



HAL
open science

De la performance

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

| Yvon Pesqueux. De la performance. Master. France. 2020. halshs-02612883v1

HAL Id: halshs-02612883

<https://shs.hal.science/halshs-02612883v1>

Submitted on 19 May 2020 (v1), last revised 14 May 2021 (v3)

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.

Yvon PESQUEUX

Hesam Université

Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »

292 rue Saint Martin

75 141 Paris Cédex 03

France

Téléphone ++ 33 (0)1 40 27 21 63

FAX ++ 33 (0)1 40 27 26 55

E-mail yvon.pesqueux@lecnam.net / yvon.pesqueux@gmail.com

Site web esd.cnam.fr

De la performance

Résumé

Ce texte est organisé de la manière suivante : la performance, une notion polysémique ; l'idéologie dominante de la performance réduite à la performance financière ; un focus : Une conception sémiotique de la performance : Philippe Lorino dans les *Comptes et récits de la performance* et la fondation d'une « interprétation – performance » ; de la performance organisationnelle ; de la performance environnementale et le modèle « Pressions – Etat – Réponses » de l'OCDE (2001) ; le lien « performance – action des dirigeants » ; une conclusion à propos de la généralisation des connotations gestionnaires ; un épilogue : de la performance gestionnaire à la performance sociale).

Introduction

Il est important de remarquer l'inflation de l'usage de la notion qui le vide de son sens organisationnel pour lui conférer une dimension idéologique en en faisant à la fois un « mot valise » et un *buzzword*¹.

Il faut d'abord remarquer son ambiguïté comme matérialisation d'une « performance organisationnelle » et signaler combien, au travers de la vulgate de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), on trouve ici la production idéologique d'une managérialisation de la société. La performance s'établit comme principe de justice au service d'une morale utilitaire. Il est alors question de fonder un projet d'obéissance au regard d'une convention fondant une demande d'obéissance par réflexe.

En sciences de gestion, G. Murphy *et al.*² relèvent l'existence de trois approches de la performance organisationnelle : l'approche fondée sur l'atteinte des objectifs

¹ Y. Pesqueux, « Dix jalons d'épistémologie des sciences de gestion », halshs-02530236, 2/4/2020

² G. Murphy & J. Trailer & R. Hill, « Measuring Performance in Entrepreneurship », *Journal of Business Research*, vol. 36, n° 1, 1996, pp. 15-23

(l'organisation est évaluée par les objectifs qu'elle se fixe), l'approche systémique qui prend en considération la réalisation simultanée de plusieurs aspects des performances génériques et l'approche des « constituantes multiples » qui postule que les différentes parties prenantes de l'organisation feront différentes évaluations de la performance. En management stratégique, R. Venkataraman & V. Ramanujam³ mettent en évidence une classification des mesures de la performance en deux dimensions (des éléments de mesures financiers et non financiers - opérationnel) et selon la source des données utilisées (données primaires ou secondaires) ainsi que selon leur degré de subjectivité. Dans le contexte idéologique actuel, la performance est considérée sous le prisme de la performance économique et financière. La notion d'efficacité a également constitué la base de travaux sur la performance, les deux termes de *performance* et d'*effectiveness* étant utilisés indifféremment pour parler de la performance organisationnelle. C'est aujourd'hui une conception multidimensionnelle de la performance qui domine.

J. P. Campbell⁴ propose une liste de trente critères d'efficacité provenant d'un examen approfondi de tous les critères utilisés dans la littérature jusqu'en 1974 : l'efficacité globale, la productivité, l'efficacité, le profit, la qualité, les accidents au travail, la croissance, l'absentéisme, le *turnover*, la satisfaction au travail, la motivation, le degré moral des agents organisationnels, le contrôle, le degré de « conflit – cohésion », la « flexibilité-adaptation », la définition et la planification des objectifs, le consensus sur les buts, le degré d'internalisation des buts, la congruence des rôles et des normes, les capacités interpersonnelles des gestionnaires, les capacités des gestionnaires à l'égard de la tâche, la qualité de la gestion et de la diffusion de l'information, la réactivité, l'interaction avec l'environnement, l'évaluation par des instances externes, la stabilité de la structure organisationnelle, l'évaluation des ressources humaines, le degré de participation et l'influence partagée avec les employés, la formation et le développement professionnel, l'accent mis sur la réalisation. Il attire l'attention sur le fait qu'il n'y a pas de refuge possible dans l'objectivité, que c'est une erreur de chercher des critères objectifs, qu'il n'y a pas d'algorithme pour choisir dans cette multitude de critères, qu'il faut plutôt s'intéresser à découvrir comment les agents organisationnels arrivent à résoudre la question de l'efficacité organisationnelle et les aider dans ce sens, et qu'évaluer l'efficacité organisationnelle commence par une série de jugements de valeur qui relève d'une décision politique et que l'efficacité organisationnelle, c'est ce que doit être l'organisation selon les principaux agents organisationnels « stratégiques ».

W. R. Scott⁵ propose de réunir les différents indicateurs/critères de l'efficacité en trois modèles systémiques : le modèle rationnel (approche mécaniste mettant l'accent sur la productivité et l'efficacité), le modèle naturel (approche holiste prenant en compte des aspects tels que le moral et la cohésion des employés) et le modèle de système ouvert (qui prend en considération l'organisation considérée comme un système rationnel ainsi

³ R. Venkataraman & V. Ramanujam, « *Measurement of Business Economic Performance. An Examination of Method Convergence* », Working Paper, Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Working Paper WP #1814-86, August 1986

⁴ J. P. Campbell, « On the Nature of Organizational Effectiveness », in P. S. Goodman & J. M. Pennings (Eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1977, pp. 13-55

⁵ W. R. Scott, « Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies », in P. S. Goodman & J. M. Pennings, *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, 1977

que les activités de soutien). S. E. Seashore⁶ propose également trois modèles : le modèle des objectifs (approche mécaniste mettant l'accent sur la productivité et l'efficacité), le modèle naturel (approche systémique prenant en compte des aspects tels que le moral et la cohésion des employés) et le modèle du processus de décision (qui met l'accent sur le processus de traitement de l'information. K. S. Cameron⁷ propose quatre perspectives : le modèle des objectifs (similaire aux modèles rationnel ou objectif décrits par W. R. Scott et S. E. Seashore, le modèle des ressources (similaire au modèle de système ouvert de W. R. Scott, le modèle du processus interne (à mettre en parallèle avec le modèle du processus de décision de S. E. Seashore) et le modèle de satisfaction des acteurs (l'organisation est considérée comme un ensemble de coalitions dynamiques dans lequel des réseaux transactionnels complexes se sont développés ; l'organisation efficace doit suffisamment satisfaire chacune des coalitions pour assurer la continuité des transactions).

Pour ce qui est des modèles multidimensionnels de la performance, il faut noter le modèle de R. E. Quinn & J. Rohrbaugh⁸ qui, soulignant les confusions qui existent quant à la définition de la performance dans la mesure où il s'agit d'un construit, identifient un ensemble de construits de la performance, les variables présentant certaines similarités étant regroupées.

Le modèle d'E.-M. Morin *et al.*⁹ part du constat que le construit « performance » repose sur le système axiologique des « évaluateurs – chercheurs ». Ils décèlent quatre dimensions ou approches principales de l'efficacité organisationnelle : la dimension sociale (qui met en avant l'importance des relations entre les individus et les groupes), la dimension économique (qui se réfère à l'échange des ressources entre l'organisation et son environnement, et où il s'agit d'évaluer l'efficacité économique en termes de qualité et de quantité des ressources acquises et épargnées, nécessaires au bon fonctionnement), la dimension politique (qui concerne les relations que l'organisation entretient avec les parties prenantes externes et qui concerne la légitimité de l'organisation lui permettant de mettre en œuvre sa stratégie) et la dimension systémique (qui met en avant la question de la pérennité de l'organisation).

Le modèle d'A. Bourguignon¹⁰ prend comme point de départ la polysémie de la notion de « performance » et met en exergue trois sens : comme représentation du succès, comme résultat de l'action et comme évaluation d'un processus.

E. W. Rogers & M. Wright¹¹ et le modèle du *Performance Information Market (PIM)*

⁶ S. E. Seashore, « Assessing Organizational Effectiveness with Reference to Member Needs », *Meetings of the Academy of Management*, 1979

⁷ K. S. Cameron, « Measuring Organization Effectiveness in Institutions of Higher Education », *Administrative Science Quarterly*, vol.23, 1978, pp.604-632

⁸ R. E. Quinn & J. Rohrbaugh, « A Spatial Model of Effectiveness Criteria », *Management Science*, vol. 29, n° 3, 1983, pp.363-377

⁹ E.-M. Morin & A. Savoie & G. Beaudin, *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Gaëtan Morin Éditeur, Boucherville, 1994

¹⁰ A. Bourguignon, « Peut-on définir la performance ? », *Revue française de comptabilité*, n° 269, 1995, pp. 61-66 – « Sous les pavés, la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 3, n° 1, 1997, pp. 89-101

¹¹ E. W. Rogers & M. Wright, « Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management : Problems, Prospects, and Performance Information Markets », *Human Resource Management Review*, vol.8, n°3, 1998

proposent de prendre en considération les différentes parties prenantes ayant un impact direct ou indirect sur la performance et dont dépend la survie de l'organisation. Ils mettent l'accent sur l'efficacité et l'efficience, différences dues aux divergences d'objectifs entre les différentes parties prenantes. Ils distinguent quatre marchés : le marché financier, le marché du travail, le marché du consommateur et le marché (social) politique, l'organisation devant composer avec les différentes attentes et normes de chaque « marché » au regard des différentes parties prenantes qui les constituent. Ces marchés sont en interaction et peuvent exercer des pressions sur l'organisation qui doit tenter alors de gérer la performance simultanément dans les différents *PIM*. Pour que les marchés fonctionnent, l'information doit circuler suffisamment librement entre eux, l'environnement politique et social servant de boucle de rétroaction aux différents niveaux des *PIM*. Selon la structure et le but de l'organisation, la pondération des *PIM* peut varier, y compris dans le temps.

Le modèle de C. Sicotte *et al.*¹² part de l'absence de consensus quant à la définition de la performance du fait de la divergence des conceptions. Ils proposent un modèle intégrateur à vocation exhaustive en considérant la performance organisationnelle comme une action sociale par référence à la théorie de l'action sociale de T. Parsons¹³ au regard de quatre pôles : *Adaptation* - interaction avec son environnement pour acquérir des ressources et s'adapter, *Goal-attainment* - orientation vers les buts, *Integration* - régulation et harmonisation de ses processus internes et *Latency* - maintien de valeurs et normes qui facilitent et contraignent les trois fonctions – la référence « *AGIL* ». Il s'agit de quatre sous-systèmes autosuffisants et contingents dans leurs relations les réciproques et entre lesquels l'organisation doit maintenir une tension dynamique et un équilibre toujours renégocié. Ce modèle insiste sur les interactions entre les quatre pôles et souligne six différents alignements : 1- Alignement stratégique (Adaptation - Atteinte des buts), 2- Alignement allocatif (Adaptation - Production), 3- Alignement tactique (Atteinte des buts - Production), 4- Alignement opérationnel (Maintien des valeurs - production), 5- Alignement légitimatif (Maintien des valeurs - Atteinte des buts), 6- Alignement contextuel (maintien des valeurs – adaptation).

Une approche de la « performance globale » a été formulée en 1994 par J. Elkington, fondateur du cabinet de conseil *SustainAbility* au regard de la trilogie « *People – Planet – Profit* » développée dans son ouvrage de 1997¹⁴.

Le sigle international ESG est utilisé par la communauté financière pour désigner les critères Environnementaux (gestion des déchets, la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la prévention des risques environnementaux), Sociaux (la prévention des accidents, la formation du personnel, le respect du droit des employés, la chaîne de sous-traitance - *supply chain* - et le dialogue social) et de Gouvernance (l'indépendance du conseil d'administration, la structure de gestion et la présence d'un comité de vérification des comptes) qui constituent les références de l'analyse extra-financière afin d'évaluer la gestion socialement responsable vis-à-vis de l'environnement et des parties

¹² C. Sicotte & F. Champagne & A. P. Contandriopoulos, « A Conceptual Framework For The Analysis of Health Care Organizations Performance », *Health Services Management research*, n° 11, 1998, pp.24-48 – « La performance organisationnelle des organismes publics de santé », *Rupture*, vol. 6, n° 1, 1999, pp.34-46

¹³ T. Parsons, *The Social System*, Free Press, New-York, 1951 (traduction française, Dunod, Paris, 1993)

¹⁴ J. Elkington, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of Twenty-First Century Business*, Capstone, Oxford, 1997

prenantes (salariés, partenaires, sous-traitants et clients) et donner une autre approche de la performance.

La notion de performance repose sur l'ambiguïté des évaluations hétérogènes, celle des injonctions hétéronomes à l'autonomie et celle de la réduction de la qualité à la quantité (des indicateurs possibles à mesurer et à suivre).

H. Bouquin a déclaré, à son propos, qu'il s'agit « *d'une notion ambiguë maniée par des personnages ambigus* »¹⁵. Quels sont donc les concepts qui y sont liés ? Est-ce par exemple la notion comptable de résultat ou encore la notion économique et idéologique de profit ? Parler de métaphore à propos de la performance, c'est interroger le transfert qu'elle opère : s'agit-il alors d'une métaphore de la rentabilité ou de l'efficacité ou encore d'autre chose ?

La performance, une notion polysémique

Étymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français *parformer* qui, au XIII^e siècle, signifiait « accomplir, exécuter » (*Petit Robert*). Au XV^e siècle, il apparaît en anglais avec *to perform* dont vient le mot « performance ». Il signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer. Il est également possible de mettre l'accent sur l'aspect performatif de la notion, c'est-à-dire sa vocation à traduire l'idée de l'obtention d'effets, de création d'une transformation et d'en soupçonner le contenu idéologique. C'est ainsi qu'A. Ehrenberg¹⁶ évoque une société devenue à la fois entrepreneuriale et athlétique du fait de l'importance accordée au sport médiatisé, à la glorification de l'organisation et à la réussite sociale. Nous serions dans une société où la figure du champion viendrait constituer un symbole d'excellence sociale et où l'*homo performans* se donnerait à voir au regard des Autres pour susciter l'attention. La performance constitue un dogme et un *ethos* qui va charger l'individu de la responsabilité de sa vie. La performance peut ainsi être associée à une forme de narcissisme compte-tenu d'une forme de normalisation de l'investissement par excès. Comme le souligne N. Aubert¹⁷, la performance va relier intensité de soi dans un contexte professionnel et investissement dans le travail avec une sorte de *continuum* établi entre une adhésion passionnelle et un « hyper » fonctionnement de soi.

L'idéologie de la performance pose plusieurs questions¹⁸ :

- Celle de sa porosité à l'égard de plusieurs domaines de la vie sociale sous couvert de la prime à la quantification ;
- Celle de l'acceptation d'un modèle de la concurrence dans la mesure où la performance ne vaut que dans le comparatif en venant renchérir sur le compétitif à partir du moment où l'on considère que la mesure est une représentation fiable de la « réalité » alors même qu'il s'agit d'une construction sociale ;
- La valorisation de l'effet, fruit d'un vouloir glorifié ;

¹⁵ H. Bouquin, « La notion de performance », *Journée d'étude IAE de Tours*, 15/1/2004

¹⁶ A. Ehrenberg, *Le culte de la performance*, Calman-Lévy, Paris, 1991

¹⁷ N. Aubert, « Intensité de soi, incandescence de soi », in B. Heilbrun (Ed.), *La performance, une nouvelle idéologie ?*, Editions La Découverte, collection « Critique et enjeu », Paris, 2004

¹⁸ B. Heilbrun (Ed.), *op. cit.*

- L'apologie de la « raison causale et instrumentale » car la performance s'inscrit dans un ordre nécessairement téléologique visant à instrumentaliser l'individu ;
- Le primat accordé à l'autonomie individuelle, le fait d'impenser ses ambivalences en faisant comme si la performance se référait à un cadre défini ;
- L'usage de la notion pour celle de réussite ou encore son usage en produit de composition avec celle-ci ;
- La nécessité de limites à défaut desquelles la recherche de la performance conduit à l'épuisement.

Mais il s'agit en même temps d'une notion fondée sur l'idée de création venant indiquer que, s'y référer, c'est vouloir indiquer l'existence d'un acte de création.

A. Honneth¹⁹ donne une interprétation de la référence constante à la performance aujourd'hui comme matérialisation de « *l'affaiblissement de la séparation entre champs d'action privés et professionnels ainsi qu'une mobilisation corrélative des aptitudes informelles propres au « monde vécu » à des fins professionnelles (la rationalité économique, pourrait-on dire, est actuellement « colonisée » par le monde vécu)* ». Son importance se situe au point de constituer un « principe de performance » construisant une influence normative et un critère d'évaluation dans l'appréciation de structures sociales de distribution et de récompense.

Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi – améliorer ses performances et/ou par rapport aux autres). L'évaluation de la performance se construit au regard d'un référentiel, d'une échelle de mesure aux caractères à la fois scientifique (entre autres par usage d'un appareillage de mesure), normatif, politique et rhétorique. C'est en cela que la mesure de la performance construit du sens.

Dans le domaine de la physique, la performance est considérée comme un effet « utile » au regard de l'objet qui est le sien, d'où la référence possible à la définition du Larousse : « *Ensemble des qualités qui caractérisent les prestations (accélération, vitesse maximale, autonomie, etc.) dont un véhicule automobile, un aéronef sont capables* ».

La référence la plus courante est aujourd'hui relative au sport considéré comme un jeu conventionnel, les conventions venant fixer les références à la fois de la mesure et du jugement de la performance, deux aspects venant fonder le processus d'évaluation de la performance. Le sport de haut niveau est alors considéré comme une sorte d'archétype de la maîtrise de la nature dans le sens de son appropriation pour le dépassement de soi. Le sport ainsi conçu repose à la fois sur le respect de la règle du jeu et sur le jeu avec les règles, dans une société qui glorifie aussi l'innovation. La démesure dont il y est question se trouve ainsi bien éloignée de la prudence aristotélicienne. Mais c'est aussi, comme le souligne I. Queval²⁰, le bouc émissaire de la société dopée.

La notion comprend également l'idée de la victoire acquise sur un adversaire qui était mieux classé, donc également celle d'exploit ou de réussite remarquable, d'où le lien entre la performance (invisible car combinaison d'aspects divers et variés) et le succès (visible).

¹⁹ A. Honneth, *La société du mépris*, Edition La Découverte, Paris, 2010

²⁰ I. Queval, « Sport : les ambiguïtés de la performance », in B. Heilbrun, *op. cit.*

Avec la performance triomphe l'aspect performatif (l'effet obtenu) dont un des aspects contribue à la construction du mythe de la performance et des héros qui l'incarnent.

La performance pose la question de la répétition possible. On parlera de performance « s » et c'est sans doute ce qui est principalement visé par son acception gestionnaire. Il en est ainsi question quand il s'agit à la fois de maximiser le profit et de répéter sa maximisation. La performance prend alors une acception maniériste dans la mesure où elle se trouve liée à l'art de faire compte-tenu des habitudes représentatives de l'état de l'art. On assiste ainsi à la multiplication des lieux de répétition de la virtuosité, l'organisation étant l'un d'entre eux. Comme le signale B. Heilbrun, la performance devient le réceptacle de la singularité quelconque. Mais à un ordre de l'accessibilité vient s'ajouter celui de la visée. La performance n'est pas forcément possible à répéter (justement parce que c'est une performance).

Alors même qu'elle recherche la répétition, elle crée la surprise qui nécessite une instance de reconnaissance. La performance recouvre alors la dualité « relation d'autorité formelle – régulation autonome »²¹. Dans le premier cas, elle s'inscrit dans la logique de la répétition alors que dans l'autre, elle met en avant l'écart par rapport à la prescription par la surprise qu'elle suscite (d'où l'usage courant de la notion de « partie prenante »²² pour qui parle de « performance globale »). La performance ainsi conçue désigne l'individu (ou l'organisation) à ses semblables et tend aussi à justifier la transgression (en se référant par exemple à des *best practices*) qui est la sienne, d'abord du fait des résultats observés et ensuite du fait des raisons qui ont été à l'origine de cette performance. D. Marcelli²³ parle du passage possible de la démocratie à l'« égocratie ». La performance va placer la société dans le futur et non le passé et gommer l'importance accordée aux logiques de lignage et à son potentiel d'identification. Cette inscription dans le futur conférerait à nos sociétés un fantastique pouvoir d'investissement mais, en dualité, des problèmes dans la construction culturelle des identifications puisque les références passées se trouvent mises au second plan. L'individu s'y trouve pris au piège de répéter la nouveauté.

La performance est aussi une sorte d'expression d'un modèle méritocratique de justice qui met en avant à la fois la morale des vainqueurs et le rejet des « vaincus. C'est donc un modèle cruel. En même temps, en termes de philosophie politique, c'est un terme qui ouvre le champ à son association avec d'autres principes justement pour revenir sur la dimension cruelle de son modèle de justice. Il en va ainsi du principe de différence (ou de « discrimination positive ») pour que la performance aille dans le sens d'un principe de justice afin de limiter le poids des épreuves de performance et de multiplier les sphères de justice distinctes les unes des autres. On retrouve là en germe les logiques du libéralisme communautarien (à chaque groupe sa performance !).

Mais la performance est aussi un enjeu esthétique. Cette signification apparaît au début des années 1970 dans le vocabulaire de la critique d'art aux États-Unis, et s'applique à toute manifestation artistique dans laquelle l'acte ou le geste de l'exécution a une valeur

²¹ J.-D. Reynaud, *Les règles du jeu*, Armand Colin, Paris, 1997

²² Y. Pesqueux, « La théorie des parties prenantes, une théorie aisément idéologisable », halshsh-02544474, 16/4/2020

²³ D. Marcelli, « La performance à l'épreuve de la surprise et de l'autorité », in B. Heilbrun, *op. cit.*

pour lui-même et donne lieu à une appréciation esthétique distincte du résultat. Ce qui caractérise la performance est son aspect de jaillissement, c'est sa configuration de présence ici et maintenant (le *happening*) plus que son résultat. La performance retrouve ici la référence à une forme ancestrale de la tradition orale. Elle concerne différents champs de l'expression artistique (musique – John Cage et sa pièce silencieuse 4'33 secondes, théâtre, danse – Merce Cunningham, peinture – body art, etc.). L'accent est mis sur l'unique. La performance est donc aussi présence et fête. La « performance globale » hérite aussi de cette acception dans la mesure où elle est à la fois « état » et « processus », tout comme l'organisation est à la fois *organization* et *organizing*.

La performance est aussi « narrativité ». J.-F. Lyotard distingue les théories performatives – qui s'efforcent de justifier la science moderne et les divers développements de la technologie au XX^e siècle, ces théories se traduisant par des discours de « légitimation », axés sur des critères « positifs » de cohérence et de rentabilité – et les discours narratifs qui se caractérisent par « l'incrédulité à l'égard des métarécits », c'est-à-dire l'indifférence à l'endroit des histoires de ce genre, et plus généralement envers les justifications dont s'entoure la modernité triomphante. La *Condition postmoderne*²⁴ oppose, à l'idéal moderne de l'accroissement de la puissance et de l'efficacité comme optimisation des performances (au sens utilitaire) l'« impouvoir » du « savoir narratif » nécessairement battu en brèche et discrédité par le positivisme ambiant, mais dont la forme qui est celle du récit, ne cesse de nous hanter et de nourrir en nous la fibre « postmoderne », alors que nous n'avons pas fini de supporter les conséquences de la modernité et de la pensée calculante. La performance est ainsi vue comme une « exécution rituelle » venant clore les récits des théories « performatives ».

Le mot est en quelque sorte attrape tout dans la mesure où il comprend à la fois l'idée d'action (*performing*) et d'état (performance comme étape franchie).

Dans son acception gestionnaire, il contient l'idée de²⁵ :

- « Performance résultat » (résultat opérationnel) qui doit être rapprochée d'un référentiel (l'objectif). La performance représente « le niveau de réalisation des objectifs »²⁶. Elle s'inscrit alors implicitement ou explicitement dans un modèle causal visant à délimiter l'impact de l'exercice des responsabilités. La performance ainsi conçue constitue alors une sorte de métaphore de la responsabilité et sert à justifier les systèmes de « contribution – rétribution » ;
- « Performance action » qui permet de distinguer la compétence (capacité d'agir, de réaliser une production) de la performance (production réelle). Il y aurait performance dès qu'il serait possible de constater le passage d'une potentialité à une réalisation. Cette acception de la performance relèverait ainsi du processus et non du seul résultat ;
- « Performance succès », le succès n'étant pas immédiatement l'attribut de la performance car il faut tenir compte du caractère plus ou moins ambitieux de l'objectif fixé et des conditions sociales d'appréciation d'un succès et donc introduire les catégories d'un jugement d'évaluation au regard d'un référentiel. « Une performance

²⁴ J.-F. Lyotard, *La Condition postmoderne. Rapport sur le savoir*, éditions de Minuit, Paris, 1979

²⁵ A. Bouguignon, « Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, t. 3, vol. 1, mars 1997, pp. 89-101.

²⁶ A. Burlaud & J.-Y. Eglem & P. Mykita, *Contrôle de gestion*, Vuibert, Paris, 1995

n'est pas bonne ou mauvaise en soi. Un même résultat peut être considéré comme une bonne performance si l'objectif est ambitieux ou une mauvaise performance si l'objectif est modeste »²⁷. D'où l'importance qui est accordée à la relation d'efficience compte tenu d'un « environnement » et la dualité d'un objet d'évaluation et d'un sujet évaluateur. Aussi D. Bessire²⁸ ajoute l'idée d'une dimension rationnelle issue de la validation implicite qui est toujours attribuée au « volontarisme managérial ». Comme pour la loyauté, on retrouve ici la distinction une perspective dyadique qui restreint la relation au lien « objet d'évaluation – sujet évaluateur » et une perspective triadique qui ajoute l'existence d'un référentiel externe à l'objet évalué et au sujet évaluateur.

La performance est donc l'issue d'un jugement qui prend en considération le contexte, les moyens mis en œuvre, la référence à des objectifs et à un niveau d'observation dans la perspective de construire à la fois une légitimité et une reconnaissance sociale.

La « performance adaptative » se caractérise par la capacité des agents organisationnels à acquérir de nouvelles compétences, à faire preuve de créativité et d'initiative, à interagir et à s'adapter à de nouveaux contextes²⁹, éléments auxquels A. Charbonnier-Voirin & A. El Akremi³⁰ ajoutent l'importance du rôle du supérieur. Konczak *et al.*³¹ conceptualisent cette habilitation comme l'ensemble des logiques mises en œuvre par un supérieur pour favoriser le processus d'habilitation du subordonné. Le soutien managérial perçu regroupe les croyances générales des employés quant à la manière et à l'étendue dont leur supérieur les valorise et se préoccupe de leur bien-être³².

A cette galerie de portraits de la performance, il faut ajouter la notion de « performance durable » qui oscille entre la prise en compte des attendus du développement durable et les logiques classiques de type économique. Pour N. Pinto³³, la performance durable repose sur quatre piliers inter-reliés : la compétitivité, la productivité, les métiers, les valeurs (comme la marque). Développer la « performance durable » nécessite de mettre en œuvre plusieurs leviers : « rendre l'existant efficace, réaliser les potentiels inexploités et les opportunités, mettre l'avenir en perspective » (J. Supizet³⁴), une « culture du progrès », la performance n'ayant de sens que durable. Pour L. Cappelletti³⁵, la « performance durable » est la « *combinaison équilibrée des*

²⁷ A. Burlaud *et al.*, *op. cit.*

²⁸ D. Bessire, « Définir la performance », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, t. 5, vol. 2, septembre 1999, pp. 127-150

²⁹ E. D. Pulakos & S. Arad & M. A. Donovan & K. E. Plamondon, « Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, n° 4, 2000, pp. 612–624.

³⁰ A. Charbonnier-Voirin & A. El Akremi, « L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 66, n° 1, 2011, pp. 122-149, <http://id.erudit.org/iderudit/1005109ar>, DOI: 10.7202/1005109ar

³¹ L. J. Konczak & D. J. Stelly & M. L. Trusty, « Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument ». *Educational and Psychological Measurement*, vol. 60, n° 2, 2000, pp. 301-313.

³² F. Stinglhamber & C. Vandenberghe, « L'engagement envers l'organisation et le supérieur : un examen de leurs antécédents ». *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 8, n° 3, 2002, pp. 137-165.

³³ P. Pinto, *La performance durable : renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent* (Vol. 1-1), Dunod, Paris, 2003

³⁴ J. Supizet, *Le management de la performance durable* (Vol. 1-1), Editions d'Organisation, Paris, 2002

³⁵ L. Cappelletti, « La création de connaissances dans une recherche en audit et contrôle fondée sur l'expérience professionnelle », *26^{ème} Congrès de l'AFC* (<http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00581141>), 2005

performances économique, sociale et environnementale qui conduit à la survie-développement à long terme d'une organisation ».

Il en va de même de la notion de « performance sociale » construite sur des indicateurs articulés dans un document de type tableau de bord et comprenant des mesures spécifiques reliées à la dimension sociale de l'activité dont il est question. Référentiels et suivi, deux éléments classiques constitutifs de la mesure de la performance s'y retrouvent le plus généralement, compte-tenu de la contingence de l'activité sociale dont il est question. La question essentielle est celle de la mesure des performances sociales souvent issue d'analyses de type « coûts – bénéfices » ouvrant la difficile question de la différence entre *output* (du processus) et *outcomes* (avec la question des effets).

B. M. Staw³⁶ souligne que les systèmes de mesure des performances peuvent être classés en fonction de leur focalisation sur l'individu (plutôt « occidentaux », le groupe ou l'organisation (plutôt « asiatiques »). Les systèmes orientés sur les individus vont d'ailleurs tenter d'établir des liens entre la performance individuelle et les récompenses. L'acceptation gestionnaire de la performance contient l'idée du conditionnement de l'organisation par les décisions qui y ont été prises, qu'elles soient imputées à des individus ou considérées comme la résultante de comportements de groupes pouvant être considérés comme « positifs ». A. Bourguignon souligne ainsi que la performance est une construction sociale qui n'existe que si on peut la mesurer, mesure qui ne peut se limiter à la connaissance d'un résultat. La performance de l'organisation se trouverait ainsi pouvoir être considérée comme étant motrice de la prospérité économique, conformément à la vulgate libérale. Mais il ne faut pas en occulter le caractère aveuglant dans des cas tels que celui de la « vache folle » où les risques sanitaires venaient constituer le pendant de la performance économique.

La question de la mesure est donc essentielle et va réunir les caractéristiques suivantes : pertinence (au regard de l'objet de la performance), efficacité (dans l'évaluation des effets), efficience (du fait de l'injonction à l'économie des ressources), éléments de définition à la fois externes (pour permettre des comparaisons) et internes (pour tenir compte de la relativité des situations visées par la mesure) et périodicité (assurant la prééminence de la chronologie du temps économique). La vertu descriptive de la mesure permettrait à la performance d'être inscrite dans la perspective de l'aide à la décision. La métrique viendrait en garantir la clarté tout en étant implicitement en même temps une sorte de préjugé. La mesure des performances va alors rattacher cette notion à une acception informationnelle de la vie organisationnelle, induisant ainsi la prédominance d'une perspective factuelle.

Avec la performance, il y d'abord l'idée d'un lien « allocation – récupération ». En d'autres termes, qu'a-t-on récupéré de ce que l'on a alloué ? Mais il y a en même temps l'idée d'une mobilisation au regard de ce qui a été alloué pour obtenir des résultats. Le moment de l'évaluation comporte, pour sa part, une double dimension cognitive et régulatrice.

Avec la performance, il y a bien l'idée de relativité du fait de la diversité des points de vue et de son inscription dans le temps. La performance vient alors immédiatement

³⁶ B. M. Staw, « Organizational Psychology and the Pursuit of the Happy/Productive Worker » *California Management Review*, vol. 28, 1986, pp. 40-53

poser la question de l'évaluation de la performance (évaluation financière, évaluation des performances du personnel, évaluation des conséquences écologiques et sociétales, évaluation de programmes, de projets - comme en matière de gestion publique). La notion de « mesure des performances » est alors associée à celle de « suivi des résultats ». H. Bouquin³⁷ définit la mesure des performances comme « *l'évaluation ex post des résultats obtenus* ». P.-L. Bescos *et al.*³⁸ utilisent les expressions de « suivi » ou de « mesure des résultats » pour désigner le processus de suivi budgétaire, d'analyse des écarts et celle de « mesure des performances » ou « d'évaluation des performances » pour les trois processus du contrôle de gestion que sont la fixation des objectifs, le système de mesure des résultats et le système de « sanctions – récompenses ». La performance ne peut se décrire simplement à partir d'une mesure comparative entre la valeur des entrées et celle des sorties. La liste possible des éléments à prendre en compte se trouve ainsi sans limite précise.

Il faut souligner la supériorité accordée à la mesure monétaire et en décoder l'ambiguïté suivant le contexte dans lequel la valorisation monétaire se situe. Rappelons les trois fonctions canoniques de la monnaie : fonction d'échange, de mesure de valeur et de réserve de valeur. Si l'indicateur exprimé sous forme monétaire met l'accent sur la fonction d'échange, il sert bien alors de motif à l'instauration d'un dialogue organisationnel. Si par contre, il met aussi (ou plutôt) l'accent sur les fonctions de mesure et de réserve de valeur, il s'agit alors d'un monologue à l'usage de ceux qui bénéficient de la captation de cette valeur. La dimension financière prévaut alors, venant légitimer une idéologie de la financiarisation. Et sans doute alors que le fait de parler de « performance globale » est le constat de l'ornière du monologue auquel a conduit la référence univoque à la valeur financière et l'expression d'une forme de volonté managériale de rétablir un dialogue.

La mesure de la performance débouche alors sur une irréductible alternative : un seul indicateur « dominant » peut-il suffire ou bien s'évalue-t-elle à partir d'une synthèse de plusieurs indicateurs ? S'agit-il, dans les deux cas, de s'épuiser dans le développement d'un impossible perfectionnement de la mesure. En d'autres termes, avec la mesure de la performance se joue l'irréductible tension qui opère entre simplification et complexification, tensions inhérentes aux processus de gestion.

En définitive, un des effets de la mesure des performances est de fonder le processus même de gestion. Il recoupe alors la question plus générale de l'organisation, support de cette performance, donnant ainsi emphase à une conception plutôt fonctionnaliste. Il faudrait ainsi mesurer pour agir, et agir pour modifier le résultat, fondement d'un modèle d'action que l'on retrouve dans les démarches rationalistes qui viennent constituer la croyance la plus établie en gestion.

O. de La Villarmois³⁹ distingue deux dimensions de la performance : une dimension objective de type économique (l'efficacité) et systémique (pérennité de l'organisation) et une dimension subjective à la fois sociale (ressources humaines) et sociétale (légitimité de l'organisation).

³⁷ H. Bouquin, *Le contrôle de gestion*, PUF, Paris, 2004

³⁸ P.-L. Bescos, *Contrôle de gestion*, Montchrestien, Paris, 1991

³⁹ O. De La Villarmois, « Le concept de performance et sa mesure », *Actes des XIV^e Journées des IAE*, 1998, Nantes, t. 2, vol. 2, pp. 199-216

La performance comporte donc l'idée de qualité de réalisation (jugement de valeur) mais aussi de mise en scène à visée identitaire (pour bénéficier de son aspect performatif) venant reposer sur la croyance qu'elle puisse se mesurer et qu'il est « bon » de se repérer par rapport à quelque chose qui s'est passé. En tant que représentation, la performance construit bien une coupure spatio-temporelle.

P. Lorino⁴⁰ pose le problème de la définition de la performance sur la base du postulat que, si l'on admet que la performance est d'essence économique, elle s'identifie à la création nette de richesse (création moins destruction), car l'organisation consomme des ressources pour produire des prestations ; mais cette approche de la performance est rarement suffisante car elle soulève deux problèmes majeurs :

1. A supposer que la performance puisse se définir simplement comme ratio entre une mesure de la valeur produite et une mesure des ressources consommées, reste posée la question de l'horizon temporel.

2. En outre, dans la majorité des cas, le ratio « valeur – coûts » n'a de sens qu'à un niveau d'organisation assez global. Plus on descend vers des unités opérationnelles de petite taille, plus le rapprochement entre coûts et valeur devient difficile, voire impossible : les différentes équipes consomment des ressources pour contribuer à une création de valeur qui ne sera constatée qu'ailleurs, et parfois très loin dans l'organisation, lorsque leur apport propre est combiné avec d'autres apports.

D'où l'existence de dilemmes qui devront être tranchés :

- Comment individualiser les effets d'une performance opérationnelle donnée sur les résultats financiers, alors que les relations causales sont complexes et mettent en jeu de très nombreux facteurs conjoints ?

- Quel horizon de temps choisir ? Si l'on contrôle les objectifs non financiers par des objectifs financiers synchrones, on fait fi des décalages dans le temps entre performances opérationnelles et impacts financiers, et si l'on contrôle les objectifs non financiers par des objectifs financiers sensiblement postérieurs, le contrôle intervient trop tard pour rectifier les stratégies.

C'est ce qui pose la question des indicateurs de performance. Pour P. Lorino, un indicateur de performance se définit comme « *une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* ». Ce n'est donc pas une mesure « objective », attribut du phénomène mesuré indépendant de l'observateur, mais il est construit par l'agent, en relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs qu'il poursuit. L'indicateur n'est pas nécessairement un chiffre. Il peut prendre toute forme informationnelle répondant à l'une ou l'autre des deux fonctions évoquées dans la définition (conduite de l'action, évaluation de résultats) : jugement qualitatif, signe binaire oui/non, graphique... Les indicateurs font système.

L'indicateur devrait alors avoir une pertinence opérationnelle. Il n'a d'utilité que relativement à une action à piloter (à lancer, à ajuster, à évaluer). Il est donc étroitement

⁴⁰ P. Lorino, « Le *Balanced Scorecard* revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance, exemple d'une entreprise énergétique », *Actes du 22^e Congrès de l'AFC* (Association Francophone de Comptabilité), Metz, 17-19 mai 2001

lié à un processus d'action précis (par exemple, un processus d'usinage, un processus d'accueil des clients).

L'indicateur devrait également avoir une pertinence stratégique, son obtention devant correspondre à un objectif et mesurer l'atteinte de cet objectif (indicateur de résultat) ou qu'il informe sur le bon déroulement d'une action visant à atteindre cet objectif (indicateur de pilotage).

L'indicateur devrait enfin avoir une efficacité cognitive. Il est destiné à l'utilisation par des agents précis, généralement collectifs (équipes, y compris équipe de direction), dont il doit aider à orienter l'action et à en comprendre les facteurs de réussite. Cette condition, d'efficacité cognitive ou ergonomique de l'indicateur, signifie que celui-ci doit pouvoir être lu, compris et interprété aisément par l'agent auquel il est destiné.

Le tableau de bord prospectif formalisé par R. S. Kaplan & D. P. Norton⁴¹ est devenu la référence privilégiée de l'instrumentalisation de la performance en sciences de gestion en reliant la stratégie avec sa déclinaison quantitative en objectifs dont la mesure de la réalisation boucle avec le retour d'expérience sur le suivi des actions engagées.

L'idéologie dominante de la performance réduite à la performance financière

Les dimensions classiques de la performance sont l'efficacité, (qui exprime la capacité à réaliser un (ou des) objectif(s) sous contrainte de moyens), l'efficience (qui exprime la capacité à réaliser des objectifs avec économie de moyens), la pertinence (par rapport opportunités choisies). La question de la performance s'inscrit en outre au regard de la tension entre l'aspect rétrospectif de sa mesure et l'aspect prospectif de l'usage de la mesure.

Deux approches permettent d'appréhender la performance : la performance quantitative autour de la mesure comptable et la performance qualitative exprimée sous forme d'un jugement de valeur construit autour de critères reposant sur des normes et qui peuvent être quantifiés. C'est ce qui permet de distinguer entre une performance ancrée sur un approche stratégique (au regard, par exemple, de l'intention stratégique), une performance concurrentielle qui traduit les résultats associés au positionnement, la performance socio-économique (qui va se référer à la maîtrise des coûts cachés), la performance économique et financière (relative aux mesures comptables) et la performance globale.

Les grands « modèles » de la performance sont les suivants :

- J. D. Ford & D. A. Schellenberg⁴² qui ont repéré trois perspectives de conceptualisation : l'approche par les objectifs où l'organisation est considérée comme poursuivant des objectifs identifiables, la performance se traduisant par la réalisation de ces objectifs (A. Etzioni⁴³), l'approche systémique⁴⁴ qui met l'accent sur la relation

⁴¹ R. S. Kaplan & D. P. Norton, *Le tableau de bord prospectif*, Dunod, Paris, 2003, p. 23 (Ed. originale : *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, Harvard Business Review Press, 1996)

⁴² J. D. Ford & D. A. Schellenberg, « Conceptual issues on Linkage in the Assessment of Organizational performance », *Academy of Management Review*, January 1982, pp. 49-58

⁴³ A. Etzioni, *Modern Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1964

complexe « organisation – environnement » où la performance consiste en la capacité à mobiliser des ressources et à les affecter à la réalisation des objectifs et l’approche par les parties prenantes⁴⁵ où la performance consiste à prendre en compte les intérêts de celles-ci, la performance étant la satisfaction obtenue de ces parties prenantes ;

- R. E. Quinn & J. Rohrbaugh⁴⁶ qui signalent trois dimensions de la performance organisationnelle avec la dualité « interne – externe » (du développement individuel en interne au développement organisationnel lui-même), la dualité « flexibilité – contrôle » et la dualité « moyens – résultats » (du *process* à la productivité).

- K. S. Cameron & D. A. Whetten⁴⁷ qui, considérant l’organisation comme un ensemble d’imperfections et de difficultés, jugent la performance organisationnelle comme la capacité à faire face à cela ;

- E. Morin & A. Savoie & G. Beaudin⁴⁸ qui recensent quatre conceptions de l’efficacité : la conception économique (des objectifs à atteindre), un développement des agents organisationnels, une conception systémique (remplir les objectifs tout en conservant ses moyens et ses ressources) et une conception politique (liée à la relativité du point de vue de l’évaluateur).

L’acception française, qui apparente la performance à une réalisation d’exception et l’acception anglaise qui signifie résultat ou encore évaluation *ex post* des résultats atteints par rapport à ceux qui étaient attendus, conduisent à replier la performance sur la mesure. La conception de la performance qui en découle est alors celle d’une performance financière qui est aujourd’hui comprise comme la vérification de l’obtention de la rentabilité. La performance ainsi conçue se retrouve alors reliée aux perspectives organisationnelles de sa mesure et de sa réalisation. Performance financière et modalités organisationnelles de son obtention sont interdépendantes.

Les fondements conceptuels d’une telle acception de la performance reposent donc sur les logiques financières du ROI (*return on investment*) à partir d’une forme de mesure du ratio « bénéfices / actifs ». Le ROI est le principal indicateur financier utilisé par les grandes entreprises depuis le début du XX^e siècle, les dirigeants de la *Du Pont* et de *General Motors* ayant été les pionniers en ce domaine au travers de la dénomination de modèle « Sloan – Brown », pionniers de sa mise en place dans ces deux entreprises. Avec cette perspective, les dirigeants vont se focaliser sur la finance en déléguant la gestion du ROI à condition que l’organisation soit structurée en centres de responsabilité, forme de modèle canonique de la division du travail managérial, division encadrée par l’existence d’un système de planification et d’un système d’information comptable. Le ROI comme indicateur de performance réunit trois aspects : la gestion des marges, la gestion des actifs et l’effet du marché. La référence au ROI est d’ailleurs capable de fonder la création d’une sorte de marché financier interne à l’organisation, en instaurant un véritable langage commun au-delà de son aspect d’étalon de mesure.

⁴⁴ H. A. Simon, « *Making Management Decisions : the Role of Intuition and Emotion* », *Academy of Management Executive*, vol. 1, n° 1, February 1987, pp. 57-64

⁴⁵ E. R. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984

⁴⁶ R. E. Quinn & J. Rohrbaugh, « A Spatial Model of Effectiveness Criteria », *Management Science*, vol. 39, n° 3, 1983, pp. 363-377

⁴⁷ K. S. Cameron & D. A. Whetten, *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*, Academic Press, New-York, 1983

⁴⁸ E. Morin & A. Savoie & G. Beaudin, *L’efficacité organisationnelle – représentations et mesures*, Gaétan Morin, Chicoutimi, 1994

Couplé à la technique du bénéfice résiduel, c'est un véritable outil de management stratégique.

Le bénéfice résiduel mesure en effet le « bénéfice » d'une unité opérationnelle en faisant la différence : « chiffre d'affaires – coûts propres à l'unité – ses frais financiers internes (coût du capital interne à l'organisation x actifs circulants moyens de l'unité) ». A la différence du *ROI*, le bénéfice résiduel cherche à mesurer le surplus généré une fois le coût des capitaux utilisés atteint.

De nombreux outils de gestion (des techniques d'organisation tout comme des outils de contrôle) sont associés à cette conception dominante de la performance. Il s'agit avant tout du budget (établi pour fixer le niveau des moyens destinés à permettre à l'entité d'atteindre ses objectifs). Le budget prend sens dans un système budgétaire, c'est-à-dire un ensemble venant apporter du sens à l'intégration des budgets des différentes unités dans le but d'atteindre une « performance globale ». Le système budgétaire conduit à permettre une forme de coordination et de communication en fixant les rôles et en reconnaissant les phénomènes récurrents propres à chacune des entités. Le budget s'intègre aussi à la perspective de la gestion prévisionnelle et à celles de la délégation et de la motivation (quand le système budgétaire est couplé à un système de « sanctions - récompenses »). Il est également fondateur de la gestion par exception (par organisation d'une focalisation de l'attention sur les écarts entre réalisations et prévisions) et de l'idéologie de l'amélioration au regard de propositions d'amélioration attendues même si les réalisations obtenues sont satisfaisantes. Le budget et le système budgétaire supposent l'organisation de deux procédures : la procédure de budgétisation et celle du suivi périodique (mensuel en général). Peut-être est-il d'ailleurs possible de parler, au titre de cet ensemble d'éléments, de « machine budgétaire ».

Au-delà même de la réduction en elle-même, cette réduction de la performance à la performance financière est critiquable sur les aspects suivants :

- L'existence de limites dans les possibilités de comparaison des différentes entités (du fait de leur taille, de la nature de leurs activités, de spécificités dans leur fonctionnement) ;
- Des risques de confusions dans les horizons temporels, la marge bénéficiaire étant redevable de logiques de court terme tandis que les actifs relèvent de logiques de long terme ;
- La légitimité de la « machine » budgétaire, tant conceptuelle qu'organisationnelle, en particulier sur son aspect conservateur (habitudes, discours récurrents, situations établies, etc.) ;
- Les limites techniques des procédures informatiques associées ;
- La qualité des chiffres ;
- La confusion entre une vision analytique, une vision synthétique et une vision panoptique.

Mais les critiques majeures peuvent être formulées sur la base d'une perspective organisationnelle :

- La « machine budgétaire » offre une conception qui mélange à la fois la dimension descriptive et la dimension prédictive, ce qu'ont à la fois souligné H. Mintzberg⁴⁹ et P. Lorino⁵⁰ ;

⁴⁹ H. Mintzberg, *Rise and Fall of Strategic Planning*, Simon and Shuster, New York, 1994
Yvon PESQUEUX

- C'est la simplicité (pour ne pas dire le simplisme) qui fonde l'analytique de la « machine » au détriment de la prise en compte des interdépendances réduisant le management à la gestion de quantités mesurables. Complexité combinatoire (des éléments intra-organisationnels) et complexité d'ouverture (des éléments inter-organisationnels) se trouvent ainsi occultées.

Focus : Une conception sémiotique de la performance : Philippe Lorino dans les *Comptes et récits de la performance*⁵¹ et la fondation d'une « interprétation – performance »

Dans l'introduction de cet ouvrage, P. Lorino part du constat que le système de pilotage organisationnel se manifeste par un ensemble de signes et que le modèle métrologique du pilotage qui fonde la vision univoque de la performance en privilégiant les éléments de performance financière, quasi universellement appliqué, ne prend pas en compte la dimension plurielle des sujets cognitifs.

L'auteur expose deux caractéristiques principales du système de signes qui fonde le pilotage :

- La syntaxe des divers signaux reçus, interprétés ou émis par les agents organisationnels. Ces signes (objectifs annuels, indicateurs, panneaux d'information) sont régis par un *corpus* de règles syntaxiques qui confèrent logique et cohérence à l'ensemble ;
- La sémantique qui marque le passage du signe à la réalité de l'action, indépendamment de toute matérialité. L'auteur distingue la « sémantique première » qui renvoie à un ancrage physique des indicateurs de base, de la « sémantique seconde » où le signe véhicule substantiellement une interprétation donnant sens à l'action.

Dans le modèle hiérarchique du contrôle, le pouvoir central, seul ou aidé d'experts, définit de manière figée et universaliste le langage de la performance (ou syntaxe organisationnelle). Dans cette perspective, aucune place n'est faite à l'interprétation par les agents.

Mais la dimension cognitive des agents génère intrinsèquement la multiplicité des sémantiques. Le changement permanent aujourd'hui créé par l'activité organisationnelle implique un réajustement constant des rapports « signifiant – signifié », faisant voler en éclats l'autonomie de la syntaxe par rapport à la sémantique. Les deux sont alors indubitablement liées et évoluent concomitamment. L'auteur qualifie cette relation de dyadique. La relation traditionnelle (« cause - effet / objet – représentation ») fige la sémantique des lois interprétatives, définies par ailleurs et rigidifie le modèle de pilotage syntaxique. Afin de sortir de cette dyade, l'auteur s'appuie sur les travaux du philosophe C. S. Peirce⁵² pour introduire la notion de logique triadique : objet / loi d'interprétation / signe.

⁵⁰ P. Lorino, *Méthodes et pratiques de la performance – Le pilotage par les processus et les compétences*, Editions d'Organisation, Paris, (2^e édition), 2000

⁵¹ P. Lorino, *Comptes et récits de la performance*, Editions d'Organisation, Paris, 1995

⁵² C. S. Peirce, *The Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, Eds. C. Hartshorne, P. Weiss (Vols. 1-6) and A. Burks (Vols. 7-8), Harvard University Press (1931-1958)

Priméité, Secondéité, Tiercéité sont les trois concepts fondateurs de la théorie de l'interprétation de C. S. Pierce. Par Priméité, il entend la possibilité d'existence de ce qui est, en tant que tel, sans autre référence que le fait d'être. Avec la Secondéité, il pose le tandem action /réaction qui vient déterminer, de façon individuelle, la Priméité. Enfin, la Tiercéité rattache les deux premiers à une loi générale qui permet la communication et la mémorisation. L'interprétation, selon C. S. Pierce, repose sur un modèle triadique : l'objet dans une représentation (Signe), *via* un jugement théorique (interprétation). L'interprétation triadique apparaît au cours de la conceptualisation de l'expérience. C'est une vérité raisonnée par le sujet interprétant. La triade « objet – interprétant – signe » s'enrichit et s'adapte. En effet, les lois générales évoluent aussi par confrontation aux actions singulières. La nature du signe est double : *Representamen* comme le nomme C. S. Pierce, en tant que représentation concrète particulière, au regard de son fondement générique. L'objet et le signe sont consubstantiels. L'objet s'enrichit par interprétations successives, qui l'« in-forment » en nouvel objet. L'interprétant, ouvert sur un répertoire de modes d'actions, se nourrit d'expériences. Il évolue également, mais sans changer de nature.

Les relations de cette triade ne sont pas figées et donnent lieu à des marges d'interprétation qui autorisent l'*enaction*, la sélection et la formulation (selon la terminologie de K. E. Weick⁵³) :

- L'*enaction* ou choix de l'objet perçu arbitrairement dans un environnement ;
- La sélection ou application au couple objet/signé d'un interprétant précis qui structure l'ensemble selon une certaine vue afin de réduire l'ambiguïté ;
- La formulation ou choix du registre d'explicitation des signes à des fins de communication et mémorisation.

Dans l'organisation, les interprétations triadiques peuvent être multiples :

- L'interprétation métrologique, modèle le plus courant qui traduit un phénomène en mesure ;
- L'« interprétation-diagnostic », qui permet une action en connaissance de cause ;
- L'« interprétation-pilotage », sorte de diagnostic *a priori* ;
- L'« interprétation-classification », associée à des procédures ou routines d'actions

L'activité équivaut alors comme une suite d'interprétations de routines préexistantes ou nouvellement construites. Pour C. S. Pierce, les successions d'interprétations ne se résument pas à un automatisme de type mécaniste. Il s'agira de « sémiosie ». S'il y a continuité ou modification de la routine par sélection cognitive, C. S. Pierce parlera d'« habitude ». Les résultats de l'action entraînent une seconde chaîne d'interprétations par retour d'expérience. La transposition de « l'abstraction réfléchissante », mise en évidence par J. Piaget dans les processus d'apprentissage de l'enfant, pourrait être ainsi transposée au niveau de l'apprentissage organisationnel.

L'interprétation liée à l'agent est subjective et historique. En ce sens, l'interprétant est caractérisé par sa conceptualisation et sa contextualisation. R Boudon⁵⁴ accole à cette dernière notion, celles d'« effet de position » de l'agent dans l'organisation et d'« effet de disposition » des expériences passées.

⁵³ K. E. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Sage, New York, 1995

⁵⁴ R. Boudon, *L'idéologie*, Seuil, Collection Points, n° 241, Paris, 1995

Le caractère singulier de l'interprétation devrait alors être repositionné dans sa dimension collective et sociale. Le modèle triadique met en évidence l'importance de la communication, qui découle du décryptage de la situation concrète, et la formulation en signes de l'interprétation de l'agent émetteur. L'agent récepteur s'efforce de reconstituer cette interprétation compte tenu de sa subjectivité, d'où le caractère crucial que revêt la formulation, tout en sachant que l'interprétation reste contextuelle d'autant qu'aucun système de signes ne peut rendre compte de l'objet et de l'interprétant. Certes, le contexte ne se transmet pas intégralement, mais il peut se partager. Seul ce partage favoriserait alors la communication et la mémorisation de la connaissance véhiculée par les signes.

D'une conception déterministe, le modèle de pilotage organisationnel se tournerait alors vers une conception non déterministe du fait de la multiplicité des sujets cognitifs (une action locale peut avoir des répercussions importantes - analogue à l'effet papillon), de la complexité du système à piloter qui oblige à arbitrer très en amont les processus de réalisation pour que les solutions « coût – délai » soient optimales, de la rationalité imparfaite de l'agent et de la dynamique de changement continue et irréversible, car inscrite dans un cadre temporel. Le modèle du pilotage interprétatif est donc sujet à discussions et argumentations, du fait de sa nature subjective et contextuelle.

L'organisation consomme des ressources pour produire des fonctionnalités qui répondent aux attentes d'un groupe social (clients). En formulant sa réponse, elle détermine de manière irréversible l'utilisation des ressources disponibles. Autrement dit, elle « forme » les ressources et réduit, par là-même, le champ de ses possibles. La question qui se pose alors est de savoir ce qui justifie économiquement le choix de formatage des ressources (coût de ce que l'on détruit) par rapport à la valeur des fonctionnalités obtenues. Or cette valeur n'est pas objective, mais résulte de l'interprétation du groupe social concerné. Elle est désignée par l'auteur d'« interprétation - valeur » et se manifeste par la production de signes de valeur (prix de vente, quantités achetées, etc.). L'« interprétation – valeur » rend compte d'un jugement social sur les difficultés de la réalisation effectuée par rapport à la connaissance sociale technique et à l'état de l'art à cet instant, jugement effectué pour obtenir les fonctionnalités recherchées. C'est une appréciation relative, fonction du couple « qualité – prix » et « valeur – coût ». L'« interprétation – valeur » juge la chaîne créatrice de valeurs, chaîne de décisions de transformation irréversible des ressources. Survient alors la question de l'optimisation du binôme coût / valeur.

Le pilotage consiste donc à choisir les orientations qui génèrent le plus de valeur. Il nécessite une connaissance des processus de création de valeur par les activités. Or plusieurs activités concourent différemment à la production des fonctionnalités. Comment interpréter la contribution de chaque activité à la création de valeur globale future, incertaine et difficilement modélisable ?

On s'achemine ainsi vers la notion de l'« interprétation - performance » qui répond à deux objectifs : bâtir des hypothèses d'anticipation d'« interprétation – valeur » des fonctionnalités amenées à être développées dans le futur et répercuter ces anticipations au niveau des activités quotidiennes. L'« interprétation – performance » construit son propre système étalon de signes (indicateurs chiffrés et grille d'interprétation de ces indicateurs)

La difficulté du pilotage provient d'une dichotomie majeure entre l'« interprétation – valeur » et l'« interprétation – performance ». En effet, l'« interprétation – performance » s'appuie sur l'« interprétation – valeur ». Or ces deux notions ne portent pas sur les mêmes « objets ». La première se focalise sur les activités alors que la seconde se concentre sur les fonctionnalités et il n'existe pas de correspondance simple entre les activités et les fonctionnalités.

Par ailleurs, le pilotage est confronté au problème de mesure. On mesure classiquement la valeur des *inputs* détruits (coût des ressources), mais on ne sait pas appréhender la valeur créée, ce qui explique la prédominance des systèmes de pilotage basés sur les seuls coûts.

Or, l'« interprétation – performance » est « extravertie et globalisante ». Le jugement de valeur des fonctionnalités créées revient, en dernier ressort, au groupe social externe (clients). Elle est génériquement globalisante car ses finalités organisationnelles sont extérieures, partagées et globales.

L'« interprétation – performance » est donc une représentation théorique, une traduction causale de l'action, appelée « théorie de l'action » par C. Argyris & D. A. Schön⁵⁵. Elle met en œuvre des « schèmes d'action », non pas en tant que concept, mais comme élément même d'actions ou dynamique de suite d'actions, comme savoir actionnable.

La théorie de l'action ne peut être entièrement explicitée et communiquée. De multiples représentations demeurent tacites : savoirs implicites, génie créateur... Celles qui sont exprimées, partagées et communiquées au plan organisationnel, font foi. Ces règles structurent socialement et contextuellement l'« interprétation – performance » et l'action collective au sein de l'organisation.

L'« interprétation – performance » se manifeste au travers de signes communicables qualifiés d'indicateurs au sens large, qui représentent la quote-part des activités à la production de valeur. Plusieurs catégories d'indicateurs coexistent : ceux définissant la norme de mesure (la valeur même de la mesure), ceux de type relationnel (procédures ou règle d'action) et enfin ceux de l'action particulière et concrète.

L'« interprétation – performance », en activant les leviers d'actions, choisit les routines d'action, repère leurs faiblesses ou erreurs (écarts entre prévisions et réalisation, dissonances d'interprétations), résout les problèmes par élaboration de nouvelles routines d'actions nées du génie créatif de l'agent organisationnel. Expérience, innovation, création nourrissent l'« interprétation – performance ».

Mais derrière chaque « sujet – interprétant » se cache une dimension humaine qui ne peut lui être dissociée. Les artefacts techniques, aussi perfectionnés soient-ils, ne possèdent pas cette dimension. L'« interprétation – performance », dans un contexte collectif revêt donc automatiquement un caractère social, avec son corollaire de relations : jeux de pouvoir, histoire collective, suprématie de certains métiers... L'« interprétation – performance » n'est pas unique, mais bien plurielle. Ces multiples

⁵⁵ C. Argyris & D. A. Schön, *Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison Westley, Readings, 1978
Yvon PESQUEUX

interprétations se structurent par rapport à une norme commune : l'anticipation partagée de l'« interprétation – valeur », permettant la prévisibilité des interprétations mutuelles et la coopération collective, d'où l'importance de la référence à la notion de processus, notion qui vient en quelque sorte fonder l'interprétation possible de la performance. Pour l'auteur, les processus se subdivisent en deux catégories : les processus dits primaires qui génèrent directement des fonctionnalités (processus de vente, de fabrication, etc.) et ceux dits secondaires qui interviennent comme support du premier. Mais ils peuvent aussi être répertoriés selon qu'ils sont récurrents ou par projets.

Le processus a deux vocations primordiales dans le pilotage :

- Celle d'intégration : il fédère et recentre les activités sur la création de valeur, finalité absente de la division du travail. Le processus participe à une tentative de reconstituer un langage de la valeur perdue depuis le passage de l'artisanat à l'industrie ;
- Celle d'anticipation : le processus sert en quelque sorte de lien temporel entre la situation actuelle, les changements et transformations à venir et l'aboutissement final.

Le processus est certes de nature opérationnelle (production d'*output*) mais également cognitive. Il permet d'extraire la connaissance organisationnelle des processus opératoires. La pertinence des processus est sans cesse remise en cause. Son évolution découle des choix de gestion

Le processus est soumis à deux contraintes : le changement pour répondre aux contraintes jusque-là méconnues et non-anticipables (pertinence des processus) et la continuité (faisabilité des processus) Par ailleurs, le processus intègre une dimension humaine sociale, dépendante des agents locaux libres et autonomes dans leurs interprétations, qu'il faut réussir à canaliser, à coordonner.

Les deux fonctions du pilotage sont alors d'assurer un équilibre acceptable entre continuité et changement : l'« Equilibration » (J. Piaget⁵⁶) et la recherche d'un équilibre acceptable entre initiatives individuelles et règles collectives - la coordination. La coordination est en effet nécessaire dans la maîtrise des zones d'incertitude, d'imprévisibilité de chaque agent. Ses composantes sont de deux ordres : la cohésion des savoirs et activités sous-jacentes (outils communs) et le déploiement de savoirs liés à la coordination (procédures communes).

Les modes de coordination se déterminent par les canaux de circulation de signes, centraux hiérarchisés ou en réseau (transversalité), par les règles, les procédures ou par les pratiques implicites. La coordination nécessite un ensemble de règles communes et un partage des représentations clairement explicitées et rendues publiques. Elle renforce l'adhésion des agents organisationnels et la cohérence globale. En effet, les ajustements mutuels locaux entre agents, ne peuvent suffire à coordonner l'ensemble. En s'appuyant sur des représentations auxquelles l'individu peut se référer, elle assure la continuité organisationnelle. L'équilibration, synthèse simultanée de l'équilibre et du changement, permet de créer une dynamique motrice de changement (par transformation adaptative), tout en assurant l'équilibre et la pérennité cognitive nécessaire.

Le processus d'équilibration passe par des phases d'assimilation (application d'actions préexistantes à un nouveau contexte) et d'accommodation (transformation, modification

⁵⁶ J. Piaget, *Biologie et connaissance*, Gallimard, Paris, 1967
Yvon PESQUEUX

de la structure cognitive) qui, de concert, aboutissent à l'adaptation des théories de l'action. L'équilibration fonctionne par capitalisation de l'équilibre cognitif, par retour réflexif (abstraction réfléchissante) créateur de nouvelles connaissances, mais qui n'est pas un retour à la situation originelle. Bien au contraire, l'équilibration est changement irréversible. Elle oscille entre la préservation de la continuité des savoirs et la gestion du changement par mutation de la structure cognitive. La pérennité s'appuie sur des invariants, plus ou moins fortement ancrés dans la structure cognitive, selon la nature et la profondeur du changement opéré. La continuité repose sur la mémoire collective. Comment alors reconnaître, transmettre, augmenter et valoriser de ce savoir collectif ? La continuité favorise la construction d'une ossature cognitive organisationnelle, fondée sur des standards. Ainsi, en résolution (de problèmes), un résultat partiel représentant un progrès identifiable vers le but, joue le rôle de sous-assemblage stable. Les agents organisationnels focalisent alors leur attention uniquement sur les problématiques de leurs actions, véritables enjeux et source de valeur pour l'organisation.

La continuité peut parfois faire perdre conscience de la nature interprétative des choix réalisés. La construction de ces sous-ensembles stables fige les relations et en quelque sorte, les dépossède de leurs qualités d'adaptabilité et de transversalité, fondamentales dans un environnement mouvant.

Les représentations servent à l'équilibration et à la coordination et les représentations de la performance couvrent deux champs épistémologiques avec :

- La notion de réalité, d'image fidèle, d'exactitude ; ces interprétations sont souvent complexes, lourdes à établir et donc onéreuses ;
- La notion d'instrumentalité, théorisation d'une réalité partielle, relayée par les notions de pertinence et d'efficacité : représentations schématiques focalisées sur un aspect précis de la réalité, plus légères et moins coûteuses.

Dans les faits, les représentations résultent d'un dosage de ces deux aspects. L'organisation compose elle-même son propre système de représentations où se mêlent représentations fidèles de la réalité, permanentes et lourdes (système comptable, de logistique, etc.) et représentations adaptables en liaison directe avec l'action (tableau, indicateurs de performance, etc.). Les premières servent généralement de base aux secondes. Les représentations alimentent toutes les microdécisions / actions dans l'organisation. Elles procèdent par essais et erreurs, par une démarche globalement heuristique. L'erreur et le risque d'erreur font ainsi leur apparition. Parfois même les représentations heuristiques sont plébiscitées, non pas à des fins de création de valeur, mais pour leurs capacités à mettre en évidence des dysfonctionnements organisationnels.

Les représentations de la performance ont des fonctions de coordination, de transmission des savoirs, des diagnostics, dans une dynamique de changement. Elles peuvent être analytiques ou fonctionnelles, individuelles ou collectives, explicites ou tacites.

Les représentations qui assurent la coordination se construisent :

- Par l'héritage d'une base commune de représentations partagées au niveau local ;
- Par le passage du global au local, l'héritage interférant dans les processus de coordination et assurant la cohérence des objectifs. Mais pour qu'il soit utile d'un point de vue organisationnel, il doit être traduit dans le langage cognitif de chaque agent. Il ne

s'agit pas ici d'une simple retranscription cognitive, mais bien d'une traduction de représentations globales dans les domaines de réalité locale de chaque agent (métiers, centres de profits, compétences, etc.) ;

- Par la projection issue du binôme « héritage – traduction ». Les traductions (du global au local) s'établissent par relations de type causes /effets, analysées au plan collectif. La projection permet ainsi de dépasser les notions autoritaires de représentations.

Dans l'effort toujours renouvelé d'équilibration, les représentations ont une existence variée selon un cycle de vie qui s'exprime par leur maintien, leur actualisation et leur abandon.

Il ne peut donc y avoir raisonnement sur la performance sans interrogation sur les fondements et les modes de production des représentations.

De la performance organisationnelle

L'insaisissabilité du concept est liée à la fois à sa définition même et à la multiplicité des conceptions des organisations donnant lieu à une vision incomplète et fragmentée de la performance organisationnelle.

Le modèle d'atteinte des buts suppose une vision instrumentale et rationnelle de la performance organisationnelle. Selon ce modèle, la performance organisationnelle traduit la capacité de l'organisation à atteindre des objectifs (quantité et qualité) bien précis⁵⁷. Toutefois, cette conception de la performance comporte des limites compte tenu des évolutions des organisations et des difficultés à définir, à identifier et à mesurer de façon objective.

Le modèle des relations humaines ou celui des groupes d'intérêts conçoit l'organisation comme une arène politique et recommande la création d'un cadre favorable au maintien d'un climat satisfaisant la collaboration au sein de l'organisation et sur la satisfaction des besoins des différents groupes. Le facteur humain est mis en exergue dans ce modèle. Par conséquent, la performance, selon ce courant théorique, dépend de la capacité de l'organisation à fonctionner sans importantes tensions internes, capacité qui repose sur la stabilité et le consensus, sur les valeurs fondamentales, le climat social, l'absence de conflits. L'accent est donc mis sur l'autonomie du personnel et leur implication individuelle dans la prise de décision ainsi que sur la flexibilité de l'organisation à s'adapter à son environnement interne ou à anticiper sur les conflits interprofessionnels.

La performance organisationnelle est aussi vue comme étant l'efficacité des processus internes de production. Cette conception de la performance, appelée modèle d'analyse des processus, a fait école dans la gestion de la qualité totale, l'amélioration continue de la qualité ainsi que la réingénierie des processus ou comme étant un processus d'innovation incrémentale. Par ailleurs, la valorisation de l'innovation tient aussi au fait qu'elle apporte des changements aux comportements des porteurs d'enjeux et à la dynamique du marché. Toutefois, ce changement de comportement ne saurait être une

⁵⁷ J. L. Price, « The Study of Organizational Effectiveness », *Sociological Quarterly*, n° 13, 1972, pp. 3-15.

réalité que s'il s'accompagne d'une véritable politique de motivation du personnel. Par exemple, l'insatisfaction des employés caractérisée par l'absentéisme, la faible motivation au travail, perturbe le processus de production.

Le caractère polysémique de la performance et l'absence de délimitation de ce concept, rendent sa mesure particulièrement difficile et ne doit pas se limiter à la mesure comparative entre la valeur des entrées (ressources) et la valeur des sorties (résultat). En effet, avec l'apparition de la concurrence dans les années 1950 – 1960, l'environnement, jadis stable, devient instable et exige une adaptation de l'organisation à son environnement. La performance résulte donc de la capacité à s'adapter à l'environnement (macro-environnement et micro-environnement) afin de saisir les opportunités et éviter les menaces.

Ce faisant, R. E. Quinn⁵⁸ préconise de concevoir la performance organisationnelle « *comme relevant de tensions contradictoires en ce sens qu'une organisation peut être en même temps performante selon un critère ou une vision de la performance tout en étant non performante selon d'autres critères de performance* ». Il s'agit, selon l'auteur, d'analyser la performance selon une logique concurrentielle plutôt que selon une logique congruente. Cette conception qui exclut toute idée de modèle universel, conçoit la performance comme étant une somme de compromis et de gestion des contradictions. Cette orientation est également soutenue par l'existence des forces d'influence selon l'approche politique qui conçoit les organisations comme des champs de bataille où se rencontrent et s'affrontent les différents groupes d'intérêts afin d'imposer leurs propres critères de performance et de mettre en avant leurs propres intérêts. Ces forces comprennent les influences internes (jeux de pouvoir, intérêts de la coalition dominante, pression des pairs, recherche de légitimité), les influences externes (législation, volatilité du marché, TI, nature du travail), les processus (implantation, management des processus politiques, saturation de l'innovation) et les problématiques de transformation (support de la direction, risque et gain perçus du changement, impact de la culture organisationnelle)⁵⁹.

De ce fait, différentes approches et méthodes d'évaluation de la performance ont été développées pour tenter de mesurer la performance avec des divergences et des difficultés inhérentes. En pratique, des critères de performance selon les modèles d'organisation sont couramment utilisés.

Le modèle d'analyse de l'efficacité organisationnelle de E. M. Morin & A. Savoie & G. Beaudin⁶⁰ recouvre à la fois le rendement, la productivité, l'efficience, le succès, l'excellence... Ce modèle se focalise sur l'efficacité organisationnelle perçue comme étant « *le jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation et sa performance, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il entend d'elle* », (CIGREF, 2009). La performance serait alors le produit de sa perception entre les attentes individuelles ou collective et le réalisé.

⁵⁸ R. E. Quinn, *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, Jossey-Bass management series, San Francisco, 1988

⁵⁹ A.-L. Guisset & C. Sicotte & P. Leclercq & W. D'Hoore, « Définition de la performance hospitalière : une enquête auprès des divers acteurs stratégiques au sein des hôpitaux, *Sciences Sociales et Santé*, vol. 20, n° 2, 2002, pp. 65-104.

⁶⁰ E. M. Morin & A. Savoie & G. Beaudin, *L'efficacité de l'organisation - Théories, représentations et mesures*, Gaetan Morin, Montréal, 1994

Le modèle évolutionniste de Zammuto *et al.*⁶¹ conçoit l'efficacité d'une organisation comme étant un jugement lié à la situation de l'organisation dans son environnement, de sorte qu'une action jugée efficace aujourd'hui peut ne plus l'être demain. Cette conception de l'efficacité organisationnelle met en avant l'interdépendance de l'organisation et de l'environnement. Par ailleurs, l'efficacité organisationnelle représente un fait construit, un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets attendus résultats des préférences et des intérêts politiques qui conduisent à sa mesure.

Le modèle organisationnel de H. Mintzberg⁶² conçoit l'organisation comme un moyen pour accomplir des objectifs en s'adaptant continuellement à son environnement et aux processus de décisions internes, des fonctions nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation suivant une idéologie ou une culture propre à chaque organisation. Il s'agit de considérer l'organisation comme étant un système politique résultant du jeu des acteurs, de leur capacité à développer des stratégies et à tirer profit des zones d'incertitude au sein de l'organisation afin de créer les conditions de mobilisation des ressources et leur participation au développement de la culture organisationnelle. Autrement, la performance résulte de la combinaison et de l'interaction de plusieurs variables telles que l'environnement et l'état du marché, l'organisation du travail, la structure, la stratégie, la culture de l'organisation, de son SI, de ses technologies et de son équipe.

Somme toute, nous retiendrons que la performance organisationnelle est le produit d'un ensemble de ressources (tangibles et intangibles) soigneusement organisé pour construire et se forger une idéologie culturelle afin de s'adapter à son environnement contingent et évolutif.

Dimensions et indicateurs du modèle C. Sicotte *et al.*⁶³

Dimensions	Définitions	Indicateurs
Atteinte des buts	Capacité de l'organisation hospitalière à produire des soins en quantité et en qualité suffisante et à moindre coût.	- Efficacité - Efficience - Satisfaction des groupes cibles
Adaptation	Capacité de l'organisation à mobiliser les ressources nécessaires à son développement face aux contraintes environnementales.	- Acquisition des ressources - Orientation vers les besoins - Attractivité de la clientèle - Innovation - Mobilisation communautaire
Amélioration des relations humaines	Capacité de l'organisation à maintenir des valeurs et climat organisationnel satisfaisant.	- Volume de services/ Productivité - Coordination - Qualité (accessibilité, continuité, satisfaction)
Processus internes de	Capacité de l'organisation à garantir une amélioration continue de la qualité	- Valeurs fondamentales (éthique, professionnalisme, dévouement)

⁶¹ R. F. Zammuto & M. London & K. H. Rowland, « Organization and Rater Differences in Performance Appraisals », *Personnel Psychology*, September 1982

⁶² H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'organisation, Paris, 1999 (Ed. originale : *The Structuring of Organizations – Theory of Management Policy*, Prentice Hall, New York, 1978)

⁶³ C. Sicotte & F. Champagne & A.-P. Contandriopoulos, « La performance organisationnelle des organismes publics de santé », *Rupture revue transdisciplinaire en santé*, vol. 6, n°1, 1999, pp.34-10.

Production	de la production tout en optimisant ses ressources.	- Climat organisationnel (motivation, allégeance organisationnelle)
-------------------	---	---

De la performance environnementale et le modèle « Pressions – Etat – Réponses » de l'OCDE (2001)

La performance environnementale est définie par l'ISO comme « *Les résultats mesurables du système de management environnemental (SME), en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux* » (ISO 14031, 1996, p. 21).

Les organisations cherchent à mettre en place des outils de mesure de la performance environnementale comme le système de management environnemental promu par la norme ISO 14001 pour des raisons de pressions institutionnelles, d'amélioration de la performance environnementale, de sensibilisation du personnel et de formalisation des pratiques environnementales.

Le modèle « Pressions – Etat – Réponses » (PER) développé par l'OCDE permet de représenter l'interaction entre la société et l'environnement (OCDE, 2001). Ce modèle définit les indicateurs environnementaux comme outil d'évaluation. Pour être utilisé, ces indicateurs doivent « être interprétés de façon scientifique et politique ».

L'OCDE a défini un ensemble d'indicateurs d'environnement visant trois grands objectifs :

- Suivre les progrès réalisés en matière d'environnement ;
- Veiller à la prise en compte des préoccupations environnementales lors de l'élaboration et la mise en œuvre de politiques sectorielles ;
- Promouvoir l'intégration des préoccupations environnementales dans les politiques économiques, notamment par l'établissement d'une comptabilité environnementale.

L'OCDE définit le cadre nécessaire des trois critères de base permettant de sélectionner et d'identifier les indicateurs : la pertinence politique et l'utilité pour les utilisateurs, la justesse d'analyse, la mesurabilité.

Suivant ces travaux, les pays membres de l'OCDE ont convenu dans un accord de l'utilisation du modèle « Pressions – Etat – Réponses » (PER) comme cadre commun harmonisé.

Le modèle PER repose sur l'idée suivante : les activités humaines exercent des Pressions sur l'environnement et affectent sa qualité et la quantité des ressources naturelles (Etat) ; la société répond à ces changements en adoptant des politiques environnementales, économiques et sectorielles, en prenant conscience des changements intervenus et en adaptant ses comportements (Réponses de la société).

Le modèle PER met en évidence les liens et l'interdépendance entre les différentes questions environnementales et fonde les indicateurs de pressions sur l'environnement, les indicateurs des conditions environnementales et les indicateurs des réponses de la société :

Yvon PESQUEUX

- Les indicateurs de Pressions : ils décrivent les pressions exercées par les activités humaines sur l'environnement, y compris les ressources naturelles. Deux types de pressions sont caractérisés, les pressions indirectes et directes. Les indicateurs de pressions reflètent les intensités d'émission ou d'utilisation des ressources et leurs tendances ainsi que leurs évolutions sur une période donnée ;
- Les indicateurs d'Etat (ou indicateurs des conditions environnementales) : ils concernent la qualité de l'environnement ainsi que la qualité et la quantité de ressources naturelles. Ils donnent une image de l'ensemble de l'état de l'environnement et de son évolution dans le temps. ;
- Les indicateurs des Réponses de la société : ils reflètent l'implication de la société à répondre aux préoccupations liées à l'environnement. Les actions et réactions individuelles et collectives (actions publiques – actions privées) sont de plusieurs ordres : atténuer ou éviter les effets négatifs des activités humaines sur l'environnement ; mettre un terme aux dégradations déjà infligées à l'environnement ou chercher à y remédier ; protéger la nature et les ressources naturelles. Les dépenses de protection de l'environnement, les taxes, les subventions, la réglementation, les taux de réduction des pollutions en sont des exemples.

Le lien « performance – action des dirigeants »

Les trois liens possibles ont été postulés et étudiés :

- L'inexistence de toute influence des dirigeants (cf. Théorie des systèmes), la source de la performance étant en fait « héritée » de la vitalité de l'environnement et de la « substance » organisationnelle existante. La performance est considérée comme issue du fait d'être là au bon endroit et au bon moment, comme s'il s'agissait en quelque sorte d'une « bonne fortune » ;
- L'influence majeure des dirigeants qui fait dépendre la performance de la latitude laissée aux dirigeants. Ce *corpus* est qualifié de *Upper Echelons Theory*⁶⁴. Les dirigeants sont considérés comme agissant au regard de la façon dont ils interprètent la situation stratégique à laquelle ils sont confrontés. Ces interprétations sont fonction de leurs schèmes cognitifs où l'expérience passée tient une place importante. Les interactions au sein de l'équipe de direction sont également importantes ;
- La co-construction de la performance entre l'atavisme organisationnel et l'action des dirigeants compte tenu d'un contexte où les incitations qui leur sont proposées peuvent être considérées comme jouant un rôle (cf. les théories de la gouvernance).

Conclusion à propos de la généralisation des connotations gestionnaires

Avec la performance appliquée à toutes les entités sociales, il est possible de souligner les questions liées suivantes : les évaluations hétérogènes, le passage de la mesure à l'évaluation, les liens entre performance et système d'information, son aspect rhétorique (avec l'aspect locutoire, illocutoire et perlocutoire du discours – « Quand dire, c'est faire »⁶⁵ !), son aspect protocolaire (éventuellement lié ou non à des bases théoriques) et son aspect analytique.

⁶⁴ D. C. Hambrick & P. A. Mason, « Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 20, 1984, pp. 193-206

⁶⁵ J. L. Austin, *Quand dire, c'est faire*, Seuil, Paris, 1970

Il est également possible de souligner les aspects suivants :

- La rentabilité financière comme mesure privilégiée est-elle une approche suffisante ?
- L'apologie de la vitesse qui y est liée, la performance étant une manière de se « fixer » par rapport au temps dans la mesure où il ne s'agit pas seulement d'être « bon » mais d'être « meilleur », créant une tension vers l'urgence et les risques qui lui sont inhérents. La distance est alors faible entre le meilleur et le pire car le meilleur déstabilise donc fragilise et peut conduire à la crise (agir sans regarder, agir pour ne pas voir, réagir pour réagir) ;
- La référence implicite à un référentiel jamais révélé (la bourgeoisie peut ainsi avancer masquée) ;
- Une compétition (mais entre qui et qui - à l'intérieur de l'organisation, entre des organisations de même substance) ?
- Un mode de verbalisation permettant de parler d'un avantage comparatif supposé ;
- Un mode d'expression et de formulation de la réputation ;
- Une relation d'ordre entre le premier et les suivants ;
- Une formulation de plus du volontarisme managérial et du fonctionnalisme hérité de la perspective du management scientifique ;
- Une apologie de la présence ;
- Un « impensé » du détour et de l'échec, pourtant si chargés de potentiels d'apprentissage. F. Laplantine⁶⁶ parle à ce titre de « passage forcé vers un réel éphémère » ;
- Une notion profondément connotée culturellement, en liaison avec, comme le signale F. Jullien⁶⁷, une signification très précise apportée à un modèle de l'efficacité. « *Il est si bien assimilé que nous ne le voyons plus : nous dressons une forme idéale (eidos), que nous posons comme but (telos) et nous agissons ensuite pour la faire passer dans les faits* ». Ce modèle à trois pôles « but – idéal – volonté » est si profondément ancré en nous que nous le racontons comme s'il s'agissait d'une chose « normale ». Le manager trace ainsi la stratégie à réaliser à partir d'un entendement qui conçoit le meilleur qu'il soumet à sa volonté de réalisation. Etre le meilleur, indubitablement le meilleur, continuellement le meilleur ;
- Ne s'agirait-il pas d'une forme d'utopie ou même d'une question impossible ?
- La performance peut alors finalement être considérée comme un mode de construction des frontières entre le « dedans » au regard du « dehors » de l'organisation, d'où l'importance performative du recours à la notion. La performance établit alors une relation d'ordre double entre l'effort (de et dans l'organisation et invisible) et le succès (matérialisation visible de la première relation d'ordre signalée précédemment). Elle formalise aussi une injonction dans le but d'obtenir un résultat à travers les autres (une métaphore du pouvoir alors ?).

C'est aussi un projet de confusion de l'ordinaire et de l'extraordinaire, en particulier celui de la confusion du mécaniste (dans le sens de la performance d'une machine) et de l'organique (dans le sens de la performance sportive, individuelle et collective), sans doute destiné à faire oublier la substance bureaucratique de l'organisation.

⁶⁶ F. Laplantine, « Dits, non-dits et interdits de la performance, réflexion sur l'imperfection », in B. Heilbrun, *op. cit.*

⁶⁷ F. Jullien, *Le traité de l'efficacité*, Paris, Grasset, Paris, 1996

Le dépassement et l'infinitude de la performance doit être soulignée, permettant ainsi de « sortir les résultats » de l'inépuisable ressource humaine dans la perspective d'une excitation organisationnelle sans répit.

C'est aussi une esthétique organisationnelle entre une perspective baroque (l'unique, l'exceptionnel, la jubilation) et une perspective maniériste (faire comme).

C'est enfin une idéologie où les aspects de simplification, d'incantation, de phagocytose, de distinction entre facteurs « amis » et facteurs « ennemis » sont présents⁶⁸. Elle proposerait en effet une des nombreuses formalisations de l'idéologie « progressiste » si courante en gestion, idéologie qui consiste à considérer l'activité organisationnelle dans une logique d'amélioration continue où l'après est bien sûr meilleur qu'avant (tout comme un sportif doit toujours battre des records et « ses » records donc mesurer et se mesurer) sans pour autant savoir très bien définir l'après de l'avant, en dehors de la conception très réductrice d'un temps chronologique.

La performance peut donc être considérée comme un « attracteur étrange » dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficacité) ou encore sociale. Les performances se recouvrent et se mêlent dans une perspective plurielle venant introduire des aspects tels que « *la part de marché détenue, le nombre de nouveaux produits introduits, la qualité des produits, la position concurrentielle* »⁶⁹, etc. Elle recoupe alors l'idée de création de sens de façon plus organisationnelle (dans ce cas l'organisation est vue comme un « objet ») que chez K. E. Weick⁷⁰ avec sa notion de *sensemaking* qu'il relie, pour sa part, à l'*organizing*. La « performance globale » n'existe donc pas de façon intrinsèque, mais au regard de la construction collective qu'en font, de façon plus ou moins cohésive, les agents organisationnels.

Epilogue : de la performance gestionnaire à la performance sociale

La performance sociale est illustrée par des résultats obtenus mis au regard d'une capacité à gérer et à satisfaire des parties prenantes. Mais n'oublions pas toute l'ambiguïté de la notion de partie prenante⁷¹ !

Comme il a été souligné plus haut à propos de la dimension idéologique de la performance dans les contours d'un contractualisme mâtiné de propriété, l'usage de la notion de « performance globale » serait bien un des nombreux signes de l'institutionnalisation de l'organisation, l'institutionnalisation étant la vocation à participer à la définition du Bien Commun.

Se poser la dimension politique de ce qui est à l'œuvre aujourd'hui dans les organisations avec la notion de « performance globale », c'est aussi poser la question du

⁶⁸ Y. Pesqueux, « A propos d'idéologie et d'utopie », halshs-02544324, 16/4/2020

⁶⁹ T. Essayouti, *l'impact des technologies et systèmes d'information sur la performance de l'entreprise – Le cas des progiciels ERP (Enterprise Resource Planning) relatifs aux processus comptables et financiers des organismes financiers*, Thèse de Sciences de gestion, CNAM, Paris, 2004

⁷⁰ K. E. Weick, *op. cit.*

⁷¹ Y. Pesqueux, « La théorie des parties prenantes, une théorie aisément idéologisable », halshs-02544474, 16/4/2020

passage d'un Etat savant, c'est-à-dire un appareil institutionnel au sein duquel se sont vues poser, comme le souligne M. Foucault⁷², les questions du rapport entre savoir et pouvoir, à celui des organisations savantes où se posent aujourd'hui les mêmes questions. Du fait de l'intervention de l'organisation dans la définition du Bien Commun au regard du développement et de la volonté d'appliquer à toutes les organisations les catégories managériales, le volontarisme managérial se trouve en quelque sorte « dépassé » par lui-même dans sa vocation à proposer de substituer une omniscience de la règle établie par les directions à l'omniscience des Pouvoirs Publics sur la base d'un double argument d'utilité et d'efficacité. La taille de l'entreprise multinationale et le pouvoir qui est le sien (de même que le pouvoir cumulé du groupe constitué par ces entreprises) les conduisent, au travers de la référence au thème de la responsabilité sociale de l'entreprise et de sa mesure, la « performance globale », à intervenir sur la définition des règles de vie en société. Mais, en retour, ces mêmes entreprises se trouvent interpellées non parce qu'elles le veulent bien, mais parce qu'elles ne peuvent plus faire autrement. S'étant substituées aux Pouvoirs Publics (parfois défaillants, certes, comme dans telles ou telles situations dans des pays en développement), elles laminent d'autant plus les conditions de constitution d'un Etat. C'est par exemple le cas du développement des « Universités d'entreprise », à la fois « filles » des Universités classiques et futures mères des Universités efficaces de demain ? Ce phénomène se trouve renforcé par l'adoption massive par les services publics des modes et outils de gestion des entreprises. D'une perspective micro politique des outils de gestion, on est passé, sans s'en rendre compte, à une perspective macro politique de la définition du Bien Commun. Et la démocratie libérale, dans son projet de relayer un libéralisme économique, se trouve, en retour, modifiée dans sa substance sur la question du « bio-pouvoir »⁷³ par modification du contenu de la Raison d'Etat, comme on l'a vu lors de la pandémie covid-19. Et la quête de la « performance globale » se trouve prise au piège des perspectives de la gouvernementalité⁷⁴ en rappelant ce que M. Foucault voulait souligner quand il mentionnait l'apparition de la gouvernementalité au XVI^e siècle. En effet, pour se confronter aux problèmes de pouvoir, contrairement à Machiavel, il met en avant, non pas une problématique de l'ordre mais une problématique du conditionnement. La « performance globale » ne peut-elle alors être considérée comme un des archétypes du conditionnement ? Et c'est en cela qu'avec elle, il est bien question de « fin du management », en tous les cas de fin du *New Public Management* au regard de l'échec monumental de sa conception de l'efficacité à la suite de la pandémie covid-19.

⁷² M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard « NRF », Paris, 1971

⁷³ M. Foucault, *op. cit.*

⁷⁴ M. Foucault, *Dits et Ecrits*, Gallimard, Paris, Tome III, 1988, p. 655