



HAL
open science

Les attentes de la société en matière de performance des entreprises

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. Les attentes de la société en matière de performance des entreprises. 2010. hal-00509684

HAL Id: hal-00509684

<https://hal.science/hal-00509684>

Preprint submitted on 22 Aug 2010

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

CNAM

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

292 rue Saint Martin

75 141 Paris Cédex 03

FRANCE

Tél. 01 40 27 21 63

FAX 01 40 27 26 55

E-mail yvon.pesqueux@cnam.fr

Site web www.cnam.fr/lipsor

Expectations of society from corporate performance in today's business scenario

Introduction

Les attentes de la société en matière de performance des grandes entreprises est une question qu'il n'est possible de poser que maintenant. Dans le contexte politique du monde moderne, la société n'avait rien à attendre en matière de performance des entreprises qui étaient considérées comme une construction sociale parmi d'autres, les attentes s'adressant à la dimension politique de la société sur la base de l'exercice de la démocratie représentative comme mode d'expression des attentes de la société.

C'est le contexte politique de ces dernières années (qualifié ici de « moment libéral »), contexte qui se développe depuis le début des années 80 qui change la perspective (1° argument). La conséquence majeure en est l'évolution de la représentation dominante de l'entreprise considérée aujourd'hui comme un vecteur de profit plus que comme un système socio-technique (2° argument). Rappelons que le flou de la notion de performance va permettre d'intégrer des attentes au-delà du profit (3° argument) mais que ces attentes doivent être évaluées aussi bien en matière d'espérances que de réalités (conclusion)

Le contexte du « moment libéral »¹

¹ Y. Pesqueux, *Gouvernance et pricatisation*, PUF, Paris, 2007
Yvon PESQUEUX

Le « moment libéral » acte le passage d'une conception politique du « vivre dans » le cadre d'un Etat souverain (perspective classique de la philosophie des Lumières qui cherche à articuler démocratie et liberté au travers de la référence à la loi universelle et à la souveraineté du peuple) au « vivre avec » les autres (perspective du « moment libéral » qui reprend les idées libérales de soustraire l'individu à toute soumission, d'articuler l'universalité de la loi avec le « particulier » des intérêts et de conférer un tiers pouvoir au Juge du fait de la tension entre les droits et la loi). L'opinion issue du « social » trouve alors sa place à côté de principes universels (car ils ne se discutent pas) et de la loi issue du pouvoir politique. C'est la référence à l'opinion qui fait entrer en scène à la fois la société civile et le jugement social, éléments que l'on retrouve, par exemple, au cœur de la notion de gouvernance. La gouvernance repose en effet sur la référence à l'expression d'un jugement social qui embrasse à la fois la forme de l'exercice du gouvernement et le fond, c'est-à-dire le résultat des actes de gouvernement. De plus, la gouvernance privilégie le jugement sur la forme (objet des preuves empiriques « périmétrées ») par rapport au jugement sur le fond car le résultat des actes de gouvernement se matérialise difficilement en dehors de l'Histoire, logique que l'on retrouve dans les attentes vis-à-vis de la performance des grandes entreprises.

Le « moment libéral » se caractérise par des recouvrements entre :

- un libéralisme politique « traditionnel » qui met en avant le principe de liberté, c'est-à-dire l'articulation entre l'universalité de la loi et l'expression des intérêts particuliers,
- un libéralisme économique qui met en avant la liberté d'expression des intérêts matériels mais qui tient plus du « laisser-faire »,
- un utilitarisme, doctrine philosophique qui ne confère de valeur qu'à ce qui est utile et légitime la distinction « théorie » (accessoirement utile) et « pratique » (fondamentalement utile),
- un positivisme qui accorde un contenu positif au déterminisme technique et qui, du fait du soupçon de la science et de la technique (cf. la bombe atomique), a conduit à substituer le terme de technologie à celui de technique à partir de la référence à l'entreprise et aux technologies de l'information et de la communication,
- un pragmatisme qui est une doctrine philosophique qui prend pour critère de vérité le fait de réussir pratiquement mais envisagé ici sous l'angle de la réussite matérielle,
- la légitimité accordée au capitalisme qui est une pratique économique ancienne, née au XIV^e et XV^e siècle dans sa version moderne comme ordre politique et s'appliquant aujourd'hui au monde entier, donc dans la perspective d'une idéologie mondialiste.

Le « moment libéral » se caractérise à la fois comme une idéologie mais aussi comme une forme de gouvernance qui fait avec une « réalité » sociale qui possède ses propres caractéristiques avec une dimension négative (pour « empêcher de... ») et positive » (pour inciter à faire). Cette « tension » quant au rôle de l'Etat est représentative d'autres tensions, de nature plus économique. Il s'agit d'abord de la tension « désintermédiation – réintermédiation » des transactions,

Yvon PESQUEUX

matérielles ou financières, du fait de l'usage des technologies de l'information et de la communication, de la tension « cloisonnement - décloisonnement » qui se matérialise par l'effacement des frontières entre institutions et organisations comme des institutions entre elles (alliances, réseaux, etc.). Il s'agit enfin de la tension « déréglementation – re-régulation » qui se caractérise par la substitution de la norme (« auto-décrétée » en quelque sorte) à la loi. Ce « moment libéral » s'inscrit à la fois en continuité et en décalage avec la tradition libérale anglaise et américaine.

Cette tradition libérale peut en effet être considérée comme ayant été complétée par les aspects suivants :

1. ceux qui sont issus du libéralisme libertaire et du libéralisme communautarien, deux perspectives du libéralisme contemporain qui reconnaît la légitimité des droits des individus et des communautés et donc l'existence de « biens communs différenciés » distincts d'un « Bien Commun » général
2. ceux qui sont issus du néo-conservatisme qui visent les excès de démocratie liée à la « surcharge » relevant de la multiplicité des droits nouveaux associés à l'expression libérale des communautés
3. ceux qui sont issus du néo-libéralisme et qui prônent la substitution des catégories du marché à celle d'un Etat de redistribution.

Mais, dans les trois cas, le point focal est le même : c'est le problème de la limite de la démocratie représentative dont la qualité est considérée comme étant contestable.

4. ceux du républicanisme civique sur la base de trois aspects : l'existence affirmée d'un « Bien Commun » même si la vertu civique est fondée par référence à la société civile et la réduction de la corruption. Le républicanisme civique conduit à mettre en avant des catégories déontologiques pour critiquer les perspectives individualistes et utilitaristes mais sans le « contrat social ». La contestation vise ainsi l'organisation vue comme l'agglomération d'individus se réunissant pour leur bénéfice commun dans le cadre d'une société. Les catégories néo-libérales se trouvent finalement être contestées plus radicalement au nom du républicanisme civique qui propose de reconnaître la priorité à un « Bien Commun » au regard du caractère atomiste de la conception libérale de l'individu. Il y a ainsi place aux mérites (cf. A. MacIntyre²) et à l'idée « d'engagement constitutif »³.

C'est le *mix* de tous ces éléments qui constitue le « moment libéral » et qui conduit la référence à des attentes comme nécessaire et problématique. La primauté accordée aux éthiques appliquées et donc à l'éthique des affaires émerge avec la « crise des lois » dans le contexte actuel de la mondialisation et de la déréglementation qui l'accompagne. Il ne s'agit pas véritablement de la

² A. MacIntyre, *Après la vertu*, PUF, collection Léviathan, 1997

³ M. Sandel, *Liberalism and the Limits of Justice*, Cambridge University Press, 1982

réponse à une demande sociale mais d'introduire des normes dans la logique du marché. La gouvernance apparaît ainsi comme une instance de régulation entre les demandes sociales qui s'expriment sur le marché et comme une réponse à une demande de valeur qui ne peut s'y exprimer. La norme tend à se substituer à la loi et à devenir un mode de régulation pour des cas particuliers. C'est un enjeu du *lobbying*, le *lobby* devant se positionner par rapport à d'autres organes de régulation (de type CSA⁴, etc.) venus constituer, sur la base de la légitimité accordée à l'expertise et à l'efficacité, un lieu de déconcentration de la législation. C'est ce qui conduit à légiférer dans l'éthique, à édicter des normes sans normes et induit d'autant plus les dirigeants d'entreprise à édicter les leurs.

C'est ceci qui fait de la privatisation un système politique par lequel les acteurs édictent leurs normes en se dispensant de la preuve de leur représentativité.

Des conséquences organisationnelles : modèle en processus / modèle financier de l'organisation

Le modèle en processus de l'organisation

La première représentation de l'organisation dont il est question consiste à la considérer comme un processus qui transforme des *inputs* en *outputs*. La perspective est ingénierique. et à « long terme ». Une organisation est considérée comme la matérialisation d'un processus fait pour durer et destiné à produire des « objets » (des biens et des services) sont conçus pour être vendus ou délivrés en débouchant sur des bénéfices, un surplus ou un équilibre. Pour une entreprise, un « bon » produit (ou un « bon » service) ne peut que finir par rapporter. Un tel modèle de l'organisation suppose un objectif d'efficience qui corresponde à l'optimisation des coûts liés à chaque élément du processus compte tenu d'un « état de l'art » défini sur la base d'une référence ingénierique.

L'objectif des méthodes de gestion sont inspirées par ce modèle est de « suivre le processus », à le « piloter » indépendamment des personnes qui les assument mais par référence à un savoir faire de type technique. C'est au travers des compétences que les dimensions personnelles interviennent et que se trouve fondée sa dimension politique. Par exemple, dans le contexte de l'analyse des coûts, il s'agira de calculer des coûts de revient aussi complets que possible en accumulant des éléments de coûts suivant la logique du processus. Par exemple, si un processus correspond successivement à trois phases - acheter, produire et vendre -, aux coûts d'achat seront ajoutés les coûts de

⁴ CSA : Conseil Supérieur de l'Audiovisuel, agence qui se consacre à la régulation du secteur audiovisuel en France

production puis les frais de commercialisation, chacun de ces types de coûts devant être géré de façon « optimale » par référence à l'état de l'art du domaine. C'est aussi l'ingénieur qui, dans la séparation qui s'est opérée entre propriétaires et dirigeants, va se retrouver à la direction dans les organisations de ce modèle.

Cette organisation de type socio-technique possède deux caractéristiques :

- un modèle autoritaire de fonctionnement dont la conceptualisation sera proposée par H. Fayol⁵ ;
- la diffusion des modes de pensée et des références des ingénieurs.

Ces deux thématiques (celle de l'accumulation des coûts et celle du tableau de bord) se retrouveront au début du « moment libéral » avec la comptabilité d'activité et le *balanced scorecard*.

La comptabilité d'activité repose sur des constats qui ont été faits au début de la décennie 80. Selon de nombreux observateurs, la comptabilité analytique « traditionnelle » et les modes de gestion associés reposent sur des principes d'organisation « tayloriens » par différence avec l'automatisation et l'usage des technologies de l'information. La performance productive qui s'identifiait à la minimisation des coûts car le marché était tiré par le produit (marché d'offreurs) alors que ce ne serait plus le cas aujourd'hui du fait de la saturation des marchés (marché de demandeurs). Le coût global avait été dominé par le coût d'un facteur de production dominant : la main-d'oeuvre directe. La diminution du rôle de cette main-d'oeuvre directe au profit d'un travail « indirect » (celui des concepteurs, des informaticiens, par exemple) remet cela en cause. Il ne s'agirait alors plus de gouverner une main d'oeuvre mais des compétences.

Le constat a donc été celui de la mutation de la structure des organisations et des coûts avec la diminution de la part relative du coût des matières, la diminution de la part relative des frais de fabrication directs et, en particulier, de la main-d'oeuvre directe et l'augmentation significative de la part des coûts indirects, qu'il s'agisse des coûts de fabrication (le tertiaire industriel) ou qu'il s'agisse des coûts indirects en général. Ceci a conduit, par exemple, à militer pour l'importance croissante de la part des facteurs dits « immatériels » (compétences, valeurs des marques, etc.). Ceci lié à la diminution de la durée du cycle de vie des produits et des services gérés fait d'une compétition accrue liée à la modification des modes de fonctionnement des oligopoles induit un changement des modes de création de valeur économique.

Les outils de gestion traditionnels répondaient, en particulier, à l'obligation de gérer et valoriser les stocks d'en cours et de produits finis, donc à une orientation de la comptabilité de gestion vers un

⁵ H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, (1917), Dunod, Paris 1979 (réédition)
Yvon PESQUEUX

bouclage avec la comptabilité générale dans un monde où les stocks avaient de la valeur. La généralisation progressive du modèle d'organisation en flux tendus invalide peu à peu cet aspect. Il y aurait, en quelque sorte, un « décalage » entre l'évolution économique de la création de valeur et les cadres comptables et de gestion qui servent de fondements aux modes de gouvernement de l'organisation. Les tendances actuelles tendent à réduire la durée du cycle de production à un délai inférieur à celle du cycle de gestion, ce qui conduit à un déficit d'informations de gestion. C'est aussi cet aspect qui milite dans le sens de voir dans la comptabilité d'activité les prémises de la construction du passage d'un modèle de genèse de la valeur économique à un autre, plus cohérent avec les thèmes de gestion actuels.

En résumé, les modes d'organisation industrielle qualifiés de « classiques » reposent sur la division du travail vue comme une séparation fonctionnelle des tâches. Ceci autorisait le découplage entre produit et processus, découplage matérialisé par les modes d'affectation des coûts des centres d'analyse aux produits et aux services par le biais des unités d'oeuvre et par les modes de gestion de la main-d'oeuvre qui y étaient associés. La gestion en flux tendus est fondamentalement plus intégratrice. On ajoutera que le développement des activités de services - autour des produits et de façon autonome - a conduit à une remise en perspective des calculs de coûts conçus et validés dans des logiques principalement industrielles. Ces tendances ont largement milité en faveur du renouvellement du modèle légitime de représentation de l'organisation dans sa vocation à créer de la valeur.

Le modèle financier de l'organisation

Si le modèle précédent se matérialise par la logique d'accumulation, la notion d'activité, il s'agit ici de considérer l'organisation comme une entité de nature financière et de représenter la valeur créée à la lumière du profit dégagé au regard d'une idéologie « propriétaire » généralisée : l'organisation est considérée comme étant faite pour générer des revenus à ses propriétaires. Comme dans le cas précédent, il s'agit d'une « manière de voir ». L'organisation « réelle » ne relève pas plus du premier modèle que du second. Il s'agit à chaque fois de « construire » une vision privilégiée. Les raisonnements qui sont associés à ce second modèle sont des raisonnements de rentabilité.

La perspective privilégiée est une perspective gestionnaire et financière plutôt à « court terme ». L'organisation « chasse » les marges et ne construit rien de durable que par référence à une perspective de profit, seule référence durable. Bien sûr, en dualité du modèle précédent, on peut dire qu'une succession de profits à court terme conduit à la survie à long terme et que le long terme se construit ici sur la base d'une succession de « courts termes ». Les perspectives organisationnelles construites par référence à un tel modèle reposent sur le découpage en « centres

Yvon PESQUEUX

de responsabilité » générateur de profit. Même si un centre de responsabilité est, quant au fond très semblable à une étape du processus, son objectif de rentabilité en montre la différence. Cela ne veut pas dire que, par référence au modèle de l'organisation en processus, un service serait autre chose qu'un centre de responsabilité, c'est-à-dire le lieu d'exercice de la responsabilité des agents organisationnels, mais il s'agit, dans le cas du modèle financier, de concevoir la responsabilité d'un service sur la base d'une capacité à dégager des marges. La référence première dans le contexte du modèle financier est l'efficacité vue comme la capacité à réaliser un profit avec économie des moyens. Cela signifie qu'il s'établit une relation dynamique entre la réalisation des marges et la consommation des moyens et que les centres de responsabilités seront classés sur la base d'une telle lecture de l'efficacité entre centres de coûts, centres de profit et centres d'investissement. Un centre de coût est un centre dont l'*output* n'est pas clairement mesurable, mais dont on ne peut éviter l'existence, avec une mention particulière aux centres de coûts discrétionnaires (comme, par exemple, un siège social pour lequel se pose le problème de la valorisation de sa prestation réelle aux différentes directions et dont le dimensionnement financier répond à une logique déclarative - les représentants des actionnaires et les dirigeants décident que cela sera comme cela). A défaut de la mesure claire de son output, la performance d'un centre de coût en termes d'efficacité sera lue à la lumière de la minimisation des coûts. La seconde référence est le centre de profit, c'est-à-dire un centre de responsabilité vu comme une entité au sein de laquelle sont générés des produits et des charges et, par comparaison, un « profit ». L'objectif d'efficacité sera la maximisation du profit. La troisième référence, celle qui est préférable au regard des principes du modèle financier est le centre d'investissement, c'est-à-dire d'une entité vue comme un lieu où la mesure de l'efficacité va s'effectuer sur la base d'un ratio bénéfique / investissement. Il s'agit donc d'une entité où le retour sur investissement constituera l'indicateur privilégié de mesure de la performance.

Dans la mesure où la manière de voir conditionne la manière de faire, se référer à un tel modèle conduit en retour à en valider et à en diffuser les contours. En effet, la qualification de ces centres de responsabilité en centres de coûts (ceux pour lesquels on ne peut faire autrement), centres de profit et centres d'investissement, conduit à soumettre l'organisation (son processus) à une logique de rentabilité et de poser les problèmes de l'articulation entre ces centres de responsabilité à la lumière d'une logique de marché. Les transactions entre centres de responsabilité, internes à l'organisation, sont considérés comme des rapports entre clients et fournisseurs appartenant à des entités autonomes et aboutissent à une valorisation sur la base de prix de cession internes comme s'il s'agissait de véritables transactions. La genèse du profit global passe par l'accumulation de profits locaux et ceci conduit, en termes de gestion par la valeur, à la considérer à la lumière du profit réalisé compte tenu du « coût du capital » consommé par chaque centre de responsabilité. Ce sont ces principes-là qui servent de cadre aux modes de gouvernance. La nouveauté du « moment libéral » repose sur le fait de faire de ce modèle une référence légitime devant servir de

fondements aux modes réels de gestion et d'articuler sur ce modèle et les méthodes de gestion qu'il suppose les modes de gouvernance.

De nombreux raisonnements sont héritiers de ce modèle. C'est d'abord celui du choix initial de la combinaison productive où l'emploi de critères tels que la valeur actuelle nette, le délai de récupération ou le taux interne de rentabilité (même raisonnement vu sous des facettes différentes) qui amène à privilégier les processus les moins « lourds », les plus réversibles pour leurs conséquences en termes de rentabilité immédiate et donc leur vocation à générer plus vite et de façon moins risquée du profit, donc de la valeur financière. C'est ce type de raisonnements qui « boucle » avec la situation liée à la réapparition de la rente financière à partir de 1980 et qui fonde la manière dont on a commencé à parler de gouvernance, cette gouvernance devant conduire à maximiser la valeur créée pour les propriétaires.

La confrontation du modèle de l'organisation en processus et du modèle financier

Aucun des deux modèles, celui de l'organisation processus et celui de la logique financière, ne peut *a priori* être considéré comme meilleur que l'autre dans la mesure où il s'agit d'une « manière de voir ». Mais, si l'on y regarde de plus près, on peut constater que l'on est en présence de deux genèses de la technostructure, deux genèses dont l'histoire économique marque la domination dans l'espace (le monde européen continental et le Japon pour le premier et le monde anglo-américain pour le second). La référence au terme de « technostructure »⁶ marque l'inspiration finalement ingénierique des deux modèles, mais son interprétation diffère quand il s'agit de parler de gouvernance. Dans *The Visible Hand*⁷, A. D. Chandler nous raconte l'histoire de la gouvernance financière avec le développement des grandes entreprises américaines qui aboutit à la généralisation de la forme multidivisionnelle où un management capitaliste, celui de la *holding*, représentant le capital, délègue à un management ingénierique, celui du processus, le fonctionnement d'entreprises devenues géantes. C'est la perspective ingénierique qui va dominer durant les Trente Glorieuses : les orientations égalitaires issues de la Seconde Guerre Mondiale, la suspicion à l'égard de la SA⁸ et de ses dirigeants du fait de la Shoah et les enjeux de la compétition des systèmes politiques « Est – Ouest » lui donnent la légitimité de la lutte contre le communisme. La réapparition de la rente financière au début de la décennie 80 et le déclin du régime soviétique vont asseoir le renversement de légitimité en faveur du modèle financier.

C'est au nom du marché que l'actionnaire (ou du moins les intermédiaires financiers qui sont supposés les représenter, relayés par le monde des médias) revendique des droits à une

⁶ J. K. Galbraith, *The New Industrial State*, Hamilton, Londres, 1967

⁷ A. D. Chandler, *The Visible Hand*, Belknap, Harvard, 1977

⁸ SA : société anonyme (régime juridique français de l'*incorporation*
Yvon PESQUEUX

rémunération « normale » car il devient « partie prenante ». Avec la gouvernance disciplinaire, les pressions des agents des marchés financiers exigent la mise au pas de dirigeants technocrates à qui est déléguée, sur la base de leurs compétences, la réalisation du profit. Il n'est plus admissible de voir ces dirigeants se fonctionnaliser dans leurs positions et s'emparer *de facto* du pouvoir. C'est ainsi que s'établit une corrélation perçue comme positive entre capitalisation boursière et résultat de l'entreprise, ce qui conduit la valeur financière, comme indicateur de ce droit, à constituer une sorte d'identité permettant de confondre image de l'organisation et valeur financière.. L'accroissement de cette valeur prend alors le statut d'une véritable obsession.

Examinons les conséquences de cette manière de voir à la lumière des critères de gouvernance, c'est-à-dire les trois catégories suivantes : le mode de régulation, le type de coordination et la forme d'adaptation.

	ORGANISATION EN PROCESSUS	MODELE FINANCIER
mode de	Système socio-technique	logique de marché
gouvernement	(matériel)	(virtuel)
REGULATION	règle	transaction
COORDINATION	hiérarchie	rapports « clients – fournisseurs »
ADAPTATION	incrémentale et par saut	jeu de l'offre et de la demande

Figure 1 : Comparaison des effets des critères de gouvernance à l'oeuvre dans le cadre du modèle en processus et du modèle financier de l'organisation.

Les formes d'organisation liées au modèle financier consistent à « exposer » l'appareil socio-technique du modèle de l'organisation en processus aux catégories du marché et donc à en voir le fonctionnement sur la base de sa capacité à dégager des bénéfices compte tenu des sommes investies dans chacune des étapes du processus. En d'autres termes, la comparaison entre deux organisations équivalentes se fera par comparaison de leur efficacité lue comme leur capacité à dégager le retour sur investissement le plus important possible. La gouvernance de l'appareil socio-technique, lié aux savoirs disponibles à un moment donné est donc exposé aux logiques de marché, considérée comme étant plus légitimes avec toute l'ambiguïté liée au mélange de ces deux manières de voir. Là où les agents organisationnels sont articulés par référence à des règles issues de la référence ingénierique (l'état de l'art), ils sont considérés comme étant articulés sur la base de transactions dans le modèle financier. Cela signifie qu'une transaction peut ou non avoir lieu suivant la façon dont s'exprime l'intérêt de l'agent organisationnel qui acquiert un bien ou un service d'un autre agent organisationnel (tout dépend de ses préférences dans un contexte de maximisation de type « coûts – avantages »). En d'autres termes, un agent organisationnel peut être considéré comme « libre », en théorie du moins, de ne pas matérialiser de transaction avec un autre agent de la même organisation s'il n'y trouve pas son intérêt, c'est-à-dire s'il n'en tire pas de

profit suffisant. Là où la coordination est de type hiérarchique dans le modèle de l'organisation processus, les acteurs s'articulent sur la base de relations de type « client – fournisseur » dans le modèle financier. Là où l'organisation évolue par incrément ou par saut dans le modèle en processus (on change de processus car l'état de l'art change), le jeu de l'offre et de la demande garantit l'adaptation de façon totalement flexible dans le cadre du modèle financier. La ponctualité des relations qui s'établissent entre les agents à la lumière de l'intérêt garantit la flexibilité de l'ensemble sans « décret » de type hiérarchique. Il s'agira, aussi bien *a priori* qu'*a posteriori*, de « reporter » (*reporting*) les profits qui ont été faits en faisant ce que l'on a fait. Il s'agit bien de répondre à la question « combien ? » (et non « comment ? » ce qui était l'enjeu du modèle de l'organisation en processus).

C'est en cela que l'on peut parler d'évolution des attentes en matière de performance.

La notion de performance

Remarques introductives

Soulignons d'abord l'ambiguïté de la notion de performance, héritière de la systémique « floue » dans la mesure où il s'agit de quelque chose dont la substance est héritée de l'interaction entre les éléments d'un même système. Au nom de l'abandon de l'exploitation des ressources naturelles considérées comme épuisables, elle pourrait d'autant mieux exploiter l'inépuisable ressource humaine. Il serait alors question, avec le recours à la notion de performance, de fonder un projet d'obéissance au regard d'une convention économique indiscutable.

La notion de performance globale comme matérialisation de la performance organisationnelle comprend donc toute l'ambiguïté des évaluations hétérogènes et des injonctions hétéronomes à l'autonomie. H. Bouquin a d'ailleurs déclaré, à son propos, qu'il s'agit bien « d'une notion ambiguë maniée par des personnages ambigus »⁹.

Sa dimension globale peut être en effet conçue comme provenant aussi bien de l'organisation *stricto sensu* que de la stratégie et des agents organisationnels (avec une position privilégiée accordée au manager).

La performance globale est une NOTION (elle associe deux termes génériques) et demande à ce titre à être appuyée sur des CONCEPTS (projet d'ordre épistémologique) au regard d'« OBJETS » (du domaine de l'observable).

⁹ H. Bouquin, « La notion de performance », journée d'étude IAE de Tours, 15/1/2004
Yvon PESQUEUX

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 ?

De quels « objets » est-il alors question ? Quels sont alors les problèmes liés à la figuration de la performance comme « OBJET » ?

La performance globale, un modèle organisationnel ou un thème de gestion ?

Ce qui soutient la logique de cette démonstration repose sur le constat de la difficulté ressentie de parler d'un « objet » comme la performance sans position épistémologique préalable. Il s'agit en effet de questionner l'évidence de ce qu'est la performance et d'explicitier les modèles et les représentations qui sont utilisées pour analyser ce dont il s'agit, qu'il s'agisse de la performance vue comme un « objet » *stricto sensu* ou bien de la performance vue comme un processus.

En effet, la performance s'inscrit comme un concept permettant de supprimer l'intermédiation entre représentation et évaluation.

Rappelons, de façon préliminaire, l'implicite qui recouvre la façon de parler de ces « objets »¹⁰. Un des contacts avec ces « objets »-là se fait le plus souvent par le discours. Le problème est alors de révéler les représentations véhiculées par le discours sans pour autant masquer la co-production de ce discours et de la représentation qu'il suscite : le discours indique la représentation et la représentation indique le discours. En d'autres termes, parler de la performance s'inscrit dans une forme légitime qui permet d'en parler, forme légitime qui va elle-même conduire aux actions qui vont aller dans le sens induit par la manière d'en parler. Il ne faut donc pas oublier le jeu des interactions qui opère entre le discours et les représentations. Le poids des représentations est en effet essentiel dans la mesure où il oriente les interactions et vient créer les éléments de réalité qui vont dans le sens du contenu des représentations.

Le premier niveau de représentation, celui qui permet de donner un contenu au concept et qui vient désigner l'« objet » est celui de modèle vu dans son acception classique, celui de réduction de la réalité comme celui de simplification de cette réalité. C'est aussi ce double processus qui est qualifié de modélisation. En ce sens, il est possible de modéliser à l'infini et rien ne viendra, en conséquence, limiter la production de modèles. Mais ce qui compte ici, c'est aussi la justification du modèle. C'est donc ce processus de justification qui viendra limiter la production de modèles, en « user » les uns, en susciter les autres. Il est donc essentiel de s'interroger sur les conditions de

¹⁰ Y. Pesqueux, *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie*, Ellipses, Paris 2000

Y. Pesqueux, *Organisations, modèles et représentations*, PUF, Paris, 2002

Yvon PESQUEUX

production des modèles et de savoir pourquoi certains d'entre eux émergent à un moment donné alors que d'autres disparaissent.

Mais le fait même de parler de réalité invite à se poser la question de ses fondements, soit sur la base d'une perception, la réalité étant considérée soit comme construite sur la base d'éléments objectifs soit sur la base des représentations. C'est aussi ce qui vient poser la question de la place de l'observateur dans le dispositif. Le modèle pose également le problème de l'existence d'un contenu au modèle, contenu qui permette d'en parler, l'image et la métaphore intervenant alors à cette étape, l'image comme médiatrice et la métaphore en venant rendre créatif le discours induit par l'image. Mais, là encore, il est nécessaire de s'interroger sur les rapports relatifs qui s'établissent entre modèle, image et métaphore. C'est alors que vient se poser le problème de l'émergence des modèles, images et métaphores et c'est en liaison avec l'idéologie qu'il devient possible d'en parler.

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 ? de l'efficience ?

Le modèle, comme simplification et comme norme, possède en lui-même deux caractères de l'idéologie : la simplification et l'incantation. C'est la façon d'en parler en recourant à des images et des métaphores qui vient en renforcer le côté incantatoire. C'est à l'examen de ces aspects-là dont il sera d'abord question ici mais compte tenu des éléments qui constituent aujourd'hui l'idéologie du « moment libéral » ou bien encore, autrement dit, des « bonnes raisons » de parler ainsi aujourd'hui de la performance.

Rappelons également avec A. Hatchuel, les quatre critères qu'il suggère comme venant fonder un modèle organisationnel¹¹ :

- Une vision qui dépasse la dimension des techniques de gestion,
- Un dépassement des spécificités sectorielles,
- L'existence d'institutions permettant la formulation et la diffusion du modèle (écoles, chercheurs, groupes de professionnels, etc.),
- Des concrétisations exemplaires.

Rappelons enfin la distinction qu'il est possible d'opérer entre un modèle organisationnel et un « thème » de management. D'abord, un thème de management se distingue d'une mode par sa durée : une décennie environ. Il offre le support d'une vision managériale venant fédérer des objectifs. Pour la qualité, par exemple, ce fut chronologiquement la qualité des produits, la qualité

¹¹ A. Hatchuel, « Y a-t-il un modèle français ? Un point de vue historique », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 17, n° 3, pp. 9-14
Yvon PESQUEUX

de la « relation fournisseur », la qualité de la « relation client » et la qualité managériale, c'est-à-dire un ensemble d'éléments disparates. Des méthodes de gestion qui existaient en dehors de son champ se trouvent aussi réinterprétées (la certification, la supervision de la qualité, par exemple), voire en annexant les catégories de disciplines voisines (comme l'ergonomie, toujours pour ce qui concerne la qualité avec la thématique du repérage et de la récupération de l'erreur humaine).

Un thème donne l'illusion de la nouveauté. La performance comme thème de gestion comporte des dimensions venant fonder la réinterprétation de la genèse de la performance, la référence à un jeu social, à des procédures et à des valeurs... Mais, en y regardant de plus près, on se trouve chaque fois face à une « réinterprétation – emphase » à quelque chose qui existait déjà. Un thème de gestion apporte une dimension symbolique et imaginaire à son objet, dimension qui continue à marquer les représentations managériales pendant encore longtemps. Alors, la notion de performance globale, « accrochée » qu'elle est au thème de la responsabilité sociale de l'entreprise ne serait-elle pas plutôt l'expression d'un thème managérial que celle d'un véritable modèle organisationnel, malgré l'apparence d'instrumentation qui est la sienne ?

La performance, une notion polysémique

Etymologiquement, 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 de 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 que l'on peut évoquer l'argument d'A. Ehrenberg¹² dans son *Culte de la performance* au regard d'une société devenant à la fois entrepreneuriale et athlétique du fait de l'importance accordée au sport, à la glorification de l'entreprise 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 alors un dogme et un ethos qui va charger l'individu de la responsabilité de sa vie. La performance peut ainsi être associée à une sorte de narcissisme compte tenu d'une forme de normalisation de l'investissement par excès. Comme le souligne N. Aubert¹³, la performance va ainsi 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.

¹² A. Ehrenberg, *Le culte de la performance*, Calman-Lévy, Paris, 1991

¹³ 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
Yvon PESQUEUX

L'idéologie de la performance pose alors plusieurs questions¹⁴ :

- 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,
- La valorisation de l'effet, fruit d'un vouloir glorifié,
- 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 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.

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 donc au regard d'un référentiel, d'une échelle de mesure.

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, les deux aspects venant constituer 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. Queval¹⁵, le bouc émissaire de la société dopée.

¹⁴ B. Heilbrun (Ed.), *op. cit.*

¹⁵ I. Queval, « Sport : les ambiguïtés de la performance », in B. Heilbrun, *op. cit.*

La notion comprend également l'idée de la victoire acquise sur un adversaire 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).

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, pour ne pas dire l'entreprise, 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 alors la surprise qui nécessite une instance de reconnaissance. La performance recouvre alors la dualité « relation d'autorité formelle – régulation autonome ». 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 » 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. Marcelli¹⁶ parle alors du passage possible de la démocratie à l'égocratie. La performance va alors 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 la haine 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

¹⁶ D. Marcelli, « La performance à l'épreuve de la surprise et de l'autorité », in B. Heilbrun, *op. cit.*
Yvon PESQUEUX

de justice. Il en va ainsi du principe de différence (ou de « discrimination positive ») pour que la performance comme principe 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 pour lui-même et donne lieu à une appréciation esthétique distincte. 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 ». C'est au philosophe J.-F. Lyotard que revient le mérite d'avoir fait clairement la distinction entre 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* 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 de¹⁷ :

- Performance « résultat » qui doit être rapprochée d'un référentiel (l'objectif). La performance représente « le niveau de réalisation des objectifs »¹⁸. 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 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* »¹⁹. D'où l'importance qui est alors 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. Bessire²⁰ 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 diadique 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.

B. M. Staw²¹ souligne d'ailleurs 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'acception gestionnaire de la performance contient donc l'idée du conditionnement de l'entreprise 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,

¹⁷ 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.

¹⁸ A. Burlaud & J.-Y. Eglem & Mykita, *Contrôle de gestion*, Vuibert, Paris, 1995

¹⁹ A. Burlaud *et al.*, *op. cit.*

²⁰ D. Bessire, « Définir la performance », Comptabilité-Contrôle-Audit, t.5, vol.2, septembre 1999, pp. 127-150

²¹ B. M. Staw, « Organizational Psychology and the Pursuit of the Happy/productive Worker » *California Management Review*, vol. 28, 1986, pp. 40-53

mesure qui ne peut se limiter à la connaissance d'un résultat. La performance de l'entreprise 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 ainsi 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 « pré »-jugé. 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 globale, 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 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 globale, il y a donc 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 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. Bouquin²² définit la mesure des performances comme « *l'évaluation ex post des résultats obtenus* ». P.-L. Bescos *et al.*²³ 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 ainsi 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.

²² H. Bouquin, *Le contrôle de gestion*, PUF, Paris, 2004

²³ P.-L. Bescos, *Contrôle de gestion*, Montchrestien, Paris, 1991

Il faut toutefois souligner ici l'extraordinaire 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 ainsi légitimer une idéologie de la financiarisation. Et sans doute alors 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 tente 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, tension inhérente 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.

De La Villarmois 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)²⁴.

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.

²⁴ 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
Yvon PESQUEUX

P. Lorino²⁵ 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.

Conclusion : La vision dominante de la performance managériale 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 aux 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.

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

²⁵ 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
Yvon PESQUEUX

- J. D. Ford & D. A. Schellenberg²⁶ qui ont repéré trois perspectives de conceptualisation : l'approche par les objectifs où l'entreprise est considérée comme poursuivant des objectifs identifiables, la performance se traduisant par la réalisation de ces objectifs (A. Etzioni²⁷), l'approche systémique²⁸ qui met l'accent sur la relation 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 prenantes²⁹ 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. Rohrbaugh³⁰ 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. Whetten³¹ 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. Beaudin³² 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).

Toute la différence entre 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 conduit 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 exigée par les actionnaires. 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 totalement interdépendantes.

²⁶ 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

²⁷ A. Etzioni, *Modern Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1964

²⁸ 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

²⁹ E. R. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984

³⁰ R. E. Quinn & J. Rohrbaugh, « A Spatial Model of Effectiveness Criteria », *Management Science*, vol. 39, n° 3, 1983, pp. 363-377

³¹ K. S. Cameron & D. A. Whetten, *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*, Academic press, New-York, 1983

³² E. Morin & A. Savoie & G. Beaudin, *L'efficacité organisationnelle – représentations et mesures*, Gaétan Morin, Chicoutimi, 1994

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.

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

Epilogue : De la performance gestionnaire à la performance sociétale

La performance sociétale 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 prenante !

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

Se poser la question de la dimension politique de ce qui est à l'œuvre aujourd'hui dans les entreprises avec la notion de performance globale, c'est aussi poser la question du passage d'un Etat savant, c'est-à-dire un appareil institutionnel au sein duquel se sont vues poser, comme le souligne M. Foucault³³, 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'entreprise 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 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

³³ M. Foucault, *Surveiller et punir*, NRF Gallimard, Paris, 1971
Yvon PESQUEUX

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 passe, 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 »³⁴ par modification du contenu de la Raison d'Etat. Et la quête de la performance globale se trouve prise au piège des perspectives de la gouvernementalité³⁵ en rappelant ce que M. Foucault voulait souligner quand il mentionnait l'apparition de la gouvernementalité au XVIème 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 ?

³⁴ M. Foucault, *op. cit.*

³⁵ M. Foucault, *Dits et Ecrits*, Gallimard, Paris, Tome III, 1988, p. 655