



HAL
open science

**PROCESSUS D’EVALUATION ET CHANGEMENTS
ORGANISATIONNELS: COMMENT SURMONTER
UNE ADAPTATION DIFFICILE? / VALUATION
PROCESSES AND ORGANIZATIONAL CHANGE:
HOW TO OVERCOME A DIFFICULT
ADAPTATION?**

Michel Capron

► **To cite this version:**

Michel Capron. PROCESSUS D’EVALUATION ET CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS: COMMENT SURMONTER UNE ADAPTATION DIFFICILE? / VALUATION PROCESSES AND ORGANIZATIONAL CHANGE: HOW TO OVERCOME A DIFFICULT ADAPTATION?. Modèles d’organisation et modèles comptables, May 1995, France. pp.cd-rom. hal-00818673

HAL Id: hal-00818673

<https://hal.science/hal-00818673>

Submitted on 19 Sep 2014

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.

PROCESSUS D'EVALUATION ET CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS :

COMMENT SURMONTER UNE ADAPTATION DIFFICILE ?

VALUATION PROCESSES
AND ORGANIZATIONAL CHANGE :

HOW TO OVERCOME A DIFFICULT ADAPTATION ?

MICHEL CAPRON

MOTS-CLES : critères de gestion, changements organisationnels, évaluation, indicateurs, instruments de gestion, performance

KEY-WORDS : indicators, management criteria, management tools, organizational change, performance, valuation

RESUME : Dans les organisations en cours de changement, les processus d'évaluation existants sont souvent inaptes à saisir les nouvelles performances attendues. La grille d'analyse proposée permet de clarifier la signification des concepts utilisés (performance, indicateurs, paramètres d'évaluation, critères de gestion,...) et de cerner les moyens de résoudre les contradictions issues du changement.

SUMMARY : In the changing organizations, the existing valuation processes are often unfitted for seizing the new waiting performances. The proposed analysis framework can help to clarify the sense of used concepts (i.e. performance, indicators, valuation parameters, management criteria) and to determine the means for solving the contradictions coming from the change.

PROCESSUS D'EVALUATION ET CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS :

COMMENT SURMONTER UNE ADAPTATION DIFFICILE ?

par
Michel Capron
Université Paris 8

L'adéquation des dispositifs de gestion et d'évaluation est un problème fréquemment évoqué aujourd'hui dans les organisations qui sont à la recherche de nouvelles performances. Après avoir rappelé brièvement les difficultés rencontrées, nous proposerons de clarifier les concepts utilisés dans les processus d'évaluation tels que performance, critères de gestion, paramètres d'évaluation et indicateurs et de les articuler dans une grille d'analyse cohérente. Puis, nous tenterons, à partir de cette grille, de cerner les moyens de répondre à deux des principales difficultés.

I. Position du problème

Les transformations de l'environnement économique remettent en cause les fondements de la création de valeur et les représentations habituelles des critères de gestion. Dans les activités productives, la compétitivité prend désormais des formes multiples qui ne sont plus fondées exclusivement sur la recherche du moindre coût. Dans le secteur des activités non-marchandes, on prend de plus en plus en considération les dimensions de l'efficacité, de l'efficience et de la qualité des services rendus aux usagers.

Pour s'adapter à ces nouvelles données, les organisations effectuent, dans les modes opératoires et dans la gestion des ressources, des changements qui sont confrontés à des instruments de gestion et d'évaluation ayant été conçus dans un contexte de relative stabilité et de moindre incertitude.

Or, ces instruments ne prennent généralement pas en compte les paramètres en fonction desquels l'évaluation devrait s'effectuer.

Hugues Molet montrait déjà, il y a quelques années (1), un certain nombre d'exemples où les "maîtres mots" contemporains dans la gestion de la production (flexibilité, qualité, stock minimum, gestion des goulets d'étranglement) ne se laissent plus enfermer dans des évaluations simples issues plus ou moins directement du contrôle de gestion et de la comptabilité analytique. La quantification limitée à un seul paramètre (productivité de la main d'oeuvre directe, par exemple) dans une activité localisée peut aller à l'encontre d'objectifs de productivité plus globaux.

Certains paramètres peuvent entrer en conflit : ceci se rencontre notamment dans les cas où de nouvelles organisations de la production en flux tendus (qui privilégient réactivité, diversité et qualité) deviennent incompatibles avec les modalités traditionnelles d'évaluation des performances des opérateurs fondées sur le rendement (exemples des difficultés d'introduction du kan-ban chez Renault à Cléon ou de l'inadéquation des calculs fondés sur le coût-minute chez les sous-traitants de la confection (2)).

Dans les activités de services, on observe également le même type de difficultés lorsque la recherche de la satisfaction des demandes variées des usagers, la diversification des compétences des employés et la mise en oeuvre de modèles de coordination décentralisée ne se prêtent plus à des formes d'évaluation homogénéisées, voire standardisées.

Il en résulte également que l'appréciation de performances individuelles pose problème : est-il encore pertinent d'évaluer l'activité d'un opérateur lorsque sa performance dépend en grande partie de la qualité de l'organisation sur laquelle il n'a pas de prise (régularité des approvisionnements, durée de réglage des machines, fréquence des pannes,...) ? En outre, l'évolution technologique et socio-économique des organisations conduit à concevoir l'évaluation dans le domaine social comme le constat d'une globalisation de la performance vidant de sens la prétention à l'évaluation individuelle (3).

1 MOLET H., "De l'inadéquation des indicateurs quantifiés aux nouvelles approches de gestion industrielle", in ECOSIP. (1990), pp. 17-28.

2 Ces exemples sont présentés dans *Changements organisationnels et instrumentation de gestion*, dossier documentaire de l'ANACT, Ed. ANACT, 1995, 397 p.

3 Cf. notamment SAMIER N., "Evolutions de la mesure du travail humain : apprécier le flou et globaliser l'appréciation", à paraître dans *Travail*, printemps 1995.

Sur un plan diamétralement opposé, on ne s'est guère encore beaucoup interrogé sur les conséquences pour l'environnement de l'extension de la gestion à flux tendus et du fonctionnement en réseaux. Les externalisations (négatives pour la collectivité) que ces modes de gestion provoquent en particulier sur les voies de circulation et de communication mériteraient qu'une évaluation en soit tentée.

Du côté des entreprises, on connaît bien, en revanche, les effets négatifs sur les flux d'approvisionnements que peut avoir le moindre incident dans le réseau des infrastructures. Mais les expériences de réorganisation du travail visant des performances sociales d'insertion, de requalification, de reconversion, de lutte contre l'exclusion passent par "profits et pertes" sans être intégrés dans un calcul de coûts/avantages permettant d'essayer d'en apprécier monétairement l'intérêt (4).

On en arrive donc à la conclusion qu'il existe des décalages entre les indicateurs et les paramètres classiques d'évaluation et les exigences des nouveaux modèles d'organisation. Il faut donc trouver notamment de nouveaux indicateurs de performance qui soient en cohérence avec ces nouveaux modes d'organisation. Pour avancer dans la résolution de cette question, il nous semble qu'il faut reprendre en amont la clarification des concepts utilisés et réexaminer la question de leur cohérence.

En effet, dans le contexte actuel, les modes de pensée relatifs à l'appréciation des résultats connaissent un brouillage des repères traditionnels. Ceci entraîne une certaine confusion dans l'utilisation des termes, ce qui traduit un flottement certain dans les concepts.

Avant toute confection d'instruments d'évaluation, il importe de bien savoir dans quelle logique d'action ceux-ci vont s'exercer, quels seront les destinataires de l'information et par conséquent quels sont les critères qui sont mis en avant.

Le discours gestionnaire, dans les entreprises, s'appuie trop souvent sur des indicateurs qui sont utilisés sans discernement, sans référence à des critères de gestion même implicites. Ceux-là sont par ailleurs souvent issus d'informations comptables qui souffrent elles-mêmes de l'absence d'un cadre conceptuel stabilisé.

4 GINSBOURGER F., "Les investissements des entreprises dans la lutte contre l'exclusion sont-ils gérables ?", Performances Humaines et Techniques, n° hors série, septembre 1994, pp. 26-30.

C'est la raison pour laquelle nous proposons un cadre d'analyse qui permette de situer les notions et les concepts le plus généralement utilisés (5).

II. Clarifier les concepts et assurer leur cohérence

Cette clarification concerne la notion même de performance, la conception de l'évaluation, la distinction entre critères de gestion, paramètres d'évaluation et indicateurs et enfin, les logiques de justification à l'oeuvre dans les processus d'évaluation.

II.1 La notion de performance

Commençons par la notion de performance qui n'est pas, au demeurant, la plus facile à expliciter étant donné la variété de significations qu'elle comprend et l'imprécision qu'elle recouvre.

La définition du Petit Robert retient l'acception moderne du terme, à savoir un "résultat chiffré obtenu par un cheval de course, un athlète, à chacune de ses exhibitions publiques" et par extension, "exploit, succès". Cette acception a été empruntée à l'anglais il y a environ 150 ans, puisque le terme désignait effectivement à l'origine les résultats d'un cheval de courses (6). Le recours au terme "performance" en management est donc un emprunt analogique au vocabulaire sportif, ce qui suppose un contexte de compétition; d'ailleurs l'adjectif "performant" est devenu synonyme de "compétitif".

On notera cependant deux autres significations; l'une qui a été condamnée par l'Académie Française en 1955, mais peut se rencontrer encore dans le langage courant et qui désigne les possibilités optimales d'une machine; l'autre est utilisée en psychologie pour désigner l'appréciation des facultés intellectuelles, ce qui laisserait penser que la performance ne prend pas toujours la forme d'un résultat chiffré, mais peut prendre aussi parfois la forme d'une appréciation qualitative.

5 Ces développements doivent beaucoup à nos discussions avec Hugues Bertrand et Francis Ginsbourger. Nous en assumons toutefois l'entière responsabilité.

6 REY A., Dictionnaire historique de la langue française, Dictionnaires Le Robert, 1992.

On observe également que le sens contemporain français s'est sensiblement éloigné de son origine anglaise, puisqu'il tend aujourd'hui à avoir une connotation positive (cf. succès) alors que le sens anglais est beaucoup plus neutre (7).

Mais on peut aussi remonter au sens étymologique en ancien français; le terme voulait alors dire "exécution d'une action", "réalisation de quelque chose". On ne peut également totalement exclure que l'utilisation contemporaine du terme en littérature de gestion ne soit influencée par des acceptions anglo-américaines plus modernes, telles que le mode de conduite de comportement, la manière de réagir à des stimuli variés ou la capacité de réaliser un résultat souhaité (efficacité) (8).

En résumé, il semble que la notion de performance mêle à la fois l'intention de l'action (objectifs), la capacité de mener à bien l'action voulue (moyens) et le résultat de l'action, celui-ci pouvant lui-même être évalué de manière quantitative et/ou qualitative. Cela semble de nature à expliquer l'embarras des auteurs en gestion dans le maniement d'un terme dont la signification est aussi polymorphe et incertaine. Mais il explique et justifie également que les tendances récentes de l'évaluation des performances de gestion se déplacent d'une évaluation de résultats à une évaluation de processus, puisque l'impact final d'une action (attribut du résultat) n'est plus l'essence même de la performance.

II.2 La conception de l'évaluation

La littérature de gestion est tout aussi incertaine en ce qui concerne le concept d'évaluation (9). L'évaluation est une construction de connaissances, résultant de l'attribution de valeurs à des objets et qui doit servir d'aide à la décision.

Il faut d'abord se garder de confondre mesure et évaluation. La mesure, stricto sensu, ne peut exister en sciences de gestion puisqu'il n'existe pas d'étalons fondamentaux pouvant servir de référence à la caractérisation des phénomènes observés. On est donc conduit à utiliser des "mesures" de substitution (les anglo-américains parlent de "surrogates") qui sont en fait des évaluations, c'est-à-dire des attributions de valeur à des faits.

7 CORVELLEC H., "Performance" from one language into another or the mutations of a notion", 4th Interdisciplinary Perspectives on Accounting Conference, Manchester, July 1994, Vol. 1, pp. 1.6.1-1.6.10.

8 Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, Merriam Webster Inc., Springfield, Mass., 1991.

9 En se limitant à la comptabilité de gestion, V. MALLERET montre dans sa thèse, la diversité des conceptions de l'évaluation et la "confusion" des définitions de l'évaluation des performances aussi bien dans la littérature française que dans la littérature anglo-saxonne; Une approche de la performance des services fonctionnels : l'évaluation des centres de coûts discrétionnaires, Université Paris-Dauphine, 1993, pp. 78-81.

J.H. Jacot (10) rappelle l'apport de Tyler qui permet d'établir la distinction entre évaluation et mesure. L'évaluation est conçue comme un processus inscrit dans le temps, avec des objectifs de référence qui permettent de caractériser les changements attendus dans les phénomènes à évaluer; alors que la "mesure" s'en tient aux effets. L'évaluation est donc un processus qui englobe les objectifs de référence (finalisation), la mise en oeuvre des moyens (autrement dit, l'action) et l'observation des effets sur l'impact (ce dernier aspect constituant ce que l'on pourrait appeler, faute de mieux, la "mesure").

L'évaluation suppose une capacité de jugement et rencontre l'implication des acteurs sous la forme d'un processus interactif entre leurs propres stratégies dans la détermination des critères d'évaluation et les effets des modes d'évaluation sur leurs comportements.

L'évaluation n'est donc pas un "donné" de l'organisation, mais un problème à résoudre, une construction, une "deuxième réalité" (au sens de Watzlawick) qui peut continuellement être remise en cause sous l'effet du jeu des acteurs ou des coalitions d'acteurs. Elle s'inscrit donc dans la question de la représentation de l'organisation et des représentations que les acteurs ont de l'organisation, de leurs débats et de leurs négociations. On pourrait même aller jusqu'à soutenir que l'évaluation a pour but de produire du "sens" pour l'organisation.

C'est la raison pour laquelle une évaluation comptable, par exemple, se devrait, avant toute adoption de méthodes, de définir son cadre d'analyse (pour qui ? à quel moment ? pour quoi et selon quelles hypothèses ?) (11).

II.3 Critères de gestion, paramètres d'évaluation et indicateurs de performance.

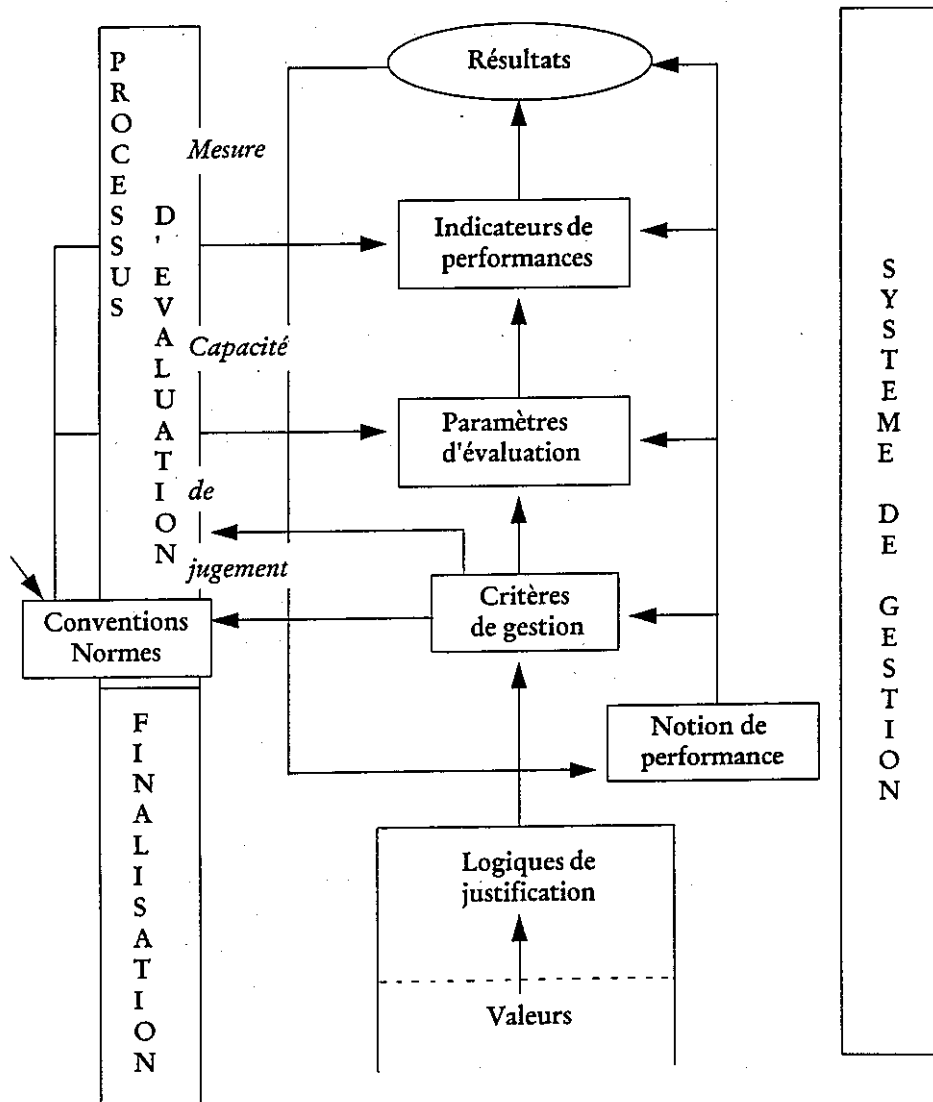
Le schéma suivant (tableau I) retrace les grandes lignes de notre raisonnement. Les performances d'une organisation sont présentées généralement sous la forme de résultats chiffrés qui proviennent d'indicateurs ayant été conçus pour cet usage, et induits par des paramètres d'évaluation. La production de ces résultats résulte d'un processus d'évaluation qui a eu recours en amont à une réflexion conceptuelle ayant donné lieu à

10 JACOT J.H., "A propos de l'évaluation des systèmes intégrés de production", in ECOSIP, (1989), pp. 61-70.

11 BURLAUD A., "L'évaluation", in *Encyclopédie du management*, tome 1, Vuibert, 1992, pp. 715-730.

Tableau I

SCHEMA D'EVALUATION
DES PERFORMANCES



l'élaboration de procédures et de dispositifs de gestion en englobant la détermination des objectifs; l'ensemble constitue ce qu'on appelle généralement un système de gestion.

Ce processus d'évaluation suppose une capacité de jugement qui est guidée par des critères de gestion. Les critères de gestion influencent les conventions et les normes qui fixent les règles d'élaboration des composants entrant dans la détermination des paramètres d'évaluation et de la confection des indicateurs de performances. Certaines de ces conventions et normes qui sont partie prenante du processus d'évaluation sont déterminées socialement (c'est le cas, en particulier, pour les composants issus de la comptabilité financière).

Les critères de gestion sont eux-mêmes déterminés par des logiques de justification (au sens de Boltanski et Thévenot, cf. supra) influencées par des systèmes de valeurs et qualifient les paramètres d'évaluation qui leur conviennent.

La notion de performance est omniprésente tout le long du processus puisqu'elle en constitue la quintessence, mais se trouve très souvent liée à la notion de résultat qui lui donne sa forme opérationnelle. En retour, le fait de privilégier telle ou telle forme de résultat oriente, dès l'origine, la conduite de l'évaluation. Le choix influence techniquement les critères et, dans une certaine mesure, les explicite en signalant les valeurs implicites utilisées.

La complexité de ces liens semble donc expliquer la fréquence de l'utilisation floue de termes mal définis tels que critères de gestion, critères d'évaluation, critères de performances.

Afin d'apporter une clarification, nous proposons donc, d'abord, de bien faire la distinction entre critères de gestion et paramètres d'évaluation. Les critères de gestion sont les caractères qui permettent de porter et de légitimer un jugement d'appréciation sur les résultats ou les conséquences d'une action, ou d'un ensemble d'actions (exemples: activité, efficacité, efficience, effectivité, compétitivité, viabilité, satisfaction, employabilité,...) (12). Ils sont opérationnalisés par des paramètres d'évaluation. Ceux-ci sont les éléments importants dont la connaissance permet d'explicitier les caractéristiques

12 Voir en annexe la définition de chacun des principaux critères de gestion.

essentielles d'un résultat (exemples : productivité, rentabilité, coûts, qualité, solvabilité, utilité, etc.).

A chaque critère de gestion correspond un ou plusieurs paramètres d'évaluation. Ils sont, à quelques exceptions près, différents d'un critère à l'autre comme l'indique le tableau II; ceci montre bien la nécessité de ne pas faire n'importe quel usage de ces paramètres et des indicateurs qui en découlent.

II.4 Les logiques de justification

L'idée de logiques de justification est inspirée des travaux de Boltanski et Thévenot (13). Nous proposons le terme "logique de justification" de préférence à celui de "logique d'action" car l'on n'est jamais sûr que l'action procède d'une intentionnalité et relève d'une rationalité, même limitée (14). En revanche, lorsque l'action existe, celle-ci a toujours besoin d'être légitimée.

Les deux auteurs distinguent six grands modes de légitimité (15): inspiré, domestique, de l'opinion, civique, industrielle et marchand. La logique "inspirée" se caractérise par référence à des valeurs de transcendance (qui s'expriment, par exemple au travers de l'esthétique, de l'art, de la créativité,...). La logique domestique met en avant les liens de proximité et se fonde par exemple sur la convivialité et le caractère durable des rapports. La logique de l'opinion fait appel à la notoriété, à l'image publique et s'appuie sur des signes de reconnaissance. La logique civique est celle qui privilégie la notion d'intérêt général et développe des procédures incitant à la délibération autour d'un projet collectif d'engagement solidaire. La logique industrielle est celle de l'efficacité : le discours est dominé par les impératifs d'organisation et de programmation de l'avenir et la mise en oeuvre d'outils opérationnels, de mesures, de standards,... Enfin, la logique marchande peut se caractériser par l'ambition de conquête, l'idée de concurrence, la volonté de s'assurer la possession de biens désirés par les autres.

13 BOLTANSKI L., THEVENOT L., De la justification. Les économies de la grandeur. Gallimard, 1991, 483 p.
Cf. également THEVENOT L., "La trame des organisations", in GLOBOKAR T. (dir.), Entreprise, société, communauté, Ed. Autrement, 1993.

14 Le terme de "logique d'action" est cependant utilisé dans une étude adoptant cette démarche et concernant le Crédit Mutuel de Bretagne, cf. PAILLER P., "Les logiques d'action vécues dans l'entreprise", in GLOBOKAR T., op. cité, pp. 74-86.

15 Ces modes de légitimité sont modélisés par les auteurs sous le nom de "cités".

Tableau II

CRITERES DE GESTION	PARAMETRES D'EVALUATION	EXEMPLES DE CATEGORIES D'INDICATEURS DE PERFORMANCE	STAGE(S) DE L'ORGANISATION (OU NIVEAU(S) LE CENRE)
ACTIVITE	<ul style="list-style-type: none"> Capacité Croissance Développement 	<ul style="list-style-type: none"> Taux d'utilisation des équipements Heures travaillées/heures payées Evolution du chiffre d'affaires Evolution de la valeur ajoutée Valeur ajoutée/produit 	Unité élémentaire (1)
SECURITE SANTE	<ul style="list-style-type: none"> Accidents Maladies professionnelles 	Indicateurs du bilan social	1
EFFICACITE	<ul style="list-style-type: none"> Rendement Productivité (objectif) 	<ul style="list-style-type: none"> Vitesse d'exécution des tâches Produit réalisé/produit espéré 	1 et coordination des unités élémentaires (2)
EFFICIENCE	<ul style="list-style-type: none"> Productivité Rentabilité 	<ul style="list-style-type: none"> Produit/Facteurs consommés (temps de travail, capital fixe, matières...) Revenu/Capital engagé 	2 et groupe d'entités (3)
EFFECTIVITE	Conciliation buts/moyens/résultats	R.O.I.	3
COMPETITIVITE	<p>Prix</p> <ul style="list-style-type: none"> Coûts Profitabilité <p>Hors prix</p> <ul style="list-style-type: none"> Qualité Fiabilité Livrabilité Réactivité Flexibilité <ul style="list-style-type: none"> Diversité Variabilité Capacité d'innovations 	<ul style="list-style-type: none"> Ecart par rapport aux coûts standards Profit/Produit Taux de rebuts Taux de pannes Délais de livraison Délais de réaction Temps de changement-machines Degré de polyvalence du personnel Niveau et taux de rotation des stocks Etendue de la gamme, des options 	3
VIABILITE	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilité Solvabilité/Liquidité Indépendance de l'entité Maîtrise du risque - Contrôlabilité de l'environnement - Maîtrise technologique Maintenance de l'outil Cohésion sociale 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse de solvabilité et de trésorerie Taux d'endettement Analyse des forces et faiblesses Partis de marché Conflits sociaux 	3 et interface avec l'environnement sociétal (4)
SATISFACTION	<ul style="list-style-type: none"> Utilité Qualité Autonomie individuelle Plaisir, réalisation 	Mesures d'impact Indicateurs qualitatifs de motivation et d'implication	A tous niveaux
EMPLOYABILITE	Potentialité de réemploi d'un salarié	Durée de chômage après perte d'emploi	4

Toute organisation est soumise à une logique dominante, ce qui n'exclue pas que d'autres logiques puissent exercer un effet sur elle ou que s'opèrent des combinaisons (plus ou moins réussies) de plusieurs logiques, au gré des affrontements et des jeux de coalitions d'acteurs. Ainsi l'entreprise, depuis le 19^{ème} siècle est soumise à une logique industrielle-marchande, mais subit de plus en plus une logique civique, et accessoirement l'influence d'autres logiques. Dans quelques cas plus rares ou dans des périodes brèves, les logiques autres que la logique industrielle-marchande peuvent prévaloir (la logique inspirée dans le cas de l'artisanat, par exemple).

III. Identifier et résoudre deux niveaux de problèmes

La préparation d'un dossier de l'ANACT (16), en collaboration avec Hugues Bertrand et la Mission Synthèse de l'ANACT, consacré aux rapports entre les processus de changement organisationnel et l'instrumentation de gestion, nous a amené à repérer et identifier deux principaux niveaux de problèmes issus de contradictions entre les performances attendues et la façon dont elles sont évaluées : 1) la mise en cohérence difficile entre logiques de justification et critères de gestion; 2) la résolution des contradictions entre critères de gestion selon les niveaux d'évaluation.

III.1 La difficile mise en cohérence entre logiques de justification et critères de gestion

En amont du processus d'évaluation lui-même, il apparaît un problème d'adéquation, de compatibilité entre logiques de justification et systèmes de gestion (donc critères de gestion). Il s'agit, comme l'écrit Yves Schwartz (17), de "dimensionner", c'est-à-dire de définir des critères, des paramètres et des indicateurs permettant de juger si on se rapproche des valeurs que l'on veut promouvoir, de se donner les moyens de savoir si l'on est bien dans la logique d'action qu'on entend développer. Cela revient à se demander si le critère, le paramètre, l'indicateur sont bien adaptés à la logique de justification qu'il sont censés servir (exemple : la logique "santé publique" est-elle mieux appréhendée par le paramètre d'évaluation "durée de vie de la population" ou par le niveau de la consommation médicale ou encore par la durée moyenne de séjour à l'hôpital ?).

16 Changements organisationnels et instrumentation de gestion, dossiers de l'ANACT, op. cité.

17 SCHWARTZ Y., "Travail et gestions : niveaux, critères, instances", Performances humaines et techniques, n° hors série séminaire Paris 1, septembre 1994, pp. 10-13.

La résolution de cette question est brouillée par les inéluctables conflits de logiques qui opposent les différentes catégories d'acteurs au sein et auprès d'une organisation. Faire prévaloir une logique plutôt qu'une autre revient à mettre en avant un critère de gestion à la place d'un autre. En matière de stratégie industrielle, par exemple, la diversification répond à un critère de flexibilité (logique marchande) et s'oppose à la standardisation qui obéit à un critère classique de productivité (logique industrielle). Dans le domaine de la gestion des emplois, privilégier l'activité au détriment de l'efficacité traduit une opposition entre une logique domestique et une logique industrielle-marchande.

On peut également observer que certains types d'entreprises peuvent être animés différemment : un monopole public sera soumis en grande partie à la logique civique tout en devant tenir compte de la logique industrielle; une organisation mutualiste devra concilier la logique domestique et la logique industrielle en accordant une place importante au critère de solidarité; une entreprise d'insertion, dont l'activité économique est au service d'un projet social, répond à la fois à une logique civique et à une logique domestique en mettant en avant les critères d'employabilité et d'activité, voire de convivialité. Quant aux organismes publics, si leur vocation leur vaut de fonctionner en vertu de la logique civique, les autorités de tutelle leur imposent une prise en compte croissante de la logique industrielle, voire de la logique marchande.

Cette logique marchande ne prévaut-elle pas actuellement sur toute autre, y compris sur la logique industrielle qui lui semble soumise ? Le critère de compétitivité est, en effet, celui qui prime tous les autres et autour duquel s'agencent les procédures d'évaluation. Il n'est pas certain que son omnipotence soit toujours justifiée même dans les organisations soumises aux lois de la concurrence.

On peut également observer, étant donné la prééminence de la logique industrielle-marchande, que la pratique des affaires et les sciences de gestion n'ont pas encore généré de paramètres d'évaluation et d'indicateurs correspondant aux critères des autres logiques de justification qui restent marginales pour la plupart des entreprises.

III.2 La délicate résolution des contradictions entre critères de gestion selon les niveaux d'évaluation

Un second ensemble de problèmes concerne l'adéquation entre les critères de gestion et les niveaux auxquels s'appliquent les processus d'évaluation. Nous distinguons quatre niveaux pour cette analyse :

- le niveau 1 : concerne les unités élémentaires et plus particulièrement la façon dont sont évalués les opérateurs de base;
- le niveau 2 : concerne la coordination des activités au sein d'une unité élémentaire et la coordination des unités élémentaires au sein d'une entité plus vaste;
- le niveau 3 : concerne l'échelon stratégique au sein d'un groupe d'entités;
- le niveau 4 : concerne l'environnement sociétal d'une entité ou d'un groupe d'entités.

Bien que tous les critères puissent être plus ou moins présents à tous les niveaux, ce ne sont pas les mêmes critères de gestion qui sont privilégiés selon les niveaux (cf. tableau II). Il s'ordonnent selon une hiérarchie commandée par la logique de justification qui prévaut à chacun des niveaux.

Le niveau 1, largement préoccupé par le degré d'activité et les questions de sécurité et d'hygiène au travail, est évalué essentiellement selon un critère d'efficacité. Le niveau 2, également évalué selon le critère d'efficacité se doit également de rendre des comptes concernant son efficience. Le niveau 3 en charge des choix stratégiques se préoccupe d'effectivité, mais surtout de la compétitivité, voire de la viabilité de l'ensemble et s'intéresse à l'évaluation de la performance globale. Le niveau 4 (sociétal) n'est pas directement concerné par les critères précédents, hormis la viabilité qui peut le préoccuper lorsque celle-ci se trouve menacée; il manifeste surtout des exigences en matière d'employabilité, de solidarité, de respect de l'environnement, de sécurité, etc.

Dans les entreprises soumises aux lois du marché, chacun de ces niveaux n'est pas animé par la même logique dominante : le niveau 1 est sensible à la logique domestique, le niveau 2 est surtout guidé par la logique industrielle; le niveau 3 est aussi concerné par la logique industrielle, mais privilégiera généralement la logique marchande et dans quelques cas d'exception se laissera séduire par la logique inspirée, et peut-être gagner par la logique d'opinion. Le niveau 4 est évidemment le lieu de prédilection de la logique civique qui exerce néanmoins une pression croissante sur les autres niveaux (le terme d'"entreprise citoyenne" est révélateur à cet égard).

Chacun de ces niveaux où s'effectuent des choix et se prennent des décisions possède donc ses propres critères de gestion et sa hiérarchie de critères dans la mesure où généralement un critère est rarement seul à être pris en considération. Mais se pose alors le problème de communication entre les niveaux puisqu'au moment des interfaces les critères qui prévalent ne sont pas les mêmes et entrent donc en contradiction. C'est un problème essentiel de la coordination des organisations, problème qui devient d'autant plus redoutable lorsque les organisations se complexifient.

Notre hypothèse est que chaque niveau s'organise pour justifier, faire accepter et valider ses projets ou ses décisions aux autres en fonction de la représentation qu'il se fait des critères sur lesquels se fonde son interlocuteur et non pas en fonction de ses propres critères. Cela conduit presque de manière systématique à des contorsions qui seront source d'incompréhensions et de dysfonctionnements.

Les contradictions les plus courantes entre critères sont les suivantes :

- efficacité versus sécurité : les impératifs de rendement, de productivité peuvent engendrer des négligences dans le respect des normes de sécurité ou une dégradation des conditions de travail qui engendrent de plus grands risques d'accidents;

- efficacité versus efficience : l'atteinte de l'objectif est primordial et se fait au détriment de toute considération concernant la consommation de moyens (cas souvent rencontrés dans certains services publics, dans les services fonctionnels et à grande échelle dans les organisations des économies centralement planifiées);

- compétitivité versus employabilité : les exigences de la concurrence conduisent à privilégier la rentabilité à court terme et à négliger les efforts de formation et d'adaptation du personnel;

- activité versus efficience : la préoccupation du maintien d'un certain volume d'activité conduit à différer des mesures de cessation de certaines activités déficitaires au détriment de la rentabilité.

Ces quelques exemples bien connus illustrent les fréquents dilemmes auxquels sont confrontés les acteurs au cours des processus de décisions. Il faut ajouter que les critères de gestion et leur hiérarchisation évoluent également en fonction des changements de

l'environnement et des changements organisationnels (18) et au gré des évolutions des coalitions d'acteurs qui modifient les configurations d'objectifs (cf. Cyert et March).

*

A partir des difficultés rencontrées dans l'évaluation de leurs performances par les organisations qui connaissent des changements de modes de gestion, nous avons montré qu'il fallait d'abord clarifier les concepts utilisés, les rendre cohérents et articulés. Le schéma que nous avons proposé permet d'en situer les différentes étapes et d'identifier, pour mieux les résoudre, deux des principaux problèmes énoncés: d'une part, la mise en cohérence entre logiques de justification et critères de gestion et d'autre part, la résolution des contradictions entre critères de gestion selon les niveaux d'évaluation.

18 Par exemple, la mise en place d'une organisation en juste-à-temps ou des procédures de modernisation des services publics modifient la hiérarchie des critères de gestion et, par conséquent, les paramètres à partir desquels les activités et les individus vont être évalués doivent être changés.

Cf. également MEVELLEC P., "Coûts à base d'activités : un succès construit sur un malentendu", *Revue Française de Gestion*, n° 97, janvier-février 1994, pp. 20-29.

Bibliographie

BERTRAND H., CAPRON M. et alii, Changements organisationnels et instrumentation de gestion, Dossiers documentaires de l'ANACT, Ed. ANACT, 1995, 391 p.

BOLTANSKI L., THEVENOT L., De la justification. Les économies de la grandeur, Gallimard, 1991, 483 p.

COHENDET P., LLERENA P., "Evaluation économique des performances et instrumentation de gestion", Cahiers d'économie et de sociologie rurales, n° 28, 1993, pp. 51-61.

ECOSIP, Gestion industrielle et mesure économique, Economica, 1990, 425 p.

GLOBOKAR T. (dir.), Entreprise, société, communauté, Ed. Autrement, 1993, 196 p.

LORINO P., L'économiste et le manager, La Découverte, 1989, 228 p.

ANNEXE

DEFINITIONS DES CRITERES DE GESTION

Généralement les critères de gestion qu'il ne faut pas confondre avec des indicateurs, se définissent concrètement comme une mise en rapport entre deux "grandeurs" (ou valeurs de référence ou principes) pour une même période ou la mise en rapport de la même grandeur sur deux périodes différentes.

L'activité se caractérise par un rapport entre l'occupation observée et les potentialités offertes par les ressources humaines et les équipements. On peut l'évaluer à partir de taux d'utilisation de la main d'oeuvre et des machines. On la compare sur plusieurs périodes à partir de paramètres tels que croissance ou développement saisis à partir de l'évolution du chiffre d'affaires, du produit, de la valeur ajoutée,...

La sécurité et la santé sont appréhendés à travers les risques encourus par le personnel et les installations. Un certain nombre d'indicateurs du bilan social servent de repères (accidents du travail, ...).

L'efficacité caractérise le degré de réalisation des objectifs; c'est donc le rapport entre les résultats et les objectifs. Elle est évaluée généralement à partir du rendement du travail et de la productivité des différents facteurs de production.

L'efficience est la mise en rapport entre les résultats et les moyens mis en oeuvre pour y parvenir; elle caractérise les efforts pour réaliser des économies de moyens (rapport entre produits ou résultats et ressources utilisées). On l'évalue physiquement à partir de la productivité et financièrement à partir du concept de rentabilité.

Nous définissons l'effectivité comme étant la combinaison entre l'efficacité et l'efficience. En ce sens, c'est la capacité à atteindre les objectifs prévus en minimisant les ressources consommées. Ce critère doit donc articuler les paramètres d'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence dans un rapport du type buts/moyens/résultats. Il existe cependant d'autres définitions de l'effectivité : pour Marchesnay (19), l'effectivité est le "degré de satisfaction de l'organisation et, sans doute également, des membres de la Société, en fonction des buts réalisés"; pour Favereau (20), il s'agit des effets que les organisations engendrent dans l'ensemble de la société, c'est-à-dire "la performance de leurs objectifs par rapport à des objectifs de niveau supérieur". Ces deux définitions pourraient s'appliquer aux critères s'exerçant à l'interface entre l'entreprise et la société.

La compétitivité est la capacité de faire face durablement à la concurrence en s'adaptant aux évolutions du marché. On distingue, au niveau des paramètres d'évaluation, la compétitivité-prix qui met l'accent sur les coûts et la compétitivité hors-prix qui met en avant des facteurs plus qualitatifs (délais, fiabilité, durabilité,...).

La viabilité est la capacité de l'organisation d'assurer, seule, sa propre pérennité. C'est un critère multidimensionnel puisqu'il met en oeuvre tous les aspects de l'entreprise : humains, commerciaux, financiers, technologiques,...

19 MARCHESNAY M., "De la théorisation en sciences de gestion", *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n° 17, avril 1991, p. 205.

20 FAVEREAU O., "Vers un calcul économique organisationnel ?", *Revue d'Economie Politique*, n° 2, 1989, p. 348.

Le critère de satisfaction est protéiforme et se rencontre à tous les niveaux, puisqu'il concerne toutes les parties prenantes de l'entreprise, internes et externes. Il donne généralement lieu à des mesures d'impact.

L'employabilité est l'un des critères qui permet d'apprécier les effets des décisions de l'entreprise sur l'environnement. Il permet d'évaluer la capacité des individus d'une entreprise à trouver un emploi dans une autre entreprise.

D'autres critères pourraient être définis, notamment au niveau sociétal; nous ne les détaillons pas ici, dans la mesure où ils apparaissent encore secondaires ou liés à un type bien précis d'organisation : critères de pertinence (en management public), de solidarité, de convivialité, de respect de l'environnement, de développement des capacités cognitives, d'esthétique,...