

La notion de performance globale

Yvon Pesqueux

▶ **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. La notion de performance globale. 5° Forum international ETHICS, Dec 2004, Tunis, Tunisie. halshs-00004006

HAL Id: halshs-00004006
https://shs.hal.science/halshs-00004006

Submitted on 5 Jul 2005

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Yvon PESQUEUX

C.N.A.M.

Professeur titulaire de la Chaire " Développement des Systèmes d'Organisation "

292 rue Saint Martin

75 141 Paris Cédex 03

FRANCE

Téléphone **33 (0)1 40 27 21 63**

FAX **33 (0)1 40 27 26 55**

E-mail **pesqueux@cnam.fr**

site web **www.cnam.fr/lipsor**

LA NOTION DE PERFORMANCE GLOBALE

Remarques introductives

Il s'agit de montrer ici toute l'ambiguïté de la notion de performance globale comme matérialisation de la performance organisationnelle du fait de l'adjonction à une notion floue – " performance ", d'un qualificatif tout aussi " flou " – " globale ". La performance globale marquerait ainsi une forme de retour aux dérives de la systémique " floue " comme fondement supposé d'une sorte de " substance " attribuée à la performance. Il suffit, pour ce qualificatif, de rappeler la polysémie de " global ", qui signifie aujourd'hui à la fois " tout " et " dans le monde entier " et d'en coter le projet universaliste derrière un discours généraliste. Il suffit aussi de mentionner combien, au travers de la vulgate de la " Responsabilité Sociale de l'Entreprise ", on trouve ici la production idéologique d'une bourgeoise qui peut d'autant plus aisément avancer masquée qu'elle anéantit ce qui permettrait de dire qu'elle exploite à son profit ressources naturelles et ressources humaines. Au nom de l'abandon de l'exploitation des ressources naturelles considérées comme épuisables, elle pourrait, au motif de la performance globale, d'autant mieux exploiter l'inépuisable ressource humaine. Il serait alors question, avec le recours à la notion de performance globale, de fonder un projet d'obéissance au regard d'une convention venant elle-même masquer une demande d'obéissance par réflexe.

Il y est donc question de loyauté. Se référer à la notion de " performance globale ", c'est exprimer une volonté de construire rationnellement une loyauté dont nous rappellerons ici quelques aspects qui est, comme le souligne G. P. Flechter[1] un moyen d'entrer dans ce qui différencie " morale partiale ", de " morale impartiale ". La loyauté est en effet partiale par nature et indique la justification d'un traitement différencié des proches et des étrangers. Elle légitime ce traitement différencié entre des êtres humains.

[1] Article " loyauté ", *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, P.U.F. Paris, 1996, pp. 874-878

Que la loyauté vise les proches ou bien les principes, un pays, un parti, une organisation, elle n'est donc ni bonne ni mauvaise par nature. On distingue les théories dyadiques (être loyal ou pas) des théories triadiques. Dans le premier cas, la loyauté est vue comme un type d'engagement volontaire en exagérant l'aspect dévotion de soi par rapport aux autres. La dévotion, terme associé, contient toute la distance qui peut s'établir entre le fait d'être dévoué et la dévotion qui constitue l'autre extrême avec, par exemple, la dimension de croyance que l'on retrouve dans l'acception religieuse du terme. Cette ambiguïté se retrouve bien lorsqu'au travers du thème du service rendu au client, il est question de lui être dévoué et que cette dévotion-là est aussi celle de la dévotion à l'organisation, ses buts et ses dirigeants. La conception triadique (soi, les autres, un référentiel) se contente de fixer une dimension minimale à la loyauté (l'abstention de tel ou tel acte). C'est ainsi que le sentiment de loyauté va venir se distinguer du devoir de loyauté. C'est ce second aspect de devoir moral qui conduit à l'aspect féodal du terme. Le sentiment de loyauté induit le principe (réel) ou factice dans la soumission liée à la réciprocité, perspective féodale, en somme. La culture juridique moderne fonde la loyauté sur la réciprocité transcrite dans le contrat mais dont la disjonction actuelle entre le périmètre économique et le périmètre social de l'activité organisationnelle pose problème. Si le fondement en est l'histoire partagée comme, par exmple, dans la référence à la volonté de construire une " culture de la qualité ", on va alors associer loyauté et identité : la loyauté est facteur d'identité. Mais le risque de la loyauté est celui de l'attachement excessif et de l'aveuglement idéologique. Il existe d'ailleurs des conflits entre des niveaux de loyauté.

La loyauté comprend donc une dimension éthique et politique là où la fidélité, autre terme associé, va prendre une dimension psychologique. La confusion des deux termes, en particulier l'utilisation du second pour le premier, conduit surtout à occulter la dimension politique de la loyauté. La fidélité attendue du client en échange des services qui lui ont été rendus est en fait bien une attente de loyauté car rien ne garantit quelque élément que ce soit de la position psychologique du client. La fidélité attendue du client recouvre en fait surtout la loyauté attendue des agents[2] de l'organisation, cette loyauté se chargeant alors d'une dimension politique et éthique dont celle de la soumission. On en retrouve les éléments dans toutes les tentatives de recouvrir cette dimension politique-là de dimensions psychologiques que l'on constate au travers de termes tels que ceux de motivation, d'implication et de sentiment d'appartenance. L'aspect psycho-identitaire constitue donc à la fois un projet et une occultation.

Comme on le soulignait déjà plus haut, la loyauté est exclusion de tous les autres à l'exception de ceux qui sont loyaux. C'est la référence à l'objet de la loyauté qui fixe la dimension de l'exclusion. La loyauté à des principes généraux atténue la portée de l'exclusion encore que de nombreuses exactions aient été ainsi justifiées – de celles du projet colonial à la liberté du marché mise aujourd'hui en avant. La

[2] Cette acception du terme " agent " n'a rien à voir avec son usage dans la théorie de l'agence. Elle est sociologique. A ce titre, l'agent se distingue de l'acteur qui, pour sa part, est ancré dans une sociologie du pouvoir. L'agent se caractérise par sa nature de sujet autonome mais soumis à des injonctions hétéronomes du fait des hiérarchies dans lesquelles il se situe.

puissance du terme dans sa dimension d'exclusion se retrouve aujourd'hui dans le continuum demandé et qui part de la loyauté pour aller vers les principes de liberté économique, qui va de la mise en œuvre de politiques de qualité au service rendu au client. Cette loyauté-là autorise à traquer les actes qui n'en relèveraient pas. La loyauté attendue de l'agent organisationnel et celle qui s'exprime au travers de la " liberté économique " forment système et il devient alors difficile au sujet de pouvoir y échapper.

La loyauté comme masque de la domination va donc justifier aussi bien l'obéissance que le " dressage " de ceux qui n'obéiraient pas. La loyauté conduira finalement au conformisme, le premier signe tangible en étant de " faire comme tout le monde " (la conformité). C'est ce mimétisme-là qui est attendu du comportement des agents organisationnels au point d'en constituer un des éléments de dérive, car exprimé comme étant de la responsabilité, mais aussi, en même temps, le point d'ancrage du postulat d'efficience puisque le jeu de l'autoréférentialité normalisatrice va ainsi pouvoir jouer sans entrave. Le thème de la soumission - domination permet ainsi de mettre en exergue, dans l'autoréférentialité des politiques managériales de gestion de la performance globale (car elle s'applique à tous et à tout), la façon dont le conformisme y joue un rôle important et la dimension politique qui joue en ce sens. Plutôt que de parler directement de ce conformisme-là, la médiation du client et du service qui lui est apporté est donc essentielle. A défaut de cette obéissance obtenue de manière volontaire, au nom de la loyauté, c'est le dressage à la loyauté qui hérite des catégories psychologiques et psychosociologiques du conditionnement qui apparaît ici comme justifié. Cette loyauté-là se réfère à la figuration impossible d'un désir à satisfaire au regard d'un jeu " don (de soi aux objectifs de l'organisation) – contre-don (la fidélité du client garante de la performance globale) ", vecteur de performance économique, déchiffrable par tous les agents organisationnels comme susceptible de capter leurs attentes tout comme de celles des clients.

Une telle référence à la loyauté va aussi de pair avec la contractualisme qui, du fait de la disjonction entre le périmètre juridique, économique et social, tend à se généraliser dans les contours d'une double idéologie contractualitste et propriétariste à partir de l'acception juridique du contrat élargie à une acception managériale. Sans doute s'agit-il ici d'un des signes de l'institutionnalisation de l'entreprise.

La notion de performance globale comme matérialisation de la performance organisationnelle comprend donc toute l'ambiguïté des évaluations hétérogènes et des injonctions hétéronomes à l'autonomie. Henri Bouquin a d'ailleurs déclaré, à son propos, qu'il s'agit bien " d'une notion ambiguë maniée par des personnages ambigus "[3].

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

[3] H. Bouquin, " La notion de performance ", journée d'étude I.A.E. de Tours, 15/1/2004

Il en va de la performance organisationnelle comme de ces éléments comprenant l'attribut " organisationnel " (l'apprentissage, l'intelligence etc…). Il n'est, ni de l'ordre de l'individu (l'intelligence humaine, par exemple), ni de l'ordre de l'artificiel (l'intelligence artificielle, par exemple). L'attribut " organisationnel " marque la distinction qui doit être opérée de ces deux univers tout en soulignant les filiations possibles, ce qui est quelque peu contradictoire.

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

Quels sont donc les concepts qui y sont liés ? Est-ce par exemple la notion comptable de résultat, par exemple, ou encore la notion économique et idéologique de profit ?

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

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

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

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

Rappelons, de façon préliminaire, l'implicite qui recouvre la façon de parler de ces " objets "[4]. Un des contacts avec ces " objets " là se fait le plus souvent par le discours. Le problème est alors de révéler les représentations véhiculées par le discours sans pour autant masquer la co-production de ce discours et de la représentation : le discours indique la représentation et la représentation indique le discours. En d'autres termes, parler de la performance s'inscrit dans une forme légitime qui permet d'en parler, forme légitime qui va elle même conduire aux actions qui vont aller dans le sens induit par la manière d'en parler. Il ne faut donc pas oublier le jeu des interactions qui opère entre le discours et les représentations.

[4] Y. Pesqueux, *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie* - Ellipses, Paris 2000
Y. Pesqueux, *Organisations, modèles et représentations*, P.U.F., Paris, 2002

Le poids des représentations est en effet essentiel dans la mesure où il oriente les interactions et vient créer les éléments de réalité qui vont dans le sens du contenu des représentations.

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

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

Parler de métaphore à propos de la performance, c'est interroger le transfert qu'elle opère : s'agit-il alors d'une métaphore de la rentabilité ? de l'efficience ?

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

Rappelons également avec A. Hatchuel, les quatre critères qu'il suggère comme venant fonder un modèle organisationnel[5] :

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

[5] A. Hatchuel, " Y a-t-il un modèle français ? Un point de vue historique ", *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 17, n° 3, pp. 9-14

- Des concrétisations exemplaires.

Rappelons enfin la distinction qu'il est possible d'opérer entre un modèle organisationnel et un " thème " de management. D'abord, un thème de management se distingue d'une mode par sa durée : une décennie environ. Il offre le support d'une vision managériale venant fédérer des objectifs. Pour la qualité, par exemple, ce fut chronologiquement la qualité des produits, la qualité de la " relation fournisseur ", la qualité de la " relation client " et la qualité managériale, c'est-à-dire un ensemble d'éléments disparates. Des méthodes de gestion qui existaient en dehors de son champ se trouvent aussi réinterprétées (la certification, la supervision de la qualité, par exemple), voire en annexant les catégories de disciplines voisines (comme l'ergonomie, toujours pour ce qui concerne la qualité avec la thématique du repérage et de la récupération de l'erreur humaine).

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

La performance, une notion polysémique

Etymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français *parformer* qui, au XIII° siècle, signifiait " accomplir, exécuter " (Petit Robert). Au XV° siècle, il apparaît en anglais avec *to perform* dont vient le mot de performance. Il signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer.

Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi – améliorer ses performances et/ou par rapport aux autres). L'évaluation de la performance se construit donc au regard d'un référentiel, d'une échelle de mesure.

Dans le domaine de la physique, la performance est considérée comme un effet " utile " au regard de l'objet qui est le sien, d'où la référence possible à la définition du Larousse : " *Ensemble des qualités qui caractérisent les prestations (accélération, vitesse maximale, autonomie etc…) dont un véhicule automobile, un aéronef sont capables* ".

La référence la plus courante est aujourd'hui relative au sport considéré comme un jeu conventionnel, les conventions venant fixer les références à la fois de la mesure et du jugement de la performance, les deux aspects venant constituer le processus d'évaluation de la performance.

La notion comprend également l'idée de la victoire acquise sur un adversaire mieux classé, donc également celle d'exploit ou de réussite remarquable, d'où le lien entre la performance (invisible car combinaison d'aspects divers et variés) et le succès (visible).

Avec la performance triomphe l'aspect performatif du discours (l'effet obtenu) dont un des aspects contribue à la construction du mythe de la performance et des héros qui l'incarnent.

Mais la performance est aussi un enjeu esthétique. Cette signification apparaît au début des années 1970 dans le vocabulaire de la critique d'art aux États-Unis, et s'applique à toute manifestation artistique dans laquelle l'acte ou le geste de l'exécution a une valeur pour lui-même et donne lieu à une appréciation esthétique distincte. Ce qui caractérise la performance est son aspect de jaillissement, c'est *sa configuration de présence* ici et maintenant (le *happening*) plus que son résultat. La performance retrouve ici la référence à une forme ancestrale de la tradition orale. Elle concerne différents champs de l'expression artistique (musique – John Cage et sa pièce silencieuse 4'33secondes, théâtre, danse – Merce Cunningham, peinture – *body art,* etc…). L'accent est mis sur l'unique. La performance est donc aussi présence et fête. La performance globale hérite aussi de cette acception dans la mesure où elle est à la fois " état " et " processus ", tout comme l'organisation est à la fois *organization* et *organizing*.

La performance est aussi " narrativité ". C'est au philosophe Jean-François Lyotard que revient le mérite d'avoir fait clairement la distinction entre les théories " performatives " – qui s'efforcent de justifier la science moderne et les divers développements de la technologie au XX° siècle par des discours de " légitimation ", axés sur des critères " positifs " de cohérence et de rentabilité – et les discours " narratifs " que caractérise " l'incrédulité à l'égard des métarécits ", c'est-à-dire l'indifférence à l'endroit des histoires de ce genre, et plus généralement envers les justifications dont s'entoure la modernité triomphante. *La Condition postmoderne* oppose, à l'idéal moderne de l'accroissement de la puissance et de l'efficacité comme optimisation des performances (au sens utilitaire) de ce système dans lequel nous sommes pris, l'" impouvoir " du " savoir narratif " nécessairement battu en brèche et discrédité par le positivisme ambiant, mais dont la forme qui est celle du récit, ne cesse de nous hanter et de nourrir en nous la fibre – " postmoderne " même, encore que nous n'en ayons pas fini de supporter les conséquences de la modernité, et du désenclavement à l'égard de la pensée calculante. La performance est ainsi vue comme une " exécution rituelle ".

Le mot est en quelque sorte " attrape tout " dans la mesure où il comprend à la fois l'idée d'action (*performing*) et d'état (performance comme étape franchie).

Yvon PESQUEUX

Dans son acception gestionnaire, il contient l'idée de[6] :

- Performance " résultat " qui doit être rapprochée d'un référentiel (l'objectif). La performance représente " le niveau de réalisation des objectifs "[7].
- Performance " action " qui permet de distinguer la compétence (capacité d'agir, de réaliser une production) de la performance (production réelle). Il y aurait performance dès qu'il serait possible de constater le passage d'une potentialité à une réalisation. Cette acceptation de la performance relèverait ainsi du processus et non du seul résultat.
- Performance " succès ", le succès n'étant pas immédiatement l'attribut de la performance car il faut tenir compte du caractère plus ou moins ambitieux de l'objectif fixé et des conditions sociales d'appréciation d'un succès et donc introduire les catégories d'un jugement d'évaluation au regard d'un référentiel. " *Une performance n'est pas bonne ou mauvaise en soi. Un même résultat peut être considéré comme une bonne performance si l'objectif est ambitieux ou une mauvaise performance si l'objectif est modeste* "[8]. D'où l'importance qui est alors accordée à la relation d'efficience compte tenu d'un " environnement " et la dualité d'un objet d'évaluation et d'un sujet évaluateur. Aussi D. Bessire[9] ajoute l'idée d'une dimension rationnelle issue de la validation implicite qui est toujours attribuée au " volontarisme managérial ".

Avec la performance organisationnelle, il y d'abord l'idée d'un lien allocation – récupération. En d'autres termes, qu'a t-on récupéré de ce que l'on alloué ? Mais il y a en même temps l'idée d'une mobilisation au regard de ce qui a été alloué pour obtenir des résultats. Le moment de l'évaluation comporte, pour sa part, une double dimension cognitive et régulatrice.

Avec la performance organisationnelle, il y a donc bien l'idée de relativité du fait de la diversité des points de vue et de son inscription dans le temps. La performance vient alors immédiatement poser la question de l'évaluation de la performance (évaluation financière, évaluation des performances du personnel, évaluation des conséquences écologiques et sociétales, évaluation de programmes, de projets comme en matière de gestion publique). La notion de " mesure des performances " est alors associée à celle de " suivi des résultats ". H. Bouquin[10] définit la mesure des performances comme " *l'évaluation ex post des résultats obtenus* ". P.-L. Bescos *et al.*[11] utilisent les expressions de " suivi " ou de " mesure des résultats " pour désigner le processus de suivi budgétaire, d'analyse des écarts et celle de " mesure des performances " ou " d'évaluation des performances " pour les trois processus du contrôle de gestion que sont la fixation des objectifs, le système de mesure des résultats et le système de sanctions –

[6] A. Bouguignon, " Sous les pavés la plage… ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance ", Comptabilité-Contrôle-Audit, t.3, vol.1, mars 1997, pp. 89-101.
[7] A. Burlaud & J.-Y. Eglem & Mykita, *Contrôle de gestion*, Vuibert, Paris, 1995
[8] A. Burlaud *et al.*, *op. cit.*
[9] D. Bessire, " Définir la performance ", Comptabilité-Contrôle-Audit, t.5, vol.2, septembre 1999, pp. 127-150
[10] H. Bouquin, *Le contrôle de gestion*, P.U.F., Paris, 2004
[11] P.-L. Bescos, *Contrôle de gestion*, Montchrestien, Paris, 1991

récompenses. La performance ne peut ainsi se décrire simplement à partir d'une mesure comparative entre la valeur des entrées et celle des sorties. La liste possible des éléments à prendre en compte se trouve ainsi sans limite précise.

Il faut toutefois souligner ici l'extraordinaire supériorité accordée à la mesure monétaire et en décoder l'ambiguïté suivant le contexte dans lequel la valorisation monétaire se situe. Rappelons les trois fonctions canoniques de la monnaie : fonction d'échange, de mesure de valeur et de réserve de valeur. Si l'indicateur exprimé sous forme monétaire met l'accent sur la fonction d'échange, il sert bien alors de motif à l'instauration d'un dialogue organisationnel. Si par contre, il met aussi (ou plutôt) l'accent sur les fonctions de mesure et de réserve de valeur, il s'agit alors d'un monologue à l'usage de ceux qui bénéficient de la captation de cette valeur. La dimension financière prévaut alors, venant ainsi légitimer une idéologie de la financiarisation. Et sans doute alors que le fait de parler de " performance globale " est le constat de l'ornière du monologue auquel a conduit la référence univoque à la valeur financière et l'expression d'une forme de volonté managériale de rétablir un dialogue.

La mesure de la performance débouche alors sur une irréductible alternative : un seul indicateur " dominant " peut-il suffire ou bien s'évalue t-elle à partir d'une synthèse de plusieurs indicateurs ? S'agit-il, dans les deux cas, de s'épuiser dans le développement d'un impossible perfectionnement de la mesure.

En définitive, un des effets de la mesure des performances est de fonder le processus même de gestion. Il recoupe alors la question plus générale de l'organisation, support de cette performance, donnant ainsi emphase à une conception plutôt fonctionnaliste. Il faudrait ainsi mesurer pour agir, et agir pour modifier le résultat, fondement d'un modèle d'action que l'on retrouve dans les démarches rationalistes qui viennent constituer la croyance la plus établie en gestion.

De La Villarmois distingue deux dimensions de la performance : une dimension objective de type économique (l'efficience) et systémique (pérennité de l'organisation) et une dimension subjective à la fois sociale (ressources humaines) et sociétale (légitimité de l'organisation)[12].

La performance comporte donc l'idée de qualité de réalisation (jugement de valeur) mais aussi de mise en scène à visée identitaire (pour bénéficier de son aspect performatif) venant reposer sur la croyance qu'elle puisse se mesurer et qu'il est " bon " de se repérer par rapport à quelque chose qui s'est passé. En tant que représentation, la performance construit bien une coupure spatio-temporelle.

P. Lorino[13] pose le problème de la définition de la performance sur la base du postulat que, si l'on admet que la performance est d'essence économique, elle s'identifie à la création nette de richesse (création

[12] O. De La Villarmois, " Le concept de performance et sa mesure ", Actes des XIV° Journées des I.A.E., 1998, Nantes, t.2, vol.2, pp. 199-216

moins destruction), car l'organisation consomme des ressources pour produire des prestations ; mais cette approche de la performance est rarement suffisante car elle soulève deux problèmes majeurs :

1. A supposer que la performance puisse se définir simplement comme ratio entre une mesure de la valeur produite et une mesure des ressources consommées, reste posée la question de l'horizon temporel.

2. En outre, dans la majorité des cas, le ratio " valeur – coûts " n'a de sens qu'à un niveau d'organisation assez global. Plus on descend vers des unités opérationnelles de petite taille, plus le rapprochement entre coûts et valeur devient difficile, voire impossible : les différentes équipes consomment des ressources pour contribuer à une création de valeur qui ne sera constatée qu'ailleurs, et parfois très loin dans l'organisation, lorsque leur apport propre est combiné avec d'autres apports.

D'où l'existence de dilemmes qui devront être tranchés :

- Comment individualiser les effets d'une performance opérationnelle donnée sur les résultats financiers, alors que les relations causales sont complexes et mettent en jeu de très nombreux facteurs conjoints ?
- Quel horizon de temps choisir ? Si l'on contrôle les objectifs non financiers par des objectifs financiers synchrones, on fait fi des décalages dans le temps entre performances opérationnelles et impacts financiers, et si l'on contrôle les objectifs non financiers par des objectifs financiers sensiblement postérieurs, le contrôle intervient trop tard pour rectifier les stratégies.

C'est ce qui pose la question des indicateurs de performance. Pour P. Lorino, un indicateur de performance se définit comme " *une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* ". Ce n'est donc pas une mesure " objective ", attribut du phénomène mesuré indépendant de l'observateur, mais il est construit par l'agent, en relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs qu'il poursuit. L'indicateur n'est pas nécessairement un chiffre. Il peut prendre toute forme informationnelle répondant à l'une ou l'autre des deux fonctions évoquées dans la définition (conduite de l'action, évaluation de résultats) : jugement qualitatif, signe binaire oui/non, graphique... Les indicateurs font système.

L'indicateur devrait alors avoir une pertinence opérationnelle. Il n'a d'utilité que relativement à une action à piloter (à lancer, à ajuster, à évaluer). Il est donc étroitement lié à un processus d'action précis (par exemple, un processus d'usinage, un processus d'accueil des clients).

L'indicateur devrait également avoir une pertinence stratégique, son obtention devant correspondre à un objectif et mesurer l'atteinte de cet objectif (indicateur de résultat) ou qu'il informe sur le bon déroulement d'une action visant à atteindre cet objectif (indicateur de pilotage).

---

[13] P. Lorino, " Le *Balanced Scorecard* revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance, exemple d'une entreprise énergétique ", Actes du 22° Congrès de l'A.F.C. (Association Francophone de Comptabilité), Metz, 17-19 mai 2001

L'indicateur devrait enfin une efficacité cognitive. Il est destiné à l'utilisation par des agents précis, généralement collectifs (équipes, y compris équipe de direction), dont il doit aider à orienter l'action et à en comprendre les facteurs de réussite. Cette condition, d'efficacité cognitive ou ergonomique de l'indicateur, signifie que celui-ci doit pouvoir être lu, compris et interprété aisément par l'agent auquel il est destiné.

Conclusion à propos des connotations gestionnaires

Avec la performance organisationnelle, il est possible de souligner les questions liées suivantes :

- Les évaluations hétérogènes,
- Le passage de la mesure à l'évaluation,
- Les liens entre performance - système d'information,
- Son aspect rhétorique (avec l'aspect locutoire, illocutaoire et perlocutoire du discours – *Quand dire, c'est faire*[14] !).
- Son aspect protocolaire (éventuellement lié ou non à des bases théoriques),
- Son aspect analytique.

Il est également possible de souligner les aspects suivants :

- La rentabilité financière comme mesure privilégiée est-elle une approche suffisante ?
- L'apologie de la vitesse qui y est liée, la performance étant alors une manière de se " fixer " par rapport au temps.
- La référence implicite à un référentiel jamais révélé (la bourgeoisie peut ainsi avancer masquée).
- Une compétition (mais entre qui et qui (à l'intérieur de l'organisation, entre des organisations de même substance) ?
- Un mode de verbalisation permettant de parler d'un avantage comparatif supposé.
- Un mode d'expression et de formulation de la réputation.
- Une relation d'ordre entre le premier et les suivants.
- Une formulation de plus du volontarisme managérial et du fonctionnalisme hérité de la perspective du management scientifique.
- Ne s'agirait-il pas d'une forme d'utopie ou même d'une question impossible ?

La performance peut alors finalement être considérée comme un mode de construction des frontières entre le " dedans " au regard du " dehors " de l'organisation, d'où l'importance performative du recours à la notion. La performance établit alors une relation d'ordre " double " entre l'effort (de et dans l'organisation et invisible) et le succès (matérialisation visible de la première relation d'ordre signalée précédemment). Elle formalise aussi une injonction dans le but d'obtenir un résultat à travers les autres (une métaphore du pouvoir alors ?).

[14] J. L. Austin, *Quand dire, c'est faire*, Seuil, Paris, 1970

C'est aussi un projet de confusion de l'ordinaire et de l'extraordinaire, en particulier celui de la confusion du mécaniste (dans le sens de la performance d'une machine) et de l'organique (dans le sens de la performance sportive, individuelle et collective), sans doute destiné à faire oublier la substance bureaucratique de l'organisation.

Le dépassement et " l'infinitude " de la performance doit être soulignée, permettant ainsi de " sortir les résultats " de l'inépuisable ressource humaine dans la perspective d'une excitation organisationnelle sans répit.

C'est aussi une esthétique organisationnelle entre une perspective " baroque " (l'unique, l'exceptionnel, la jubilation) et une perspective " maniériste " (faire comme).

C'est enfin une idéologie où les aspects de simplification, d'incantation, de phagocytose, de distinction entre facteurs " amis " et facteurs " ennemis " sont présents. Elle proposerait en effet une des nombreuses formalisations de l'idéologie " progressiste " si courante en gestion, idéologie qui consiste à considérer l'activité organisationnelle dans une logique " d'amélioration continue " où l'après est bien sûr meilleur qu'avant (tout comme un sportif doit toujours battre des records et " ses " records) sans pour autant savoir très bien définir l'après de l'avant, en dehors de la conception très réductrice d'un temps chronologique.

La performance peut donc être considérée comme un " attracteur étrange " dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale. Les performances se recouvrent et se mêlent dans une perspective plurielle venant introduire des aspects tels que " *la part de marché détenue, le nombre de nouveaux produits introduits, la qualité des produits, la position concurrentielle* "[15] etc… Elle recoupe alors l'idée de création de sens de façon plus organisationnelle (dans ce cas l'organisation est vue comme un " objet ") que chez K. E. Weick[16] avec sa notion de *sensemaking* qu'il relie, pour sa part, à l'*organizing*. La performance organisationnelle n'existe donc pas de façon intrinsèque mais au regard de la construction collective qu'en font, de façon plus ou moins cohésive, les agents organisationnels.

Epilogue : de la performance gestionnaire à la performance sociétale

La performance sociétale est illustrée par des résultats obtenus mis au regard d'une capacité à gérer et à satisfaire des " parties prenantes ". Mais n'oublions pas toute l'ambiguïté de la notion de partie prenante !

[15] T. Essayouti, *l'impact des technologies et systèmes d'information sur la performance de l'entreprise – Le cas des progiciels E.R.P. (Enterprise Resource Planning) relatifs aux processus comptables et financiers des organismes financiers*, Thèse de Sciences de gestion, C.N.A.M., Paris, 2004
[16] K. E. Weick, *Sensemaking in organizations*, Sage, 1995

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

Se poser la dimension politique de ce qui est à l'œuvre aujourd'hui dans les entreprises avec la notion de performance globale, c'est aussi poser la question du passage d'un Etat savant, c'est-à-dire un appareil institutionnel au sein duquel se sont vues poser, comme le souligne M. Foucault[17], les questions du rapport entre savoir et pouvoir, à celui des organisations savantes où se posent aujourd'hui les mêmes questions. Du fait de l'intervention de l'entreprise dans la définition du bien commun au regard du développement et de la volonté d'appliquer à toutes les organisations les catégories managériales, le volontarisme managérial se trouve en quelque sorte " dépassé " par lui-même dans sa vocation à proposer de substituer une omniscience de la règle établie par les directions d'entreprise à l'omniscience des pouvoirs publics sur la base d'un double argument d'utilité et d'efficience. La taille de l'entreprise multinationale et le pouvoir qui est le sien (de même que le pouvoir cumulé du groupe constitué par ces entreprises) les conduisent, au travers de la référence au thème de la responsabilité sociale de l'entreprise et de sa " mesure ", la performance globale, à intervenir sur la définition des règles de vie en société. Mais, en retour, ces mêmes entreprises se trouvent interpellées non parce qu'elles le veulent bien, mais parce qu'elles ne peuvent plus faire autrement. S'étant " substituées " aux Pouvoirs Publics (parfois défaillants, certes, comme dans telles ou telles situations dans des pays en développement), elles laminent d'autant plus les conditions de constitution d'un Etat. C'est par exemple le cas du développement des " Universités d'entreprise ", à la fois " filles " des Universités " classiques " et futures mères (?) des Universités efficientes de demain. Ce phénomène se trouve renforcé par l'adoption massive par les services publics des modes et outils de gestion des entreprises. D'une perspective " micro " politique des outils de gestion, on passe, sans s'en rendre compte, à une perspective " macro " politique de la définition du bien commun. Et la démocratie libérale, dans son projet de relayer un libéralisme économique, se trouve, en retour, dialectiquement modifiée dans sa substance sur la question du " bio-pouvoir "[18] par modification du contenu de la Raison d'Etat. Et la quête de la performance globale se trouve prise au piège des perspectives de la gouvernementalité[19] en rappelant ce que M. Foucault voulait souligner quand il mentionnait l'apparition de la gouvernementalité au XVIème siècle. En effet, pour se confronter aux problèmes de pouvoir, contrairement à Machiavel, il met en avant, non pas une problématique de l'ordre mais une problématique du conditionnement. La performance globale ne peut-elle alors être considérée comme un des archétypes du conditionnement ?

[17] M. Foucault, *Surveiller et punir,* N.R.F. Gallimard, Paris, 1971
[18] M. Foucault, *op. cit.*
[19] M. Foucault, *Dits et Ecrits*, Gallimard, Paris, Tome III, 1988, p. 655