



HAL
open science

Performance: du "flou" sémantique à l'interrogation épistémologique

Dominique Bessire

► **To cite this version:**

Dominique Bessire. Performance: du "flou" sémantique à l'interrogation épistémologique. Performances et Comptabilité, May 1998, France. pp.cd-rom. hal-00780697

HAL Id: hal-00780697

<https://hal.science/hal-00780697>

Submitted on 24 Jan 2013

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.

Performance : du « flou » sémantique à l'interrogation épistémologique

Dominique Bessire¹

Résumé

Dans une perspective scientifique, le concept de performance et son articulation avec d'autres notions méritent d'être définis avec plus de rigueur qu'ils ne le sont aujourd'hui. Les progrès dans ce domaine nous semblent passer par une réflexion épistémologique. Le modèle d'inspiration constructiviste qui guide cette entreprise invite à associer la performance à la dimension objective de la réalité, la cohérence à sa dimension rationnelle et la pertinence à sa dimension intentionnelle.

Abstract

From a scientific point of view, the concept of performance should be more precisely defined than it is up to now. Advances in this field, according to us, should come from an epistemological analysis. The model which guides this enterprise and which is embedded in a constructivist approach leads to associate performance with the objective dimension of reality, coherence with the rational one and relevance with the subjective one.

La démarche scientifique requiert normalement rigueur et discernement dans le choix du vocabulaire. L'utilisation du mot performance en contrôle de gestion ne semble pas toujours remplir ces exigences : alors que ce vocable est employé avec une fréquence de plus en plus grande, et de plus en plus souvent en association avec les termes de pertinence et de cohérence, il reste entaché, malgré certains efforts de clarification, d'une certaine imprécision (1). Une définition plus rigoureuse des concepts de performance, pertinence et cohérence semble exiger de poursuivre la réflexion épistémologique engagée par certains auteurs se réclamant du courant constructiviste. Le modèle qui guide cette entreprise rompt avec les présentations dialectiques habituelles pour leur substituer une formulation trialectique (2). Les implications sont théoriques et pratiques : lecture renouvelée des différentes définitions qui peuvent être données du mot performance et des articulations qui sont proposées avec d'autres notions ; identification d'axes de progrès dans la méthodologie de l'évaluation (3).

1. Repérages préliminaires

Cette première section ne vise pas à un recensement des innombrables acceptions de la notion de performance ; son objectif est, plus modestement, de repérer dans les multiples définitions de ce terme et les différentes manières de concevoir son articulation avec les concepts de cohérence et de pertinence, les éléments qui serviront ultérieurement à identifier les positions épistémologiques sous-jacentes.

¹ Maître de conférences UFR Gestion Sorbonne - Université de Paris I - Panthéon-Sorbonne. 17, rue de la Sorbonne 75231 Paris Cedex 05. Téléphone : 01-45-79-43-67 – Courrier électronique : bessire@univ-paris1.fr.

1.1. Le concept de performance pris isolément

Si la mesure de la performance est une des missions traditionnellement assignée au contrôle de gestion, les évolutions actuelles de la fonction -du contrôle vers le pilotage- ont encore renforcé l'accent mis sur ce critère, comme en témoigne le titre de plusieurs ouvrages récents consacrés à la discipline (Bescos *et al.*, 1994 ; Lorino, 1995 et 1997 ; Jacot et Micaelli, 1996).

L'usage extensif du mot va de pair avec le « flou » des définitions. Il est cependant possible de repérer trois sens principaux (Bourguignon, 1997, pp. 90-91) :

« 1) la performance est *succès*. La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises, selon les acteurs. [...] ;

2) la performance est *résultat de l'action*. A l'opposé du précédent, ce sens ne contient pas de jugement de valeur. La mesure des performances est « entendue comme l'évaluation *ex post* des résultats obtenus » (Bouquin, 1986, p. 114) ;

3) la performance est *action*. Dans ce sens, plus rare en français qu'en anglais, la performance est un processus et « non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps » (Baird, 1986). [...] Elle est la mise en actes d'une compétence qui n'est qu'une potentialité ».

1.2. Son articulation avec d'autres concepts

Le concept de performance est de plus en plus souvent analysé en relation avec les notions de pertinence et de cohérence. Les tentatives de définition conduisent à poser la question du rôle de la subjectivité et du poids des intentions. La prise en compte explicite du système de valeurs sous-jacent n'apparaît que dans un petit nombre d'études et renvoie à la relation entre mesure et valeur.

1.2.1. Performance, cohérence et pertinence

« Remettre à plat [les routines par lesquelles nous définissons les finalités, les objectifs, les critères de performance] conduit [...] à poser des questions aussi délicates que celles des finalités de l'entreprise, de la cohérence entre ses objectifs (productifs, marchands, financiers, sociétaux), de leur pertinence par rapport à certaines fins » : J.-H. Jacot et J.-P. Micaelli (1996, p. 15), au début de leur ouvrage intitulé *La performance économique en entreprise*, posent le postulat d'une relation entre les trois termes de performance, cohérence et pertinence.

Le mot cohérence semble *a priori* ne pas soulever de difficultés particulières de définition : selon M. Capet *et al.* (1986, p. 333), par cohérence « on entend que les décisions sont logiques entre elles [cohérence interne] et par rapport à une échelle de préférences [cohérence externe] ».

Il en va autrement du mot pertinence, qui semble devoir son succès récent au titre provocateur de l'ouvrage de T. Johnson et R. Kaplan (*Relevance lost*, 1987) : s'il a été depuis repris dans le titre de nombreux ouvrages et articles de contrôle de gestion (Mévellec, 1991 ; Johnson, 1992 ; ECOSIP, 1996), il paraît entouré du même flou que celui qui pèse sur le mot performance. La pertinence semble parfois confondue avec la cohérence : elle mesure alors une certaine capacité à combler un écart par rapport à la norme et s'obtient en formant les individus chacun dans leur domaine de compétence spécifique -finance, marketing, ressources humaines...- (Le Moigne, 1996, p. 33). Dans d'autres cas, elle est assimilée à la précision, voire à l'exactitude.

J.-L. Le Moigne (1996, pp. 31-45) s'est engagé dans un effort de clarification. Il met en évidence les deux façons habituelles d'envisager l'articulation entre performance d'une part et cohérence et pertinence d'autre part. Il résume d'une formule parodique le premier mode d'appréhension : « si vous prenez soin de la cohérence, la pertinence prendra soin d'elle-même » (p. 34) ; cette conception correspond au principe de division du travail et fait de la performance le résultat d'une simple sommation de pertinence et cohérence. Le deuxième mode envisage la performance comme le produit d'une boucle itérative entre ces deux mêmes termes ; cette façon de voir les choses est étroitement associée au modèle cybernétique. J.-L. Le Moigne suggère pour finir une conception qui prendrait en compte l'intelligence stratégique de l'acteur : « Cohérence, Pertinence, Performance [...] n'ont de sens, et ne sont interprétables que par rapport à quelques finalités, aussi fugaces soient-elles » (p. 41).

1.2.2. Performance, subjectivité, intention et interprétation

D'autres réflexions sur la performance mettent elles aussi l'accent sur la dimension téléologique de l'évaluation avec des formulations qui, si elles ne sont pas nécessairement convergentes, s'accordent à relier subjectivité, intention et interprétation.

Pour A. Bourguignon (1995, p. 65) par exemple, « la performance est subjective, puisqu'elle est le produit de l'opération, par nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention ». De même pour M. Lebas (1995, p. 71), « la performance n'est pas un concept qui se définit de façon absolue. Elle appelle un jugement et une interprétation ». P. Lorino (1995, p. 161) associe lui aussi performance et interprétation de manière si étroite qu'il en fait un mot composé, l'interprétation-performance, oeuvre d'un sujet humain et social qui ne saurait être assimilé à un quelconque artefact. La référence à la subjectivité conduit par ailleurs J.-L. Bescos *et al.* (1991, p. 60) à effectuer une distinction entre mesure des performances et mesure des résultats ; celle-ci s'appuierait « sur le caractère relativement objectif des informations », alors que celle-là, plus subjective, inviterait à une interprétation à travers le prisme de la culture et à un jugement de valeur.

1.2.3. Performance et système de valeurs

La relation entre performance et valeur est envisagée selon différents modes. Selon certaines interprétations, les deux notions seraient totalement déconnectées : c'est cette conception qui semble prévaloir dans la définition de la performance comme résultats identifiée par A. Bourguignon (1997, pp. 90-91). Cette manière de voir les choses est cependant fortement contestée ; les critiques les plus virulentes émanent des chercheurs qui s'inscrivent dans le courant du « Critical Management Accounting »¹ et dénoncent le caractère réducteur de nombre de systèmes d'évaluation de la performance.

Evoquant l'évaluation des projets d'investissement, V. Fernandez (1995, pp. 173-174) critique ainsi l'usage inconsidéré de modèles qui réduisent la problématique de l'évaluation à celle de la mesure et ignorent les rationalités et les valeurs individuelles des acteurs. Elle dénonce l'identification de la performance à la maximisation de la rentabilité qui, en faisant prédominer une rationalité purement économique, apporte « une réponse réductrice au problème de la valeur ».

S. Llewellyn (1996), dont les travaux s'inscrivent dans le courant interactionniste, va encore plus loin dans la critique. Dans une étude sur le management de la performance des services

¹ Pour une présentation succincte de ce courant et de ses diverses expressions, voir par exemple Roslender (1995).

sociaux, il utilise une argumentation fondée sur le concept d'*accountability*¹. Les différentes acceptions ce terme s'ordonnent sur une échelle qui s'élève de la probité et de la légalité aux choix politiques en passant par les processus, les performances et les programmes. Selon S. Llewellyn, la mesure de performance exige un certain degré de standardisation ; une des façons les plus commodes de « normaliser » l'*accountability* publique -le niveau politique qui est aussi le niveau le plus élevé- est de la réduire à un niveau inférieur, celui de l'*accountability* financière. Le management de la performance finit alors par légitimer un contrôle quantitatif et, en mettant les valeurs sous-jacentes à l'*accountability* financière au cœur des préoccupations des services sociaux, conduit à transformer le système de valeurs qui le sous-tendait initialement. La place centrale accordée aux données de gestion dans la mesure de performance tend finalement à empêcher tout débat sur les objectifs politiques et à « occulter une des plus importantes fonctions des services sociaux en tant qu'institution politique : la constitution et l'expression des valeurs d'une société » (Llewellyn, 1996, p. 172).

2. Proposition d'un modèle constructiviste

Les effets de mode sont bien réels, mais derrière l'engouement pour des mots « valises » perce de plus en plus distinctement une interrogation épistémologique : V. Fernandez nous incite à effectuer « un saut épistémologique [...] pour] (re)poser la problématique de l'évaluation » (1995, p. 172) ; J.-L. Le Moigne, dans l'article déjà cité (1996), s'inscrit dans la même perspective.

Si la réflexion est d'ores et déjà riche, les réponses restent cependant dans l'ensemble parcellaires, voire contradictoires ; l'accent est tantôt mis sur le terme performance lui-même, tantôt sur son articulation avec d'autres concepts, sans qu'il soit aisé de dégager un fil conducteur. Le modèle proposé par la théorie des Cohérences humaines (Nifle, 1993) nous semble susceptible de faire progresser la réflexion en offrant les moyens de structurer et d'ordonner des éléments aujourd'hui épars.

2.1. La théorie des Cohérences humaines, une théorie du Sens et des sens

La théorie des Cohérences humaines plonge ses racines dans la philosophie kantienne, la phénoménologie et l'herméneutique. A la dialectique traditionnelle sujet-objet², elle substitue la trialectique sujet-objet-projet (Nifle, 1996a), reprenant ainsi à son compte la formule de Bachelard (1995, p. 15) : « la méditation de l'objet par le sujet prend toujours la forme du projet ». La théorie pose le primat absolu du sujet : toute réalité est d'abord une réalité humaine et la connaissance que le sujet peut construire du réel est celle de sa propre expérience (hypothèse phénoménologique, Le Moigne, 1995, p. 67). Elle est aussi la traduction d'une intention (hypothèse téléologique, *ibid.*, p. 74). La théorie s'inscrit donc dans une perspective constructiviste³.

¹Le terme anglais est conservé. En le traduisant par responsabilité, l'idée de compte qui lui est sous-jacente - au sens que ce mot a dans les expressions « rendre des comptes » ou « rendre compte »- serait perdue, de même que la distinction avec le mot *responsability*.

² « Définie minimalement, la connaissance est la mise en relation d'un sujet et d'un objet par le truchement d'une structure opératoire » (Besnier, 1996, pp. 25-26).

³ Même si son auteur manifeste une certaine réticence face à cette appellation de crainte d'une confusion avec d'autres expressions du courant constructiviste.

L'intention constitue elle-même une expression privilégiée du « Sens », associé à un système de valeurs spécifique et défini comme un certain regard porté sur le monde, une logique particulière qui sous-tend les comportements, les attitudes et les représentations d'un individu ou d'une collectivité, leur donne une orientation déterminée et en garantit la cohérence. Sont ainsi subsumées sous le concept de « Sens » avec un « S » majuscule l'ensemble des acceptions usuelles du mot « sens » en français : « faculté d'éprouver les impressions que font les objets matériels ; faculté de connaître d'une manière immédiate et intuitive ; discernement, entendement, jugement, raison ; manière de comprendre, de juger d'une personne, manière de voir, point de vue particulier ; idée ou ensemble d'idées intelligible que représente un signe ou un ensemble de signes ; acception, signification, valeur ; idée intelligible à laquelle un objet de pensée peut être rapporté (raison d'être) ; ordre des éléments d'un processus, direction... » (Dictionnaire *Le Robert*). La théorie des Cohérences humaines est donc aussi une théorie du Sens et des Sens¹.

Ainsi défini, le concept de « Sens » est très voisin de la notion de « schème interprétatif » utilisée par nombre d'auteurs qui se réfèrent à la sociologie de Giddens (1984) et se réclament du courant baptisé « Critical Management Accounting » : Selon J. Bartunek (1984, p. 355) par exemple, les schèmes interprétatifs « opèrent comme des schémas cognitifs qui façonnent notre expérience du monde, nous permettent à la fois d'en identifier et d'en interpréter les éléments pertinents. [...] Ils agissent comme des hypothèses fondamentales (quoique souvent implicites) sur le pourquoi des choses et le comment des comportements humains dans diverses situations ». Elle indique par ailleurs que ce concept reçoit selon les auteurs des dénominations variées : système de croyances et de valeurs, idéologie, culture...

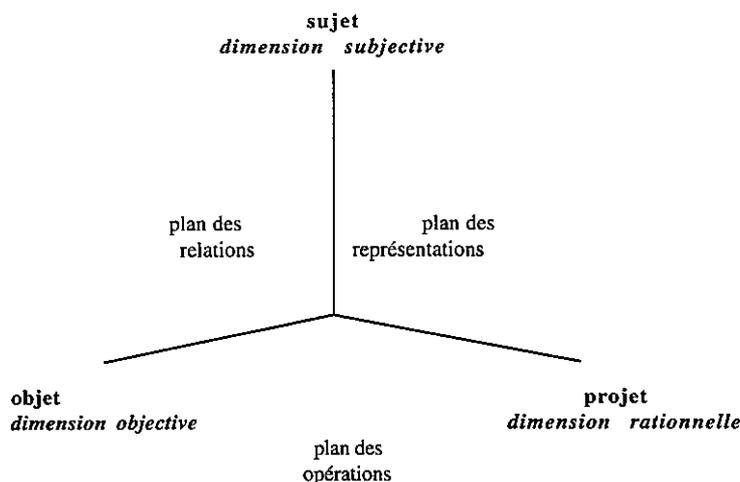
L'un des intérêts majeurs de la théorie des Cohérences humaines réside dans les traductions opérationnelles que son auteur lui a données sous la forme de deux outils d'analyse génériques : la « Carte des Sens » et le « Cohérenciel ». La « Carte des Sens » permet d'identifier des familles génériques de « Sens »² dans différents domaines (contrôle de gestion, stratégie, gestion des ressources humaines, culture...) et à différents niveaux (individus, organisations, sociétés...). Le « Cohérenciel » montre comment le « Sens » se déploie dans la réalité et donne une traduction, sous forme d'un schéma, à la trialectique sujet-objet-projet ; tout comme la « Carte des Sens », il peut se décliner de multiples manières (gestion de projet, analyse stratégique, évaluation...).

2.2. Les dimensions fondatrices de la réalité

Le « Cohérenciel » se présente sous la forme d'un ensemble de trois vecteurs orthogonaux indissociables (sujet, objet, projet) correspondant chacun aux trois dimensions fondatrices de l'expérience humaine (figure 1).

¹ La question du Sens est au cœur de nombreux travaux d'inspiration sociologique, notamment ceux entrepris dans le sillage d'H. Garfinkel (1967) ; elle est par exemple centrale dans les écrits de K. Weick (1995). Mais alors que les théoriciens de l'*enactement* parlent le plus souvent de « production » de Sens, la théorie des Cohérences humaines est centrée sur le « discernement » de celui-ci.

² Pour une application au contrôle de gestion, voir Bessire et Nifle (1996).

Figure 1. *Le Cohérentiel*

Légende

en caractères gras simples: les termes de la connaissance

en caractères gras italiques: les dimensions de la connaissance

Au vecteur vertical correspond la dimension **subjective**. Toute réalité humaine est réalité d'un sujet et par cela intentionnelle. L'intention peut prendre de multiples visages : désir, motivation, propension, volonté, aspiration... C'est sous cette dimension que le sujet est envisagé comme être de « Sens ».

Le vecteur horizontal orienté vers la gauche traduit la dimension **objective**, l'objet se définissant comme ce qui se distingue d'un contexte et ce dont nous sommes distincts. Cette dimension exprime donc notre expérience de l'altérité. Ces deux dimensions, sur lesquelles repose toute réalité, sont indissociables ; il n'y a pas d'objectivation sans sujet objectivant, pas d'observation sans intention, pas plus qu'il n'y a de sujet sans objet : la subjectivité ne peut s'exprimer que dans le rapport à un objet quelconque.

Le vecteur projet est le produit (vectoriel) des deux autres. Il correspond à la dimension **rationnelle** qui ordonne les objets selon la logique du sujet ; cette dimension nous présente la réalité ordonnée et déployée dans l'espace et le temps. La raison n'est donc pas première et causale, elle est seconde et subséquente. Si, sur le plan théorique, le caractère contingent de la rationalité fait depuis longtemps figure d'évidence (Simon, 1949), c'est le plus souvent en relation avec les capacités limitées des individus. La théorie des Cohérences humaines se différencie des approches usuelles en rapportant cet aspect contingent aux intentions des individus, dans une perspective qui présente quelques analogies avec celle proposée par Crozier et Friedberg (1981) : les conflits de rationalité sont ainsi en réalité des conflits d'intention et reflètent des divergences sur le sens à attribuer à une situation donnée. Dans la pratique, le caractère contingent de la rationalité est souvent ignoré.

Ces vecteurs définissent deux à deux trois plans qui donnent consistance à la réalité :

- le plan des opérations selon lequel les choses existent « en fait », sont présentes, par exemple dans un espace physique;

- le plan des représentations selon lequel les choses ont une forme, une image, par laquelle les identifier dans un espace de signes auquel le langage et l'imaginaire participent;
- le plan des relations selon lequel les choses ont une valeur, une qualité par laquelle les apprécier dans une communauté, un espace de relations, un champ socio-culturel.

2. 3. Leur déclinaison dans le champ de l'évaluation

Du déploiement du « Cohérenciel » dans le champ de l'évaluation, la théorie des Cohérences humaines tire les principes, les critères et les éléments d'une méthodologie de l'évaluation.

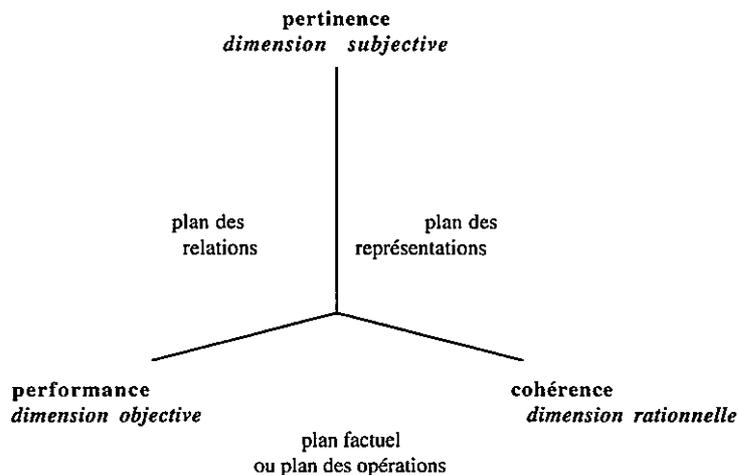
2.3.1. Le principe de l'évaluation : Sens, valeurs et référence au bien commun

« L'évaluation est un acte de jugement relatif à une échelle de valeurs partagée » (Nifle, 1996b, p. 5). Cette hiérarchie des valeurs est toujours sous-tendue, implicitement ou explicitement, par la référence à un plus grand bien et donc par une certaine conception de ce qu'est ce bien pour un individu ou une communauté. Toute évaluation suppose donc implicitement établis le Sens et les critères du bien.

2.3.2. Les critères d'évaluation : pertinence, cohérence et performance

Il n'y a pas d'évaluation valide d'une quelconque réalité sans prise en compte de l'ensemble de ses dimensions, subjective aussi bien qu'objective et rationnelle. A chacune d'elles, la théorie des Cohérences humaines associe, selon une hiérarchie définie, un critère spécifique : à la dimension subjective correspond la pertinence, à la dimension rationnelle la cohérence et à la dimension objective la performance (figure 2).

Figure 2. La structure ternaire de l'évaluation



Légende

en caractères gras simples: les critères d'évaluation

en caractères gras italiques: les dimensions de la connaissance

Le critère de **pertinence** permet d'appréhender la réalité dans sa dimension subjective ; L'utilisation de ce critère met en jeu la responsabilité des acteurs ; elle s'oppose à une démarche

d'évaluation qui se retrancherait derrière « la rationalité » ou « l'objectivité ». La pertinence d'une entreprise, quelle qu'elle soit, s'apprécie par rapport à une intention ; elle s'exprime par référence à des choix politiques, entendus comme des choix fondamentaux sous-tendus par une échelle de valeurs.

Le critère de **cohérence** est associé à la dimension rationnelle de la réalité¹. Apprécier la cohérence d'une entreprise, c'est vérifier que toutes les dimensions et tous les plans de la réalité sont pris en compte et maîtrisés, qu'ils s'articulent correctement entre eux et avec le contexte, et qu'enfin ils sont conformes à l'intention initiale.

Le critère de **performance** permet de prendre *en compte* –dans tous les sens du terme– la dimension objective de la réalité. Il renvoie aux trois E : économie, efficacité et efficacie des solutions.

Les trois critères sont indissolublement liés selon une hiérarchie définie. Le critère de pertinence prime sur les deux autres. Le critère de cohérence suit immédiatement : la cohérence s'exprime en effet par rapport à une intention. Le critère de performance enfin est subordonné aux deux précédents : la performance ne peut être conçue comme absolue et isolée ; elle ne peut s'apprécier que par rapport à une intention donnée, explicite ou implicite. Pour être le dernier, ce critère n'en est pas moins aussi important que les deux autres : l'objectivation, quelque difficile qu'elle soit, est nécessaire sous peine de verser dans le subjectivisme, aussi réducteur à sa manière que l'objectivisme

2.3.3. Les éléments d'une méthodologie générale

La structure ternaire de l'évaluation se décline dans les différents plans et dimensions de la réalité, selon une logique que l'on pourrait qualifier de fractale². Les mêmes principes et les mêmes critères sont ainsi susceptibles de s'appliquer à l'évaluation de projets ou de stratégies (dimension rationnelle) aussi bien qu'à l'analyse de politiques (dimension intentionnelle) ou d'identités culturelles (champ des représentations), à l'évaluation de l'immatériel³ comme à l'appréciation des composantes matérielles de la réalité.

3. Implications théoriques et pratiques

Le recours au « Cohérenciel » jette un nouvel éclairage sur les différentes acceptions du terme performance et sur les diverses conceptions de son articulation avec d'autres notions. Il suggère aussi des axes de progrès dans le champ des méthodes d'évaluation.

3.1. Relecture du concept de performance

Le « Cohérenciel » peut être utilisé repérer les positions épistémologiques sous-jacentes aux différentes façons d'envisager la performance et ses relations avec d'autres concepts. Nombre de ces approches apparaissent fondées sur la négation de la dimension subjective de la réalité et l'occultation de la référence au système de valeurs.

¹ Le dictionnaire *Le Robert* donne rationnel comme synonyme de cohérent ; il propose également logique, ordonné, harmonieux.

² Le terme de fractal s'applique à des structures ou des processus dont les caractéristiques sont semblables à différentes échelles de longueur et de temps. Un exemple parfois donné est celui du chou-fleur dont la « tête » qui se ramifie en bouquets de plus en plus petits qui présentent à chaque niveau une structure arborescente similaire.

³ Pour une application du « Cohérenciel » dans ce champ, voir CRI (1997).

3.1.1. *Le statut du sujet*

Les acceptions les plus courantes du terme de « performance » apparaissent sous-tendues par des positions épistémologiques qui, au mieux donnent un statut ambigu au sujet, au pire tentent de le mettre « hors jeu », de manière consciente ou non, et offrent ainsi un terrain fertile à l'essor de ce qu'il est convenu d'appeler « managérialisme » (Lapsley, 1996 ; Llwelllyn, 1996 ; Harte, 1996 ; Chevallier, 1997 ; Guyon, 1997).

Le principe cartésien qui sous-tend l'organisation scientifique du travail externalise le sujet (Lorino, 1995, p. 96) et réduit la réalité au seul plan engendré par les vecteurs objet et projet. La relation entre performance et cohérence peut alors se résumer dans la formule : « la cohérence actuelle commande la performance potentielle » (Le Moigne, 1996, p. 38) ; l'accent est mis sur la rationalité. Dans le cas le plus caricatural, mais néanmoins répandu, la réalité est supposée se limiter à sa dimension objective : les conditions sont alors réunies pour que la problématique de l'évaluation se réduise à celle de la mesure.

Une autre manière d'envisager le sujet est de le « chosifier », en le mettant sur le même plan qu'un quelconque artefact. Le sujet est dans ce cas réduit à une projection sur le plan des opérations ; la pertinence n'apparaît plus qu'à l'état de trace, comme l'ombre portée de la dimension intentionnelle sur le plan factuel. Dans son expression la plus rudimentaire, « la solution du problème de la tension entre la cohérence et la pertinence passe [...] davantage par une annulation tacite du deuxième terme que par une addition explicite des deux termes » (Le Moigne, 1996, p. 34). Dans une forme plus sophistiquée, elle est conçue comme le produit d'une boucle entre cohérence et pertinence (Le Moigne, 1996), la différence avec le modèle précédent résidant dans la substitution d'un processus itératif à une simple relation de causalité.

Deux configurations particulières –qui n'ont rien de cas d'école– peuvent se produire. Dans le cas particulier où le vecteur sujet se projette sur le vecteur projet, la pertinence est confondue avec la cohérence ; le sujet n'est plus considéré que comme un agent rationnel dont les comportements sont le fruit d'un calcul. Dans le cas où cette projection se fait sur le vecteur objet, la pertinence est cette fois assimilée à la performance.

Mettre le sujet « hors jeu » apparaît cependant illusoire et appauvrissant (Lorino, 1995, p. 96) : « l'impossibilité de réduire l'interprétant à la dimension objective [...] renvoie de fait à l'impossibilité de se débarrasser du sujet interprétant . [...] Le prix à payer est clair : en rompant l'identité entre le sujet agissant et le sujet interprétant, on rompt le lien entre cognition (interprétant) et action (objet-signe) » et on supprime toute possibilité d'apprentissage.

En revanche le troisième mode d'articulation entre pertinence, cohérence et performance suggéré par J.-L. Le Moigne (1996, pp. 37-38), qui intègre de manière explicite le sujet sous le vocable « acteur », semble s'accorder avec l'hypothèse téléologique sur laquelle repose la théorie des Cohérences humaines, celle du primat de l'intention .

3.1.2. *La référence au système de valeurs*

« Cohérence, Pertinence, Performance [...] n'ont de sens, et ne sont interprétables que par rapport à quelques finalités, aussi fugaces soient-elles » (Le Moigne, 1996, p. 41). Cette présentation laisse cependant subsister un paradoxe : alors que les trois critères s'inscrivent dans une problématique d'évaluation, mot qui étymologiquement renvoie à celui de valeur, la question des valeurs et de leur échelle n'est pas posée de manière explicite, phénomène observé trop fréquemment pour qu'il soit fortuit.

Le rejet explicite du lien entre performance et valeur apparaît, nous l'avons vu, dans l'une des acceptions de la performance -performance-résultat- (Bourguignon, 1997, p. 90, cité au

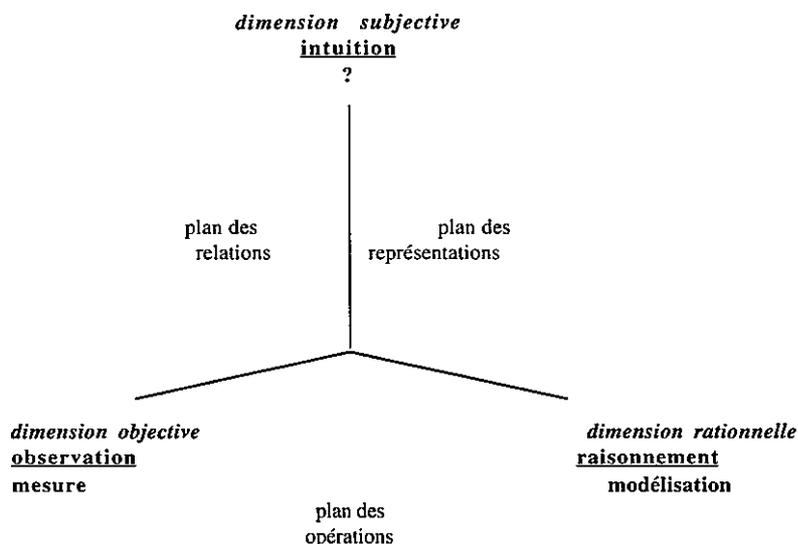
paragraphe 1.1.). Le plus souvent, cependant, c'est le « flou » de la définition qui permet d'éviter d'afficher la référence au système de valeurs sous-jacent et de s'interroger sur sa légitimité (Bourguignon, 1997, p. 98). Il est vrai qu'il en va de la valeur comme de la performance, l'usage extensif qui en est fait tendant à masquer des enjeux fondamentaux (Bessire, 1998).

C'est finalement dans les recherches centrées sur le secteur public que la question des valeurs, et donc la dimension éthique de toute évaluation, semblent appréhendées aujourd'hui avec le plus de finesse, dans une perspective qui s'accorde avec la théorie des Cohérences humaines et avec le projet constructiviste (Le Moigne, 1995, pp. 87-88).

3.2. Identification d'axes de progrès dans le champ de l'évaluation

La prise en compte de chacune des dimensions de la réalité implique des aptitudes et une instrumentation spécifiques (figure 3).

Figure 3. *Modes de connaissance et instrumentation*



Légende

en caractères gras italiques: les dimensions de la connaissance

en caractères gras: les instruments d'évaluation

en caractères gras soulignés : les modes de connaissance

3.2.1. Modes de connaissance et aptitudes

L'objectivité mobilise une attention discriminante, aiguë et rigoureuse; elle nécessite l'aptitude à l'observation et au dénombrement. La rationalité suppose la logique, le raisonnement, la capacité à modéliser. La subjectivité met en jeu l'intuition¹ qui seule permet d'examiner

¹ « Forme de connaissance directe et immédiate qui ne recourt pas au raisonnement », Dictionnaire *Le Robert*.

les structures sous-jacentes d'un problème (Shapiro et Spence, 1997) et par là, au terme d'un effort d'introspection, de saisir l'intention qui préside à une action et d'en apprécier la pertinence. Cette aptitude reste cependant peu valorisée, même si certains travaux, notamment sur le comportement des dirigeants, tendent à la réhabiliter (Lebraty, 1996). Toute notre formation est en effet orientée vers le développement de nos facultés de raisonnement et laisse en friche nos aptitudes à l'intuition, laissant à la seule accumulation d'expériences le soin de la former. N'étant pas maîtrisée, l'intuition peut ainsi apparaître comme un moyen de connaissance aussi dangereux que puissant.

3.2.2. *Instrumentation*

Le professionnalisme dans l'évaluation exige qu'à chaque mode de connaissance soit associée une instrumentation qui lui soit propre. Cet appareillage existe pour la dimension objective saisie grâce à une science de la mesure sans cesse enrichie¹, et pour la dimension rationnelle appréhendée à l'aide de modèles toujours plus sophistiqués². Il reste en revanche pauvre pour la dimension subjective qui relève plus d'une instrumentation qualitative que quantitative.

Finalement, la dimension subjective étant la plus difficile à appréhender, pour des raisons qui tiennent autant à la culture qu'à l'insuffisance de l'instrumentation, elle est la première à être écartée dans les pratiques d'évaluation, ce qui revient à éliminer toute référence à l'intention et à la valeur, et constitue en soi une négation du principe même de toute évaluation (Nifle, 1996a, p. 2).

Conclusion

L'exploration du concept de performance conduit finalement à s'interroger sur la validité des méthodes d'évaluation aujourd'hui utilisées. Si les dimensions rationnelle et objective semblent dans l'ensemble assez bien maîtrisées, il n'en va pas de même pour la dimension subjective. Cette déficience est probablement une marque de notre héritage cartésien : nos sociétés « modernes » valorisent fortement l'objectivité et la rationalité³ et tendent à disqualifier tout jugement subjectif, assimilé à une appréciation arbitraire et irrationnelle.

L'objectivation et la quantification sont nécessaires et légitimes tout comme l'analyse et la modélisation. Ces modes d'appréhension de la réalité peuvent certes se heurter à des difficultés ; celles-ci sont cependant souvent exagérées : dans la plupart des situations, des mesures approximatives et des modèles simples peuvent suffire, pourvu qu'ils soient appropriés, c'est-à-dire qu'ils soient mis en œuvre en gardant à l'esprit l'intention qui anime leur emploi. Il s'agit moins à ce niveau de faire un décompte exact du nombre de pas que de s'assurer qu'ils ont été faits dans la direction choisie. Ce n'est donc pas d'une sophistication croissante des outils de mesure et de modélisation que viendront des progrès significatifs dans le champ de l'évaluation,

¹ Dans le domaine du contrôle de gestion, le développement de la science de la mesure se traduit par le raffinement croissant de la comptabilité de gestion.

² Le développement des méthodes ABC et ABM est un exemple de ces perfectionnements dans la mesure et la modélisation.

³ « Il y a une certaine rationalisation des mentalités de l'homme au travail. [...] L'homme contemporain est, malgré son scepticisme, prêt à accepter les méthodes rationnelles de gestion et en particulier des systèmes tels que le SFPC [système formel de planification-contrôle]. La rationalité est d'autre part inséparable de l'idéologie de progrès et du système de pensée occidental favorisé par les processus d'industrialisation. [...] On ne cherche d'habitude à rationaliser un système que dans l'espoir de le faire *progresser* » (Maître, 1984, p. 251).

mais d'avancées, même modestes, dans la maîtrise de la dimension subjective¹. Il y a là un vaste chantier à défricher.

A un niveau plus essentiel se pose la question du choix du système de valeurs. Il ne suffit plus alors de s'assurer que les pas se font dans la direction projetée ; il faut encore se demander si la direction choisie est la bonne. Les interrogations qu'a fait naître l'implantation d'outils de gestion dans le secteur à but non lucratif, en obligeant à prendre en compte la dimension politique, à expliciter le système de valeurs sous-jacent et à s'interroger sur le Sens de toute entreprise, ouvrent des voies aussi escarpées que prometteuses.

Dans un monde où sévit « le mal de la connaissance ordinaire » (Morel, 1992), le détour par une interrogation épistémologique peut susciter le scepticisme. L'analyse qui vient d'être menée semble indiquer qu'il est au contraire la condition de progrès essentiels, conformément à l'idée que s'en faisait J. Piaget (1967, p. 51).

Références bibliographiques

- Bachelard G. (1995), *Le nouvel esprit scientifique*, Presses Universitaires de France, collection "Quadrige" (1^{ère} édition, 1934).
- Baird L. (1986), *Managing Performance*, John Wiley, New York.
- Bartunek J.M. (1984), "Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious order", *Administrative Science Quarterly*, n° 29, pp. 355-372.
- Bescos P.-L., Dobler P., Mendoza-Martinez C. et Naulleau G. (1991), *Contrôle de gestion et management*, Montchrestien.
- Bescos P.-L. et Mendoza C. (1994), *Le management de la performance*, Editions Comptables Malesherbes.
- Besnier J.-M. (1996), *Les théories de la connaissance*, Flammarion, collection "Dominos", n° 105.
- Bessire D. (1998) : "Valeur actionnariale : création ou répartition de richesse ?", *Valeur et gestion*, XIV^{ème} Journées Nationales des I.A.E., Nantes, 28-29 avril 1998.
- Bessire D. et Nifle R. (1996), "Le sens du contrôle de gestion, quelques repères épistémologiques", *Cahiers de recherche de l'Association Française de Comptabilité*, n° 1, mai, pp. 19-25.
- Bouquin H. (1986), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France.
- Bourguignon A. (1995), "La performance, essais de définition", *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, juillet-août, pp. 60-65
- Bourguignon A. (1997), "Sous les pavés la plage... ou Les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance", *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 3, vol. 1, mars, pp. 89-101.
- Capet M., Causse G. et Meunier J. (1986), *Diagnostic, organisation et planification d'entreprise*, Economica, collection "Gestion", tome 1: *Diagnostic et politique générale*, 2^{ème} édition.
- Chevallier J. (1997), "La gestion publique à l'heure de la banalisation", *Revue Française de Gestion*, n° 115, septembre-octobre, pp. 26-37.
- C.R.I. (Collectif de Recherche sur l'Immatériel, Bessire D. et Nifle R. coord., 1997), "Management of intangibles : foundation of a general methodology for evaluation and control", *The changing world of accounting, global and regional issues*, 8^{ème} Congrès international de l'I.A.A.E.R. (International Association for Accounting and Education Research), Paris, 23, 24 et 25 octobre.
- Crozier M. et Friedberg E. (1981), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, collection "Points politique", (1^{ère} édition, 1977).

¹ Le simple fait de reconnaître l'existence d'une dimension subjective et l'impossibilité de la dissocier des dimensions objective et rationnelle constitue déjà en soi un progrès.

- ECOSIP (Cohendet P., Jacot J.-H. et Lorino P. dir., 1996), *Cohérence, pertinence et évaluation*, Economica, collection "Gestion".
- Fernandez V. (1995), "Adapter la comptabilité de gestion à des environnements industriels changeants : le cas des îlots de production", *Economies et Sociétés*, série "Sciences de gestion", n° 21, mai, pp. 169-187.
- Garfinkel H. (1967), *Studies in Ethnomethodology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Giddens A. (1984), *The constitution of society*, Polity Press, Cambridge.
- Guyon C. (1997), "De la managérialisation du secteur public à un véritable métissage public-privé ?", *Revue Française de Gestion*, n° 115, septembre-octobre, pp. 141-154.
- Harte G. (1996), "Accounting for the Performance of Scottish Bus Companies, 1978-1993", in Lapsley I. and Mitchell F. eds., *Accounting and Performance Measurement, Issues in the private and public sector*, Paul Chapman Publishing Ltd, Londres, pp. 181-194.
- Jacot J.-H. et Micaelli J.-P. (coord., 1996), *La performance économique en entreprise*, Hermès.
- Johnson T. H. et Kaplan R. S. (1987), *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*, Harvard Business School, Boston.
- Johnson H.T. (1992), *Relevance regained, From Top-Down Control to Bottom-Up Empowerment*, The Free Press, New-York.
- Lapsley I. (1996), "Reflections on Performance Measurement in the Public Sector", in Lapsley I. and Mitchell F. eds., *Accounting and Performance Measurement, Issues in the private and public sectors*, Paul Chapman Publishing Ltd, Londres, pp. 109-128.
- Lebas M. (1995), "Oui, il faut définir la performance", *Revue Française de Comptabilité*, juillet-août, pp. 66-71.
- Lebraty J.-F. (1996), "L'intuition dans les décisions managériales", *Revue Française de Gestion*, n° 109, juin-juillet-août, pp. 57-69.
- Le Moigne J.-L. (1995), *Les épistémologies constructivistes*, Presses Universitaires de France, collection "Que sais-je ?", n° 2 969.
- Le Moigne (1996), "Les deux sources de la performance des organisations : cohérence du contrôle, impertinence de l'intelligence", in ECOSIP, *Cohérence, pertinence et évaluation*, Economica, collection "Gestion", pp. 31-45.
- Llewellyn S. (1996), "Performance Management in the Social Services : Its Meaning and Measurement", in Lapsley I. and Mitchell F. eds., *Accounting and Performance Measurement, Issues in the private and public sectors*, Paul Chapman Publishing Ltd, Londres, pp. 166-180.
- Lorino P. (1995), *Comptes et récits de la performance, essai sur le pilotage de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation.
- Lorino P. (1997), *Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage*, Les Editions d'Organisation.
- Maître P. (1984), *Plans d'entreprise et contrôle de gestion, un guide systématique d'action* Dunod, collection "Dunod entreprise".
- Mevellec P. (1991), *Outils de gestion: la pertinence retrouvée*, Editions comptables Malesherbes.
- Morel C. (1992), "Le mal chronique de la connaissance ordinaire sur l'entrepris", *Gérer et Comprendre*, n° 28, septembre, pp. 71-83.
- Nifle R. (1993), *Sens et cohérences humaines*, Institut Cohérences, <http://www.coherences.com>.
- Nifle R. (1996a), "La trialectique", Institut Cohérences, <http://www.coherences.com>.
- Nifle R. (1996b), "L'évaluation, Sens et méthodes", Institut Cohérences.
- Piaget J. (éd., 1967), "Logique et connaissance scientifique", *Encyclopédie de la Pléiade*, Gallimard.
- Roslender R., "Critical management accounting", in Ashton D., Hopper T. and Scapens R.W. eds, *Issues in management accounting*, Prentice Hall, 2nd edition.
- Shapiro S. et Spence M. (1997), "Managerial Intuition", *Business Horizons*, février.

Simon H.A. (1949), "Theories of Decision Making", in *Economics and Behavioral Science, American Economic Review*.

Weick K. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Londres.