



HAL
open science

Les représentations de la performance par les directeurs d'Établissement et Service Médico-- Sociaux : une lecture à partir du “ modèle des cités ”

Gulliver Lux

► To cite this version:

Gulliver Lux. Les représentations de la performance par les directeurs d'Établissement et Service Médico-- Sociaux : une lecture à partir du “ modèle des cités ”. Mesure, évaluation, notation – les comptabilités de la société du calcul, May 2014, Lille, France. pp.cd-rom. hal-01899799

HAL Id: hal-01899799

<https://hal.science/hal-01899799>

Submitted on 19 Oct 2018

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.

Les représentations de la performance par les directeurs d'Établissement et Service Médico-Sociaux : une lecture à partir du « modèle des cités »

Gulliver LUX

Docteur en Sciences de gestion

CREM UMR CRNS 6211

IGR-IAE Rennes

Résumé :

Dans le cadre des mouvements de type *New Public Management* nombre d'organisations du secteur public ou de la délégation de service public ont été contraintes de s'inscrire dans une logique de mesure et d'amélioration des performances. Si nombre de travaux ont étudié le devenir des outils de gestion dans ces organisations peu se sont intéressés aux rapports des acteurs opérationnels de ces organisations avec la performance. Dans le cadre de cet article nous étudions le rapport des directeurs d'Établissement et Service Médico-Sociaux (ESMS) aux concepts de performance (efficacité, efficience, performance). Cet article montre que le concept de performance peut être appréhendé de multiples façons par les acteurs des organisations et que ces interprétations peuvent être éloignées des définitions proposées au sein de la littérature académique ou par les pouvoirs publics (autorité de contrôle de ces structures). À travers le « modèle des cités » nous identifions les principales perceptions de la performance par les directeurs et proposons de distinguer cinq profils de directeurs dans leur rapport aux concepts de performance.

Mots clés : Performance, modèle des cités, interprétation, acteurs, secteur médico-social

Abstract: *Within the framework of movements such as New Public Management many public sector organisations or organisations providing contracted out public services have had to sign up to a system of measurement and performance improvement. Many studies have been done on the future of management tools in these organisations, but few are focused on the relationships of operational actors with the concepts of “performance”. In this article, we examine the relationship between the directors of the Institute for Medico-Social Services (ESMS) with the performance concepts (effectiveness, efficiency, performance). The objective of this article is to show that the concept of performance can be understood by actors in these organisations in many ways, and that these interpretations can be far removed from the definitions proposed by the academic literature or by the public authorities (the controlling authority of these structures). Through the “city model” we identify the principal interpretations of performance concepts which are made by the directors, and we propose to set out five director profiles in their relation to performance concepts.*

Keywords : *Performance, city model, actors, Medico-Social Services*

Introduction

Dans les organisations publiques ou de délégation de service public la performance a été définie par des travaux académiques qui ont proposé des modèles multidimensionnels d'évaluation de la performance propres à ces organisations (Quinn et al., 1983 ; Morin et al., 1994 ; Atkinson et al., 1997), mais également, en France, par les pouvoirs publics à travers les grandes réformes étatiques s'inscrivant dans la Nouvelle Gestion Publique (ou New Public Management : Hood, 1991) que sont la LOLF, la RGPP et la MAP¹. Ces dernières ont cherché à diffuser des outils et une culture de la performance dans des organisations qui n'y étaient pas habituées. Cela est notamment le cas au sein du secteur médico-social, secteur privé non lucratif de délégation de service public (Martineau, 2012 ; Cristallini et Goter-Grivot, 2012).

Si nombre de travaux questionnent aujourd'hui le devenir des outils de gestion visant à piloter et/ou améliorer la performance dans les organisations publiques ou de délégation de service public (Drevet, 2012), peu s'intéressent en amont à l'interprétation et aux représentations des individus envers la performance. En effet, bien que certains auteurs se soient intéressés à la perception des concepts de performance par les acteurs organisationnels (Emery *et al.*, 2008 ; Sogbossi et Bocco, 2010) aucune étude n'a porté sur les acteurs des organisations du secteur médico-social handicap alors que ce secteur est depuis plus de 10 ans soumis à des lois et réformes visant à l'inscrire dans des logiques de performance (Loi 2002-2 de rénovation de l'action sociale, loi 2005 ; Loi 2009 : Hôpital Patient Santé Territoire, Modernisation de l'Action publique 2013 : rénovation de la tarification). Une telle étude sur le secteur paraît pertinente dans une période de développement massif de l'outillage de gestion et d'une culture gestionnaire tournée vers la performance (Avare et Sponem, 2008 ; Baret 2012 ; Chemin et Gilbert, 2010) et cela d'autant plus que les représentations et les rationalités des individus peuvent impacter le devenir des outils de gestion.

Notre étude à dimension exploratoire a pour objectif de mettre en exergue les différentes représentations de la performance par les directeurs d'établissements médico-sociaux. Nous chercherons ainsi à répondre aux questions suivantes :

- Comment est appréhendée / définie la notion de performance par les directeurs d'Établissement et Service Médico-Sociaux (ESMS) ?

¹ LOLF : Loi Organique relative aux Lois de Finance ; RGPP : Révision Générale des Politiques Publiques ; MAP : Modernisation de l'Action Publique

- Existe-t-il des représentations dominantes de la performance ?
- Ces représentations s’inscrivent-elles dans les canons de définition de la performance proposés dans les travaux académiques (la performance est multidimensionnelle) ou par les pouvoirs publics (performance multidimensionnelle ou performance principalement économique et financière) ?

Pour répondre à ces questions, nous revenons tout d’abord sur la notion de performance, puis nous développons notre cadre théorique s’appuyant sur le « modèle des cités » (Boltanski et Thévenot en 1991) (I.). Nous présentons ensuite notre méthodologie (II.) avant de développer notre étude empirique s’appuyant sur l’interview de 32 directeurs d’ESMS (III.). Enfin nous discutons les représentations des directeurs à la lumière du modèle des cités (IV) avant de conclure.

I. Revue de la littérature

Nous montrons que la performance est un concept relativement complexe à la définition difficile (a.) dont la représentation par les individus peut être étudiée à travers le modèle des cités (b.).

a. La performance : un concept complexe aux définitions académiques variées

La performance des organisations a longtemps été définie de manière unidimensionnelle en faisant notamment référence aux aspects économiques et financiers (Bourguignon, 1995). Cependant, devant les limites d’une telle approche nombre d’auteurs ont proposé d’enrichir la notion de performance. Pour Bouquin (2004), le concept de performance est à rattacher à ceux d’efficience, d’efficacité et d’économie. C’est également le cas d’Avare et de Sponem (2008) qui prennent position sur le fait qu’il existe classiquement deux critères de performance : l’efficacité et l’efficience. De La Villarmois (2001) s’inscrit dans une optique identique en soulignant que la performance regroupe les concepts d’efficience, d’efficacité et de productivité.

Les propositions de définition pourraient ici être poursuivies sans difficulté. Il apparaît en effet que le concept de performance est l’objet d’un très grand nombre d’usages et de définitions (Bessire, 1999 ; Véran, 2008). Bourguignon (1995) constate ainsi que le concept est largement utilisé sans que sa définition ne fasse l’unanimité.

Certains auteurs ont justifié cette difficulté à définir la performance. Pour Morin (1996) ou Quinn et Rohrbaugh (1983), la performance organisationnelle est un construit social dont la

définition dépend du preneur de décision, de ses objectifs, de son temps et de sa situation vis-à-vis de l'organisation. Dans cette optique, Morin *et al.* (1994) identifient quatre grands courants de pensée, comme autant de façons de percevoir la performance :

- les théories néo-classiques qui privilégient les critères économiques. Morin *et al.* (1994) parlent de « *dimension économique* » (*ibid.*, p. 74). Dans une telle perspective, la performance de l'organisation sera évaluée à travers l'efficacité économique de l'organisation, « *c'est-à-dire la qualité et la quantité des ressources acquises et épargnées, nécessaires au bon fonctionnement du système* » (*ibid.*, p. 74) ;
- l'école des relations humaines qui soulève pour sa part le problème des objectifs individuels *versus* organisationnels. Les auteurs évaluent la performance à travers les interactions entre les individus et parlent de dimension sociale ou de « *cohésion sociale* » (Morin *et al.*, 1994, p. 74) ;
- l'approche politique qui renvoie essentiellement à la satisfaction de différents groupes externes. Cette approche de la performance s'inscrit dans une recherche de légitimité auprès de certaines parties prenantes. Cette légitimité doit permettre à l'organisation de « *mettre en œuvre ses stratégies pour atteindre ses objectifs* » (*ibid.*, p. 74). L'approche politique se pose comme une performance intermédiaire nécessaire à l'atteinte d'une autre performance ;
- l'approche systémique qui s'inscrit pour sa part dans la question de la pérennité de l'organisation. Elle se positionne de façon transversale par rapport à certains des axes précédents. Les auteurs s'inscrivant dans cette approche mettent ainsi l'accent sur :
 - la nécessaire adaptation de l'organisation à son environnement (clients, fournisseurs, concurrents, etc.), c'est-à-dire, entre autres, une satisfaction de certaines parties prenantes externes comme suggérée par l'approche politique ;
 - le « *maintien d'un écart favorable entre les intrants et les extrants* » (*ibid.*, p. 74). On rejoint ainsi le concept d'efficacité de l'organisation de l'approche néoclassique.

Il apparaît ainsi que la performance peut être perçue, comprise et identifiée de multiples façons. Afin de comprendre le rapport que les directeurs d'ESMS entretiennent avec la performance nous nous appuyons sur le modèle des cités (Boltanski et Thévenot, 1991). Comme le souligne Emery (2008), ce cadre théorique permet de dépasser la littérature « classique » sur la gestion de la performance (modèles multidimensionnels) afin de mieux

comprendre les identités des individus qui s'appuient sur des philosophies politiques ou des références bien particulières.

b. Le modèle des cités : un cadre théorique permettant une lecture du rapport des individus à la performance

Le modèle des cités a été proposé par Boltanski et Thévenot en 1991 dans le cadre d'un ouvrage intitulé : *De la justification, Les économies de la grandeur*. L'objet de cet ouvrage est de traiter des actions et prises de position des individus dans le cadre de groupes de travaux collaboratifs. Les auteurs expliquent ainsi que des problèmes peuvent intervenir entre les acteurs du fait d'incompréhensions ou de différences de perception dues à des références idéologiques ou des valeurs différentes. Les auteurs nomment ces différences idéologiques ou de valeurs des « cités » ou « mondes »². Il s'agit ici de « mondes de référence *idealtypes* » basés sur « un principe supérieur commun » (Emery, 2008). Ces principes communs supérieurs sont défendus par les individus lors de conflit ou de divergence de points de vue. Ils représentent ce que tout individu basé au sein de chacun de ces mondes cherche à atteindre. Le rapport à la performance des individus et les différentes compréhensions de la performance peuvent ainsi être explicités selon la cité dans laquelle se situe l'individu. Soulignons que « *les cités ne déterminent pas les individus, mais (qu') elles sont à leur disposition au moment de légitimer ou d'expliquer leurs points de vue ou leurs conduites et sont donc des construits sociaux extérieurs aux individus* » (Scieur, 2008, p.151).

Boltanski et Thévenot (1991) distinguent six cités. Dans cette théorie, les acteurs d'un même monde (d'une même cité) partagent des grandeurs (ou des principes supérieurs communs). Ces grandeurs font référence à des qualités principales reconnues dans les différents mondes. C'est à partir de ces grandeurs que les individus vont se comparer les uns aux autres et éventuellement se reconnaître. La compréhension de ces mondes passe donc par l'identification et la caractérisation de ces grandeurs. Nous en proposons ici une synthèse issue de l'ouvrage de Boltanski et Thevenot.

² Les cités peuvent être appréhendées comme une définition théorique et les mondes comme un terrain d'application des principes des cités : « [les mondes] *pourront servir d'instrument au lecteur qui, en se reportant à ces réductions imagées disposera d'un moyen pratique pour se retrouver rapidement dans l'un des mondes ou pour en reconnaître la présence dans l'enchevêtrement d'une situation complexe* » (Boltanski et Thevenot, 1991, p.192).

i. La cité inspirée ou le monde de l'inspiration

S'inspirant de la cité de Dieu de Saint Augustin et de La créativité en pratique de Demory (1974) Boltanski et Thevenot identifient une cité inspirée et un monde de l'inspiration. Ce monde et les individus qui le composent se caractérisent par un rejet des « habitudes, des normes » (Boltanski et Thevenot, 1991, p.202). Le principe supérieur commun s'appuie ici sur un rejet de la rationalité. La valeur suprême s'inscrit dans la singularité, l'ouverture. Un être sera grand dans ce monde s'il est créatif, ouvert, imaginatif, singulier, original. Un être grand refuse toute mesure ou qualification. À l'opposé un être sera petit s'il est routinier ou conformiste. Ainsi, le mode de l'inspiration est un monde « critique » et « irrévérencieux » (de La Broise et Gellereau, 2004). L'exemple mobilisé par les Boltanski et Thevenot est celui de l'artiste pour qui la critique et la valeur marchande de son œuvre n'ont pas d'importance (Le Maitre, 2006).

ii. La cité domestique ou le monde domestique

En s'appuyant sur l'ouvrage de Camusat (1970) *Savoir-vivre et promotion*, Boltanski et Thevenot (1991) nous permettent une lecture pratique de monde domestique. Ce principe commun d'appartenance à ce monde est en premier lieu le respect de la hiérarchie et de la tradition. Cependant, il ne s'agit pas ici de reconnaître le pouvoir d'un supérieur hiérarchique, mais plutôt de respecter les individus qui nous entourent qu'il s'agisse de supérieurs, de subordonnés ou de pairs. Cette cité s'appuie beaucoup sur un modèle familial : « le lien entre les êtres est conçu comme une génération du lien familiale » (Jetté, 2001). L'accent est ainsi mis sur les relations personnelles entre les individus et le principe commun s'inscrit dans une recherche de relation conduisant à l'appréciation, la considération, la confiance, le respect (Boltanski et Thevenot, 1991) et dans le rejet de toute compétition entre les individus.

iii. La cité domestique ou le monde domestique

Boltanski et Thevenot identifient une cité et un monde de l'opinion en s'appuyant sur l'œuvre de Hobbes consacré à l'honneur et sur l'ouvrage de Schneider (1970) traitant des techniques de relations publiques. La grandeur des individus repose ici sur l'opinion des autres individus. Il peut s'agir de l'opinion publique, de l'opinion d'amis, de l'opinion d'un supérieur hiérarchique, etc. La distinction des individus au sein de ce monde se fait ici sur leur reconnaissance, leur réputation. L'inscription dans un tel monde provient chez l'individu d'un désir d'être reconnu, du souhait d'être considéré. À ce titre, dans le cadre des organisations,

c'est la notoriété de la société qui peut être recherchée de façon à ce que cette dernière rejaillisse sur l'individu.

iv. La cité civique ou le monde civique

La description du monde civique s'appuie sur l'ouvrage *Le contrat social* de Rousseau (). Dans le cadre de ce monde, un individu est considéré comme grand s'il met l'intérêt collectif ou général avant son intérêt individuel. Le principe supérieur commun est celui du collectif et du bien commun. On peut y rattacher des notions de services publics et de traitement équitable des personnes. Le petit se caractérise par son isolement et son individualisme.

v. La cité civique ou le monde civique

La caractérisation du monde marchand s'appuie essentiellement sur les ouvrages d'Adam Smith, *La richesse des nations* et *La théorie des sentiments*. Le principe commun supérieur est celui du développement de la richesse et de la performance économique. Les concepts clés sont ainsi le profit, le bénéfice, le résultat. L'argent représente ici la mesure de toute chose. Ainsi, l'état de grand se caractérise par l'acceptation de la recherche du profit. L'état de petit est celui où les personnes rejettent, repoussent ou détestent toute performance économique et toute accumulation de bien.

vi. La cité civique ou le monde civique

L'illustration des préceptes du monde industriel proposé par Boltanski et Thevenot provient de l'ouvrage de Pierrot, *Productivité et condition de travail : un guide diagnostique pour entrer dans l'action*. Le principe supérieur commun de ce monde est la recherche par les individus d'une efficacité, d'une performance, d'une productivité. On recherche ici le « bon fonctionnement ». Les individus sont grands lorsqu'ils sont opérationnels, professionnels, productifs et ils sont au contraire petits lorsqu'ils « ne produisent pas d'utilité, qu'ils sont improductifs, lorsqu'ils fournissent par le travail (...) ou encore lorsqu'il fournissent un travail de mauvaise qualité ». On cherche ici avant tout à éviter le gaspillage, la faible maîtrise ou plus généralement le mauvais fonctionnement. Le concept d'utilité tient une place centrale : on cherche à optimiser l'utilisation des moyens.

Ces mondes qui illustrent des représentations cognitives des individus dans leur rapport à la société peuvent selon nous être mobilisés pour réaliser une lecture du rapport à la

performance des directeurs d'ESMS dans le champ du handicap. Avant de proposer une telle lecture, nous présentons le terrain et la méthodologie mobilisée.

II. Terrain et méthodologie

Notre étude s'appuie sur la réalisation de 32 entretiens semi-directifs de directeur d'ESMS dans le champ du handicap. Ce secteur présente quelques caractéristiques qui rendent pertinentes une telle étude.

Tout d'abord, comme nous l'avons évoqué précédemment il s'agit d'un secteur soumis depuis peu aux principes du *New Public Management* (Hood, 1991) et à une inscription voulue dans des logiques de performance. La création récente de l'Agence Nationale d'Appui à la Performance (ANAP) est venue affirmer un peu plus la volonté des pouvoirs publics de rendre le secteur « performant ». Les acteurs de terrain, parmi lesquels les directeurs d'établissements et services doivent donc s'approprier et se confronter à la performance. Les directeurs de par leur position hiérarchique peuvent du fait de leurs représentations et définitions du concept de performance sensiblement impacter les projets et outils s'inscrivant dans de tels préceptes. Ainsi, « *la compréhension des mécanismes grammaticaux qui construisent les rationalités conditionne la réussite des dispositifs d'action dans les entreprises* » (Orvain et Angelé-Halgand, 2011, p.21).

Soulignons de plus qu'il s'agit d'un secteur quasi exclusivement associatif où les établissements et services appartiennent à des associations gestionnaires assurant ici une mission de délégation de service public. L'historicité associative du secteur qui lui a toujours conféré une certaine autonomie y compris dans le recrutement de ses dirigeants ouvre la perspective de rapports à la performance hétérogènes et ce d'autant plus que ces notions ont souvent été rejetées par le fondement même de ces associations (Robelet et al., 2010).

Enfin, le champ du handicap dont l'objet est l'accueil et la prise en charge de personnes en situation de handicap est une partie du secteur médico-social et plus généralement du secteur de la santé peu étudiée.

L'ensemble des données mobilisées dans le cadre de cet article provient d'une étude plus importante portant sur les pratiques de gestion dans les ESMS. Les entretiens menés dans le cadre de cette étude sont le fruit d'une sélection d'un panel de directeur sur la base d'un échantillonnage par quotas en fonction des types d'ESMS. Notre panel d'établissements nous permet ainsi de couvrir la diversité des structures médico-sociales. Les caractéristiques des individus interrogés et de leur structure sont disponibles en annexe (Annexe 1).

Notre étude s'appuie sur un guide d'entretien traitant plus généralement des pratiques de gestion dont nous mobilisons ici la troisième thématique qui vise à aborder avec le directeur les concepts d'efficacité, efficacité et performance.

Tableau 1 : *Axe du guide d'entretien utilisé*

Thématique principale	Sous-thèmes et problématiques sous-jacentes
3. Les concepts autour de la gestion	<p>- Attitudes et opinions du directeur à propos des termes et concepts : efficacité, efficacité, performance :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Pour vous qu'est-ce que l'efficacité ? Qu'est-ce que cela évoque pour vous ? Quels sont les mots qui vous viennent à l'esprit à propos de l'efficacité ? Comment estimez-vous que cela se traduit dans une structure comme la vôtre ? ○ (Questions identiques pour l'efficacité et la performance) ⇒ <i>Les concepts autour de la notion de performance posent-ils problème ?</i> ⇒ <i>Sont-ils perçus de façon similaire au message politique et institutionnel ?</i> ⇒ <i>Quelles sont les postures dominantes des individus autour des notions de performance ?</i>

Le temps nécessaire pour aborder ces trois concepts au sein de chacun des entretiens a été compris entre 12 et 35 minutes. Les trois concepts ont été abordés dans l'ordre suivant : 1- efficacité, 2- efficacité, 3- performance. Il s'agissait de « faire parler » le directeur sur deux concepts constitutifs de la performance (Bouquin, 2004 ; Avare et Sponem, 2008), mais *a priori* moins difficiles à définir et moins connotés³ que celui de performance. Ceci afin d'enrichir la définition et le rapport que les directeurs pouvaient avoir la performance (rejet « conceptuel » de la performance ou simple rejet de vocabulaire conduisant le directeur à accepter l'efficacité et l'efficacité, mais à rejeter la performance).

L'objet de cette partie de l'entretien était de caractériser les directeurs d'ESMS dans leur rapport aux concepts de gestion et plus particulièrement à celui de « performance » au centre de toutes les réformes actuelles des secteurs publics ou de délégation de service public. L'hypothèse est que ces concepts et outils sont fortement porteurs de sens et que les attitudes des individus peuvent être fortement marquées et connotées positivement ou négativement (Cristallini et Goter-Grivot, 2012).

Les entretiens ont été entièrement retranscrits et ont fait l'objet d'une lecture et analyse conceptualisante (Miles et Huberman, 2003). Nous avons ici privilégié l'étude du sens du fait des objectifs recherchés qui étaient la compréhension des perceptions, des attitudes ou des

³ Postulat tiré de notre expérience acquise au cours d'une recherche action au sein d'un ESMS.

opinions des acteurs. Nous avons ainsi procédé à une lecture répétée des entretiens de façon à identifier l'ensemble des attitudes et représentations face aux concepts de gestion et à en proposer une classification exhaustive. Ce procédé a été utilisé pour chacun des trois concepts : efficacité, efficience et performance. Nous présentons dans le cadre de l'étude empirique une partie des *verbatim* nous ayant permis de construire l'interprétation du concept.

III. Étude empirique : Lecture du rapport au vocabulaire de gestion des directeurs d'ESMS

Afin d'évaluer l'existence de différents profils de directeur face à la gestion nous nous appuyons sur leur définition et interprétation des concepts d'efficacité (a.), d'efficience (b.) et de performance (c.). Les discours tenus illustrent à la fois des rejets « sémantiques » et « pratiques ». L'attitude vis-à-vis de ces trois concepts permet de mettre en exergue des attitudes plus générales des directeurs vis-à-vis des concepts de gestion (IV.).

a. Les interprétations et définitions de l'efficacité par les directeurs d'ESMS

Nous relevons ici la façon dont les directeurs interprètent le concept d'efficacité d'une part dans sa sémantique et d'autre part dans sa mise en application. Notre étude des 32 entretiens fait ressortir une diversité de positionnements et attitudes vis-à-vis du concept d'efficacité qui vont d'une acceptation sémantique et pratique du terme (considéré à la fois dans ses dimensions sociales et économiques) à un rejet total. Nous en proposons ici une synthèse.

Tableau 2 : *Interprétation du concept d'efficacité par les directeurs d'ESMS*

	Interprétation et éventuelle mise en pratique du concept	Lecture analytique et nombre de directeurs concernés dans notre panel
Acceptation sémantique et pratique du concept	<i>L'efficacité est double : sociale et organisationnelle</i>	Il s'agit à la fois, selon le type de structure, de garantir une qualité des produits, de répondre aux attentes des clients en termes de production, d'assurer l'épanouissement des personnes handicapées, de veiller à ce que les prestations prévues soient fournies et que les résultats fixés en terme d' <i>outcomes</i> soient atteints. ⁴ <i>C'est-à-dire l'efficacité, c'est si on fait les choses, ça doit être efficace, ça doit aboutir. Alors pour ça, on définit des critères, on doit être clair sur la commande. Donc par exemple, je vais dire</i>

⁴ Bien-être des personnes, amélioration de leur autonomie, etc.

		<p>clairement « Une mission d'un éducateur, si je n'ai pas fait la fiche de poste, je ne vois pas en quoi il peut être efficace ». Parce que ça ne me permet pas de mesurer son action. (...) Moi je le dis de façon précise aux administrateurs... quand j'ai 12 sortants de l'IME vers un emploi... alors que dans le marché on est à 2 %, je dis « je suis efficace ». (...) Très clairement, c'est la mesure du temps que l'on prend pour faire une action en préparation, en temps de réflexion ou d'intervention. (...) « Moi je vous ai donné 8 heures pour faire ce travail-là... le résultat, non seulement il n'est pas fait, mais ce qui est fait ça ne sert à rien... » ça, je le dis comme ça, et c'est ça qui est derrière. E15</p> <p>17 directeurs : 12 s'inscrivent dans une logique de moyens et 5 dans une logique de moyens et de résultats</p>
	<p>L'efficacité est économique / organisationnelle</p>	<p>L'efficacité est interprétée dans une perspective économique / processus / efficience (équilibre budgétaire, économie des ressources, bonne gestion de l'argent public) atteinte des objectifs en terme d'outputs.</p> <p><i>Dans l'efficacité, il y a la notion de débauche d'énergie. C'est-à-dire que... il faut arriver, on peut aller d'un point A à un point B où on peut obtenir des choses... mais c'est vrai que je pense que l'on peut faire 127 * 5 en additionnant 5 fois 127, mais on peut aussi faire une multiplication, la multiplication, c'est l'efficacité de l'addition. Donc effectivement pour moi c'est un carburant énergétique, d'économie d'énergie que l'on utilise dans le management, voilà. Mais que ce soit dans le management des ressources humaines ou dans le management plus économique. Donc voilà pour moi, c'est indiscutablement lié l'efficacité à une capacité d'aboutir et de concourir avec une énergie raisonnée et raisonnable. Donc voilà, sans débauche... E29</i></p> <p>7 directeurs concernés</p>
<p>Rejet sémantique et pratique du concept d'efficacité</p>	<p>L'efficacité fait référence à des valeurs qui ne sont pas compatibles avec le travail humain (efficience, résultat, etc.)</p> <p>Le concept est connoté négativement</p>	<p>Il s'agit ici plus particulièrement d'un rejet conceptuel. Le concept est fortement connoté dans une perspective identique à ce que soulignent Cristallini et Goter-Grivot (2012) : privé, entreprise, productivité.</p> <p>Notons dans ce cadre que l'efficacité est souvent définie de deux façons :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de façon identique à l'efficience et jugée comme un « gros mot ». - de façon identique à une obligation de résultat. (cependant l'évaluation du résultat est jugée impossible par les directeurs) <p><i>Non, mais je ne sais pas l'efficacité... (...) disons que j'y vois, j'y mets une connotation de productivité... Voilà, c'est ma vision, sûrement péjorative, de la chose. E31</i></p>

		<p><i>L'efficacité ? Alors ça, c'est un terme pour moi qui est assez, comment dire... assez difficile dans notre milieu à définir (...) Autant je le vois très bien dans le privé, parce que c'est assez facile si vous avez une machine de voir comment on peut être efficace ou pas, parce que l'on a un rendu de quelque chose... ici avec des... Parce que l'on est quand même sur de l'humain, et l'humain avec des enfants, c'est pas toujours possible. . E24</i></p> <p><i>C'est à rapprocher de la notion de résultat dans notre secteur et comme les résultats ne sont pas garantis dans notre secteur... voilà. C'est un terme que j'ai du mal à employer. E17</i></p> <p>8 directeurs concernés</p>
--	--	--

Cette synthèse de l'attitude des directeurs d'ESMS face au concept d'efficacité amène à deux constats. D'une part, elle met en exergue qu'un quart des directeurs (8/32) est opposé ou rejette d'une manière ou d'une autre le concept d'efficacité. Cette posture de rejet peut être rapprochée du concept de dissonance cognitive utilisé par Jermias (2001) pour expliquer la résistance des managers à des systèmes comptables. Cette dissonance se produit lorsqu'une cognition est incompatible avec une autre cognition. Ainsi, si le directeur ne cautionne pas les valeurs et pratiques portées par le concept d'efficacité, il ne peut accepter d'utiliser ou de mobiliser ce concept sous peine de se retrouver en état de dissonance cognitive traduisant une incompatibilité entre ses valeurs et les valeurs qu'il perçoit du concept de gestion. Les valeurs portées par les directeurs rejetant le concept d'efficacité sont celles de la cité inspirée : revendication de la singularité, soustraction à la mesure.

De plus, ces postures illustrent la difficulté pour la plupart des directeurs de s'inscrire dans une logique d'évaluation des résultats, et notamment des résultats portant sur la dimension sociale des établissements⁵ : les *outcomes*. Ainsi, sur 32 directeurs, ce sont seulement 5 directeurs⁶ qui acceptent d'inscrire l'efficacité pour partie comme une évaluation des *outcomes* créés par l'organisation.

Un constat sensiblement identique peut être posé concernant l'interprétation et la mise en acte du concept d'efficience.

⁵ En opposition à la dimension économique.

⁶ Un directeur d'ESAT inscrit l'efficacité dans une dimension à la fois économique et sociale et parle de résultats pour la dimension sociale ; deux directeurs s'inscrivent dans une dimension d'atteinte des objectifs en termes de prestations sociales et de résultats.

b. Interprétations et définitions du concept d'efficience

L'efficience est interprétée de façon semblable à l'efficacité par nombre de directeurs qui reconnaissent d'ailleurs eux-mêmes qu'ils ne connaissent pas ou ne font pas précisément la différence d'un point de vue conceptuel. Dans ce cadre, les directeurs s'inscrivent uniquement dans l'atteinte d'objectifs en terme *d'outputs* fournis et n'évoquent jamais le coût lié à la réalisation de ces *outputs*. Cependant, pour une part non négligeable, les directeurs rattachent au concept d'efficience les notions de « *bonne gestion de l'argent public* », « *d'optimisation des moyens* » ou encore « *d'économie* ». Ces directeurs s'inscrivent donc dans une interprétation de l'efficience au sens de Bouquin (2004), à savoir l'optimisation du ratio *output / input*. D'autres directeurs cependant rejettent le terme et les pratiques qui y sont associées.

Tableau 3 : *Interprétation du concept d'efficience par les directeurs d'ESMS*

	Interprétation et éventuelle mise en pratique du concept	Lecture analytique et nombre de directeurs concernés dans notre panel
Acceptation du concept d'efficience et d'une mise en acte dans une perspective économique et/ou sociale	<p><i>L'efficience comme l'atteinte des objectifs fixés (en termes d'outputs/moyens et d'outcomes)</i></p>	<p>Les directeurs qui s'inscrivent dans cette perspective considèrent l'efficience comme relativement semblable à l'efficacité. Ils font ici référence à la qualité des prestations fournies, à la réponse aux besoins et demandes des usagers, à l'atteinte des objectifs fixés aussi bien concernant les moyens que les résultats. Ils font ainsi référence au bon fonctionnement de l'organisation et à un fonctionnement « utile » pour les personnes accueillies.</p> <p>Certains font également référence aux aspects économiques et financiers de l'efficience (optimisation des moyens / bonne gestion de l'argent public)</p> <p><i>L'efficience c'est "bien travailler", c'est faire son travail, bien, correctement. Autrement dit, si je suis maçon, si j'ai un mur à construire, ben je le construis dans les règles de l'art... il va être droit, il va être solide, je vais m'y prendre convenablement et je vais faire bien mon travail. E5</i></p> <p><i>Atteindre les objectifs. Après, les objectifs sont différents. Il y a des objectifs économiques, il y a des objectifs sociaux qui se quantifient par un nombre de choses à réaliser régulièrement. Et des résultats qui se quantifient par des chiffres ou par des observations. Donc moi, je mesure l'efficience de mes moniteurs quand ils atteignent les objectifs économiques qui</i></p>

		<p>leur sont fixés par la production, et sociaux qui leur sont fixés par les chefs de service et la loi de 2005. E30</p> <p><i>On est quand même bien dans l'idée... pas de performer, mais effectivement de pouvoir avoir par rapport aux actions qu'on mène, de le faire dans la qualité, à un coût moindre... bon voilà... l'efficience, ça serait ça la définition. Ça serait de dire... c'est le couple entre l'attente d'un résultat... on s'était donné un objectif et puis une qualité autour de cet objectif...</i></p> <p>E3</p> <p>20 directeurs concernés</p>
	<p><i>L'efficience dans une approche clinique : à l'opposé de la déficience</i></p>	<p>Cette posture permet au directeur d'accepter le concept d'efficience tout en rejetant toute interprétation gestionnaire tournée vers l'atteinte d'objectifs concernant les <i>inputs</i>, les <i>outputs</i>. Elle est à rapprocher de l'atteinte d'objectifs, mais uniquement de type <i>outcomes</i> : améliorer la situation de la personne accueillie.</p> <p><i>L'efficience fait plus écho chez nous du fait de la clinique, parce que l'on peut parler en termes de développement humain de niveau d'efficience, mais pas dans le sens de gestion. E26</i></p> <p><i>Alors l'efficience dans notre secteur, elle est quand même l'inverse de la déficience. C'est notre cœur de métier la déficience. Donc quand on valorise les personnes en permanence, l'efficience devient un faire-valoir. Donc on mesure en permanence le degré d'efficience. (...) On ne peut pas être dans l'attentisme parce qu'il y a besoin de résultat dans la relation humaine. Donc quoi que l'on fasse de toute façon, ça aura un impact. Par contre, il faut le mesurer. E2</i></p> <p>4 directeurs concernés</p>
<p>Rejet sémantique et pratique du concept d'efficience</p>	<p><i>Rejet du concept et des valeurs perçues portées par ce concept. Incompatible avec le travail humain.</i></p>	<p>Le rejet se fait sur le critère de l'impossibilité de mesurer le travail humain et ses effets « sur de l'humain ». Le travail n'est pas « jaugeable », car il y a trop de différence d'une personne à l'autre. L'efficience est ici rattachée à une perspective purement financière et est donc critiquée, car elle fait fi des usagers et du travail réalisé.</p> <p>Tout comme pour l'efficacité, il s'agit ici de rejeter toute évaluation des prestations fournies et du résultat de ces prestations. La mesure du travail accompli apparaît comme un sujet sensible.</p> <p><i>C'est efficient, non efficient... peut être dans l'entreprise... je trouve que dans une entreprise... avec de l'humain, il faut faire</i></p>

		<p><i>attention. En même temps, je ne dis pas qu'on ne peut pas évaluer les choses. Mais avec l'humain, c'est très très délicat ce genre de... E7</i></p> <p><i>Efficienc, Efficienc... concrètement ça ne me dit rien. Ça ne me dit rien parce que ce n'est pas jaugeable. Qu'est-ce qu'un directeur effienc, qu'est-ce qu'une structure effienc ? On ne peut pas le quantifier concrètement (...) Donc pour moi, ce mot-là il me fait peur, et je n'aime pas du tout. E10</i></p> <p>7 directeurs concernés</p>
--	--	--

Note : le concept n'a pas été abordé lors de l'entretien 11.

Cette lecture du positionnement des directeurs d'ESMS autour du concept d'efficienc met à nouveau en lumière de fortes divergences de profils. Ainsi, si certains rejettent le concept et toute mise en pratique, d'autres l'acceptent tant qu'il ne fait pas référence à une quelconque dimension économique ou financière, tandis que d'autres encore l'acceptent dans sa définition « complète » et revendiquent « une bonne gestion » des ressources.

Notons que, parmi les individus qui rejettent le concept d'efficienc, cinq rejetaient également le concept d'efficacit. Deux individus rejettent le concept d'efficienc alors qu'ils ne rejetaient pas celui d'efficacit tandis que trois qui rejetaient le concept d'efficacit ne rejettent pas celui d'efficienc. Il est possible que ces divergences proviennent du fait que les termes ne sont pas clairs pour ces individus. Nous réalisons le même constat autour du concept de performance.

c. La performance : de fortes divergences dans sa définition et un rejet sémantique autant que pratique

La performance est, parmi les trois termes que nous abordons, celui qui est le plus galvaudé et soumis aux clichés les plus importants. Il revient ainsi régulièrement dans une premier temps la définition suivante : « *La performance, c'est faire plus avec moins* ». Les directeurs nous donnent la plupart du temps une définition qui n'est pas la leur, mais qu'ils déduisent des demandes des pouvoirs publics et du secteur institutionnel. Cependant, si certains directeurs se refusent à utiliser un tel concept du fait de cette connotation « rationaliste » et orientée « réduction des coûts », d'autres peuvent l'utiliser et la mettre en œuvre, mais dans le cadre de définitions et de principes bien particuliers.

Tableau 4 : *Interprétation du concept de performance par les directeurs d'ESMS*

	Interprétation du concept	Lecture analytique et nombre de directeurs concernés dans notre panel
Acceptation du concept de performance et d'une mise en acte dans des perspectives variées	<p><i>La performance est « humaine » / « sociale »</i></p>	<p>Les directeurs qui s'inscrivent dans cette perspective insistent sur le bien-être des usagers et des salariés. La performance de l'organisation passe uniquement par cette dynamique humaine.</p> <p><i>Être performant, c'est pouvoir transformer l'essai pour l'ensemble des personnes en situation de handicap qu'on admet.</i></p> <p>Ok, donc la performance, vous la mettez sur le bien-être des personnes accueillies ?</p> <p><i>Des deux, je n'oublie pas le personnel. Parce que l'un ne va pas sans l'autre (...) il faut que les personnes qui sont en encadrement soient en phase, soient en bien-être également. E4</i></p> <p><i>La seule chose qui vaut, c'est la dynamique des personnes, l'envie qu'ils ont ou pas d'avoir un projet, la dynamique des salariés qui nous font ou pas des demandes de formation, qui ont envie de s'investir dans des commissions en dehors de ce qui est obligatoire... et c'est là où la structure est performante ou pas. (...) Si un professionnel s'investit au-delà du réseau, qu'il a envie au-delà du réseau de faire valoir ce qui se fait ici, ou de ramener des informations qui lui ont été données, c'est que, ce que la structure lui propose dans sa globalité est de nature à ce qu'il s'investisse (...) Et c'est ça qui pourra nous permettre de mesurer la performance, c'est cette dynamique-là, qui est une dynamique humaine, qui n'est pas une dynamique de mesure de la performance de l'institution en tant que telle. E32</i></p> <p>3 directeurs concernés</p>
	<p><i>La performance est perçue comme le concept d'efficacité : assurer la mise en place des moyens et la qualité des prestations</i></p>	<p>Il s'agit de rattacher la performance de l'organisation à sa capacité à fournir des prestations en quantité et en qualité (outputs et outcomes)</p> <p>(Logique de résultat): <i>Je veux dire la performance, je ne la mets pas du côté de l'idéal ou de l'absolu... je mets la performance du côté de ce processus nécessaire pour arriver au mieux de ce que l'on sait faire pour donner et aider la société à aller mieux. Donc on doit être performant. E15</i></p> <p>3 directeurs concernés</p>
	<p><i>La performance est perçue comme</i></p>	<p>La performance est ici interprétée par le rapport entre le coût et l'atteinte des objectifs : comment utilise-t-on les moyens que l'on nous donne ? Importance de la dimension financière.</p>

	<p><i>l'efficience : atteinte des output en prenant en compte les moyens disponibles</i></p>	<p><i>Ah... le concept de performance... c'est faire mieux avec moins. (...) Moi là-dessus, j'ai plusieurs... le premier ESAT que j'ai dirigé, il avait un coût à la place qui était énorme. Après le deuxième, le coût à la place, il était minime. Mais... je reconnais qu'on ne faisait pas du meilleur boulot dans le premier que dans le deuxième. Donc je veux dire... on a quand même à rendre compte de l'utilisation des fonds que l'on a. Après je veux dire aussi, j'ai été président d'une association d'insertion pendant une dizaine d'années, je veux dire on n'avait pas du tout les mêmes moyens et on ne faisait pas un travail moins bien que dans les ESAT, avec un public qui était parfois beaucoup plus difficile. Je crois que l'on a effectivement à se poser des questions... comment on utilise les moyens qu'on nous donne ?</i></p> <p>E12</p> <p><u>6 directeurs concernés</u></p>
	<p><i>La performance est perçue comme multidimension nelle au sein des ESMS</i></p>	<p>Dans ce cadre, la performance touche à la fois les dimensions économiques et organisationnelles (bonne gestion du budget, réalisation des objectifs de prestations) et la dimension humaine (satisfaction des personnes accueillies et des ressources humaines). Notons que la performance se mesure ici en interne (au sein de l'organisation).</p> <p><i>La performance, c'est au quotidien toujours essayer d'améliorer son activité, soit sur le plan purement je dirais éducatif, thérapeutique, pédagogique que sur le plan effectivement à côté, organisation, matérielle... pour moi ça fait partie de la performance. E9</i></p> <p><u>6 directeurs concernés</u></p>

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Rejet sémantique et pratique du concept de performance / pas d'acceptation / concept non parlant</p>	<p><i>La performance fait référence aux résultats, à la mise en place des moyens, mais le concept en tant que tel est rejeté.</i></p>	<p>Le terme performance et les pratiques qui en découlent sont fortement connotés et jugés dangereux par les directeurs d'ESMS.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Performance est interprétée comme l'objectif du taux d'occupation. Les directeurs rejettent un tel critère d'évaluation des structures - Performance est interprétée comme la concurrence, la compétition : le directeur rejette la concurrence - Performance c'est une logique de moindre coût : le directeur rejette cette logique <p>Le rejet sémantique et de mise en pratique tient le plus souvent au fait que le concept n'est défini que par ses aspects les plus pervers ou par des notions qui ne conduisent généralement qu'au rejet : réduction des coûts, rendement, productivité, « écraser l'autre ».</p> <p><i>Alors je peux vous dire que moi je suis beaucoup plus en fin de carrière qu'en début de carrière. Ce sont des termes dont je n'avais jamais entendu parler. Et d'ailleurs, si je suis venu dans le social, c'est pour ne pas trop entendre ça. E6</i></p> <p><i>Non. Moi je n'utilise pas (...), peut-être aussi parce que derrière performance, il y a l'aspect compétition... E1</i></p> <p>14 directeurs concernés</p>
---	---	---

Ces représentations et définitions des notions d'efficacité / efficience / performance nous permettent d'identifier des mondes dominants dans le rapport à la performance ainsi que des profils de directeurs d'ESMS.

IV. Une lecture des représentations et définition de la performance à travers le modèle des cités

À partir de l'identification des interprétations des concepts de performance par les directeurs d'ESMS nous pouvons identifier l'existence de cinq cités bien particulières (a.), mais aussi proposer à partir d'une lecture du discours de chacun des individus une classification des interprétations cognitives de la performance selon leur prégnance au sein des ESMS du champ du handicap.

a. Les représentations sociales permettent de caractériser cinq cités

À partir des représentations et définitions de la performance récoltées à travers les discours et la grammaire des directeurs d'ESMS nous identifions cinq cités parmi celles proposées par Boltanski et Thevenot (1991).

Tableau 5 : Une identification des cités présentes dans le rapport des directeurs d'ESMS à la performance

Types de cités identifiées à travers les représentations	Représentation / définition de la performance	Description et objectif principal (de la performance telle que perçue)
Cité inspirée	Rejet des notions liées à la performance	Ne pas être inscrit dans des « cases ». Revendication d'une singularité dans les organisations, les environnements et les personnes accueillies qui empêche toute mesure de la performance. Objectif principal : se soustraire à la mesure (aucune mesure n'est possible)
Cité domestique	Valorisation du personnel	Respect / bien-être et bienveillance sur le personnel. Éviter le stress. Développer la reconnaissance et le sentiment de sécurité. Objectif principal : qualité sociale de l'organisation
Cité civique	Satisfaction des usagers et réponses aux attentes de la société (mission de service public)	Travail sur la qualité perçue, le bien-être des personnes. Recherche d'un traitement équitable des personnes Objectif principal : Qualité des <i>outcomes</i> – Réponses aux attentes des citoyens
Cité marchande	Performance économique. Pérennité économique. La gestion budgétaire est une priorité.	Logique de concurrence / <i>benchmarking</i> . Maintien d'un taux d'activité maximal – allocation des places. Objectif principal : maintien de l'équilibre budgétaire
Cité industrielle	Effizienz – Efficacité opérationnelle	Optimisation des ressources. Recherche d'une organisation efficace. Les moyens alloués doivent être utilisés au mieux Objectif principal : Qualité des outputs / processus (efficience)

Soulignons que la cité de l'opinion, dont le principe commun supérieur est la légitimation de l'action où la recherche de reconnaissance de la part des pouvoirs publics n'est pas abordé par les directeurs quand ils définissent la performance. Tout du moins, l'inscription dans cette cité n'est pas un objectif en soit bien qu'elle puisse avoir lieu suite à l'inscription dans d'autres cités (civique, industrielle, marchande, domestique). Ainsi, si la légitimation peut être recherchée par les directeurs, elle ne caractérise pas la performance.

Bien que l'analyse du discours des directeurs permette d'identifier cinq types de cités et traduit donc une hétérogénéité du rapport à la performance, il apparaît que certaines cités et certaines associations de cités sont plus prégnantes que d'autres.

b. Classification des rapports à la performance des directeurs d'ESMS : cinq cités ou associations de cités dominantes

Une synthèse des représentations des individus nous permet de proposer une classification des rapports à la performance (plus généralement à la gestion) des directeurs d'ESMS. Le classement proposé est décroissant en partant de la posture la plus dominante de notre échantillon. Les postures des directeurs peuvent s'inscrire dans une cité « unique », dans ce cadre le concept de performance est appréhendé de façon unidimensionnelle ou dans de « multiples » cités, dans ce cadre le concept de performance est appréhendé de façon multidimensionnelle.

Tableau 6 : Synthèse des interprétations des concepts autour de la performance par les directeurs d'ESMS

Rapport autour des concepts de « performance »	Interprétation des concepts autour de la performance (axes « classiques »)
Cités « civique » et « industrielle »	Outputs et outcomes (moyens et résultats) (a)
Cité « inspirée »	Rejet de la performance (b)
Cités « marchande » et « industrielle »	Économique et financier (optimisation des ressources) (c)
Cité « civique » uniquement	Sociale et sociétale (d)
Cités « domestique » et « civique »	
Cités « domestique », « civique », « marchande » et « industrielle »	Multidimensionnelle (e)

La classification des représentations des concepts de performance nous permet d'identifier cinq profils comportementaux des directeurs d'ESMS face à la « gestion » de façon générale, et plus particulièrement face à la notion de performance :

- le directeur pour qui la performance fait référence uniquement aux *outputs* et *outcomes* mis en place pour satisfaire aux besoins des usagers (a.) ;

- le directeur rejetant tout lien possible entre la performance et sa fonction ou l'activité de son ESMS (b.) ;
- le directeur ne rattachant la performance qu'aux perspectives et problématiques économiques et organisationnelles de l'ESMS (c.) ;
- le directeur pour qui la performance ne peut porter que sur l'humain : la prise en charge sociale (*outcomes*) et/ou le bien-être des salariés (d.) ;
- le directeur pour qui la performance se doit d'être multidimensionnelle et doit donc concerner à la fois l'économique, l'organisationnel et le social (e.).

i. Les directeurs pour qui la performance fait référence uniquement aux *outputs* et *outcomes* : cités civiques et industrielles

Ce rapport à la performance caractérise le plus grand nombre de directeurs de notre échantillon (environ 48 %⁷). Ces derniers rejettent toutes dimensions économiques et financières dans leur gestion. Ces perspectives ne sont pas considérées comme l'objectif d'un ESMS et il n'est donc pas utile de mesurer ou de chercher à améliorer leurs performances. Pour ces directeurs la performance ne peut être liée qu'à l'activité et aux objectifs de l'organisation, c'est-à-dire à la mise en place des moyens et à l'obtention d'une qualité maximale des prestations et d'une satisfaction des usagers.

ii. Les directeurs rejetant tout concept de performance : cité inspirée

Cette posture représente un peu plus de 30 % de notre panel de directeurs. Pour ces directeurs, il est impossible de rapprocher la gestion et ses concepts, de leur activité et de celle de leur établissement. Concernant les dimensions sociales, ils pensent qu'il est impossible de mesurer les résultats de l'action des salariés et plus généralement de la structure sur les personnes accueillies. La gestion ne se prête pas, selon eux, à l'étude d'une activité portant sur l'humain. De plus, les directeurs rejettent la gestion portant plus particulièrement sur des problématiques économiques et organisationnelles, car ces dernières ne sont que secondaires par rapport aux objectifs sociétaux du service. Il y a ici une « *césure radicale* » (pour reprendre les mots de Cristallini et Goter-Grivot, 2012) entre gestion et sociale : la dimension sociale ne peut être gérée (pilotée / évaluée) et la dimension économique et organisationnelle n'a pas d'importance. Les directeurs de notre panel qui s'inscrivent dans cette dimension abordent régulièrement « les valeurs non compatibles » et la particularité du « travail avec l'humain ». De plus, les notions gestionnaires sont en principe fortement connotées

⁷ Ces valeurs sont, bien-entendu, données à titre indicatif compte-tenu de la taille de notre échantillon.

négativement : *rendement, réduction des coûts, rentabilité, dangereux* sont utilisés pour définir ou qualifier les concepts de gestion. Ces directeurs sont ceux qui sont le plus en situation de rejet des principes gestionnaires.

iii. Les directeurs ne rattachant la performance qu'aux perspectives économiques et organisationnelles des ESMS : cités marchandes et industrielles

Ces directeurs s'inscrivent dans un rejet partiel des concepts de performance. Pour eux, il est impossible de relier performance et problématiques humaines. L'efficacité, l'efficience et la performance ne peuvent ainsi porter sur les résultats de l'action menée ou plus généralement les *outcomes*. Ils rejoignent sur ce point le profil précédent qui se refuse à tout lien entre gestion et travail humain. Cependant, ces directeurs ne rejettent pas les dimensions économiques et organisationnelles de l'activité des ESMS. Ils ne rejettent pas l'importance d'une bonne gestion, d'une gestion efficiente des moyens ou encore de l'atteinte des objectifs en termes de prestations de service (*outputs*). Ils s'inscrivent cependant uniquement dans cette représentation économique et organisationnelle de la performance. Cette posture représente environ 7 % de notre panel.

iv. Les directeurs pour qui la performance est avant tout sociale et sociétale : cités civiques et domestiques

Ces directeurs inscrivent la performance en parallèle avec l'activité sociale et sociétale de leur organisation. Leur positionnement est opposé à celui des directeurs précédents. Ainsi, pour eux, la performance ne peut porter sur les dimensions économiques et organisationnelles, car celles-ci n'ont aucun intérêt. La vocation sociale de l'entreprise la positionne ainsi au-dessus de toute problématique de gestion. Une caricature de la réflexion des directeurs se situerait dans les propos suivants :

- « *Il n'y a pas de raison que nous ayons des problèmes économiques, car notre activité sert la société, l'État doit donc subvenir à l'ensemble de nos besoins sans que nous ayons à nous inscrire dans une efficience.* » Une telle posture est soulignée par Cristallini et Goter-Grivot (2012, p. 19) : « *L'entreprise sociale a ceci de particulier qu'elle comporte non seulement des logiques sociales internes comme toute entreprise, mais que son produit est de fournir des prestations directes à des humains, activité éminemment sociale. Cette particularité apparente selon nous, induit une sorte de réflexe anti-économique et financier assez aigu dans ce type d'organisations de la part des acteurs. Ils ont le sentiment que, comme leur activité vise l'amélioration directe du bien-être et du développement humain, elle est noble et exempte de toute*

salissure marchande, mercantile ou vénale. »

- « *Il n’y a pas de raison que nous ayons des problèmes organisationnels, car les personnes qui travaillent ici le font pour le bien de la société et peuvent donc s’auto-organiser.* » Cette posture fait référence à la présence d’une forte éthique sociale qui, comme le constatent Cristallini et Goter-Grivot (2012, p. 18), conduit parfois à « *une certaine forme de naïveté quant à la pureté des intentions humaines* ». L’un des directeurs explique ainsi qu’il ne fait pas de suivi de l’absentéisme, car il a confiance en « *la conscience professionnelle* » des salariés et en « *la conscience collective* » de l’organisation⁸.

Partant de tels *a priori*, les directeurs pensent que la seule évaluation à avoir de l’efficacité, de l’efficience et de la performance porte sur l’atteinte de résultats ou plus généralement des *outcomes* concernant les personnes accueillies. Certains d’entre eux ajoutent également dans une perspective strictement sociale que la structure a vocation à assurer le bien-être des salariés et qu’il est ainsi important d’évaluer ce dernier. Ce profil concerne un peu plus de 7 % de notre panel.

v. Les directeurs pour qui la performance se doit d’être multidimensionnelle : cités civiques, domestiques, marchandes et industrielles

Notons tout d’abord que les quatre premiers profils illustrent le manque de compétence concernant la performance globale au sein des organisations sociales : « *Les acteurs manquent de “compétence” en approche globale des performances des organisations. Le simple fait d’avoir une approche exclusive ou parcellaire de la performance induit des raisonnements biaisés, qui conduisent parfois eux-mêmes à des conclusions partisans.* » (Cristallini et Goter-Grivot, 2012). En effet, ces directeurs ont régulièrement une définition fortement connotée des termes de gestion qui les amène à prendre une posture de rejet plus ou moins importante restreignant ainsi la définition de la performance. Comme le soulignent les auteurs, la proximité des acteurs des organisations sociales avec l’humain peut provoquer un rejet de tout concept touchant à l’économique. Cristallini et Goter-Grivot (2012) remarquent que cet état « *se traduit dans des propos tels que : “On n’est pas dans une entreprise”, “on ne fabrique pas des produits on travaille sur l’humain”* ». Nous retrouvons ce discours chez les directeurs d’ESMS interviewés :

⁸ Entretien numéro 31.

On en a connu des directeurs, on en connaît encore qui disent « on fait de l'humain », c'est aussi une position politique, je pense. E1

[Le terme] efficacité il faut faire attention, (...) dans le social, on travaille avec de l'humain. E7

Je pense qu'à partir du moment où on est sur du singulier, de l'humain, la mesure [de façon générale], elle est difficile à mettre en place. E8

On n'a (pas) en face de nous des boîtes de petits pois, mais des hommes et des femmes et il ne faut pas oublier ce qu'ils sont. E13

Il va falloir faire attention à cette religion qui serait celle de la qualité au détriment des personnes. Parce que l'entreprise qui est un modèle, encore une fois, pour des boîtes de petits pois, passe encore... Pour des personnes, il y a des notions qu'il faut conserver... de présence, de disponibilité, et ça si on ne conserve pas... donc à trop vouloir singer le modèle qui est celui de l'entreprise ou du sanitaire... on prend des risques. E14

Cependant, certains directeurs semblent mieux maîtriser les concepts de gestion, ce qui les conduit à ne pas formuler d'opposition entre « gestion » et « social ». Pour eux, l'efficacité est généralement à rechercher aussi bien dans les dimensions organisationnelles en termes de moyens que dans les résultats, l'efficience fait le plus souvent référence à une meilleure gestion des moyens dans l'obtention *d'ouputs* et *d'outcomes* tandis que la performance est souvent qualifiée de « multiple ».

Ces résultats nous amènent à formuler quelques préconisations et appels à des recherches futures sur le déploiement de principes et pratiques de gestion orientés performance dans les ESMS.

Premièrement, il paraît aujourd'hui nécessaire de « dédramatiser » et définir précisément avec les acteurs des ESMS les concepts gravitant autour du terme « performance ». Ces concepts sont aujourd'hui porteurs d'un sens fortement négatif qui conduit plus d'un tiers des directeurs à un rejet net et la quasi-totalité des deux tiers restant à une interprétation parcellaire vraisemblablement dommageable au déploiement d'une culture et d'un outillage de la performance.

Deuxièmement, il serait pertinent, à la fois dans le cadre des formations des acteurs de ces organisations, mais aussi dans le cadre de recherche-action au sein du secteur de développer l'approche multidimensionnelle de la performance, et, au-delà de simples indicateurs, le lien

possible entre les différentes cités.

Enfin, il y aurait un intérêt certain à étudier les pratiques effectives de gestion à dimension performative, c'est-à-dire les outils de gestion permettant de contribuer ou *a minima* d'évaluer une ou plusieurs performances. S'il existe un gap entre la perception de la performance par les directeurs d'ESMS (acteur opérationnel) et la perception de cette dernière par les pouvoirs publics ou les acteurs institutionnels, il n'est pas exclu qu'un gap soit également présent entre la perception de la performance par les directeurs et leurs pratiques effectives de mesure et d'évaluation de cette même performance.

Conclusion

Nous avons montré ici que les concepts liés à la performance pouvaient être appréhendés de façon très différente selon les acteurs. Il apparaît que la performance est peu saisie de manière multidimensionnelle par les directeurs d'ESMS alors que cette vision est au cœur des travaux académiques depuis plusieurs années et que les récents outils de « pilotage de la performance » développés par les autorités de contrôle (tableau de bord de l'Agence Nationale d'Appui à la Performance⁹) semblent s'inscrire dans cette posture. De plus, bien que les principales pressions s'exerçant aujourd'hui sur les organisations du secteur soient économiques et financières (réduction budgétaire), il apparaît que la cité « marchande », faisant référence à la performance économique et aux notions de *benchmarking* est relativement peu mobilisée. Le gap entre la perception de la performance par les directeurs d'ESMS et la perception de la performance par les pouvoirs publics et les acteurs institutionnels est donc important.

Il convient cependant de distinguer « perception de la performance » par les acteurs et « pratiques effectives de gestion » qui peuvent être favorisées ou freinées par d'autres facteurs contextuels et environnementaux. Il semble d'ailleurs pertinent d'envisager des travaux permettant de comparer les représentations de la performance par les acteurs et l'outillage de gestion orienté « performance » réellement déployés et utilisés par ces mêmes acteurs.

⁹ Ce dernier développe 4 axes : prestations, ressources, finance, objectifs

Bibliographie

- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan management review* 38 (3): 25-37.
- Avare, P., Sponem, S. (2008). Le managérialisme et les associations. *Sociologie économique*: 111-129.
- Adams Carol A. (2002), « Internal organisational factors influencing corporate social and ethical reporting – Beyond current theorising ». *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 15(2) : 223-250.
- Baret, C. (2012). Les établissements et services d'aide par le travail (esat) parviennent-ils à concilier objectifs économiques et missions médico-sociales? Une proposition de matrice stratégique. *RIMHE* (2): 66-82.
- Beaudin, G., Morin, E. M., Savoie, A. (1994). *L'efficacité de l'organisation: Théories, représentations et mesures*. Boucherville, Québec: G. Morin.
- Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité-Contrôle-Audit* (2): 127-150.
- Boltanski, L., Thévenot, L. (1991). *De la justification: Les économies de la grandeur*. [Paris]: Gallimard.
- Bouquin, H. (2004). La notion de performance. *journée d'étude IAE de*.
- Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance? *Revue française de comptabilité* 269: 61-66.
- Cristallini, V., Goter-Grivot, F. c. (2012). Modernisation du management dans un établissement d'accueil pour personnes handicapées. *Management & Avenir* (6): 13-33.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*: 319-340.
- De La Villarmois, O. (2001). Le concept de performance et sa mesure, un état de l'art. *Les Cahiers de la Recherche*: 1-21.
- Drevet, B. (2012). Construire un outil de comptabilité de gestion au sein d'une université. Retour sur un acte manqué. *Management & Avenir* (4): 126-144.
- Emery, Y. (2008). La perception de la performance par les agents publics suisses dans un environnement en rapide évolution. *Revue Internationale des Sciences Administratives* 74 (2): 327-344.
- Fishbein, M., Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*.
- Gilbert, P., Chemin, C. (2010). L'évaluation de la performance, analyseur de la gouvernance associative. *Politiques et management public* 27 (1): 55-78.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public administration* 69 (1): 3-19.
- Jermias, J. (2001). Cognitive dissonance and resistance to change: The influence of commitment confirmation and feedback on judgment usefulness of accounting systems. *Accounting, Organizations and Society* 26 (2): 141-160.
- Jeyaraj, A., Rottman, J. W., Lacity, M. C. (2006). A review of the predictors, linkages, and biases in it innovation adoption research. *Journal of Information Technology* 21 (1): 1-23.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Morin, E. M., Beaudin, G., Savoie, A. (1994). *L'efficacité de l'organisation: Théories, représentations et mesures*. Gaëtan Morin.
- Morin, E. M., Guindon, M., Boulianne, E. (1996). Mesurer la performance de l'entreprise. *GESTION-MONTREAL*- 21: 61-66.

- Orvain, J., & Angelé-Halgand, N. (2011). Les manufactures de santé: l'art du compromis entre domesticité et industrie. *Sciences sociales et santé*, 29(1), 5-27.
- Quinn, R. E., Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science* 29 (3): 363-377.
- Robelet, M., Piovesan, D., Claveranne, J. P., & Jaubert, G. (2010). Secteur du handicap: les métamorphoses d'une gestion associative. *Entreprises et histoire*, (3), 85-97.
- Sogbossi Bocco, B. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La Revue des Sciences de Gestion* (1): 117-124.
- Scieur, P. (2008). Essai de conceptualisation du désarroi dans un contexte de procéduralisation institutionnelle. *Ouvertures sociologiques*, 207-216.
- Taylor, S., Todd, P. A. (1995). Understanding information technology usage: A test of competing models. *Information systems research* 6 (2): 144-176.

Annexe

Annexe 1. Caractéristiques des individus étudiés et de leur structure

	ESMS			Directeur		
	Type d'ESMS	Nb Salariés (ETP)	Budget (Millions €)	Formation de base	Age	genre
Entretien 1	Centre d'hab.	127	5,5	Médico-éducatif	40s	M
Entretien 2	IME	100	5	Économe	50s	F
Entretien 3	Foyer de Vie	160	4,8	Droit / Gestion - IEP	40s	M
Entretien 4	ESAT	25	1,82	Lettre / Enseignant	50s	M
Entretien 5	ESAT	40	3,3	Mathématiques / Enseignant	50s	M
Entretien 6	Foyer de Vie	70	2,5	Maquettiste	50s	M
Entretien 7	SESSAD	8,8	0,47	Médico-éducatif	50s	M
Entretien 8	SESSAD	12	0,5	Médico-éducatif	40s	M
Entretien 9	SESSAD	7,6	0,36	Educateur Technique	40s	M
Entretien 10	IME	60	2,8	Psychologue	20s	F
Entretien 11	IME + SESSAD	81	5,2	Contrôle de Gestion	40s	M
Entretien 12	ESAT	17	1,8	Educateur Spécialisé	50s	M
Entretien 13	Centre d'hab.	43	1,8	Gestion	40s	F
Entretien 14	ESAT	34	2,5	Educateur Spécialisé	50s	M
Entretien 15	IME + SESSAD	40	2,5	Informatique	40s	M
Entretien 16	Centre d'hab.	44	2,47	Educatrice	40s	F
Entretien 17	IME + SESSAD	23	1,5	Ergothérapeute	40s	M
Entretien 18	ESAT	100	7,9	Expertise comptable	50s	M
Entretien 19	ESAT	14	1,3	Finance / Banque	40s	M
Entretien 20	ESAT	57	2,5	Gestion / Médico-social	30s	M
Entretien 21	Foyer de Vie	40	1,85	Educatif	40s	M
Entretien 22	Centre d'hab.	59	4	Langue + gestion médico-social	20s	F
Entretien 23	ESAT	27,5	3,2	Ecole de commerce (Market)	50s	F
Entretien 24	IME + SESSAD	28	2	Educateur Spécialisé	60s	F
Entretien 25	SAIS	16,5	0,9	Educateur Spécialisé	50s	M
Entretien 26	Foyer de Vie	58	2,5	Educateur Spécialisé	50s	M
Entretien 27	IME + SESSAD	51	3	Educateur Spécialisé	50s	M
Entretien 28	Foyer de Vie	76	5,5	Pschomotricienne	50s	F
Entretien 29	IME	72	5,1	Philosophie / Enseignant	50s	M
Entretien 30	ESAT	33	2,5	Paysagiste	50s	M
Entretien 31	IEM	80	4	Infirmier	50s	M
Entretien 32	ITEP	91	4,7	Comptable	50s	M