

Les formes d'implications des 5 premiers "What" du cadre de pilotage de la performance de Ferreira et Otley (2009) : l'exemple d'une organisation publique.

Dagou Hermann Wenceslas DAGOU

**Enseignant-Chercheur à l'UFR des Sciences Economiques et de Gestion
Centre de Recherches MicroÉconomiques du Développement (CREMIDE)**

Université Félix Houphouët-Boigny, CÔTE D'IVOIRE

ddhgeek@gmail.com

Résumé :

La littérature sur les systèmes de pilotage de la performance se concentre principalement à concevoir des mesures aussi adéquates que possible avec les buts ultimes des organisations. Le recours à ces systèmes, impose des contextualités, car ceux-ci agissent sur les acteurs chargés de leur mise en œuvre. L'une des contextualités, consiste à scruter les impacts psychologiques que ceux-ci sont susceptibles de générer. En ayant pour mobile, le fonctionnement du management de la qualité dans une organisation publique, cet article évalue partiellement le cadre de pilotage de la performance définie par Ferreira et Otley (2009). A l'aide de la théorie des objectifs, il analyse ces effets sur quatre formes d'implications des agents. Une enquête a permis de collecter les avis de 237 agents dans l'unique hôpital public de dernier recours, fonctionnant avec une démarche qualité à Abidjan en Côte d'Ivoire. Les données ont été analysées en ayant recours à une équation structurelle avec covariance.

Les résultats obtenus indiquent que la structure et l'organisation n'ont aucune influence sur le système de pilotage et seraient remplacés par celui du management par la qualité. De plus, ce système de pilotage tel qu'il fonctionne n'est pas impliquant pour les agents. Toutefois, ceux-ci développent des formes d'implications dont la plus saillante est affective. Au plan managérial, la révision du système de performance (du management de la qualité) devra davantage tenir compte des agents et en plus du contrat institutionnel, leur proposer un contrat psychologique de type relationnel entre agents, avec l'organisation et avec les clients.

Mots-clés : Implication, Contrôle & pilotage, Qualité, Administration publique, Equation structurelle

Les formes d'implications des 5 premiers "What" du cadre de pilotage de la performance de Ferreira et Otley (2009) : l'exemple d'une organisation publique.

INTRODUCTION

Les systèmes de pilotage de la performance ont souvent été présentés comme des réponses neutres, objectives et techniques aux besoins de quantification, de gestion et de meilleure gouvernance dans le secteur public. Différents auteurs octroient comme but aux systèmes de pilotage : la formulation des objectifs stratégiques et des indicateurs finaux de réussite (Broadbent et Laughlin, 2009) ; la mise en évidence des chaînes de causalités et des critères de mesure du déploiement de la stratégie au niveau des activités (Tarmo et Erkki, 2016) ; la détermination des niveaux de performance requis dans chaque centre de responsabilité (Hyndman et Liguori, 2016) ; le système incitatif d'intéressement des acteurs et la déclinaison des objectifs (Mazouz, *et al.*, 2015) ; la détermination des flux d'information nécessaire à la stratégie et l'adaptation (Speklé et Verbeeten, 2014). Ainsi, leur rôle dans l'amélioration de la performance du secteur public a souvent été tenu pour acquis, tandis que même démontré l'irréductible dimension culturelle des instruments de gestion (Epstein, 2016), leur charge culturelle, sociale et politique a souvent été minimisée (Jansen, 2015). Cependant, des études ont montré que l'adoption et l'utilisation de systèmes de pilotage de la performance dans le secteur public produisaient des effets inattendus, voire indésirables (Speklé et Verbeeten, 2014). Comme l'effet positif sur la performance ne pouvait être tenu pour acquis, d'autres études ont tenté de comprendre comment les systèmes de pilotage de la performance pourraient être améliorés dans l'espoir que cela se traduirait par de meilleures performances (Hyndman et Liguori, 2016; Thomas, 2013; Van Helden et Reichard, 2016). Les résultats questionnent la mauvaise mise en œuvre, le manque d'utilisation, le découplage entre les pratiques actuelles et déclarées, la résistance aux systèmes de comptabilité et de mesure de la performance adoptée. À l'évidence, le système de pilotage de la performance n'est pas en

cause, mais façonné par des variables organisationnelles, psychologiques, économiques, sociales et politiques (Miller et Power, 2013).

Balfour et Wechsler (1996) avaient suggéré que les problèmes des organisations publiques, purement de l'aléa moral, ne peuvent être résolu par des incitations et des sanctions seulement, et que l'engagement envers les normes professionnelles et institutionnelles était la garantie ultime contre l'opportunisme politique. Cette perspective est soutenue par Hassan et Rohrbaugh (2011) et Markovits, *et al.* (2010) pour qui, les agents du public doivent être très réceptifs aux impératifs publics et législatifs, tout en s'engageant simultanément envers les idéaux et les normes de leurs professions et organismes. Dès lors, une importante considération doit être donnée aux acteurs utilisant l'information en provenance du système de pilotage. Deux visions de ces systèmes sont promues par Broadbent et Laughlin (2009) à savoir un système qu'ils qualifient de *transactionnel*, basé sur une rationalité instrumentale et un autre, *relationnel* qui s'appuie sur une rationalité de communication. Notre approche se situe dans le second courant mettant à l'épreuve la relation des acteurs au système de pilotage (Godener et Fornerino, 2017; Jansen, 2015; Langevin et Mendoza, 2014a). Cette relation est portée par la théorie des objectifs selon laquelle les objectifs conscients influencent l'action (Locke et Latham, 2013). Les objectifs conscients sont des intentions, des buts, des fins ou des objets désirés et comprennent des normes de performance et des cibles. Les objectifs pour Locke et Latham (2002), affectent la performance par l'interaction de fonction directive, fonction énergisante, de fonction de persistance et de fonction d'éveil. Ces objectifs autofixés ou attribués affectent la performance en orientant l'attention, en soutenant le choix approprié de stratégies, de connaissances et d'actions pertinentes, et en encourageant les efforts persistants pour surmonter les obstacles à la réalisation des objectifs.

La motivation à accomplir est donnée non seulement par les objectifs eux-mêmes, mais aussi par le besoin d'atteindre un sentiment de satisfaction personnelle (Mazouz, *et al.*, 2015). La théorie des objectifs explique ainsi l'importance des objectifs précis et extensifs, qui sont impliqués dans les systèmes de pilotage de la performance (Alford, 2013). Selon Locke et Latham (2013), les acteurs ayant une grande efficacité personnelle (qui se perçoivent comme étant compétents et capables d'atteindre leurs objectifs): (1) augmenteront leurs efforts face à des objectifs ambitieux; (2) éprouveront une satisfaction temporaire lors de la réalisation des objectifs, et pour ensuite se fixer des objectifs plus difficiles à maîtriser; et (3)

lorsqu'ils sont confrontés à des réalisations allant de soi ou juste à court de cibles, ils auront la conviction qu'un plus grand effort leur permettra d'égaliser ou de surpasser la norme de performance requise en temps voulu. L'une des conditions d'ancrage du système de pilotage de la performance pourrait être alors, l'intensité des formes d'implication des agents. Il existe une importante littérature ayant étudiée les effets de différentes formes d'implication à divers résultats organisationnels, tels que l'absentéisme, les coûts de la performance (Oriot, 2005), le chiffre d'affaires, la qualité de vie au travail (Oriot, 2004), la perception de l'équité et le degré de participation (Godener et Fornerino, 2005), la clarté de la prise de décision et le bien-être individuel des employés (Jansen, 2015). L'implication des agents devient indispensable, puisque la réussite d'une prestation dépend de la relation qu'ils établissent avec le système de pilotage de la performance. Avec les objectifs affichés par le système de pilotage, quelles sont ces composantes fonctionnelles et quelles formes d'implication ce système génère-t-il ?

Cet article veut contribuer à la littérature sur les impacts psychologiques des *Performance Measurement Systems* (Hall, 2008; Marginson, *et al.*, 2014; Su, *et al.*, 2015) et particulièrement de l'implication (Balfour et Wechsler, 1996; Markovits, *et al.*, 2010). L'objectif de cet article est d'évaluer l'implication, comme facteur de réussite de la mise en œuvre du système dans le contexte d'une organisation de services publics. Nous adoptons une démarche intégrant les résultats des recherches antérieures sur l'implication et les systèmes de contrôle, pour développer et tester le modèle de notre recherche. Celui-ci aura pour objectif d'examiner l'influence du système de pilotage de la performance sur les formes d'implication en œuvre dans une organisation publique. Après la présentation du cadre conceptuel, nous aborderons la méthodologie et l'analyse de données. Les résultats seront présentés et discutés dans la dernière section.

1. APPROCHE CONCEPTUELLE DE L'IMPLICATION

1.1. DU SYSTÈME DE PILOTAGE AU SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE

Partant des cinq questions d'Otley (1999), Ferreira et Otley (2009) en proposent douze questions dans une perspective plus large du rôle de contrôle dans le management de la performance organisationnelle. En effet Herzlinger et al. (1973, p.417) essaient de relier performance et structure du contrôle de gestion. Ces auteurs soutiennent que « *management control systems consist of a "structure," which produces the control data, and a "process,"* »

through which these data are used, first, to evaluate, and secondly, to motivate efficient performance ». Ainsi, la structure de contrôle produit des données financières ou physiques sur les relations observées et attendues entre les entrées et sorties. Le processus de contrôle de gestion quant à lui, transforme ces données en informations en impliquant les responsables des centres de responsabilité. À chaque étape de conception et de mise en œuvre de la structure de contrôle, elle fait une communication régulière sur les informations résultantes.

Pour Herzlinger, *et al.* (1973), les procédures clés dans la conception d'une structure de contrôle de gestion sont les centres de responsabilité, les intrants ou ressources, les extrants, les relations intrants-extrants, les standards. Hall (2008) ajoute que la conception et l'utilisation de systèmes de pilotage de la performance sont sensibles à l'environnement extérieur, à la stratégie et la technologie de l'organisation, aux dispositions structurelles et ainsi, compréhensif. Pour répondre à la question du choix d'un cadre en contrôle permettant une implication des agents, le cadre de Ferreira et Otley (2009) semble particulièrement adapté. Leur recherche met en avant un système de pilotage de la performance comme un outil de recherche pour décrire la structure et le fonctionnement des systèmes de contrôle de gestion. De plus, Marginson, *et al.* (2014) estime que *Performance Measurement Systems* est une source d'information orientée sur le but. Il procure une approche systématique pour traduire la stratégie en but mesurable qui peut être communiqué clairement. Produisant ainsi un support appréciable pour une forme de standardisation des performances. Ensuite, il produit un feedback pour s'assurer que les buts sont atteints particulièrement que les individus sont efficaces dans les activités de services à forte connotation humaine (Marginson, *et al.*, 2014). Toutefois, il est à remarquer que les éléments, sur lesquels repose la conception système de pilotage, couvrent les cinq premières questions de Herzlinger, *et al.* (1973). Le cadre de Ferreira et Otley (2009) offre une vue d'ensemble. Cependant, l'organisation publique de notre cas ne couvre pas encore les douze interrogations, mais les cinq premières. Ceux-ci seront retenus pour cet article, rendant la mobilisation de leur cadre d'analyse partielle pour explorer la fonctionnalité dans le secteur public.

1.2. DE L'IMPLICATION À L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

L'implication au travail fait l'objet d'un intérêt grandissant (Godener et Fornerino, 2017; Jansen, 2015), en particulier avec la norme ISO 9001 : 2015. Elle prescrit un management de la qualité dépend de l'implication du personnel compétent et de la façon dont il est introduit et

intégré dans l'organisation. Mowday, *et al.* (1979) perçoivent l'implication comme une forte croyance et l'acceptation des buts et des valeurs de l'organisation, la volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation, et un fort désir d'en rester membre. Elle est vue par Meyer, *et al.* (1993) comme une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille. C'est *l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation*, qui s'effectue parce que cet individu internalise ou adopte les valeurs, buts et normes de l'organisation. L'objet peut ainsi être l'organisation, et le concept mobilisé est alors celui d'engagement organisationnel, ou un objectif particulier, renvoyant alors à la notion d'implication vis-à-vis de cet objectif (Langevin et Mendoza, 2014a). Ainsi on a l'implication organisationnelle (*organizational commitment*) de Meyer et Allen (1984), l'implication envers une entité, l'organisation ou le métier (Meyer, *et al.*, 1993).

Le nombre important de perspectives dans le secteur privé permet un regroupement des facettes de l'implication. Markovits, *et al.* (2010) regroupent sous ce concept les valeurs (valeur intrinsèque du travail, considéré comme fin en soi, éthique du travail), la carrière (importance que l'individu lui accorde, il peut s'agir de l'importance accordée à la profession), le travail (place du travail dans la vie quotidienne, c'est-à-dire l'engagement et l'attachement dans le travail), l'organisation (dévotion et loyauté envers l'organisation) et le syndicat (dévotion et loyauté envers l'organisation syndicale). Les études sur l'implication organisationnelle dans le secteur public (Balfour et Wechsler, 1996; Buchanan, 1974; Hassan et Rohrbaugh, 2011), ont porté sur l'évaluation et l'explication des différences avec les employés du secteur privé. Il souligne que, les niveaux inférieurs d'implication des agents publics sont imputables aux procédures rigides et aux liens limités entre les performances professionnelles et les récompenses. Ces études impliquent que l'engagement normatif (sentiment d'obligation, devoir et loyauté) est plus pertinent pour les agents publics que privés en raison de la nature et du contenu du contrat de travail explicite et des contrats psychologiques implicites (Markovits, *et al.*, 2010).

L'implication envers l'organisation qui nous intéresse repose sur une relation temporelle profonde et continue de l'individu vis-à-vis de l'organisation. Dans les recherches sur l'implication organisationnelle (Prat Dit Hauret, 2006), trois dimensions attitudeles de l'implication sont identifiées par Buchanan (1974) à savoir l'identification (adhésion aux buts et valeurs), l'engagement (volonté d'agir dans le sens de ces buts et valeurs) et la loyauté

(désir de rester). Mowday, *et al.* (1979) à partir du travail de Buchanan (1974), distinguent trois composantes : une dimension affective liée aux émotions et aux sentiments, une dimension cognitive associée à la pensée, au jugement ou encore aux croyances, et une dimension conative regroupant les intentions d'action. Allen et Meyer (1990) proposent une classification de l'implication en effectuant une distinction entre trois dimensions. Une dimension *affective*, basée sur l'attachement émotionnel, l'identification de l'individu à une organisation ; une dimension *continue* ou *calculée*, basée sur une évaluation des avantages que l'individu peut retirer en restant au sein de son organisation et enfin une dimension *normative*, reposant sur un sentiment d'obligation morale de rester dans l'organisation.

2. LE CADRE DU SYSTÈME DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

2.1. LES 5 PREMIERS 'WHAT' DE FERREIRA ET OTLEY (2009)

Nous présentons successivement les cinq questions du cadre des systèmes de management de la performance de Ferreira et Otley (2009) en relation avec Herzlinger, *et al.* (1973) et Tarmo et Erkki (2016). Le pilotage de la performance part de la vision et de la mission pour conduire aux facteurs de clés de succès. Ceux-ci influent d'une part sur la structure et l'organisation et d'autre part sur les plans et stratégies qui conduisent aux clés de succès. Ces clés devraient conduire à l'élaboration d'objectif, mais dans ce cadre, elles conduisent aux formes d'implication. En explicitant les composantes, des exemples sont inclus.

2.1.1. Les visions et les missions

Les objectifs matérialisent la vision et les missions et sont, une des exigences fondamentales du pilotage et de l'évaluation de la performance et de la théorie des objectifs. Dans la politique générale de l'organisation publique qui énonce ces missions, on peut y lire : «*Améliorer la prise en charge et la sécurité des clients (Servuction)¹ ; Améliorer la satisfaction des clients et des parties intéressées (Management) ; Renforcer la compétence et la motivation du personnel (Ressources) ; et Assurer l'amélioration continue du système de management de la qualité (Amélioration)*». Cette politique est une reconfiguration de l'objectif du Ministère en charge de la santé. En effet, la direction ne tient pas à assumer la responsabilité de décisions politiques sur lesquelles elle n'a aucun contrôle (Mazouz, *et al.*, 2015). Le corollaire est donc de devoir satisfaire aux objectifs multiples de performance pour lequel aucune mesure unique pendant la conduite n'est adéquate (Tarmo et Erkki, 2016).

¹ Les éléments entre parenthèses ne figurent pas dans la déclaration de politique générale.
Montpellier, 6-8 juin 2018

Nous avons pu observer qu'en plus du décret de nomination et la tutelle, la responsabilité et l'autorité est clairement est plus précisément définie. Aussi, un aménagement des horaires de travail est fait pour une prise en charge adéquate afin de toujours satisfaire les clients. Les supérieurs hiérarchiques s'impliquent dans la recherche de la satisfaction de leurs collaborateurs en étant disponibles et à l'écoute. Ils délèguent aux collaborateurs pour répondre aux besoins des clients. Dans cette organisation nous ne sommes pas encore à « *un outil rémunération des compétences* », mais les salaires conçus dans une logique contraignante, sont progressivement utilisés dans une optique beaucoup plus habilitante (Ragaine, 2011).

2.1.2. Les facteurs clés de succès

Les facteurs clés de succès sont les activités, les attributs, les compétences et les capacités qui sont considérés comme prérequis essentiels pour le succès d'une organisation. Le partage de conviction de la direction aux agents de l'organisation de l'utilité et de la valeur des raisonnements et outils utilisés ainsi que des règles de gestion instaurées est un facteur de succès (Godener et Fornerino, 2005). Cette conviction prônée par le management de la qualité en termes de fierté, de convenance et d'autocontrôle et de connaissance intime du métier, est pour Eve et Sprimont (2016), un facteur clé de succès. Ces derniers se réfèrent aussi aux activités du système de management de la qualité dans l'exécution des tâches quotidiennes. En effet, « *le système de management aiguillonne des indicateurs censés améliorer l'exécution des tâches quotidiennes* ». Dans cette organisation, l'affichage des tableaux de bord et des indicateurs par services permet l'utilisation de résultats spécifiques à chaque échelon hiérarchique. Ainsi, le système de management de la qualité ne sera pas une charge de travail en plus, mais un cadre de mutualisation et d'implication (Langevin et Mendoza, 2014b). En effet, pour Alford et Yates (2014) et Oriot (2004), la variété des prestations et l'adaptation aux demandes des clients constitueront un facteur clé de succès fondamental du modèle d'affaires de l'organisation. Et bien plus, ces activités représentent des résultats sur différentes échelles de temps, indiquant que la vision et la mission se poursuivent avec succès. Au sens de Herzlinger, *et al.* (1973), c'est la mesure en termes financiers des entrées ou ressources consommées par les centres de responsabilité.

2.1.3. La structure de l'organisation

La structure de l'organisation est formée des moyens matériels et autres moyens permettant d'établir formellement la spécification des rôles et des tâches individuelles à effectuer. La structure organisationnelle au sens de Tarmo et Erkki (2016), détermine les responsabilités et les obligations des acteurs organisationnels. Elle ne se limite pas seulement à l'organigramme, mais également les activités par des fiches de postes auxquelles les personnes ayant des rôles spécifiques ne devraient pas prêter attention. Les chefs de services responsabilisent les agents à agir dans leur sphère avec des conditions d'hygiène et de sécurité qui sont différenciées pour les services médicaux et les services administratifs. Par ailleurs, le chef de service s'assure que le quotidien correspond à ce qui est décrit dans la fiche de poste et que les procédures aident à la réalisation des activités par des mises à jour. La définition claire de ces fiches est une contrainte sur la conception de systèmes de contrôle, mais est à plus long terme un enjeu nécessaire qui exige un examen spécifique alors que l'organisation grandit et se développe (Ragaine, 2011). La structure de l'organisation se caractérise par la mesure dans les dimensions financières et/ou physiques des sorties produites par le centre de responsabilité Herzlinger, *et al.* (1973).

2.1.4. Les stratégies et les plans

La stratégie est la direction que l'organisation choisit de poursuivre sur le long terme comme moyen d'atteindre ses objectifs. La littérature en stratégie fait valoir que l'organisation a besoin de développer les points forts qui correspondent à ses facteurs clés de succès pour atteindre les résultats qu'elle s'est définis (Tarmo et Erkki, 2016). Un élément clé implique de traduire les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels à atteindre. L'organisation publique facilite la circulation de l'information (tableau de bord, séance de reporting ou de benchlearning), afin d'informer sur les orientations, les projets des services. Un tel fonctionnement permet également que la synergie entre l'environnement, la stratégie et les structures internes, telle la possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle pour maintenir une ambiance de travail. Cette idée de l'alignement est compatible avec Miller et Power (2013) qui se réfère aux liens entre les activités et la stratégie et les objectifs que l'une des caractéristiques des systèmes stratégiques d'intégration de mesure de la performance. L'idée des stratégies et des plans pourrait se rapprocher de la mesure de la relation entre l'entrée et la sortie dans le centre de responsabilité pendant une période de temps donnée.

2.1.5. Les mesures clés de la performance

Les mesures clés de la performance sont les indicateurs financiers et non financiers utilisées pour renseigner les différents tableaux de bord. Le fonctionnement des critères de mesures est co-construit et revu par les agents comme exigé par la norme ISO 9001 :2015. L'orientation des mesures clés est la perception que les agents ont de l'équité procédurale qui régule le processus de mesurage des facteurs clés (Langevin et Mendoza, 2014b). En pratique, nos entretiens se traduisent dans l'organisation publique comme suit : « *Les modalités de calcul des primes ne sont pas accessibles et constantes au cours du temps et pour tous les agents* ». Ensuite, « *certains responsables sont affectés par des intérêts personnels dans la promotion des agents* ». Puis, « *des doutes sont exprimés par notre service sur la garantir des décisions prises, même sur la base d'éléments d'information exacte et en nombre suffisant, pour évaluer le travail, en effet les mécanismes permettant de contester les décisions prises sans cohérence entre les formations proposées et les besoins réels de l'activité professionnelle sont dévoyés* » ; De plus, « *l'intégration du nouvel agent souffre de socialisation tardive aux valeurs morales et éthiques communément admises* ». Enfin, « *l'invariance des modules de formations professionnelles proposés différents aux agents administratifs affectés par la décision* ». Ces mesures s'observent chez Herzlinger, *et al.* (1973) par la comparaison entre la performance observée des entrées et des sorties à une norme prédéterminée et puis à l'analyse des différences entre la performance réelle et standard.

2.2. L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET SES DIMENSIONS

L'implication organisationnelle est conçue comme un construit faisant référence à l'attachement individu et organisation. Une réconceptualisation de l'implication a progressivement émergé avec l'ajout des éléments de la culture (Meyer, *et al.*, 2012; Morrow, 2011) et un glissement vers les organisations publiques (Balfour et Wechsler, 1996; Markovits, *et al.*, 2010). C'est cette aptitude à s'identification avec les buts et les valeurs de l'organisation, la volonté d'exercer un grand effort pour elle et l'intention de rester avec celle-ci (Su, *et al.*, 2015). Quatre dimensions de l'implication organisationnelle sont à distinguer. Premièrement, l'implication affective se référant à l'attachement émotionnel des agents à rester dans l'organisation par désir profond. Pour Buchanan (1974), cette implication combine trois formes spécifiques : l'identification dans l'organisation ; l'engagement dans le travail et la loyauté vis-à-vis du groupe. Le lien de l'employé à son organisation se situe à un niveau

d'abstraction qui a pour effet d'évacuer toute forme d'intérêt personnel autre que ceux qui se rapportent au domaine de l'intérêt général (Morrow, 2011). Ensuite, l'implication calculée d'Allen et Meyer (1990). Cette implication ne se réalise qu'à partir du moment où la personne éprouve le sentiment de développer des investissements qui risquent d'être perdus en quittant l'organisation. Il fait référence à une connaissance qu'à l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation. À partir d'un choix raisonné, les individus jugeant plus opportun de rester fidèles au réseau que de le quitter, compte tenu des investissements matériels et immatériels engagés. Puis, l'implication normative traduit comme le sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée (devoir de rester dans le réseau compte tenu de ce que le réseau leur a apporté) (Meyer, *et al.*, 2012). C'est l'acceptation des valeurs et attentes de l'organisation comme guide de la conduite individuelle. L'individu à rester fidèle à ses engagements moraux jusqu'à ce que sa dette soit pleinement acquittée. Enfin, l'implication d'internalisation se justifie par la nécessaire régulation culturelle et médiatique à laquelle font référence O'reilly et Chatman (1986). Les distinctions introduites se sont inspirées aux degrés d'intégration des normes. Une attitude favorable à une organisation peut relever de différents niveaux d'accord à savoir la conformité « *compliance* » consistant à accepter les normes publiquement, mais sans véritable acceptation privée ; « *identification* » visant une acceptation des normes pour maintenir une image positive de soi en lien avec le groupe et « *internalization* » se référant à une intégration des normes au sein de son propre système de valeur (Hassan et Rohrbaugh, 2011). Suivant ce continuum, le sentiment d'obligation qui caractérise l'implication normative s'estompe avec une internalisation plus profonde des valeurs, ne laissant qu'un sentiment d'affection (Mazouz, *et al.*, 2015).

2.3. LE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ, OBJECTIF DU SYSTÈME DE PILOTAGE

Suivant Eve et Sprimont (2016), le management de la qualité par la norme ISO 9001 : 2015, est un outil de contrôle visant la satisfaction du client et l'amélioration continue par la maîtrise des processus de l'organisation. Toutefois, avec l'extension du sixième chapitre (management des ressources) des normes, la gestion du capital humain est devenue une priorité en termes de qualité (Van Helden et Reichard, 2016). Or, assurer cette gestion des ressources humaines de qualité, c'est investir dans l'examen de l'efficacité du système de pilotage pour l'obtention de résultats comportementaux spécifiques (Su, *et al.*, 2015). Les

organisations qui veulent mettre en œuvre une nouvelle vision selon Jansen (2015), ont non seulement besoin de changer les opinions des membres de l'organisation au sujet de leurs buts, leurs objectifs et performances, mais ils doivent aussi veiller à ce que les cadres intermédiaires et les travailleurs sachent comment contribuer à la réalisation de cette vision.

Pour ce faire, le premier contrôle concerne les entrées utilisées pour gérer les ressources acquises par les organisations, y compris les connaissances et les compétences des employés (Su, *et al.*, 2015). La norme ISO 9001 exige que l'organisation détermine les compétences nécessaires des agents effectuant un travail qui a une incidence sur les performances et l'efficacité du système de management de la qualité. Des contrôles communs sous la forme d'activités appropriées de sélection, de formation et de perfectionnement des compétences, sont utilisés pour s'assurer que les agents soient capables d'exécuter leur travail de la façon désirée. Le second a trait au contrôle du comportement, imposé de haut en bas mettant l'accent sur les processus opérationnels et un mesurage étroit (Su, *et al.*, 2015). Ainsi, les employés sont tenus responsables de leur propre comportement, indépendamment des résultats. De plus, ils doivent avoir conscience de l'importance de leurs activités et de leurs contributions à la réalisation des objectifs. Le contrôle final de la servuction suppose la mise en place d'un système de pilotage comportant des informations sur les intrants, les ressources consommées, les réalisations et l'impact. Il s'appuie sur le contrôle des processus et procédures de travail, comme une assurance sur la présomption de résultat satisfaisant et sur un contrôle par la culture basée sur les processus de recrutement et de renforcement des valeurs de l'organisation.

Le système de pilotage de performance (le management de la qualité) fournit une source efficace d'information pour une théorie des objectifs pour trois raisons. Premièrement, la dénomination du cadre comme «systèmes de pilotage de la performance» vise à refléter un changement des approches traditionnelles à une perspective plus large de normalisation sur ce qui doit être fait de façon consensuelle dans le pilotage de la performance organisationnelle (Godener et Fornerino, 2017). Le management de la qualité est générique intégrant différentes dimensions de l'activité managériale au système de pilotage. Deuxièmement, le management de la qualité fournit une approche systématique de la traduction de la stratégie en objectifs mesurables qui peuvent être communiqués clairement grâce aux indicateurs (Tarmo et Erkki, 2016). Les mesures de performance fournissent un soutien positif à l'établissement d'objectifs

parce que les objectifs quantifiés sont plus efficaces pour obtenir des performances élevées que les appels généralisés de se conformer à des normes élevées (Eve et Sprimont, 2016). Troisièmement, l'évaluation et l'amélioration du management de la qualité fournissent des feedbacks (Hyndman et Liguori, 2016). Avec la modernisation du secteur de la santé, la politique nationale de la qualité des soins et des services de santé a pour point focal l'Institut de Cardiologie d'Abidjan (Côte d'Ivoire). Le ministère en charge de la santé escompte que l'Institut puisse aider à répliquer son expérience aux nouveaux établissements sanitaires qui doivent recevoir leurs agents. La prise en compte systématique des plaintes et des insatisfactions pour améliorer continuellement sa performance est un challenge qu'il relève dans un contexte fait de multiples injonctions. En conséquence les objectifs étant claires, le pilotage de la performance influe sur la décision à travers lequel les objectifs individuels et organisationnels sont alignés (Locke et Latham, 2002).

3. MÉTHODOLOGIE

3.1. LA COLLECTE DES DONNÉES

L'étude est menée à l'Institut de Cardiologie d'Abidjan (Côte d'Ivoire), organisation publique sanitaire à caractère commercial, de premier rang sur la pyramide sanitaire, pionnière depuis douze ans dans le système de management de la qualité. De plus, elle est pressentie pour coopter un cinquième CHU et le nouveau centre national de radiothérapie. Cet institut combine l'utilisation des contrôles issus de la démarche qualité avec un système de pilotage traditionnel. Cette combinaison lui permet de mettre en œuvre le système de pilotage de la performance telle que décrit par Ferreira et Otley (2009), dans ces cinq premières composantes. La participation des enquêtés a été librement obtenue à la suite de consentement. Ensuite, un questionnaire est administré dont la base de sondage est constituée par l'ensemble du personnel de l'Institut de Cardiologie d'Abidjan non compris ceux qui étaient en congés ou en voyage. Les agents avaient la possibilité de renseigner le formulaire par internet ou en face à face au moyen de l'agent enquêteur, surtout pour les services de soins. Le questionnaire comprend sept rubriques subdivisées en trois parties. La partie une, collecte des informations concernant les caractéristiques de l'agent. La partie deux s'inspire des questions posées dans le modèle Ferreira et Otley (2009) et d'Ashworth, *et al.* (2007) concernant les visions et missions, les facteurs clés de succès, la structure et l'organisation, la stratégie et les

plans les acteurs, les facteurs clés de performance en les adaptant à un contexte de démarche qualité. La dernière partie, l'implication organisationnelle est mesurée par l'échelle d'Allen et Meyer (1993, 1997) et d'O'Reilly et Chatman (1986) distinguant les quatre dimensions de l'implication (normatif, affectif, calculée et internalisation).

3.2. LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

Le questionnaire traitable se compose de 237 personnes dont 53,6 % de femmes. Les tranches d'âge les plus importantes s'observent premièrement dans les catégories 30-40 ans (46,2 %) puis 41-50 ans (29,1 %). Dans le domaine du métier, le personnel médical vaut 42,3 % et administratif s'élève à 29,7 % et médicaux-technique 27,9 %. Pour le statut, le personnel fonctionnaire domine (82,8 %). Les observations par expérience professionnelle concernent la tranche 15-25 ans (28,4 %) et secondairement la tranche 2-5 ans (23,1 %), la tranche 6-10 ans (22,7 %) et la tranche 15-25 ans (20,5 %). Pour les niveaux de responsabilité, les observations les plus importantes concernent les agents de conception (fonctionnaires catégories A et cadres contractuels : 27,7 %), les agents d'application (fonctionnaires catégories B et agents de maîtrise contractuels : 30,1 %) et les agents d'exécution (fonctionnaires catégories C et D et Ouvriers contractuels : 26,2 %). L'ancienneté à l'Institut de Cardiologie est plus importante dans la tranche 2-5 ans (28,5 %) et 6-10 ans (25,9 %).

4. ANALYSE DES DONNÉES ET RÉSULTATS

Les données collectées ont été analysées en deux étapes. En premier lieu, des analyses factorielles exploratoire et confirmatoire ont été conduites pour évaluer la dimensionnalité, la fiabilité et la validité des construits. En second lieu, la méthode d'équation structurelle est appliquée pour tester les relations entre les variables du modèle du système de pilotage de la performance.

4.1. ANALYSE DES QUALITÉS PSYCHOMÉTRIQUES ET DE LA STRUCTURE FACTORIELLE

Dans une première étape, une analyse exploratoire a été conduite. La dimensionnalité des échelles de mesure a été évaluée par une analyse en composantes principales. Il s'agit d'éliminer les items à faibles contributions factorielles ou ceux dont les contributions sont partagées entre plusieurs axes (Lennox, *et al.*, 2011). Afin de tester la dimensionnalité des visions et missions, des facteurs clés, de la stratégie et des plans, de la structure de l'organisation et des facteurs clés, une analyse factorielle de second ordre a été effectuée.

Bollen et Pearl (2013) donnent les règles des valeurs propres (le pourcentage de variance expliquée pour chaque facteur) supérieures ou égales à 1 et les axes retenus doivent expliquer plus de 50 % de la variance. Le tableau 1 résume les résultats.

Tableau 1 : Récapitulatif des tests sur les variables du modèle

Matrice des composantes : Vision et Missions				
	Composante	% de la variance	Indice de précision de KMO	0,629
	1		Khi-deux approximé	117 155
V_M2	0,847	62,238	Ddl	3
V_M3	0,821		Signification de Bartlett	0,000
V_M4	0,690		Alpha de Cronbach = 0,695	
Matrice des composantes : Facteur clés				
	Composante	% de la variance	Indice de précision de KMO	0,751
	1		Khi-deux approximé	212 195
F_C	0,690	51,557	Ddl	10
F_C1	0,777		Signification de Bartlett	0,000
F_C2	0,762		Alpha de Cronbach = 0,764	
F_C3	0,746			
F_C4	0,601			
Matrice des composantes : Stratégies et plans				
	Composante	% de la variance	Indice de précision de KMO	, 732
	1		Khi-deux approximé	126 074
S_P	0,777	51,629	Ddl	6
S_P1	0,726		Signification de Bartlett	0,000
S_P2	0,751		Alpha de Cronbach = 0,877	
S_P3	0,608			
Matrice des composantes : Structure de l'organisation				
	Composante	% de la variance	Indice de précision de KMO	0,810
	1		Khi-deux approximé	418 109
S_O4	0,898	73,488	Ddl	6
S_O3	0,885		Signification de Bartlett	0,000
S_O5	0,844		Alpha de Cronbach = 0,686	
S_O2	0,798			
Matrice des composantes : Clés de succès				
	Composante	% de la variance	Indice de précision de KMO	0,673
	1		Khi-deux approximé	140 236
C_S1	0,841	65,932	Ddl	3
C_S	0,830		Signification de Bartlett	0,000
C_S3	0,763		Alpha de Cronbach = 0,729	

Le coefficient alpha de Cronbach est utilisé comme indicateur de fiabilité et de cohérence interne des items de nos échelles de mesure (Langfield-Smith, 2006). Toutes les variables étudiées

ont des coefficients alpha compris entre 0,60 et 0,82. Le pouvoir explicatif du modèle, exprimé par le pourcentage de variance expliquée pour chacune des variables dépendantes, vaut plus de 50 %. Pour effectuer une analyse factorielle exploratoire, il est nécessaire d'examiner l'adéquation des données par le test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et le test de Barlett. Certaines variables ont été éliminées pour leurs contributions trop faibles. Ainsi les valeurs de KMO du tableau 1 sont satisfaisantes.

Dans une deuxième étape, une analyse factorielle confirmatoire a été réalisée afin d'affirmer la dimensionnalité des échelles de mesure et de vérifier la validité de construit du questionnaire (Langfield-Smith, 2006), suivi d'un test du modèle structurel pour analyser les relations entre les variables retenues.

4.2. L'ANALYSE DES RELATIONS STRUCTURELLES

Le test du modèle structurel permet l'examen des relations causales entre les variables latentes explicatives et à expliquer. Mais avant, il est nécessaire de s'assurer du bon ajustement des données au modèle par une série de tests préliminaires. Le rapport de vraisemblance entre le χ^2_{ms} (224) et le χ^2_{ms} (normé) vaut 1,673 (< 4) ce qui traduit un bon ajustement entre le modèle simple et le modèle saturé. L'erreur quadratique moyenne d'approximation (RMSEA) varie de 0 à 1, avec des valeurs plus petites indiquant un meilleur ajustement du modèle. Une valeur de 0,06 ou moins est indicatif de l'ajustement du modèle acceptable. Pour notre estimation nous avons une valeur de 0,055. L'indice comparatif de forme (CFI) avec une valeur de 0,90 ou plus est généralement considéré comme indiquant l'ajustement du modèle acceptable. Celui de notre modèle vaut 0,893 avoisinant un ajustement acceptable entre le modèle et les données. L'indice de Tucker-Lewis index compare le modèle testé et le modèle de référence. Une valeur supérieure à 0,9 est acceptable. Notre cas donne un indice de 0,879. La racine de la moyenne résiduelle carrée (RMR) et la racine moyenne standardisée carré résiduel (SRMR) sont la racine carrée de l'écart entre la matrice de covariance et la matrice modèle de covariance. Avec une valeur de 0,08 ou moins étant indicatif d'un modèle acceptable. Le nôtre est de 0,085 indiquant une valeur acceptable. Le *Coefficient de Détermination*, part de variance expliquée par rapport à la variance totale, est de 0,81.

Les coefficients de régression présentés dans le tableau 3 ont ainsi permis d'infirmes certaines des hypothèses du modèle sur l'implication et d'en confirmer d'autres.

Tableau 2 : Estimation du modèle structurel

Structural Model	Standardized					
	Coef.	Std. Err.	Z	P> z	Conf. Interval	
Facteurs_Clés ← Vision_Mission	0,7415	0,0564	13,4	0,000***	0,6309	0,8521
Structure_Orga ← Facteurs_Clés	0,4273	0,0692	6,17	0,000***	0,2915	0,5631
Strategie_Plans ← Facteurs_Clés	0,6346	0,0655	9,68	0,000***	0,5061	0,7631
Clés_succès ← Structure_Orga	0,1281	0,0824	1,55	0,120	-0,0334	0,2896
Clés_succès ← Strategie_Plans	0,5659	0,0818	6,91	0,000***	0,4 054	0,7264
Implication ← Clés_succès	-0,6320	0,0786	- 8,04	0,000***	-0,7861	-0,4778

Significativité: *** (0,1 %)

Il ressort du tableau 2 que les missions de l'organisation publique sont clairement établies et ont un impact fort (Coef.=0,7415 ; Sig.=0,000) sur les facteurs clés de succès. Ce dernier influence moyennement la structure organisationnelle (Coef.=0,4273 ; Sig.=0,000), puis fortement les stratégies et les plans (Coef.=0,6346 ; Sig.=0,000). Ensuite, les stratégies et les plans ont une influence significative sur les facteurs clés de succès (Coef.=0,5659 ; Sig.=0,000), celui de la structure de l'organisation ayant une influence faible et non significative (Coef.=0,1281 ; Sig.=0,120). Pour finir, les facteurs clés de succès ont une forte influence significative, mais négative (Coef.= -0,6320 ; Sig.=0,000) sur les formes d'implications.

La vision et la mission, les facteurs clés, les plans, les clés de succès doivent tous, être alignés pour appuyer séparément le développement de la qualité. Pour cela, il faut l'implication de managers qui semble différenciée. Les formes d'implications distinguent un premier sous-groupe, l'implication affective (Coef.=0,78 ; Sig.=0,000). Le second regroupe l'implication normative (Coef.=0,48 ; Sig.=0,000), l'implication calculée (Coef.=0,47 ; Sig.=0,000) et l'implication d'internalisation (Coef.=0,31 ; Sig.=0,000). L'implication affective est donc celle qui semble la plus adaptée à cet écosystème de règle et de formalisme.

Les managers cherchent plutôt à réduire la charge cognitive d'analyse des informations en ne sélectionnant que celles qui sont communes. Ils surévaluent ainsi les informations communes pour réduire la surcharge cognitive, un biais en faveur des informations financières expliquerait probablement la relation négative avec l'implication (Epstein, 2016). Dans le contexte de la démarche qualité, les managers combinent des systèmes plus formels de la stratégie organisationnelle, des systèmes de pilotage de la performance et, des systèmes moins formels de culture et de leadership. Ces systèmes formels

et informels sont à la fois essentiels pour le succès et la survie de ces organisations qui, l'un sans l'autre échouent (Van Helden et Reichard, 2016). Ainsi, ces charges cognitives peuvent être atténuées grâce à l'entraînement et l'effet d'expérience de leurs utilisateurs (Godener et Fornerino, 2005); par la communication sur l'importance stratégique des indicateurs uniques pour une division de l'entreprise (Hall, 2008); par l'attestation de la fiabilité des informations uniques (Jansen, 2015). On peut en outre évoquer la décomposition du jugement holistique par l'adoption d'une analyse de chaque indicateur de performance réduisant ainsi la surcharge cognitive de l'évaluation (Langevin et Mendoza, 2014b).

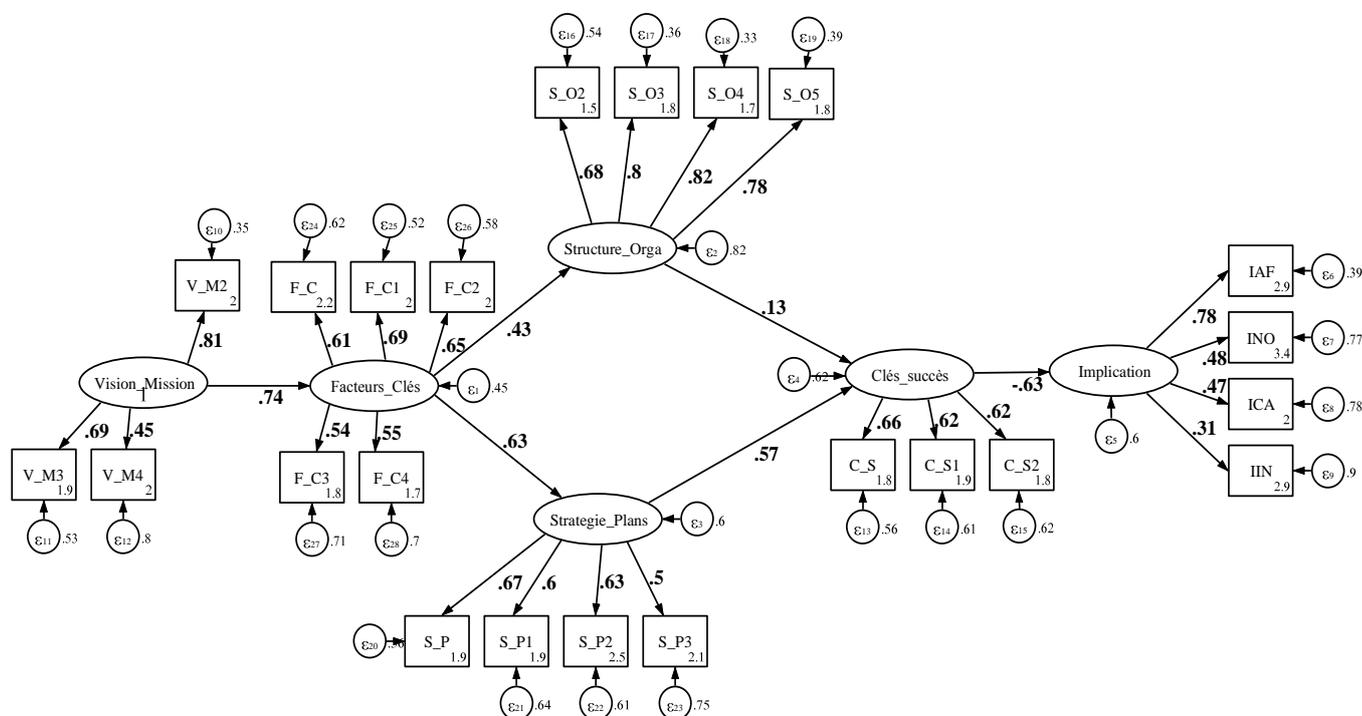


Figure 1: Relations structurelles entre les variables latentes

On ne peut ignorer le nécessaire travail de l'émotion et estimer que l'accomplissement de mission dans la fonction publique est simplement une question d'allocation correcte des ressources (Webb, 2004). En effet, l'efficacité et l'efficience d'une organisation dépendent de ce que l'organisation procure à son personnel, de ce que le personnel produit (les contributions) et de la façon dont l'organisation distribue ses ressources (les récompenses). Van Helden et Reichard (2016) estiment qu'il existe plus de liens très directs entre les stratégies organisationnelles et le système de mesure la performance. Selon ces derniers, les questions stratégiques semblent importantes pour les managers publics de sorte que dix-huit

articles examinés indiquent un lien plus direct entre les stratégies et les systèmes de mesure de la performance, seuls cinq articles observent un lien plus lâche. De plus, les résultats montrent que le système de pilotage se substituerait à la structure de l'organisation publique.

5. DISCUSSION — CONCLUSION

5.1. L'INFLUENCE DU SYSTÈME DE PILOTAGE SUR LES FORMES D'IMPLICATION

Les études de cas réalisées par Prat Dit Hauret (2006) sont en accord avec notre étude montrant une corrélation négative entre l'implication affective (une forme d'implication) et la satisfaction au travail (l'usage du système de mesure de la performance). Su, *et al.* (2015) estiment que le système de mesure de la performance stimule la motivation lorsque deux conditions sont réunies. Tout d'abord, le système de mesure de la performance doit être un dispositif efficace de contrôle, de mesures d'objectifs difficiles, mais réalisables, et liés à des récompenses significatives. Deuxièmement, ce système doit être pris en charge par un mécanisme de communication efficace qui encourage le dialogue. Hall (2008) suggère que l'utilisation de systèmes de pilotage de la performance peut affecter négativement la motivation si les mesures de pilotage utilisées ont un faible alignement stratégique et une faible volatilité. Cet auteur montre que l'adoption d'un système de mesure de la performance peut effectivement avoir des effets négatifs sur la motivation, surtout lorsque les mesures de performance du système sont utilisées pour déterminer les paiements de prime. Les résultats de Speklé et Verbeeten (2014) indiquent que la contractualisation modère la relation entre l'incitation orientée sur l'utilisation du système de mesure de la performance. En utilisant le système de mesure à des fins d'incitation, il influe négativement sur la performance organisationnelle, mais cet effet est moins sévère quand la contractualisation est élevée. Cet effet positif est indépendant du niveau de la contractualisation. Marginson, *et al.* (2014) constatent de leur côté que l'usage exploratoire du système de pilotage de la performance tend à améliorer les performances.

Par contre, d'autres auteurs montrent une relation positive. Langevin et Mendoza (2014a) montrent que les systèmes de mesure de la performance améliorent l'implication des agents à la réalisation des objectifs stratégiques. En particulier, Godener et Fornerino (2005) constatent que le degré d'implication des agents est influencé par le degré de participation dans le processus de mesure. Marginson, *et al.* (2014) examine l'effet des systèmes de mesure

de la performance sur l'autonomisation psychologique des acteurs à travers : (1) la signification (la valeur accordée au travail basé sur les propres normes de personnes) ; (2) la compétence (croyance populaire dans leur capacité à exécuter un puits d'emploi) ; (3) l'autodétermination (la croyance des gens au sujet du degré d'autonomie permise dans leur emploi) ; et (4) l'impact (la mesure dans laquelle les gens croient qu'ils peuvent influencer leurs résultats d'emploi). Marginson, *et al.* (2014) constatent que le système de pilotage de la performance influence la cognition et la motivation des acteurs à travers les effets sur leur autonomisation psychologique. Webb (2004) démontre que l'utilisation d'un système de mesure de la performance contenant des liens solides et de cause à effet entre les mesures de la performance financière et non financière augmente la perception de l'auto-efficacité et l'objectif d'attractivité (satisfaction attendue de but des gestionnaires exploit). En conséquence, la motivation des gestionnaires pour répondre à leurs objectifs de rendement financiers et non financiers est renforcée.

La spécificité de l'objectif promu par la vision, traduit en facteurs clés et décliné en stratégie et plan puis en clés de succès, ne conduit pas nécessairement à une performance élevée (Locke et Latham, 2013). En effet, les objectifs spécifiques varient par niveau en difficulté. Cependant, dans la mesure où la performance est entièrement associée à des processus contrôlables, dans le cas du système de management de la qualité, la spécificité de l'objectif réduit l'ambiguïté sur ce qui doit être atteint (Broadbent et Laughlin, 2009). L'efficacité de l'introduction du système de pilotage de la performance dans les organisations du secteur public semble donc dépendre à la fois d'une forme de contrat et de la façon dont le système est utilisé par les managers (Ashworth, *et al.*, 2007; Rouillard et Lemire, 2003). Il serait en effet paradoxal qu'au moment où on insiste à juste titre sur la participation des usagers et des parties prenantes à la définition, la mise en œuvre, l'évaluation et l'amélioration des services publics (Alford, 2013; Thomas, 2013), les agents qui les délivrent n'y soient pas associés selon les mêmes modalités.

5.2. UNE PERSPECTIVE THÉORIQUE DE L'IMPLICATION AFFECTIVE

L'implication affective repose sur des obligations de longue durée caractérisées par la confiance et la loyauté mutuelles, basée sur l'engagement réciproque de l'employé par sa loyauté envers l'organisation et, pour l'employeur, par l'octroi de la sécurité d'emploi (Rouillard et Lemire, 2003). Les récompenses offertes à l'employé, ayant surtout un rapport

avec son engagement et sa participation dans l'organisation. Cette vision de la stabilité et de loyauté se rapproche du contrat psychologique relationnel des travaux de Rousseau (Guerrero, 2005; Mazouz, *et al.*, 2015). D'une part, l'agent a l'obligation de ne pas quitter l'organisation et de s'acquitter de ses responsabilités pour conserver l'emploi et aussi manifester de la loyauté et contribuer à la satisfaction des besoins et des intérêts organisationnels. Ainsi, les formations et l'expérience acquises en matière de qualité devront être utilisées au sein de l'organisation publique. D'autre part, l'institution s'engage à lui fournir un salaire stable et un emploi à long terme, de même qu'à supporter son bien-être et ses intérêts personnels et familiaux.

Dans le système de management de la qualité, l'implication affective s'exécute comme dans un contrat psychologique relationnel en tenant compte des agents, de l'organisation et surtout, des clients. Au niveau des agents dans ce contexte, le haut niveau de loyauté entraîne une dépendance à l'organisation et le développement d'habiletés spécifiques. Tous ces éléments renforcent la vision et la mission par des agents hautement socialisés (Ferreira et Otley, 2009; Hassan et Rohrbaugh, 2011). Les facteurs clés de succès sont, pour ainsi dire intériorisés par les agents. Ils le traduisent au niveau de l'organisation par un faible taux de turnover et une mémoire institutionnelle d'apprentissage forte. La représentation que les agents se font des stratégies et plans pour atteindre les objectifs sont les causes efficaces de leur comportement (Oriot, 2005). On observe donc une culture distinctive développée, séparant structure organisationnelle de l'organisation et celle du management de la qualité. Les facteurs clés sont des relations stables avec la clientèle, une connaissance approfondie des préférences de la clientèle et une qualité du service dépendent de la culture et des normes organisationnelles.

Pour espérer de l'avancement interne, les agents doivent développer les compétences pertinentes et requises par l'Institut de Cardiologie d'Abidjan, mais ce dernier doit, en retour, fournir les conditions nécessaires au développement de la carrière de ses agents. Pour renforcer leur employabilité, les agents ont l'obligation d'atteindre des objectifs de plus en plus importants pour assurer la compétitivité de l'organisation, et l'Institut doit favoriser l'apprentissage continu pour aider les agents à satisfaire ces nouvelles exigences. Epstein (2016) estime que des agents qui se sentent en sécurité peuvent être peu motivés à faire leur travail différemment. La mise en œuvre d'un système de pilotage par le contrat psychologique

relationnel semble reposer sur trois sous-critères. La planification et la gestion transparente du personnel ; l'identification, le développement et l'utilisation des compétences des personnels ; et l'implication des collaborateurs en développant le dialogue, la responsabilisation et la délégation de pouvoir. L'implication des agents requiert et comprend leurs coopérations à l'intelligence collective. Ce qui est prescrit par le ministère, ce sont la coordination, les ordres, les consignes portant sur comment le pilotage doit se faire. Mais, là encore, si chacun était strictement discipliné et obéissant, le système tomberait en panne (Ragaine, 2011) ! Suivant Jansen (2015), le travail collectif ne réussit que lorsqu'ensemble les agents réussissent à subvertir les prescriptions de coordination, pour inventer des objectifs spécifiques qui, en s'articulant, forment cette construction qu'on appelle implication. Celle-ci peut paraître être une mise en tension permanente des agents et des équipes pour arriver à la force du poignet et dans le stress constant, à l'atteinte des objectifs (Ragaine, 2011). Mais si l'on relie ce concept à celui du management par la qualité, on voit que la structure de l'organisation n'intervient pas dans la démarche processus (Alford et Yates, 2014). Dans celles-ci en effet, la pratique de la revue de processus doit conduire à incorporer régulièrement, après les avoir testées, les propositions d'amélioration.

Décider de satisfaire les clients pour ces nouvelles organisations publiques, c'est avant tout s'assurer que chacun dispose réellement de ce dont il a besoin pour bien faire son travail et donc comprendre comment chacun peut contribuer directement à atteindre l'objectif. Elle ne doit pas tomber dans l'illusion managériale qui essaie de faire croire que l'implication des agents au travail, la qualité des relations sociales, le développement des compétences et la considération retirée de son travail doivent se substituer au développement personnel propre à chacun (Thomas, 2013). Dans le cas de cette organisation publique, les énoncés de mission inféodent les exigences institutionnelles et les exigences basées sur le système de management de la qualité. Le système de pilotage de la performance objective d'attirer et de maintenir les parties prenantes, les agents et les clients, et ce, de façon socialement acceptable. La voie qui conduit à une implication renouvelée des agents des services publics pourrait être celle qui passe par la démocratie participative au sein des services publics. Comment les types de contrat psychologique pourraient influencer sur les composantes du système de pilotage ?

Références

- Alford, J. (2013), The Multiple Facets of Co-Production: Building on the work of Elinor Ostrom, *Public Management Review*, 16: 3, 299-316.
- Alford, J. et S. Yates (2014), Mapping public value processes, *International Journal of Public Sector Management*, 27: 4, 334-352.
- Allen, N. et J. Meyer (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of occupational psychology*, 63: 1, 1-18.
- Ashworth, R., G. Boyne et R. Delbridge (2007), Escape from the Iron Cage? Organizational Change and Isomorphic Pressures in the Public Sector, *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 19: 4, 165-187.
- Balfour, D. et B. Wechsler (1996), Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations, *Public Productivity & Management Review*, 256-277.
- Bollen, K. et J. Pearl (2013), Eight myths about causality and structural equation models, in Morgan, S. (dir.) *Handbook of causal analysis for social research*, New York: Springer, 301-328.
- Broadbent, J. et R. Laughlin (2009), Performance management systems: A conceptual model, *Management Accounting Research*, 20: 4, 283-295.
- Buchanan, B. (1974), Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, 533-546.
- Epstein, M. (2016), Breakthrough Innovation: The Critical Role of Management Control Systems, in Epstein, M., Verbeeten, F. & Widener, S. (dir.) *Performance Measurement and Management Control: Contemporary Issues*: Emerald Group Publishing Limited, 3-16.
- Eve, A. et P.-A. Sprimont (2016), Perceptions et attitudes liées à la norme ISO 9001 : une analyse auprès de salariés opérationnels, *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 22: 1, 27-52.
- Ferreira, A. et D. Otley (2009), The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis, *Management Accounting Research*, 20: 4, 263-282.
- Godener, A. et M. Fornerino (2005), Pour une meilleure participation des managers au contrôle de gestion, *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 11: 1, 121-140.
- Godener, A. et M. Fornerino (2017), Participation du manager au contrôle de gestion et performance managériale, une nouvelle approche, *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 23: 2, 110.
- Guerrero, S. (2005), La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone, *Relations Industrielles*, 60: 1, 112 -144.
- Hall, M. (2008), The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance, *Accounting, Organizations and Society*, 33: 2, 141-163.
- Hassan, S. et J. Rohrbaugh (2011), The role of psychological climate on public sector employees' organizational commitment: An empirical assessment for three occupational groups, *International Public Management Journal*, 14: 1, 27-62.
- Herzlinger, R., G. Moore et E. Hall (1973), Management Control Systems in Health Care, *Medical Care*, 11: 5, 416-429.
- Hyndman, N. et M. Liguori (2016), Public Sector Reforms: Changing Contours on an NPM Landscape, *Financial Accountability & Management*, 32: 1, 5-32.
- Jansen, P. (2015), Participation, accounting and learning how to implement a new vision, *Management Accounting Research*, 29, 45-60.

- Langevin, P. et C. Mendoza (2014a), Impliquer les managers à atteindre leurs objectifs : participation, feedback et confiance, *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 20: 3, 43-71.
- Langevin, P. et C. Mendoza (2014b), L'effet du contrôle par les résultats sur l'engagement organisationnel affectif : Le rôle médiateur de la justice procédurale perçue *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 20: 1, 13-42.
- Langfield-Smith, K. (2006), A Review of Quantitative Research in Management Control Systems and Strategy, in Chapman, C., Hopwood, A. & Michael, S. (dir.) *Handbooks of Management Accounting Research*: Elsevier, 753-783.
- Lennox, C., J. Francis et Z. Wang (2011), Selection models in accounting research, *The Accounting Review*, 87: 2, 589-616.
- Locke, E. et G. Latham (2002), Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey, *American psychologist*, 57: 9, 705-717.
- Locke, E. et G. Latham (2013), *New developments in goal setting and task performance*: Routledge.
- Marginson, D., L. McAulay, M. Roush et T. van Zijl (2014), Examining a positive psychological role for performance measures, *Management Accounting Research*, 25: 1, 63-75.
- Markovits, Y., A. Davis, D. Fay et R. Dick (2010), The link between job satisfaction and organizational commitment: Differences between public and private sector employees, *International Public Management Journal*, 13: 2, 177-196.
- Mazouz, B., A. Rousseau et S. Sponem (2015), Les gestionnaires publics à l'épreuve des résultats, *Revue Française de Gestion*, 251: 6, 89-95.
- Meyer, J. et N. Allen (1984), Testing the 'Side-Bet Theory' of Organizational Commitment: Some Methodological considerations *Journal of Applied Psychology*, 69: 3, 372-378.
- Meyer, J., N. Allen et C. Smith (1993), Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J., D. Stanley, T. Jackson, K. McInnis, E. Maltin et L. Sheppard (2012), Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis, *Journal of Vocational Behavior*, 80: 2, 225-245.
- Miller, P. et M. Power (2013), Accounting, organizing, and economizing: Connecting accounting research and organization theory, *Academy of Management Annals*, 7: 1, 557-605.
- Morrow, P. (2011), Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research, *Journal of Vocational Behavior*, 79: 1, 18-35.
- Mowday, R., R. Steers et L. Porter (1979), The measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*: 14, 224 - 247.
- O'Reilly, C. et J. Chatman (1986), Organizational commitment and psychology attachment : the effect of compliance , identification and internalisation on prosocial behavior *Journal of Applied Psychology*, 73: 3, 492-499.
- Oriot, F. (2004), L'influence des systèmes relationnels d'acteurs sur les pratiques de contrôle de gestion, *Comptabilité-Contrôle-Audit*: 3, 237-255.
- Oriot, F. (2005), Relational systems between actors in the face of management control's contradictory injunctions, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 2: 1, 108-128.

- Otley, D. (1999), Performance management: a framework for management control systems research, *Management Accounting Research*, 10: 4, 363-382.
- Prat dit Hauret, C. (2006), L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires ?, *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 12: 1, 125-146.
- Ragaigne, A. (2011), Les fonctions de l'évaluation des services publics par la satisfaction des usagers, entre discipline et apprentissage *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 17: 2, 113-136.
- Rouillard, C. et L. Lemire (2003), Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : une exploration empirique, *Management International*, 7: 4, 1-16.
- Speklé, R. et F. Verbeeten (2014), The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance, *Management Accounting Research*, 25: 2, 131-146.
- Su, S., K. Baird et H. Schoch (2015), Management control system effectiveness: The association between types of controls with employee organizational commitment across organisational life cycle stages, *Pacific Accounting Review*, 27: 1, 28-50.
- Tarmo, K. et L. Erkki (2016), What Matters with PMS? Critical Check Points in the Success of PMS, in Epstein, M., Verbeeten, F. & Widener, S. (dir.) *Performance Measurement and Management Control: Contemporary Issues*: Emerald Group Publishing Limited, 111-140.
- Thomas, J. (2013), Citizen, Customer, Partner: Rethinking the Place of the Public in Public Management, *Public Administration Review*, 73: 6, 786-796.
- Van Helden, J. et C. Reichard (2016), Commonalities and differences in public and private sector performance management practices: a literature review, in Epstein, M. J., Verbeeten, F. & Widener, S. K. (dir.) *Performance Measurement and Management Control: Contemporary Issues (Studies in Managerial and Financial Accounting)*: Emerald Group Publishing Limited, 309-351.
- Webb, R. (2004), Managers' commitment to the goals contained in a strategic performance measurement system, *Contemporary Accounting Research*, 21: 4, 925-958.