



HAL
open science

L'évaluation organisationnelle au sein de services non marchands: quelques éléments de réflexion

Nathalie Audigier

► **To cite this version:**

Nathalie Audigier. L'évaluation organisationnelle au sein de services non marchands: quelques éléments de réflexion. *Communication & Organisation*, 2008, Retour sur les images d'organisations, 34, pp.178-201. 10.4000/communicationorganisation.652 . hal-01570908

HAL Id: hal-01570908

<https://hal.science/hal-01570908v1>

Submitted on 1 Aug 2017

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.

**L'EVALUATION ORGANISATIONNELLE AU SEIN DE SERVICES NON
MARCHANDS : QUELQUES ELEMENTS DE REFLEXION**

Nathalie AUDIGIER

RESUME

Cet article identifie les principales difficultés rencontrées lors des évaluations organisationnelles au sein des organismes relevant du secteur des services non marchands et tente d'apporter quelques solutions afin de proposer un nouveau modèle de réflexion et d'appréciation de la performance de ces structures. Les critères d'implication et d'appropriation du processus d'analyse par les acteurs concernés semblent s'inscrire au cœur du schéma de l'étude. La prise en compte du cycle de vie de l'entité et de la finalité recherchée via l'analyse constituent également des variables à intégrer dans la définition du processus d'évaluation.

ABSTRACT

This article identifies the main difficulties encountered during the organizational evaluations of the organizations within the sector of non commercial services and tries to bring some solutions in order to propose a new model of reflexion and appreciation of these structures performance. The criteria of implication and appropriation of the process of analysis by the concerned actors themselves seem to come within of the core model of the study. The consideration of the entity's cycle life and the required aim via the analysis also constitute variables to be integrated in the definition of the evaluation process.

PLAN

I – LA NOTION DE PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

- 1 – Le critère de l'efficacité
- 2 – Le critère de l'efficience
- 3 – Le critère de la pertinence
- 4 – Le critère de la viabilité financière

II – OBJECTIFS ET RÔLES DES OPERATEURS D'UNE EVALUATION ORGANISATIONNELLE

- 1 – Les objectifs recherchés
- 2 – Les opérateurs
- 3 – Appropriation et implication
- 4 – Evaluations cérémonielles

III – INFLUENCE DU CONTEXTE GLOBAL LORS DES EVALUATIONS ORGANISATIONNELLES

- 1 – Les opérateurs à l'image de Janus...
- 2 – Cycles de la vie organisationnelle et modification de la performance
- 3 – Impact du contexte

IV – LOGIQUES ET EVALUATIONS ORGANISATIONNELLES

- 1 – Le rôle primordial des hommes
- 2 – Stratégies et collaboration

Comment évaluer la performance d'une structure lorsque la production de l'entité concernée ne peut se limiter à des résultats objectifs et mesurables ?

De plus, on conçoit implicitement que, par exemple, le bon fonctionnement d'un centre de formation, d'un établissement de soins ou encore d'une institution caritative ne se résume pas à l'effectif de diplômés, au nombre de patients guéris ou encore au stock de denrées distribué.

Cependant, de telles organisations nécessitent des investissements financiers souvent considérables pour lesquels les bailleurs de fonds ont besoin d'obtenir des assurances. Or, comme il est souvent difficile de traduire les résultats obtenus par ces organismes dans des tableaux économiques, les observations et les études portent la plupart du temps sur l'entité elle-même et sa capacité de réussir ou d'apporter des garanties aux investisseurs reposent sur sa qualité organisationnelle et le savoir-faire de son personnel.

On prend alors conscience, qu'au delà du souci d'une bonne utilisation des fonds versés, il existe une réelle volonté de procéder à l'évaluation des structures et des hommes qui les composent.

Notre réflexion s'appuie sur l'examen d'un certain nombre d'associations de développement (organisations internationales, ONG humanitaires,...) mais également dans le secteur tertiaire non marchand, à travers le cas des centres de formations et des établissements de santé.

Au cours des trente dernières années, les praticiens et les théoriciens ont mis en évidence le rôle capital que jouent les organisations non marchandes dans l'amélioration de l'utilisation de l'aide au développement et le soutien à des projets pédagogiques ou médicaux, quels qu'ils soient (Eaton, 1972 ; Uphoff, 1972 ; Savedoff, 1998 ; Picciotto et Weisner, 1998). La plupart – voire la totalité – des projets ont vu le jour dans des situations où une institution ou un groupe n'avait pas rempli son mandat avec efficacité ou efficience (qu'il s'agisse de s'acquitter d'une fonction ou de fournir un service) ou voulait être plus performant. Il n'est par conséquent pas surprenant que la majorité des projets, en plus d'apporter une aide directe, comprennent aussi des éléments de renforcement de l'institution ou des préconisations concernant des réformes organisationnelles. Conçus à l'origine pour moderniser ou renforcer l'entité en question, ces éléments incluent souvent la formation de gestionnaires, l'achat de nouvel équipement, le redressement des systèmes comptables et la mise en œuvre des réformes structurelles.

Les praticiens des sciences de gestion définissent l'organisation comme étant à la fois l'action d'organiser, le résultat de cette action et l'ensemble organisé lui-même. Il découle de cette définition qu'apparaissent des interactions entre la structure de l'organisme, les choix stratégiques suivis et le comportement des hommes en charge de son fonctionnement.

Pour Ansoff (1983), la structure de l'entreprise est conçue pour définir des stratégies pertinentes et permettre leur mise en œuvre ; ainsi donc, les choix organisationnels apparaissent comme des facteurs actifs pour la réussite des projets et non comme des conséquences adaptatives.

Chandler (1990) pense quant à lui, que les organisations en place découlent, de fait, des orientations stratégiques décidées en amont, elles-mêmes conditionnées par l'environnement de l'entreprise.

Dans ce débat, la question qui nous préoccupe revient à savoir si une structure organisationnelle observée est pertinente au regard des missions qui lui sont confiées ou si, compte tenu du contexte de travail de l'entité, elle est dotée du meilleur système institutionnel.

Ceux qui suggèrent ces changements institutionnels ont ce que Drucker (1983) appelle une « théorie de l'entreprise ». Il s'agit d'un ensemble d'hypothèses ou de postulats qui caractérisent soit la façon dont fonctionne l'entreprise, soit celle dont elle devrait fonctionner.

Dans cet article, nous proposons une réflexion qui aide à formuler et à rendre plus claires certaines de nos idées associées à une « théorie » sur la façon de rendre les organisations plus performantes. Pour simplifier, nous pensons que la performance organisationnelle est fonction du contexte dans lequel l'organisation existe, de ses capacités et de sa motivation. Toute modification planifiée de ces éléments se produit à cause d'une théorie implicite du changement. Si un investisseur ou un organisme de développement veut changer la performance d'une organisation, il procède alors à un diagnostic et élabore une série

d'hypothèses qui se traduisent par des mesures concrètes. L'objet ultime de tout projet entrepris par une organisation est d'améliorer la performance dans des domaines identifiés.

Au cours des dix dernières années, on a assisté à de nombreuses innovations dans le but d'améliorer la performance des organismes de développement. Pensons, entre autres, aux interventions comme la gestion de la qualité totale et du rendement, la réingénierie et la privatisation.

Il existe des postulats et des hypothèses relatifs au changement organisationnel et, dans ce contexte, le cadre aide à formuler la raison d'être et la logique de futurs investissements par les bailleurs de fonds. Cela veut dire, entre autre, de tenter de résoudre certains des problèmes, lesquels ont une incidence sur le diagnostic d'une organisation et sur l'usage qui en est fait.

Le rôle des intervenants est crucial lors d'une évaluation organisationnelle. Une hypothèse sous-jacente devient alors importante, à savoir comment l'organisation a l'intention d'utiliser les résultats pour s'améliorer. Pour que cela soit possible, il est indispensable de se pencher sur les questions suivantes: à qui appartient les résultats de l'évaluation organisationnelle ? Qui produit le scénario du changement ?

Un souci connexe est la crainte que les évaluations organisationnelles ne deviennent des « cérémonies » destinées à maintenir le statu quo. C'est ce qui se produit lorsque certains membres veulent éviter tout accent sur le changement ainsi que la transparence qui va de pair avec l'évaluation. Le moment choisi pour effectuer une évaluation constitue une autre préoccupation. À quel « stade de son existence » l'organisation se trouve-t-elle alors? Cela concerne également le leadership et les cycles organisationnels et économiques, dans la mesure où ils jouent des rôles clés dans la réussite de l'évaluation et la signification de ses conclusions.

Le lien entre les modèles logiques et les évaluations organisationnelles doit également être pris au sérieux. Nous soulignons ici la nécessité de reconnaître l'importance d'une utilisation dynamique du cadre. Nous attirons en outre l'attention sur le fait qu'il faut se rendre compte que la logique d'un projet et son système de performance ne sont pas forcément les mêmes que ceux d'un programme destiné à améliorer la performance organisationnelle.

Enfin, il faut se soucier du fait que l'application de cadres diagnostiques existants (comme celui qui est présenté ici) et de nouvelles formes organisationnelles, comme les associations mutuelles et les groupes interorganisationnels (réseaux, consortiums, etc.), peuvent nécessiter différents types d'évaluation. Beaucoup de ces formes organisationnelles ont des limites floues, une appartenance vague et des structures temporaires, du moins pour certaines parties de l'organisation. Ces caractéristiques changent parfois considérablement l'évaluation en termes des questions posées et de la priorité accordée à certains domaines.

I - LA NOTION DE PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

L'analyse de la performance est une étape cruciale du processus d'évaluation d'une organisation. Et pourtant, c'est une des questions les plus problématiques dans le domaine de la théorie organisationnelle (Steers, 1975 ; Zammuto, 1982 ; Handa et Adas, 1996). Il existe un certain nombre d'approches, mais il n'y a guère de consensus quant à ce qui constitue une bonne série de critères.

Dans les années 1950, on entendait par performance la mesure dans laquelle une organisation en tant que système social atteignait ses objectifs (Georgopoulos et Tannenbaum, 1957). Durant les années 1960 et 1970, Yuchtman et Seashore (1967) définissaient la performance comme la capacité d'une organisation à tirer parti de son contexte pour accéder à des ressources peu abondantes. Pendant les années 1980 et 1990, la réflexion constructiviste a gagné du terrain dans le domaine de la théorie organisationnelle et on a reconnu que l'identification des buts était une tâche plus complexe qu'on ne l'avait d'abord pensé. Lorsqu'on mesure la performance d'une organisation, il faut tenir compte des perceptions des divers intervenants ou groupes concernés, y compris ceux qui y travaillent (Hassard et Parker, 1993). Autrement dit, le concept de performance organisationnelle repose, au moins en partie, sur l'individu. L'influence ou le pouvoir des différents intervenants détermine le message dominant en ce qui concerne la performance.

Dans notre cadre, nous réservons le concept de performance organisationnelle pour les résultats globaux de l'organisation (résultats combinés pour la performance de l'individu, de l'équipe et du programme). Chaque organisation a un travail à faire, des moyens de déterminer dans quelle mesure elle le fait bien et des façons de communiquer ses conclusions. Si la performance peut être comprise de toutes sortes de manière, dans la plupart des secteurs et domaines de développement, il existe des conventions qui constituent un point de repère pour la mesurer.

Dans les centres de formation scolaire, par exemple, nous pourrions mesurer la performance en terme de contribution à l'apprentissage des enfants. Les services médicaux pourraient la mesurer en terme de leur contribution aux soins et aux traitements des malades. Les sociétés d'énergie pourraient la mesurer en terme de l'électricité fournie. On compare couramment les municipalités entre elles en fonction de la qualité de vie à laquelle leurs citoyens ont accès alors que, dans le secteur privé, le critère dont on se sert le plus souvent est la rentabilité, puisque les entreprises qui négligent cet aspect risquent de ne pas survivre.

La performance organisationnelle comprend, selon nous, quatre éléments : l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la viabilité financière.

1 – Le critère de l'efficacité

Le point de départ pour évaluer la performance d'une organisation est son efficacité. La définition que nous utilisons ici est un élément fondamental de ce que nous entendons par le terme organisation. Pour être précis, nous définissons l'efficacité organisationnelle comme la mesure dans laquelle une organisation est capable d'atteindre ses buts. Comme l'indiquent March et Stutton (1997), l'explication des variations dans la performance ou l'efficacité est un des thèmes les plus durables dans l'étude de la performance organisationnelle.

Un certain nombre de problèmes sont cependant associés à la description et à la mesure de l'efficacité. Premièrement, il n'est pas sûr qu'on puisse choisir une seule série ou même parvenir à un consensus quant aux multiples séries de buts d'une organisation (Brown, 1994). Deuxièmement, il n'est pas toujours facile de déterminer où aller et à qui s'adresser pour identifier les buts ou parvenir à un consensus. En dépit de ces difficultés, les organisations ont recours à toutes sortes de moyens pour identifier leurs buts, leurs objectifs et les systèmes qui permettent de communiquer leur efficacité – c'est-à-dire la mesure dans laquelle elles atteignent ces buts – à leurs commettants.

Lorsqu'on évalue l'efficacité d'une organisation, il est important de comprendre tout d'abord sa raison d'être fonctionnelle (si on prend l'exemple d'une université, il s'agit d'offrir un enseignement supérieur) puis d'étudier la manière dont elle comprend les différentes dimensions (enseignement, recherche et service) de sa fonction. La conception qu'une organisation a de sa fonction diffère parfois de celle de ses intervenants. Dans d'autres cas, l'importance accordée aux différentes dimensions varie d'un intervenant à l'autre. Il y a alors des mécontentements et c'est un problème sur lequel les organisations doivent se pencher.

L'une des situations où l'évaluation de l'efficacité s'avère difficile est lorsque l'organisation n'est pas dotée d'indicateurs. Il est alors nécessaire de mettre au point, avec sa collaboration, une liste d'indicateurs substitutifs et de collecter des données sur l'efficacité. Comme pour les questions qui portent sur l'efficacité, il n'y a pas de liste d'indicateurs qui puissent servir à toutes les organisations (Eimicke, 1998). Voici, cependant, des « points de départ » qu'on pourra utiliser lorsqu'une organisation n'a pas ses propres indicateurs : atteinte des buts, nombre de clients servis, qualité des services et produits, production et utilisation du savoir ...

2- Le critère de l'efficience

Le deuxième grand concept pour juger la performance organisationnelle est l'efficience. Chaque organisation dispose d'un certain niveau de ressources pour fournir des produits et des services et elle doit fonctionner dans les limites des contraintes qui en découlent. Lorsque les résultats sont mesurés du point des ressources, le critère est l'efficience, définie comme le

ratio qui reflète la comparaison entre les résultats obtenus et les frais encourus pour atteindre les objectifs.

On distingue deux aspects de l'efficacité : le premier, les unités de production et de services qui sont en rapport avec la raison d'être de l'organisation ; le second, le coût de production des biens et des services. Dans quelle mesure l'organisation est-elle ou non rentable à cet égard ? Telle est la question de l'efficacité (Barker, 1995). En général, on mesure l'efficacité par le ratio résultats-moyens. Cela suppose que pour être efficace, une organisation doit produire le plus possible avec les ressources qu'elle consacre à un programme (Tavenas, 1992). Est également efficace celle qui utilise le moins de ressources possibles pour atteindre ses cibles en matière de production ou, encore, les objectifs d'un programme.

En règle générale, il y a deux approches pour décrire l'efficacité organisationnelle, mais ni l'une ni l'autre n'est bien adaptée aux organisations non marchandes ou sans but lucratif. La première est la définition la plus standard de l'efficacité. On essaye de faire le lien entre la quantité de ressources utilisées et les résultats obtenus. Ce type d'indicateur est habituellement utilisé pour donner une vision globale des organisations pour les comparer entre elles. Si cette approche a parfois produit de bons résultats, il existe une autre façon de savoir si une organisation est « efficace sur le plan administratif ». Il s'agit de déterminer comment les différentes méthodes de travail contribuent à sa valeur ajoutée. Simons et Davila (1998) appellent cela le rendement de la gestion – une mesure du succès avec lequel une organisation gère sa stratégie et ses méthodes de travail.

Lorsqu'on évalue l'efficacité, il est généralement plus difficile d'évaluer les résultats que les moyens, en particulier dans les organismes de services où les résultats ont tendance à être qualitatifs plutôt que quantitatifs. Même dans les organisations qui produisent des articles concrets, il est parfois difficile d'obtenir une évaluation adéquate et en temps opportun des résultats qui fasse ressortir les variations de qualité dans le temps et d'une entreprise à l'autre (Bowles et Coates, 1993).

Comme pour l'efficacité, on trouvera ci-dessous, pour les organisations qui n'ont pas mis au point d'indicateurs d'efficacité, quelques indicateurs préliminaires qui pourront servir de guides dans le cadre d'une évaluation : coût par service ou programme offert, frais généraux par rapport au coût total des programmes ou services, taux d'achèvement des programmes...

L'efficacité et l'efficacité sont des concepts traditionnels dont se servent les praticiens organisationnels pour évaluer la performance. Une organisation est efficace si, lorsqu'on la compare à des organisations similaires, ses résultats sont relativement élevés par rapport aux ressources utilisées. Elle est efficace dans la mesure où elle atteint ses buts ou réalise ses objectifs.

Toutefois, les organisations peuvent être très efficaces sans être efficaces et elles peuvent parvenir à des niveaux relativement élevés d'efficacité sans pour autant être efficaces (March et Sutton, 1997).

L'efficacité et l'efficacité ne disent cependant pas tout de la performance. De nos jours, les organisations doivent être pertinentes pour leurs intervenants et être perçues comme telles. La pertinence est le troisième concept qui fait partie de la performance.

3 – Le critère de la pertinence

Dans n'importe quelle société, les organisations mettent un certain temps à évoluer et à se développer. Tôt ou tard, cependant, elles doivent se renouveler afin de demeurer utiles à leurs principaux intervenants. Si des crises internes et externes sont inévitables, les organisations qui survivent sont celles qui parviennent à s'adapter aux conditions changeantes. D'un point de vue systémique, pour qu'une organisation survive, il faut qu'elle obtienne le soutien de son milieu.

Autrement dit, elle doit fournir aux intervenants les produits et les services qu'ils veulent, dont ils ont besoin et qu'ils sont prêts à soutenir. Une variante clé lorsqu'on parle de performance est le maintien de la pertinence, que nous définissons comme la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaires et à obtenir leur soutien dans le présent et pour l'avenir. Pour être reconnue comme une organisation apprenante, l'organisation doit

pouvoir s'adapter au fur et à mesure que son contexte et les besoins de ses intervenants évoluent. Selon Senge, celles qui survivent sont celles qui sont sans cesse en train d'apprendre et qui se servent de ce qu'elles ont appris pour s'améliorer et être performantes (Senge et coll., 1994, 1999).

Il s'agit de la capacité de l'organisation à faire en sorte que ses intervenants continuent à être satisfaits. Pour être performante, elle doit donner aux intervenants le sentiment que leurs attentes sont comblées.

Comme de nombreuses organisations ne tiennent pas compte des indicateurs de pertinence, il est parfois nécessaire d'élaborer des indicateurs préliminaires, comme ceux suggérés ci-dessous, pour orienter l'évaluation: satisfaction des intervenants, nombre de nouveaux programmes et services, évolution de la réputation chez les organisations homologues, acceptation des programmes et services par les intervenants.

4 – Le critère de la viabilité financière

Les organisations peuvent être relativement efficaces, efficaces et pertinentes pour la majorité de leurs intervenants et être, malgré tout, au bord de l'effondrement. L'évaluation de la viabilité financière comporte trois dimensions. La première est la capacité de l'organisation à produire suffisamment de liquidités pour payer ses factures et dans le cas des organisations à but non lucratif, à être prospères et rentables. On se soucie ici des besoins de trésorerie à court et à long terme.

La deuxième dimension de l'évaluation de la viabilité financière a trait aux sources et aux types de revenus sur lesquels l'organisation se base pour ses dépenses.

La troisième dimension est la capacité d'une organisation à vivre dans les limites de ses moyens. Est-elle capable de gérer ses affaires en fonction de ses sources de revenu et sans créer de déficit ? Cette dimension a essentiellement trait à la capacité réelle de gérer un processus de budgétisation ainsi que les résultats.

Généralement parlant, une organisation est financièrement viable si elle produit une valeur suffisante (à l'interne et grâce à des sources externes) pour que sa survie importe aux intervenants. L'évaluation de la position financière d'une organisation est un aspect de plus en plus important de l'évaluation de sa performance globale. Pour simplifier, si elle veut survivre, l'organisation doit produire au moins la quantité de ressources qu'elle consomme. En termes de système, c'est ce qu'on appelle homéostasie. Une organisation doit cependant tirer constamment des ressources de son milieu sous peine de s'étioler. Ainsi, lorsqu'on fait une évaluation organisationnelle, il est crucial d'évaluer la santé financière de l'organisation.

En résumé, les idées traditionnelles au sujet de la performance organisationnelle étaient limitées aux concepts d'efficacité et d'efficience – en d'autres termes, l'organisation doit atteindre ses buts avec des ressources raisonnables. Les études consacrées aux organisations suggèrent cependant de plus en plus fortement que leur performance comprend aussi leurs rapports avec leurs intervenants, le maintien de leur pertinence ainsi que leur capacité à attirer des ressources, tant à court terme qu'à long terme. Pour assurer sa performance pendant des périodes prolongées, une organisation doit élaborer et mettre en œuvre des stratégies adaptées et ses activités et services doivent demeurer réalistes et en rapport avec les besoins des intervenants. Si ce qu'une organisation fait n'est pas pertinent, trop ambitieux ou coûteux, sa survie devient incertaine.

II- OBJECTIFS ET RÔLES DES OPERATEURS D'UNE ÉVALUATION ORGANISATIONNELLE

Avant de se demander comment aborder une évaluation organisationnelle, il faut savoir par qui et pourquoi elle sera faite. En général, c'est un commanditaire, un investisseur, un membre ou, encore, l'organisation qui prend l'initiative. Le programme est rarement neutre. Il reflète, au contraire, les besoins, les intérêts, les valeurs et les idées préconçues des gens qui ont décidé de procéder à l'évaluation. Comprendre la motivation d'ensemble s'avère très utile pour éviter les problèmes éventuels au moment de la mise en œuvre.

1 – Les objectifs recherchés

L'évaluation organisationnelle peut être motivée par la nécessité de rendre des comptes et d'apprendre. Concernant le premier point, il est parfois nécessaire de prouver à un investisseur, à un organisme de réglementation professionnelle ou à un patron que l'organisation est performante. L'objectif peut être d'assurer la continuation du financement ou de la licence ou, encore, l'obtention d'un autre niveau de licence. Il peut aussi s'agir d'évaluer une nouvelle phase de soutien. Même si une telle évaluation peut amener une organisation à changer et à apprendre, tel n'est pas l'objectif premier. L'important est de déterminer son mérite face à une décision (le plus souvent externe) quant à certains aspects de son financement ou de son autorisation à fonctionner. On procède alors à un audit financier complet destiné à vérifier que les fonds versés se traduisent concrètement en actions sur le terrain.

L'apprentissage et le savoir constituent aussi des motifs d'évaluations organisationnelles. Grâce à elles, on peut mieux comprendre comment fonctionne une organisation. Si beaucoup des questions relatives au diagnostic organisationnel sont les mêmes que celles de l'évaluation de la responsabilité, l'intention est d'utiliser l'information à l'interne pour aller au-delà de l'image actuelle de l'organisation et de prendre des décisions opérationnelles pour l'améliorer.

Notre priorité et notre souci sont l'utilisation de l'évaluation pour l'amélioration organisationnelle et nous nous situons donc dans le domaine du «savoir» davantage que dans celui du «retour sur investissement». Ce qui nous intéresse, c'est de rendre les évaluations plus pertinentes pour ce qui est de renforcer la connaissance et de contribuer à l'apprentissage et à l'amélioration de la performance organisationnelle.

2 – Les opérateurs

Notre étude nous a montré qu'il est primordial de se pencher sur qui définit et dirige l'évaluation organisationnelle. Si elle est effectuée par un organisme de réglementation professionnelle avec l'aide d'un bailleur de fonds ou d'une unité de mise en œuvre d'un projet, elle ne réussit généralement pas à améliorer la performance. Cette constatation est conforme aux conclusions obtenues par les praticiens et les spécialistes de l'aide au développement au cours des quarante dernières années. Ceux qui sont responsables de l'évaluation doivent s'approprier le processus – telle est la clé de la réussite.

L'appropriation est liée à divers facteurs qui constituent l'évaluation organisationnelle. Les membres du personnel doivent être en mesure de bénéficier du travail de l'organisation. Ils doivent perfectionner leurs compétences, changer les systèmes qui les empêchent de réussir et établir des mesures d'incitation qui appuient les processus de changement. En somme, pour persévérer dans le processus de changement, ils doivent avoir le sentiment de s'engager et de participer à une entreprise qui est aussi la leur. L'appropriation est importante tant au niveau de la base que pour les staffs directionnels, c'est à dire là où le travail se fait et où les décisions sont prises. L'une des conclusions que nous avons tirées de nos travaux est que les données produites dans le cadre d'une évaluation ont besoin d'être perçues comme valides à tous les échelons, les plus élevés comme les plus bas.

3 – Appropriation et implication

Dans un centre de soins, c'est le directeur qui a décidé quelles données devaient être incluses ou laissées de côté. Le personnel s'est rapidement désintéressé de l'évaluation et celle-ci n'a pu être terminée.

Lors d'un audit au sein d'un centre de formation pour adultes, le personnel a non seulement participé activement à l'évaluation, mais il a également suggéré à la direction que des représentants de stagiaires y participent aussi. Cette suggestion a été acceptée et des données provenant de tous les niveaux de l'organisation ont été intégrées au rapport d'évaluation, lequel est devenu un document essentiel à la planification stratégique.

On note toutefois que lorsque les résultats d'une évaluation externe indiquent que l'organisation en place n'est pas capable de gérer cette procédure, on fait appel à un cabinet d'étude, à une société d'experts dans ce domaine ou encore à des unités de mise en œuvre de projets. Cette démarche est menée pour remédier aux lacunes organisationnelles et institutionnelles du commanditaire en permettant un meilleur accès aux décideurs, en contournant notamment les différents niveaux décisionnels et hiérarchiques.

Si une telle idée peut paraître intéressante, les recherches abondent pour confirmer que les équipes échouent lorsqu'elles ne font pas partie de l'organisation dans laquelle elles s'efforcent de provoquer des changements ou lorsque l'organisation ne s'approprie pas totalement le processus de changement. Ces unités fonctionnent parfois comme des enclaves au sein du système et il est fréquent qu'elles ne contribuent pas ou même qu'elles nuisent à la capacité des organismes d'exécution de gérer ensuite les ressources du projet pendant la phase opérationnelle (stade auquel les avantages se matérialisent généralement). Leur réussite se limite par conséquent au projet même sans s'étendre à l'amélioration de la performance de l'organisation qui devra faire le travail une fois le projet terminé pour que celui-ci ait un impact durable. Lorsque les organisations qui définissent le développement dans une société et y contribuent sont contournées à cause de leurs faiblesses, réelles ou simplement perçues, sont alors mis en place des mécanismes qui affaiblissent encore l'organisme central et réduisent sa capacité de participer efficacement au processus de gouvernance.

Les moyens de rompre ce cercle vicieux sont au centre de la discussion sur l'appropriation. Il est essentiel d'inclure les principaux intéressés (dirigeants, conseil d'administration, clients, partenaires) comme il le convient si on veut qu'ils tirent des recommandations du projet et les intègrent dans leur travail de développement. Autrement dit, comment l'évaluation organisationnelle peut-elle promouvoir l'appropriation et l'engagement en ce qui concerne le processus de changement ?

Nous pensons qu'une évaluation destinée à améliorer la performance doit être effectuée par des membres importants de l'organisation qui sont responsables jusqu'à un certain point de ses actions. Lorsqu'on procède à un diagnostic, il est primordial que les individus qui participent aux activités quotidiennes de l'organisation participent aussi au processus. Il faut qu'ils voient l'évaluation des problèmes comme leur propre diagnostic. Toutes les idées sur «les raisons pour lesquelles les choses marchent ou ne marchent pas» doivent venir d'eux. De cette façon, ils peuvent formuler une hypothèse, dans leurs propres termes, de ce qui est bien ou pas en s'appuyant sur leur réflexion et leur bon sens (Weick, 1995). Si les individus concernés ne s'approprient pas l'analyse organisationnelle, qu'elle soit bonne ou mauvaise, ils ne pourront pas adhérer aux solutions envisagées. Si certains ont tendance à dire que le problème tient toujours à l'insuffisance du financement, d'autres qui ont pris le temps de « s'approprier » la situation sont plus enclins à définir le problème en des termes susceptibles de conduire à une solution. Le problème devient alors le leur, tout comme la responsabilité d'aider à le résoudre.

4 - Evaluations cérémonielles

Lorsqu'on évalue la performance organisationnelle, il y a souvent des gagnants et des perdants. C'est donc un processus délicat et hautement politique dans lequel les gestionnaires en particulier, mais les autres aussi, risquent de s'exposer à des reproches et à des sanctions. D'où la tendance fréquente à éviter une évaluation transparente de la performance organisationnelle. Cela peut aussi résulter en une «évaluation cérémonielle» – on passe par les différentes étapes, mais de façon très contrôlée, en s'assurant que les données ne sortent pas de quelques bureaux et que le rapport soit formulé avec le plus grand soin pour que toutes les critiques restent cachées. Or, une évaluation organisationnelle devrait être un processus qui apprend quelque chose à toutes les parties concernées. Elle ne devrait pas avoir lieu simplement parce que quelqu'un, quelque part, a dit qu'il fallait en faire une. Il s'agit d'un énorme investissement en termes de temps, d'argent, de ressources et, surtout, de moyens humains. L'organisation doit être prête à faire l'évaluation et à en accepter les résultats.

III – INFLUENCE DU CONTEXTE GLOBAL LORS DES EVALUATIONS ORGANISATIONNELLES

1 – Les opérateurs à l'image de Janus...

Le directeur d'un établissement de santé se sentait obligé de participer à une évaluation organisationnelle parce que cela avait été suggéré par le principal actionnaire à qui il avait l'intention de demander des fonds supplémentaires dans un avenir rapproché. Le processus d'évaluation a démarré avec le soutien de consultants externes et il est devenu manifeste que le directeur était très réticent à l'idée de soumettre son organisation à un examen détaillé, même s'il relevait de gens qui y appartenaient. En fin de compte, l'évaluation a été faite seulement par le directeur et une personne de son bureau. L'information reçue en provenance des autres services a été systématiquement rejetée. Un rapport final a été reporté à plusieurs reprises jusqu'à ce que le directeur se résigne à accepter un nouveau poste et que la question soit enfin abandonnée.

Il existe aussi des cas où il est dans l'intérêt du dirigeant de l'organisation de maintenir un certain flou autour de l'analyse de la performance. Il contrôle le dialogue et le discours pendant l'évaluation. Mais lorsque les organisations sont transparentes, les rapports de pouvoir changent. Les évaluations organisationnelles ouvrent le dialogue. Elles peuvent introduire de nouveaux protagonistes dans la structure et entraîner des changements bénéfiques. Les membres ou même les unités de mise en œuvre de projets ne voient pas toujours cette transparence utile. Parfois, le changement va à l'encontre de leurs intérêts. Dans une situation de ce type, on peut se demander si l'organisation est prête pour une évaluation. Ceux qui y participent devraient prendre ces détails au sérieux.

La question est de savoir comment faire pour que ceux qui sont au pouvoir participent à l'évaluation et se servent des résultats. Le processus et les conclusions doivent être traités de façon à ce qu'il y ait des retombées positives pour les personnes concernées et pour le développement de l'organisation dans son ensemble. Pour ce qui est de déterminer comment entamer l'évaluation et s'assurer qu'elle continue sur sa lancée, il faut bien réfléchir à la question du contrôle des ressources nécessaires pour procéder. Cela signifie, notamment, d'étudier les ressources contrôlées par les gestionnaires, les forces externes (les financiers, la législation, la réglementation), les clients, le personnel et réfléchir également à l'incidence que l'évaluation aura sur eux afin de faire en sorte qu'elle ait des retombées bénéfiques pour toutes ces personnes concernées. Cela ne veut pas dire que tout le monde sera toujours content ou qu'il n'y aura aucun changement de gestion ou de personnel. Cela signifie plutôt qu'il est essentiel de tenir compte de ces facteurs lorsqu'on décide de faire une évaluation afin d'éviter les interventions de ceux qui se sentent menacés et qui risquent de saboter le processus. Dans certains cas, cela pourrait vouloir dire de reporter l'évaluation.

2 -Cycles de la vie organisationnelle et modification de la performance

La mise en œuvre réussie d'une évaluation organisationnelle suppose une bonne compréhension du stade de développement auquel se trouve l'organisation. En tant qu'unités sociales, les organisations sont fort diverses : il en existe de toutes les tailles, de toutes les formes et de tous les genres. Certaines sont jeunes, d'autres vieilles. Une organisation jeune, en pleine croissance, n'a pas besoin du même soutien qu'une organisation qui a atteint sa maturité et qui est relativement stable. Ainsi, les organisations dont le mandat est vague ne sont pas de même nature que celles dont il est clair. Il est important de tenir compte des variations lorsqu'on essaye de comprendre comment interpréter l'information recueillie par une évaluation organisationnelle.

Les organisations émergent de manières très diverses et sont fortement influencées par leurs dirigeants. Elles peuvent en avoir de nouveaux dont le mandat est axé sur le changement ; certains sur leur départ qui veulent influencer sur l'avenir ; et même d'autres sur le départ qui sont soucieux d'éviter qu'on ne prouve quoi que ce soit à leur reprocher quant à leur performance. Les organisations évoluant constamment, il est parfois difficile de trouver des moyens de comprendre tout les domaines de performance. Les jeunes se concentrent-elles

davantage sur leur efficacité et sur leur stabilité financière? Est-ce normal? Devrait-on les encourager à faire des évaluations organisationnelles? Les plus mûres font-elles plus attention aux questions d'efficacité? De pertinence? En quoi le cycle de la vie organisationnelle influe-t-il sur le processus d'évaluation organisationnelle?

La seule chose, malheureusement, pourrait bien être qu'on ne puisse pas répondre avec certitude à ces questions.

La plupart des recherches sur les organisations mettent l'accent sur la structure et la stabilité plutôt que sur l'émergence et le changement. En ignorant la question des origines, les chercheurs ont aussi évité la question des raisons pour lesquelles certaines choses persistent. L'approche évolutive des organisations, au contraire, traite les origines et la persistance comme deux questions indissociables. Ce faisant, les modèles évolutifs englobent de nombreux niveaux et unités d'analyse et ainsi, le plus souvent, adoptent une perspective multidisciplinaire. (Aldrich – 1999)

3 – L'impact du contexte

Comme beaucoup de personnes ayant participé à des processus d'évaluation, Aldrich est intrigué par la complexité des organisations. Pourquoi certaines d'entre elles réussissent alors que d'autres échouent systématiquement? Comment peut-on cerner les variables qui peuvent produire un changement? Pourquoi certaines organisations sont-elles réticentes au changement? Nous savons en somme que le changement ou la stabilité organisationnels sont inextricablement liés à des processus historiques chronologiques.

Puisque les évaluations organisationnelles ont lieu à un moment donné, il est important de les situer dans leur contexte. Les dirigeants ont-ils changé récemment ou non? Le contexte économique ou social est-il sens dessus dessous? L'organisation essaye-t-elle de se renouveler ou est-elle sur le point de se lancer dans une nouvelle mission? Le fait est que les hypothèses ou les postulats quant à ce qui influe sur la performance organisationnelle sont souvent colorés par le cycle de la vie organisationnelle. Si nous tenons compte de cette dernière dans notre cadre, il est cependant souvent nécessaire de repenser les changements qui y sont associés lorsqu'on formule des conclusions, et ce, dans la mesure où les employés n'auraient plus rien d'autre dans leur vie.

Nous savons que de nombreux événements se produisent simultanément plutôt que successivement dans la vie d'une organisation. Des capacités, motivations et composantes du contexte peuvent être isolées du reste pour permettre l'analyse, mais en pratique, elles sont liées les unes aux autres dans des boucles de rétroaction et des cycles continus. En ce sens, une évaluation n'est rien d'autre qu'un instantané de l'organisation à un moment donné, cliché obtenu avec les outils analytiques disponibles. L'évaluation reflète ainsi le cheminement historique de l'organisation et la somme de ses actions jusqu'à ce jour.

Cela change-t-il l'évaluation organisationnelle? Cela influe-t-il sur la manière dont les questions sont cernées? Est-il raisonnable de considérer qu'il s'agit d'une aberration en termes de processus? En quoi cela affecte-t-il le processus de mise en œuvre? Les projets d'aide accentuent-ils la situation? Ce sont là des questions qu'il faut sans cesse poser lorsqu'on évalue la performance d'une organisation.

IV - LOGIQUES ET EVALUATIONS ORGANISATIONNELLES

De nos jours, un grand nombre de dirigeants voient leur organisation comme une série de silos fonctionnels axés essentiellement sur leurs propres besoins. C'est un point de vue particulièrement répandu parmi les gestionnaires accoutumés à être récompensés pour avoir optimisé la performance de leurs fonctions par rapport au reste de l'organisation. Même s'ils parlent de processus « d'ensemble », leurs efforts sont souvent tournés vers l'intérieur et axés sur leurs propres besoins. Qui plus est, c'est ainsi qu'ils sont mesurés.

Dans de telles situations, la nécessité d'avoir des systèmes et des opérations communs qui s'appliquent uniformément à toute l'organisation, comme un fil cousant ensemble les divers éléments fonctionnels pour que tous travaillent à la même fin, saute aux yeux. Autrement dit,

des processus organisationnels sont essentiels. Des processus permanents sont quasiment indispensables pour faire d'une vision d'avenir une réalité au moyen d'activités quotidiennes se déroulant sans accroc. Il s'agit de mécanismes qui orientent les interactions entre tous les groupes de participants au sein de l'organisation pour faire en sorte que le travail courant soit fait au lieu d'être compliqué ou bloqué.

Ainsi, le terme processus organisationnels désigne la tâche qui consiste à aligner et intégrer les diverses pratiques et cultures des différents segments de l'organisation en introduisant des systèmes et des opérations communs qui s'appliquent uniformément dans tous les secteurs de l'organisation. Ces opérations et processus communs comprennent la résolution de problèmes, la planification, la prise de décisions, les communications, le suivi et l'évaluation. La résolution de problèmes est sans doute la plus courante de toutes les activités de réflexion. La disparité entre les approches de résolution de problèmes, ces dernières déterminant la mesure dans laquelle on profite des occasions qui se présentent, explique en partie pourquoi certaines organisations réussissent à améliorer leur performance alors que d'autres ont du mal à le faire. Toutes les autres activités relatives aux processus organisationnels – planification, suivi et évaluation – font partie du processus de prise de décisions.

La première étape d'une approche systématique de résolution de problèmes consiste à cerner ou à comprendre le problème et à le définir en termes clairs. La capacité à parvenir à diagnostiquer un ennui capital à temps décide parfois de la survie ou de la disparition d'une organisation. Il arrive que ce qu'on pense être la difficulté ne soit qu'un symptôme d'un problème beaucoup plus important et profond. Par conséquent, savoir diagnostiquer correctement le problème fondamental et le cerner avec précision devient la condition préalable pour pouvoir supprimer les entraves à la performance et faire progresser l'organisation dans la direction souhaitée. Une fois le problème cerné et défini, l'étape suivante consiste à concevoir des approches différentes pour le résoudre. Cela nous amène à la prise de décisions.

Ces organisations sont des systèmes orientés vers un but et mus par les actions de nombreuses personnes, qui loin d'être le fruit du hasard, découlent de modèles connus sous les termes de «managerial cognition» (cognition gestionnelle) (Schein, 1997) ou de culture organisationnelle perçue. Il s'agit de schémas culturels qui traduisent un monde qui est souvent ambigu et complexe en un système plus familier et facile à comprendre, répondant ainsi aux besoins et aux attentes de l'organisation et dans lequel elle peut prendre des décisions logiques.

1- Le rôle primordial des hommes

La décision prise par un centre de recherche de procéder à une autoévaluation était fortement influencée par le directeur qui allait quitter à la fin de son mandat. Bien qu'il ait bien réussi dans ses fonctions, il voyait venir certains changements qui allaient affecter l'organisation. Il savait qu'elle devrait s'adapter pour faire face à ces modifications et il a amorcé une autoévaluation pour s'assurer que le personnel puisse contribuer au processus après l'arrivée du nouveau directeur. Lors des visites d'orientation qui ont précédé son entrée en fonction, ce dernier a lui aussi participé à la conception de l'autoévaluation. Comme son prédécesseur, il savait qu'il était important que le personnel soit inclus si on voulait améliorer la performance. Il voyait également les avantages d'une telle évaluation au moment où il prenait la direction du centre. En fin de compte, celle-ci a encore été élargie pour inclure le conseil d'administration.

De nos jours, les modèles logiques comme les cadres logiques sont utilisés pour aider les organismes de développement et les institutions financières internationales à décrire les interventions de projets qu'elles envisagent au sein des organisations. Les systèmes logiques aident à rendre plus claires les exigences en termes de performance et les ressources nécessaires pour modifier la performance des projets. Les projets répondent à une logique relativement linéaire : les moyens sont utilisés pour des activités qui elles-mêmes mènent à des produits qui résultent en des incidences qui, à leur tour, conduisent à des impacts. Si cette logique est utile pour des activités plus ciblées, il est rare que le changement organisationnel

se produise de façon linéaire. Il est plus approprié de décrire la modification de la performance organisationnelle comme une série de changements interactifs qui ne sont pas perçus de la même façon ou dans la même dimension temporelle par tous les membres de l'organisation.

Peut-on faire un lien entre notre travail d'évaluation organisationnelle et les modèles logiques? D'après notre expérience, oui et non. Oui, car nous avons trouvé qu'il était utile d'établir des liens logiques entre les domaines dans lesquels on avait diagnostiqué un changement et notre modèle de performance. On assume, par exemple, qu'il existe un lien entre la formation du personnel et l'amélioration de la performance de ces organisations. La logique est que l'amélioration de la capacité individuelle influe sur la performance organisationnelle. Nous savons néanmoins que de nombreuses autres conditions doivent aussi être envisagées. La plupart des conditions à la réussite, pour ce qui est de la capacité et du contexte, peuvent être identifiées ou envisagées dans les limites d'un cadre logique. Cependant, il est fréquent que nous n'ayons pas les outils nécessaires pour comprendre ou décrire la complexité des questions concernant la motivation organisationnelle et individuelle. Comment s'y prend-on pour que les gens s'approprient le changement? De quelles façons a-t-on besoin de changer les normes et les valeurs? Si nous avons trouvé les systèmes logiques utiles pour ce qui est de décrire certains des aspects de la capacité et du contexte qui ont mené au changement organisationnel, nous n'avons pas eu d'aussi bons résultats lorsque nous avons eu recours à ces logiques pour mieux comprendre la motivation organisationnelle et la dynamique du changement.

2 – Stratégies de collaboration

Notre travail a pris pour cadre des structures dotées d'organisation standard, ayant, comme la plupart des organisations, un conseil d'administration et un directeur responsable des décisions relatives à l'embauche du personnel qui s'acquittera des diverses fonctions, etc. Le cadre de réflexion s'est ancré au coeur d'organisations qui avaient une raison d'être fonctionnelle bien définie (centre de formation, établissement de soins,...).

Cependant, de plus en plus, on rencontre des associations hybrides à l'intérieur desquelles plusieurs organisations participent aux activités. Ceci s'explique par le fait que les tâches qui doivent être effectuées nécessitent une collaboration avec d'autres types d'organismes, comme des réseaux, des consortiums et des partenariats public-privé (besoin en connaissances techniques spécifiques, nécessité de lever des capitaux plus importants,...).

Celles-ci n'ont pas les mêmes caractéristiques que les organisations simples. Les nouvelles organisations sont un amalgame de différents types fonctionnels. Les décisions ne sont pas prises à un seul endroit, au contraire, elles sont réparties selon les fonctions, les responsabilités et les besoins. Par conséquent, lorsque nous essayons d'appliquer notre cadre, il n'est pas forcément sensé pour l'organisation dont la structure ne convient pas.

La collaboration peut prendre toutes sortes de formes, mais on retrouve cependant toujours un certain nombre de constantes. Dans une organisation simple, le domaine d'activité est clair. Elle offre un type particulier de services à un certain groupe de clients. Dans le cas d'une collaboration, on essaie de répondre à un besoin qui n'est pas toujours nettement défini et qui évolue avec le temps. On ne sait, par conséquent, pas toujours très bien ce que les partenaires font et qui fait quoi. La plupart du temps, ils ne sont pas structurés, ils n'ont pas toujours de statut légal et ils ne relèvent pas d'une seule personne ou d'une organisation mais de plusieurs membres d'un groupe qui en font partie tant qu'ils ont le sentiment d'avoir leur mot à dire et que le partenariat répond à leurs besoins.

Alors que de nombreuses organisations sont conçues comme des entités permanentes, les partenariats, eux, ne durent pas éternellement. Ils peuvent être créés pour traiter un problème très précis et, une fois celui-ci réglé (ou les changements apportés), être dissous. D'autres associations sont mises sur pied pour s'attaquer aux nouveaux problèmes. On peut citer le cas de la collaboration d'un centre de formation avec une entreprise de reclassement pour la reconversion de salariés licenciés.

Ces facteurs ont des répercussions sur le diagnostic de la performance d'un partenariat. Des recherches s'imposent pour voir si les différences tiennent principalement à la façon de définir la performance ou s'il existe des éléments essentiels relativement au cadre si on veut l'utiliser pour évaluer les partenariats.

Dans les organisations auxquelles nous avons eu affaire, nous savions qu'il était membre et qui ne l'était pas. Dans les plus nouvelles, il y a des gens à temps partiel, des bénévoles, du personnel temporaire et des employés permanents qui, tous, considèrent qu'ils font partie de l'organisation. Ces membres fidèles à plusieurs entités avec des frontières multiples, les limites sont assez floues.

La variabilité des partenariats suggère que leur cycle de vie est très différent de celui des organisations individuelles. Il arrive qu'ils soient démantelés au moment où ils atteignent le sommet de leur réussite, précisément parce que le problème dont ils traitaient a été résolu. Il arrive que le déclin d'un partenariat soit une bonne raison de se réjouir parce qu'il a été performant.

CONCLUSION

La question est de savoir comment faire pour que ceux qui sont au pouvoir participent à l'évaluation et se servent des résultats. Le processus et les conclusions doivent être traités de façon à ce qu'il y ait des retombées positives pour les personnes concernées et pour le développement de l'organisation dans son ensemble. Pour ce qui est de déterminer comment entamer l'évaluation et s'assurer qu'elle continue sur sa lancée, il faut bien réfléchir à la question du motif de cette évaluation et du contrôle des ressources nécessaires pour la mener. Cela signifie, entre autres choses, étudier les ressources contrôlées par les gestionnaires, les forces externes (bailleurs de fonds, législation, réglementation), les clients et le personnel et réfléchir également à l'incidence que l'évaluation aura sur eux et faire en sorte qu'elle ait des retombées bénéfiques pour toutes ces personnes concernées. Cela ne veut pas dire que tout le monde sera toujours content ou qu'il n'y aura aucun changement de gestion ou de personnel. Cela signifie plutôt qu'il est essentiel de tenir compte de ces facteurs lorsqu'on décide de faire une évaluation afin d'éviter les interventions de ceux qui se sentent menacés et qui risquent de saboter le processus.

BIBLIOGRAPHIE

- Aldrich H**, *Organizations Evolving*, Sage Publications, Thousand Oaks (Californie), 1999.
- Ansoff H.I**, *Corporate capability for managing change*, *Advances in strategic management*, vol 2, 1983
- Barker R.C**, *Financial Performance Measurement : Not a Total Solution* , *Management Decision*, 33 (2), pp. 31-39, 1995.
- Bate C**, *Strategies for Cultural Change*, Butterworth-Heinemann, New York, 1996.
- Beaton G**, *Mission Statements in Professional Service Firms : Direction or Decoration ?* , *Journal of Professional Services Marketing*, 11 (1), pp. 173-188, 1994.
- Beesley A**, *“Time Compression” – New Source of Competitiveness in the Supply-Chain* , *Logistics Focus* (5), pp. 24-25, 1995.
- Blickendorfer R, Janey J**, *Measuring Performance in Nonprofit Organizations (Part 2)* , *Nonprofit World*, 6 (2), pp. 18-22, 1988.
- Boschken H.L**, *Organizational Performance and Multiple Constituencies* , *Public administration Review*, 54, pp. 308-312, 1994
- Bowles, M.L., G. Coates**, *Image and Substance : The Management of Performance as Rhetoric or Reality ?* , *Personnel Review*, 22 (2), pp. 3-21, 1993
- Brown M.G**, *Is Your Measurement System Well Balanced ?* , *Journal for Quality and Participation*, 17 (6), pp. 6-11, 1994.
- Campbell J.P et coll.**, *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, McGraw-Hill, New York, 1970.
- Carver J**, *Basic Principle of Policy Governance*, Jossey-Bass, San Francisco, 1996.
- Chandler A.D**, *Stratégies et structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation, 1990
- Cohen S.A.**, *Defining and Measuring Effectiveness in Public Management*, *Public Productivity and Management Review*, 17 (1), pp. 45-57, 1993.
- Denison D.**, *What Is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate ?* , *Academy of Management Review*, 21 (3), pp. 619-654, 1996.
- Down J.W, Mardis T.R. Connolly, S. Johnson**, *A Strategic Model Emerges* , *HR Focus*, 74 (6), pp. 22-23, 1997.
- Drucker P.F.**, *The Concept of Corporation*, New American Library, New York, 1983.
- Earl S,F. Carden T. Smutylo**, *La cartographie des incidences : Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*, Editions d'Organisation, 2001.

- Eimicke, W.B.**, *Benchmarking for Best Practices in the Public Sector/ Achieving Improved Performance in Public Organizations. A Guide for Managers/Organizational Performance and Measurement in the Public Sector : Toward Service, Effort and Accomplishment Reported* , American Review of Public Administration, 28 (1), pp. 90-95, 1998.
- Gagnon Y., J. Dragon**, *L'impact des technologies sur la performance des organisations* , Optimum, La revue de gestion du secteur public, 28 (1), pp. 19-31, 1996.
- Georgopoulos, B., A. Tannenbaum**, *A Study of Organizational Effectiveness* , American Sociological Review, 22, pp. 534-540, 1957
- Giordano Y** , *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative* , EMS 2003
- Grandori A.**, *An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes* , Organizational Studies, 18 (6), pp. 897-925, 1997
- Gupta Y.P., D. Chin**, *Organizational Life Cycles : A Review and Proposed Directions for Research* , The Mid-Atlantic Journal of Business, 30 (3), pp. 269-293, 1994.
- Hagen A.F., M.T. Hassan, S.G. Amin**, *Critical Strategic Leadership Components : An Empirical Investigation* , SAM Advanced Management Journal, 63 (3), pp. 39-44, 1998.
- Handa V., A. Adas**, *Predicting the Level of Organizational Effectiveness : A Methodology for the Construction Firm* , Construction Management and Economics, 14 (4), pp. 341-352, 1996
- Hassard, J., M. Parker** (dir.), *Post Modernism and Organizations*, Sage, Londres, 1993
- Hatch M.J.**, *The Dynamics of Organizational Culture* , Academy of Management Review, 18 (4), pp. 657-693, 1993.
- Kaplan, R.S., D.P. Norton**, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System* , Harvard Business Review, 74 (1), pp. 75-85, 1996
- Ketchen D.J Jr, J.B. Thomas, R.R., Jr McDaniel**, *Process, Content and Context : Synergistic Effects on Organizational Performance* , Journal of Management, 22 (2), pp. 231-257, 1996
- Langdon K, Osbornech**, *Evaluer son équipe* , Editions Mango , 2002
- Lavigne-Delville P** , *Regards sur les enquêtes et diagnostics participatifs : la situation d'enquête comme interface* , GRET, 2000
- Lawrence P.R., J.W.L. Borsch**, *Organization and Environment*, Harvard University Press, Boston, 1967.
- Lusthaus C., M-H. Adrien, G. Anderson, Carden, F**, *Améliorer la performance organisationnelle – Manuel d'auto-évaluation*, Dunod, 1999
- March, J.G., R.I. Sutton**, *Organizational Performance as a Dependent Variable* , Organization Science, 8 (6), pp. 698-706, 1997

- Maslow A**, *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York, 1997
- Mintzberg H, J.B Quinn**, *The Strategy Process : Concepts, Context and Cases*, Prentice Hall, New York, 1995
- Neu D**, *Evaluer : apprécier la qualité pour faciliter la décision* , n°21, Ressources du GRET, 2001
- Picciotto E, Weisner (dir.)**, *Evaluation and Development : The Institutional Dimension*, Business Strategy Review 6, pp. 1-12, 1998
- Prax J Y** , *Le guide du knowledge management*, Dunod, 2000
- Rojot J** , *Théorie des organisations*, Eska , 2005
- Senge, P.M., C. Roberts, R.B. Ross, B.J. Smith, A. Kleiner**, *The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Currency Doubleday, New York, 1994
- Schein E**, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1997.
- Scott,R, J. Meyer**, *Institutional Environments and Organizations*, Sage, Thousand Oaks (Californie), 1997
- Simons, R., A. Dávila**, Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance, Harvard Business School Press, Cambridge (Massachusetts), 1998.
- Steers, R.**, *Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness* , Administrative Science Quarterly, 20, pp. 546-548, 1975
- Tavenas, F.**, *Performance Indicators 1*, Université McGill, Montréal, 1992
- Vazille R**, *Le guide du management des connaissances*, AFNOR , 2006
- Weber M.**, *The Theory of Social and Economic Organization*, Free Press, New York, 1947
- Yuchtman E, S. Seashore**, *Factorial Analysis of Organizational Performance* , Administrative Science Quarterly, 12 (3), pp. 377-395, 1967
- Zammuto, R.**, *Assessing Organizational Effectiveness : Systems Change, Adaptation and Strategy*, SUNY Press, Albany (New York), 1982