a plein de personnes qui craquent de la même manière que moi. Ça arrive à tout le monde. » (Auditeur junior, Big 4)

En plus de savoir déléguer les responsabilités, le manager doit être en mesure de contrôler le travail des membres de son équipe. Un manque de compétence professionnelle est vecteur de stress. Lorsque le supérieur hiérarchique est incapable de contrôler les travaux du salarié, celui-ci se retrouve directement responsable de son travail. Dès lors, il ne bénéficie plus du contrôle

de sa hiérarchie qui pourrait le guider. Ici le stress professionnel est directement lié à la peur de se tromper.

« Je suis stressé car je n'ai personne pour contrôler mon travail. Je n'ai pas de relecture possible, ma chef ne comprend pas ce que je fais véritablement. Du coup je suis stressé car si je fais la moindre erreur personne ne peut me corriger.»
(Chargé d'étude, BE génie civil)

(2) La prédominance de l'informel, des rumeurs, ragots et relations professionnelles vient détourner le système d'évaluation de son but, qui ne sert plus qu'à émettre un avis neutre et pauvre de sens. Le salarié ne peut plus se fier à son évaluation car elle n'est plus représentative de sa performance, il ne sait plus selon quels critères il est évalué. Ce manque de confiance, envers ce type de système d'évaluation, est d'autant plus stressant que l'évaluation reste au cœur de leur processus d'évolution professionnelle.

«J'ai l'exemple d'une fille qui avait de supers évaluations pendant son stage, et pour qui la période d'essai n'a pas été validée. [...] Toutes ses évaluations étaient bonnes car les personnes qui l'évaluaient n'osaient pas mettre des points négatifs. [...] Le problème c'est que beaucoup de personnes n'ont pas osé l'écrire, mais ils l'ont dit. [...] c'est la réputation informelle qui a fait qu'elle a perdu son travail. »
(Auditeur, Big 4)

« [...] on a une réputation qui se crée, et ensuite on a la remontée via les collègues. Les personnes qu'on rencontre dans d'autres missions ont déjà entendu parler de nous. Je pense que cette visibilité est très importante surtout dans le contexte actuel où les passages au grade supérieur sont plus difficiles. On sait tous que si on n'est pas très bien vu notre passage sera complètement bloqué. Même si nos évaluations formelles sont bonnes. » (Auditeur, Big 4)

3.4 Conclusion et synthèse des résultats

Au cours de cette partie, nous avons tout d'abord mis en évidence que les systèmes d'information permettent une forte remontée d'informations comptables, quantifiées et en ce sens, ils favorisent l'instauration de critères d'évaluation quantitatifs. Cette augmentation des reportings et autres tableaux de bord, augmente la charge de travail du salarié et renforce le contrôle sur son travail, ce qui limite par conséquent son autonomie réelle et crée du stress professionnel. L'utilisation de systèmes d'information peut également accentuer ce stress en compliquant le travail du salarié, à cause d'une difficulté d'utilisation ou d'une mauvaise adaptation de l'outil aux besoins/capacités de l'utilisateur. Finalement, nos entretiens mettent en exergue la difficulté à trouver un équilibre entre contrôle et autonomie des salariés ; ils révèlent donc certaines limites de l'empowerment.

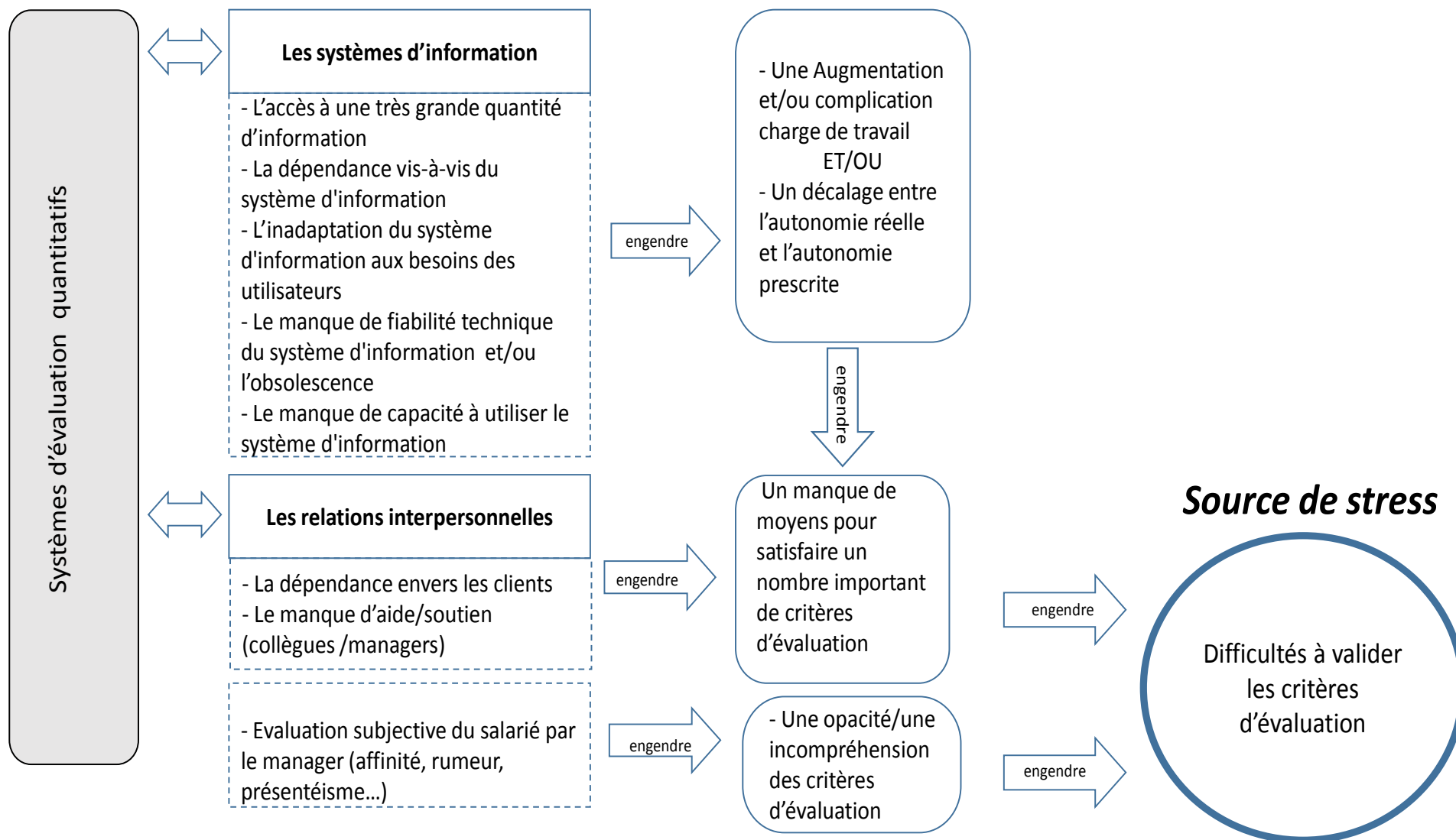
« Pour moi le principal facteur de stress de ces vingt dernières années dans les entreprises internationales est lié au fait que vous ayez à la fois une autonomie et une responsabilité pénale relativement forte en tant que cadres dirigeants ... donc une certaine forme d'autonomie qui est lié à un reporting constant. [...] cet écart est de plus en plus important sur ce qu'on demande aux gens, sur le fait d'être autonome, de prendre des décisions, de trancher, et puis en même temps de révéifier en permanence ce qui a été fait. » (Cadre de direction, Industrie)

Parallèlement, les relations interpersonnelles du salarié peuvent également réduire l'efficacité du système d'évaluation quantitatif. En effet, la difficulté à juger l'autre objectivement peut annihiler l'utilité même des critères d'évaluation quantitatifs, en les biaisant par des jugements subjectifs basés sur l'affect. Dès lors le salarié ne sait plus selon quels critères il est évalué, ce qui est d'autant plus stressant que son évaluation et son évolution professionnelle sont liées.

Des relations interpersonnelles dégradées peuvent également créer pour les salariés un manque de moyens pour atteindre leurs objectifs. En effet, lorsque la réalisation des objectifs ne dépend pas exclusivement du salarié, ou lorsqu'il ne trouve aucune aide/soutien auprès de ses collègues/managers à cause d'effets de concurrence ou du manque d'effectif de son équipe de travail, le salarié peut se retrouver dans l'incapacité de réaliser ses objectifs. La concurrence entre collègues se révèle être une autre conséquence du fort lien entre système d'évaluation quantitatif et évolution professionnelle (primes, mobilité..).

Le schéma 2 ci-dessous synthétise nos résultats.

Schéma 2 : Le système d'évaluation quantitatif, une source de stress : Identification du processus générateur



4 Discussion et contribution

Nos entretiens nous ont montré que le culte de la performance (Légeron, 2001) est toujours très fortement présent au sein des entreprises. Ceci s'accompagne d'une pression du travail forte et permanente amenant une intensification des contrôles, surtout en période de crise économique. Ce renforcement du contrôle sur les résultats passe notamment par l'évaluation du travail du salarié, l'instauration de systèmes d'information ainsi que de nouvelles pratiques managériales.

Cette dernière partie sera consacrée à la comparaison entre les apports théoriques de notre revue de littérature et nos résultats empiriques. Nous reprenons donc successivement nos deux principaux résultats pour les confronter à la littérature. Puis nous présentons notre apport théorique sur l'efficacité du contrôle sur les résultats à travers l'utilisation de systèmes d'évaluation quantitatifs des performances individuelles.

4.1 Des résultats empiriques qui prolongent la littérature

4.1.1 Les systèmes d'information, le substrat technique du contrôle sur les résultats, une source de stress professionnel

Des études montrent que l'utilisation massive des NTIC¹² (et notamment des ERP¹³) a des effets pathogènes sur les cadres. En effet, 51% estiment que les NTIC affectent leur efficacité ou leur niveau de stress¹⁴. De plus, plusieurs auteurs (Lazonick et O'Sullivan, 2000 ; Fligstein, 1993 ; Froud, 2012 ; Godechot, 2013) lient à la financiarisation interne l'introduction de systèmes d'information. Ces nouveaux outils informatiques viennent optimiser les processus (Hammer et Champy, 1993), ce qui mène à terme à des licenciements (Fligstein et Shin, 2003)

Notre étude exploratoire abonde en ce sens, et vient préciser ces résultats en mettant en évidence le lien entre utilisation de systèmes d'information et stress professionnel pour tout type de salarié.

En effet, nous avons pu mettre en exergue différentes raisons rendant les systèmes d'information stressants pour les salariés (augmentation ou complication de la charge de travail, décalage entre autonomie prescrite et réelle). Ce stress s'accroît lorsque le système d'évaluation est quantitatif car le système d'information est à la fois au cœur du procédé d'évaluation (car les critères d'évaluation ont pour bases des données comptables) et en même temps à un frein à la réalisation des critères.

Le lien entre systèmes d'information et stress professionnel est donc renforcé par une volonté de quantifier la performance de plus en plus présente et par une évaluation des salariés basée sur des critères quantitatifs. Dans ce cas, il existe donc un processus cyclique : plus la performance est quantifiée, plus l'utilisation de systèmes d'information est primordiale, plus le salarié est stressé.

¹² Nouvelles technologies de l'information et de la communication

¹³ 56 % des entreprises de plus de 250 salariés utilisent un ERP (www.senat.fr)

¹⁴ Baromètre du Bien-être au Travail des Français, Novembre 2010

4.1.2 Des relations interpersonnelles qui accentuent des zones de tension préexistantes

Concernant le lien entre relations interpersonnelles pathogènes et stress professionnel, nos résultats prolongent ceux de la littérature. En effet, des auteurs (Valléry et Leduc, 2012 ; Keyser et Hansez, 2002 ; François, 2002) ont montré le lien entre certains comportements sociaux (agressions, interactions difficiles, relations de travail conflictuelles, dépendance à autrui) et l'apparition de stress professionnel chez les personnes les subissant. Ils ont également défini le stress comme la conséquence de certains comportements managériaux (styles de management, exigences du travail, encadrements hiérarchiques difficiles). D'autres auteurs ont quant à eux mis l'accent sur l'importance du soutien social (soutien technique, la compréhension de la hiérarchie, ainsi que l'aide et la solidarité des collègues) pour limiter les situations de stress professionnel (Karasek et Theorell, 1990 ; Lazarus et Folkman, 1984).

Nos résultats abondent dans le sens de la littérature en plaçant ce lien (relations interpersonnelles/stress professionnel) dans un contexte plus large, à savoir celui d'une évaluation des salariés sur la base de critères quantitatifs. Nous montrons donc que l'utilisation de cet outil d'évaluation, théoriquement objectif, est biaisée par les interactions interpersonnelles du salarié avec ses évaluateurs et ses collègues, ce qui rend ces systèmes d'évaluation créateurs de stress professionnel.

4.2 Inefficiency du contrôle sur les résultats et tension avec l'empowerment

4.2.1 Du contrôle des résultats au contrôle des comportements

La littérature présente le contrôle sur les résultats comme un mode de contrôle efficace et efficient permettant de comparer les réalisations individuelles à des standards prédéfinis.

Ce mode de contrôle implique donc une bonne capacité à mesurer les résultats (Ouchi, 1977 ; Merchant, 1982 ; Emmanuel et al. 1996) sinon pas de comparaison possible. La littérature soulève ainsi l'importance d'évaluer les bonnes aires de performance selon chaque salarié, de manière précise et objective (Merchant, 1982).

Notre étude empirique montre que les relations interpersonnelles rendent les critères (des systèmes d'évaluation quantitatifs) opaques et incompréhensibles par le salarié. En ce sens, cette interaction rend la mesure de la performance du salarié subjective et imprécise. Même si les critères objectifs demeurent, d'autres critères subjectifs (et inconnus par le salarié) viendront compléter l'évaluation de la performance du salarié. La possibilité de mesurer les résultats devient donc faible. On passe dès lors d'un mode de contrôle sur les résultats à un contrôle des comportements (la connaissance du processus de transformation reste élevée). (cf tableau 6)

Tableau 6 : Passage du contrôle sur les résultats au contrôle des comportements suivant les modèles d'Ouchi (1977) et de Merchant (1982)

<i>Merchant (1982)</i> <i>Ouchi (1977)</i>		Possibilités de mesurer les résultats	
		Elevée	Faible
Connaissance du processus de transformation	Elevée	<i>Contrôle des actions et/ou résultats</i> Contrôles des comportements et/ou des outputs	<i>Contrôle des actions</i> Contrôle des comportements
	Faible	<i>Contrôle des résultats (exemple : réalisations de film)</i> Contrôle des outputs	<i>Contrôle du personnel</i> Contrôle rituel.

Par conséquent, l'incapacité de mesurer la performance du salarié rend l'utilisation du contrôle sur les résultats inefficace. Cette étude montre ainsi une nouvelle limite à l'instauration d'un contrôle sur les résultats.

4.2.2 Quand le contrôle sur les résultats annihile les promesses de l'empowerment

On observe deux tendances contradictoires au sein des grandes entreprises : l'utilisation massive du contrôle sur les résultats et les politiques d'*empowerment*. En effet, en augmentant les exigences de résultats et en intensifiant les contrôles sur les résultats, les évaluations individuelles quantitatives réduisent l'autonomie réelle/potentielle du salarié et donc contredisent les promesses de l'*empowerment*.

L'*empowerment* est un discours qui connaît des difficultés d'application empirique. Théoriquement l'autonomie (auto-direction et autocontrôle) accordée aux salariés est source de motivation et d'investissement professionnel. Nos résultats s'opposent à cette assertion.

En effet, notre étude montre que les salariés laissés seuls, sans direction donnée par le management, ont du mal à trouver leurs repères. Le manque de communication avec les managers, ou encore la concurrence entre collègues rendent plus difficile l'auto-direction. Concernant l'autocontrôle, pour qu'il soit possible, sans créer de stress, il faut que le salarié dispose d'outils adéquats (notamment de systèmes d'information) pour s'autocontrôler. Or, nous avons justement vu qu'une des limites de l'utilisation des systèmes d'information était son inadéquation entre les besoins/capacités des utilisateurs.

Par conséquent, l'instauration d'un fort contrôle sur les résultats diminue l'autonomie réelle du salarié, ce qui limite dès lors les bienfaits supposés de l'*empowerment*. C'est pourquoi, selon nous, dans le contexte de notre étude, l'*empowerment* n'est pas synonyme d'une meilleure reconnaissance du travail, ou d'une plus forte motivation, mais représente plutôt un facteur de stress professionnel.

En effet, le salarié est responsabilisé et contrôlé sur ses réalisations, cependant, nous avons vu qu'il est également confronté à un manque de moyens pour satisfaire ses objectifs. Cette incapacité à pouvoir valider ses critères d'évaluation est donc un fort facteur de stress professionnel.

De plus, si on reprend le modèle de Karasek et Theorell (1990), l'empowerment induit que la demande psychologique et la latitude décisionnelle sont toutes deux issues du salarié. La demande est forte car la responsabilité est élevée (ainsi que l'implication personnelle), mais la latitude décisionnelle dépend des moyens de l'individu, c'est-à-dire une composante sur lequel il n'a aucune emprise. Dès lors, l'individu se situe dans une situation de *job strain*. On retrouve donc autour de la notion d'empowerment, un facteur de stress professionnel.

Si les précédentes études ont montré l'antagonisme entre le renforcement du contrôle sur les résultats et l'*empowerment* (Boltanski, 1982 ; Bourguignon et Jenkins, 2004), cette étude en souligne les implications sur la santé des salariés. En effet, les zones de tensions créées par cette dualité deviennent sources de stress professionnel, ce qui se révèle être pathogène à la fois pour le salarié et plus généralement pour l'organisation.

Le manque de moyens pour satisfaire les critères d'évaluation et l'opacité des critères sont deux facteurs cumulatifs (ou non) rendant difficile la validation des critères d'évaluation quantitatifs. Ces deux phénomènes sont donc sources de stress professionnel chez le salarié, d'autant plus que l'incapacité de répondre aux exigences de l'évaluation a des conséquences directes sur sa carrière professionnelle.

De plus, ils altèrent le bon fonctionnement du contrôle sur les résultats, qui bascule dès lors vers un autre mode de contrôle, le contrôle des comportements. En altérant l'autonomie des salariés, ils rendent également les politiques d'*empowerment* caduques.

Conclusion

Dans cet article, nous avons analysé le lien entre l'utilisation d'un outil de contrôle sur les résultats, à travers le système d'évaluation quantitatif, et le stress au travail. Un des buts de cette étude était d'analyser la zone de tension créée par une évaluation quantitative des performances du salarié et les politiques d'*empowerment*, et d'établir d'éventuels liens avec le stress professionnel.

Ainsi, notre étude empirique, nous a permis de mettre en évidence deux dimensions inhérentes au système d'évaluation quantitatif, et pour autant, facteurs de stress professionnel : l'une technique (les systèmes d'information) et l'autre humaine (les relations interpersonnelles). A cause de dysfonctionnements identifiés sur ces deux dimensions, les critères d'évaluation deviennent opaques et/ou le salarié n'a pas les moyens de satisfaire ses critères d'évaluation. Ces deux résultats constituent deux fortes sources de stress pour le salarié et ils confirment le difficile équilibre entre autonomie et contrôle.

En effet, l'analyse de nos entretiens suggère que l'*empowerment* est remis en question, car les salariés ne peuvent être autonomes s'ils n'ont pas les moyens d'atteindre leurs objectifs et si de

surcroit, les critères d'évaluation deviennent opaques. L'*empowerment* et l'utilisation du contrôle des résultats pour évaluer le salarié sont deux tendances antagonistes qui doivent trouver un équilibre pour coexister. L'autonomie des salariés doit être justement dosée pour que l'*empowerment* reste au service du contrôle de gestion en motivant les salariés à atteindre leurs objectifs. De plus, les managers doivent communiquer davantage et donner des objectifs en adéquation avec les moyens du salarié.

Tout ceci nous amène à penser que pour être efficaces, les évaluations doivent être perçues comme justes par les salariés. En effet, nos entretiens manifestent la volonté d'être évalué régulièrement mais pas systématiquement, formellement, directement et franchement. Ils insistent également sur leur contrôlabilité qui doit être respectée. Ils ont besoin de connaître leurs critères d'évaluation, d'être en mesure de réaliser leurs objectifs, et être assuré qu'ils constituent les seules références pour leurs évaluations. L'aspect technique des systèmes d'évaluation transparait alors. En effet, l'inadaptabilité des systèmes d'information aux besoins et/ou capacité des utilisateurs apparait être selon cette étude un fort biais à la contrôlabilité des salariés.

Des auteurs ont montré que l'injustice perçue peut donner lieu à tout un ensemble de réactions néfastes pour l'entreprise : réduction de l'implication du salarié, ressentiment, sabotage, vol, (Dailey et Kirk 1992 ; Skarlicki et Folger 1997), ou intention de quitter l'entreprise (Bies et Shapiro 1987). Notre étude montre qu'un système d'évaluation vécu comme injuste crée du stress professionnel chez les salariés. Le stress étant un enjeu humain et financier conséquent pour l'entreprise, notre recherche met en lumière une réaction néfaste supplémentaire.

Pour conclure, nos résultats nous montrent que la crise économique et financière accentue le stress professionnel. D'une part, elle met les organisations sous une plus forte tension, ce qui octroie un plus grand pouvoir au contrôle. D'autre part, elle limite la mobilité des individus, qui peuvent se retrouver prisonniers de situations délétères qu'ils auraient préféré quitter.

Au vue de la complexité du phénomène du stress, du manque de considération dont il souffre encore au sein des entreprises, et du peu d'étude dont nous disposons en audit, comptabilité et contrôle, nous appelons à de futures recherches académiques s'attachant à lier les problématiques gestionnaires aux risques psychosociaux.

Bibliographie

- Anthony, R.N, and J. Dearden (1980) *The Nature of Management Control*. Management Control System
- Anthony, R.N (1988) *The Management Control Function*. The Harvard Business School Press. Boston.
- Aubert, N. (1999). *Le Management par l'urgence*. In I. Brunstein (Ed.), *L'homme à l'échine pliée* (Desclée de., pp. 87–99). Paris.
- Bardin, L. (2001) *L'analyse de Contenu*. 10e ed. PUF
- Bennis W., Nanus B. (1985), *Leaders*, New York, Harper&Row
- Berland N., Chevalier-Kuszla C. et Sponem S. (2010) On ne gère bien que ce que l'on mesure in *Critique et management. Petit bréviaire des idées reçues en management*. Paris: Découverte
- Berland, N. (2014). *Le contrôle de gestion*. (PUF, Ed.) (Que sais-je.). Paris.
- Block P. (1987), *The empowered manager*, San Francisco, Jossey-Bass
- Boltanski, L. (1982) *Les Cadres, La Formation D'un Groupe Social*. Paris : Edition de Minuit.
- Bouquin, H. (2010) *Le Contrôle de Gestion*. 9ème ed. PUF
- (2011) *Les fondements du contrôle de gestion*. Paris: Presses universitaires de France
- Bourguignon, A. (2003) *Conformité-autonomie: La Double Contrainte Du "nouveau" Contrôle de Gestion ?* Paris : Ellipses
- Bourguignon, A., et Jenkins A. (2004) Changer D'outils de Contrôle de Gestion ? De La Cohérence Instrumentale à La Cohérence Psychologique. *Finance Contrôle Stratégie* 7 (3) : 31–61
- Boussard, V., et Maugeri S. (2003) *Du politique dans les organisations: Sociologies des dispositifs de gestion*. Paris: Harmattan.
- Boyer, R. (2000). Is a finance-led growth regime a viable alternative to Fordism? A preliminary analysis. *Economy and Society*, 29(1).
- Burke W. (1986), *Leadership as empowering others* , in SRIVASTRA S. (ed.), *Executive power*, San Francisco, Jossey-Bass, pp.51-77
- Chatelain-Ponroy, S. et Sponem, S. (2011). *Mélanges en l'honneur du professeur alain burlaud*. Chapitre Le contrôle de gestion comme savoir légitime. Etude sur la fabrique d'un mythe rationnel, pages 191–202. Foucher.
- Conger J.A., Kanungo R.N. (1988), *The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice*, *Academy of Management Review*, Vol.13, n°3, pp.471-482
- Dailey et Kirk (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45, 305–317.
- Dambrin, C. (2005). *Le contrôle à distance ou l'autocontrôle par les technologies : le cas des commerciaux*. Doctorat en sciences de gestion, Paris: Université Paris Dauphine.
- Dambrin C. et Lambert C. (2010) Les salariés sont de plus en plus autonomes, c'est l'ère de l'empowerment in *Critique et management. Petit bréviaire des idées reçues en management*. Paris: Découverte
- Denzin, N. (1989) *Sociological Methods : A Sourcebook*. Adline Publishnig Company
- Drago, R., et Garvey G. (1998) Incentives for Helping on the Job, Theory and Evidence. *Journal of Labour Economics* (16) : 1–25.
- Epstein, G. (2005). *Introduction: Financialization and the world economy*. Cheltenham and Northampton, MA : Edward Elgar.
- Faulconbridge, J. et Muzio, D. (2009). The financialization of large law firms: situated discourses and practices of reorganization. *Journal of Economic Geography*, 9:641–661.
- Fiol, M. (2003) *Les Contradictions Inhérentes Au Management. Peut-on Former Un Dirigeant ? L'apport de La Recherche*. L'Harmattan. Paris

- Fligstein, N. (1987). The intraorganizational power struggle: rise of the finance personnel to top leadership in large organizations, 1919-1979. *American Sociological Review*, 52 (February):44–58.
- Fligstein, N. (1990). *The Transformation of Corporate Control*. Harvard University Press, Cambridge.
- Fligstein, N., Shin, T-J. (2003). *The shareholder value society: A review of the changes in working conditions and inequality in the U.S., 1976-2000*, Institute for Research on Labor and Employment
- Folger, D. . S. (1997). Retaliation in the workplace : the roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434–443.
- Froud, J. et al. (2012). Financialization across the Pacific: Manufacturing cost ratios, supply chains and power. *Critical Perspectives on Accounting*
- Godechot, O. (2013). Financiarisation et fractures socio-spaciales. *L'année sociologique*, vol. 63, n°1, p. 17-50.
- Gollac, M., et Volkoff S. (1996) Citius, Altius, Fortius. L'intensification Du Travail. *Actes de La Recherche En Sciences Sociales* (14) : 54–67.
- Grawitz, M. (2001) *Méthodes Des Sciences Sociales*. Dalloz
- Hammer, M., Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: HarperBusiness.
- Hansez, I., et De Keyser V. (2002) Du Diagnostic Des Risques Psychosociaux à La Gestion Organisationnelle Du Stress. *Santé Au Travail et Santé Psychique* : 189–206.
- Jackson N., Carter P. (1998), *Labour as Dressage* , in McKINLAY A., STARKEY K. (ed), Foucault, Management and Organization Theory, SAGE publications, pp.49-64
- Kanter R.M. (1979), Power failure in management circuits, *Harvard Business Review*, vol.57, n°4, pp.65-75
- Kanter R.M. (1983), *The Change Masters*, Simon and Schuster Inc., chapitres 6 & 7
- Karasek, Robert.A. (1979) Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly* 24 (2): 285–308
- Karasek, Robert.A, and T. Theorell. (1990) *Health Work, Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books. New-York
- Krippner, G. (2005). The financialization of the american economy. *Socio-Economic Review*, 3(2):173–208.
- Laborit, H. (1979) *L'inhibition de L'action*. Masson. Paris
- Lallement, M., Marry C., Lorient M., Molinier P., Gollac M., Marichalar P., et Martin E. (2011) Maux Du Travail : Dégradation, Recomposition Ou Illusion ? *Sociologie Du Travail* 53 (1): 3–36.
- Langevin, P., and G. Naro (2003) *Contrôle et Comportements : Une Revue de La Littérature Anglo-saxonne*. 24^{ème} Congrès de l'AFC
- Lazarus, R.S. (1984) *Stress Appraisal and Coping*. Springer. New-York
- Lazonick, W. M. O'Sullivan. (2000). Maximising shareholder value : a new ideology for corporate governance. *Economy and Society*, 29(1), 13–35.
- Lefebvre, B., and Poirot M. (2011) *Stress et risques psychosociaux au travail: comprendre, prévenir, intervenir*. Issy-les-Moulineaux: Elsevier Masson
- Le Goff, J-P. (2000) *Management et Imaginaire Social*. CNAM. Université de Tous Les Savoirs
- Légeron, P. (2001) *Le Stress Au Travail*. Paris: Jacob
- Maslow, H. (1954) *Motivation and Personality*
- Mc Clelland D.C. (1975), *Power: the inner experience*, New York, Irvington Press
- Merchant, K. (1987). *How and why firms disregard the controllability principle*. (K. K. Bruns W., Ed.) (Harvard Bus., pp. 316–388). Accounting and Management : Field Study Perspectives.

- Merchant, K.A (1982) The Control Function of Management. *Sloan Management Review* : 43–55.
- Merchant, K.A, Otley D., et Emmanuel C. (1996) *Accounting for Management Control*. 2ième ed. London: Chapman & Hall
- Merchant, K. (1998). *Modern management control systems*.
- Mikes, A. (2011) From Counting Risk to Making Risk Count: Boundary-work in Risk Management. *Accounting, Organizations and Society* 36, (4–5) : 226–245.
- Miles, M., Huberman A.M, and Hlady-Rispal M. (2007) *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles: De Boeck Université
- Nogatchewsky G. et Pezet A. (2010) L'excès de reporting : de la recherche de l'efficience au désastre organisationnel et social in *L'état des entreprises 2011*. Paris: La Découverte
- Ouchi W.G. (1977), The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control, *Administrative Science Quarterly*, vol.22, March, pp.95-112
- Ouchi, W.G. (1979) A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Sciences* 25(9) : 833-848
- Petitjean, J.L. (2001) *Coordination Inter Firmes : de La Différenciation Des Configurations Organisationnelles a L'intégration Des Mécanismes de Contrôle*. 22ième Congrès de l'AFC
- Power, M. (2004) Counting, Control and Calculation: Reflections on Measuring and Management. *Human Relations* (57): 765–783.
- Selye, H. (1956) *The Stress of Life*. Mc Graw-Hill. New-York
- Shapiro, R. Bies, D. (1987). Interactional fairness judgments: the influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1, 199–219.
- Shields, M.D., Deng F.J, and Kato Y. (2000) The Design and Effects of Control Systems : Test of Direct and Indirect Effects Models. *Accounting, Organizations and Society* : 185–202.
- Siegrist, J. (1996) Adverse Health Effects of High-effort/low-reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology* 1 (1): 27–41
- Simon, H. (1947) *Administrative Behavior. A Study of Decision-making Processes*, Administrative Organizations. MacMillan. New-York
- Skarlicki et Folger (1997). Retaliation in the workplace : the roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434–443.
- Solomons, D (1965). *Divisional Performance : Measurement and Control*. (F. E. R. Foundation, Ed.). New-York.
- Vallery, G., and Leduc S. (2012). *Les risques psychosociaux*. Paris: Presses universitaires de France
- Vidaillet, B. (2013). *Evaluez-moi! Evaluation Au Travail: Les Ressorts D'une Fascination*. Seuil
- Watzlawick, P., Helmick Beavin J., et Jackson D.D (1972). *Une Logique de La Communication*. Seuil.
- Zorn, D. M. (2004). Here a Chief, There a Chief: The Rise of the CFO in the American Firm. *American Sociological Review*, 69(3):345–364.