

# La performance entre construit social et indicateur simplifié

---

Pascale AMANS

*Laboratoire Gestion et Cognition, Université Toulouse III- IUT*

Sylvie RASCOL-BOUTARD

*Laboratoire Collectivités Locales, Université d'Orléans\*\**

*Classification JEL : M140 – Réception : juin 2007 ; Acceptation : janvier 2008*

*Correspondance : Pascale AMANS, IUT « A », Université Toulouse III, Laboratoire Gestion et Cognition, 129 Avenue de Rangueil – BP 67701, 31 077 Toulouse Cedex 4, pascaleamans@hotmail.com*

*Résumé* : Ce travail de recherche traite de la réduction des organisations réputées complexes à des représentations simples. Il est fondé sur le cas de deux types d'organisations différentes : les musées français et le Dispositif RMI. La thèse défendue est la suivante : dans toute organisation complexe où la performance est un construit social, un indicateur simplifié joue paradoxalement un rôle central du point de vue du contrôle, en liaison avec ce construit social.

*Mots clés* : Performance – contrôle – complexité – musées – RMI.

*Abstract* : This research deals with management control in complex organizations. It is about how complex organizations are reduced to simplified representations. It is based on the case studies of French museums and of the administration of the French income support scheme. We defend the following thesis : in complex organizations, where performance is a social construct, a simplified indicator ironically plays a key role, in connection with this social construct.

*Key words* : Performance – management control – complexity – museums – income support scheme.

---

\* Les auteurs remercient les Professeurs Yves Dupuy et Robert Descargues, ainsi que les rapporteurs de la revue, pour leurs conseils et suggestions.

Ce travail de recherche traite de la problématique du contrôle des organisations réputées complexes, sous l'angle de la performance et de ses représentations. Plus précisément, il sera question ici de la réduction des organisations complexes à des représentations simples. La thèse défendue est la suivante : dans toute organisation complexe où la performance est un construit social, un indicateur simplifié joue paradoxalement un rôle central du point de vue du contrôle. Par organisation complexe, nous entendons organisation qui se caractérise par un degré élevé de variété (Ashby, 1957 ; Beer, 1959, 1966). La complexité/ variété doit être considérée comme un élément relatif, qui dépend de la manière dont on envisage les organisations, et non comme une caractéristique intrinsèque de ces dernières (Ashby, 1957 ; Beer, 1959, 1966). Ainsi, ce sont les acteurs des organisations étudiées ici qui les considèrent comme complexes et contrôlées sur la base d'indicateurs relativement simples.

Le fait qu'une organisation vise à être performante « *signifie d'abord qu'elle s'attache à remplir sa mission* » (Demeestère, 2005, p. 11). Par conséquent, le contrôle dont il est question dans cette recherche est en particulier celui qui vise à permettre aux organisations d'accomplir avec efficacité et efficience (Barnard, 1968) leur mission. Il est opéré sur la base d'un indicateur simple du type volume d'activité. Il est susceptible d'être exercé sur les organisations en interne ou de manière externe, par exemple par des financeurs. En précisant ainsi la conception du contrôle retenue dans cette recherche, nous entendons échapper au moins en partie à l'ambiguïté du terme contrôle (Bouquin, 2005).

Si l'on considère la performance en tant que construit social, le processus de construction et le résultat de ce processus devraient être spécifiques à chaque organisation. Or, dans deux types d'organisations complexes très différentes -des musées et le Dispositif du Revenu Minimum d'Insertion (RMI) d'un département-, nous avons pu observer un même phénomène : un indicateur simplifié joue un rôle prépondérant du point de vue du contrôle de ces organisations. Plus précisément, des liens forts se dégagent entre d'une part le construit social et d'autre part le rôle-clé d'un indicateur simplifié. Les conceptions de la performance sont proches et les acteurs, malgré toutes leurs critiques, parlent de cet indicateur qui est utilisé comme un indicateur de performance au sens de Lorino (2001). Il s'agit bien en effet d'une information permettant à un acteur individuel ou collectif de conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant permettre à cet acteur d'évaluer le résultat de cette action.

Il s'agit dans le cas des musées d'un indicateur de fréquentation - nombre d'entrées calculé au niveau d'un ou de plusieurs musées sur une période donnée-et dans le cas du Dispositif RMI de ce que nous avons qualifié d'indicateur d'insertion -nombre de sorties du Dispositif sur une période donnée-.

La question pratique fondamentale soulevée par cet article est donc celle de l'utilisation d'indicateurs simples du point de vue du contrôle. Est donc également posée la question de la représentation de l'identité et de la performance des organisations par ce type d'indicateurs. En effet, pour être contrôlable, une organisation doit pouvoir se dire et dire autour d'elle ce qu'elle est (Dupuy, 1999b). Par ailleurs, puisque la question de la performance semble être à la base du contrôle de gestion (Bouquin et Pesqueux, 1999 ; Dupuy, 1999a, 1999b), il convient de se demander dans quelle mesure ce type d'indicateurs représente la performance organisationnelle.

Ce qui est en jeu au plan méthodologique, c'est par conséquent la contrôlabilité des organisations sur la base de ces indicateurs. Cette question qui se pose, nous le verrons, de manière si exemplaire dans les organisations étudiées, présente une portée universelle en sciences de gestion. Les indicateurs du type volume d'activité sont en effet également utilisés pour représenter d'autres systèmes économico-organisationnels : dans les universités sont comptabilisés le nombre d'étudiants inscrits, dans les hôpitaux le nombre de patients, dans les entreprises la quantité produite/vendue, le chiffre d'affaires, le nombre de clients...

Enfin, cette recherche pose la question théorique suivante : une organisation est-elle contrôlable à partir d'une représentation simplifiée de son volume d'activité ?

La première partie de cet article pose la question de l'identité, question qui est appréhendée d'abord sur un plan théorique puis à travers les entretiens effectués sur le terrain. L'incertitude identitaire pressentie sur un plan théorique par le chercheur se retrouve dans les discours des acteurs. Cependant, l'idée de l'existence de perceptions partagées de la notion de musée d'une part, de Dispositif RMI d'autre part, se dégage également des entretiens. Ces organisations seraient donc contrôlables, pourraient se représenter et représenter leur performance. Cette question de la représentation de la performance par les acteurs des organisations est traitée dans la seconde partie de l'article.

## **1. Des organisations en quête de leur identité**

L'identité ainsi que l'incertitude identitaire des organisations étudiées sont appréhendées ici tout d'abord sur le plan théorique, puis sur le plan pratique, au travers des résultats d'entretiens réalisés dans les musées et dans le Dispositif RMI. Au-delà de la variété des organisations étudiées, c'est-à-dire de leur complexité, la mission semble jouer un rôle identitaire et donc réducteur de variété.

### ***1.1. Des figures organisationnelles variées et incertaines***

Les musées et le Dispositif RMI constituent apparemment des catégories à l'intérieur desquelles les organisations sont extrêmement variées. Par conséquent, se pose dans les organisations étudiées plus fortement qu'ailleurs la problématique de la simplification de la complexité, cette dernière étant entendue comme un degré de variété.

#### *1.1.1. La variété organisationnelle et institutionnelle*

Le paysage muséal français et le Dispositif RMI d'un département se caractérisent par leur variété, tant sur un plan organisationnel qu'institutionnel, ce que montre bien la recherche d'une possible définition du musée ou du Dispositif RMI « type ».

Ainsi, se poser la question des activités permet de prendre la mesure de la variété organisationnelle. Cette dimension a d'ailleurs été utilisée dans plusieurs travaux pour structurer le secteur du champ artistique/culturel et en particulier le paysage muséal (Chatelain, 1996 ; Evrard et Chiapello, 2004). De même, elle est utilisée dans le Dispositif RMI par ses parties prenantes.

Les activités susceptibles d'être conduites par les musées sont variées et il existe autant de « portefeuilles théoriques » d'activités que de recherches portant sur les musées. Par exemple, Chatelain (1996, p. 109-115) distingue plusieurs types d'activités : des activités principales -la diffusion et la production-, ainsi que des activités annexes parmi lesquelles figurent les expositions temporaires. Pour Teboul et Champarnaud (1999) en revanche, la production d'expositions temporaires fait partie de la production de base des musées et non des productions annexes. En pratique, la combinaison d'activités de chaque établisse-

ment est hétérogène et diffère de celle retenue par les autres musées. Il existe tout un continuum de situations possibles entre les deux idéaux-types décrits par Greffe (1999) : le « musée-rente », centré sur la fonction de conservation, qui se « contente » d'accueillir le public, et le « musée-potential d'activités » dont la production est beaucoup plus diversifiée. Dans le cas du Dispositif RMI les activités sont elles aussi très hétérogènes et ce d'autant plus que certaines des organisations intervenantes ont des compétences complémentaires. Il s'agit d'accompagner l'utilisateur dans un parcours qui mène celui-ci à l'insertion, c'est-à-dire à la sortie du Dispositif. L'accompagnement peut porter sur la santé, le logement, l'emploi, la création d'entreprise... Dans cette recherche, nous nous intéressons plus particulièrement aux activités concernant l'insertion professionnelle, c'est-à-dire aux activités relatives à l'accompagnement à l'emploi ou à la création d'entreprise. En effet, si les usagers du RMI ont des besoins variés, la question de leur insertion professionnelle leur est toujours posée.

Sur un plan plus institutionnel, différentes structures juridiques sont possibles pour les musées ; certaines comme les régions relèvent du droit public, d'autres comme les associations du droit privé.

De même, les structures juridiques des organisations qui constituent le Dispositif RMI sont diverses. Elles peuvent relever du droit public comme le Conseil Général ou encore du droit privé comme les associations d'insertion. Le nombre des intervenants, réels ou potentiels, est pléthorique.

Cette variété qui caractérise le paysage muséal français et le Dispositif RMI pose le problème de la délimitation du terrain de recherche ainsi que celui du contrôle de ces organisations. Comment de telles organisations sont-elles en pratique contrôlées ? Quels instruments du contrôle leur sont adaptés ? Sur un plan théorique, cette variété est problématique car elle implique d'avoir en principe recours à un mécanisme de contrôle de variété au moins égale à celle des systèmes étudiés : c'est la loi de la variété requise (Ashby, 1957). Il faut donc construire un système de contrôle qui soit isomorphe au système contrôlé. Cependant, dans certains systèmes complexes, le degré de variété est tel/ paraît tel qu'ils ne peuvent être appréhendés que dans leur globalité. Il devient impossible de les décrire de manière détaillée, de les décomposer (Ashby, 1957 ; Beer, 1959, 1966 ; Le Moigne, 1999 ; Morin, 1984, 1994) et donc de construire une représentation qui leur soit isomorphe. Toute tentative d'élaboration d'un tel modèle risque d'aboutir à l'incontrôlabilité de l'organisation que l'on cherche à contrôler.

Peut-on dans ce contexte dégager quelques éléments identificateurs communs à l'ensemble des musées et, de même, quelques éléments identificateurs communs aux organisations oeuvrant au sein du Dispositif RMI, ce qui permettrait de réduire la variété perçue ?

### *1.1.2. Une mission floue mais potentiellement fédératrice*

Parmi les éléments identificateurs communs dans les musées comme dans le RMI l'un d'entre eux apparaît particulièrement fondamental : la mission que poursuivent ces organisations.

La consultation de différentes sources - dictionnaires, encyclopédies, littérature de recherche, sources institutionnelles - conduit à proposer comme caractéristiques communes aux musées français la mission de conservation et de diffusion d'une collection ou d'un patrimoine culturel. De même, la mission d'insertion des usagers du Dispositif RMI est commune à l'ensemble des organisations participantes : la finalité du système, l'insertion, figure clairement dans la loi fondatrice du RMI. En effet, la deuxième phrase de l'article premier de la loi n° 88-1088 du 1er décembre 1988 affirme que « *l'insertion sociale et professionnelle des personnes en difficulté constitue un impératif national* ».

La double mission des musées a un caractère social fondamental. En effet, elle contribue d'une certaine manière à la cohésion temporelle et spatiale, ainsi qu'à la conservation de cette dernière. D'où probablement une légitimité profonde. Les musées permettent un maillage entre les générations ainsi qu'entre les membres d'une même société. De même, l'insertion contribue à créer de la cohésion entre les individus.

Encore faut-il savoir si les termes conservation, diffusion et insertion, sont porteurs de sens dans les organisations concernées et autour d'elles.

La conservation et la diffusion peuvent théoriquement être comprises comme deux volets d'une même mission : la conservation au sens large. Cette dernière passe par le maintien de l'intégrité physique du support patrimonial mais également par une réinterprétation permanente de ce support, laquelle n'est possible que si un public a accès aux œuvres (Vander Gucht, 1998). Cependant, en pratique, certaines des actions visant à protéger peuvent entrer en contradiction avec celles permettant la diffusion. Par exemple, la mise en place de vitres destinées à protéger les pièces exposées en amoindrit la visibilité.

Quelques éléments de définition de l'insertion se trouvent dans l'article 1 de la loi n° 98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions : « la présente loi tend à garantir sur l'ensemble du territoire l'accès effectif de tous aux droits fondamentaux dans les domaines de l'emploi, du logement, de la protection de la santé, de la justice, de l'éducation, de la formation et de la culture, de la protection de la famille et de l'enfance ». Nous n'avons pas trouvé au niveau légal de définition plus précise de ce qu'est l'insertion. Les lois successives semblant suggérer qu'une personne qui a accès à ces droits fondamentaux est insérée et le Dispositif RMI aidant justement les usagers à obtenir ces droits, toute sortie du Dispositif est susceptible d'être interprétée comme une réussite, au niveau d'un individu, en matière d'insertion. La mission d'insertion apparaît donc représentable par le nombre de sorties du Dispositif.

Il reste que la mission semble être un élément réducteur de variété, susceptible de constituer une base d'identification commune aux organisations, un dénominateur commun de leur activité. S'il en est ainsi, alors l'indicateur d'activité devient fondamentalement porteur de sens. Cependant, interpréter le niveau de l'indicateur d'activité et ses variations en termes de conservation-diffusion ou d'insertion suppose implicitement que sont vérifiées un certain nombre d'hypothèses. Par exemple, la somme des entrées d'un musée ou des sorties d'un Dispositif RMI n'a de sens que si les individus concernés sont supposés interchangeables, que si tous les individus entrés dans le musée ont véritablement eu accès aux œuvres exposées, que tous les individus sortis du Dispositif RMI ont véritablement été insérés *etc.* Par ailleurs, l'ambiguïté, du moins institutionnelle, de cette mission, ne permet pas de vraiment définir les organisations étudiées. D'où la nécessité, et l'intérêt, de se rendre sur le terrain pour voir ce qu'il en est, d'interroger les parties prenantes de ces organisations.

## ***1.2. L'étude des représentations identitaires***

Il s'agit tout d'abord de recourir aux représentations des parties prenantes pour tenter de définir plus précisément les organisations. En particulier, il convient de chercher si la pluralité constatée se retrouve au niveau des subjectivités ou si au contraire de potentiels éléments fédérateurs sont partagés.

### 1.2.1. La démarche de recherche

Les deux types d'organisations, les musées français et le Dispositif RMI d'un département français métropolitain, ont été étudiés selon des protocoles semblables. Ils ont tous deux des finalités réputées floues et des problèmes de représentation d'eux-mêmes. Par conséquent, ils semblent *a priori* exemplaires pour traiter la problématique retenue.

Dans les deux types d'organisations des entretiens ont été menés auprès de différentes parties prenantes. Vingt-trois entretiens préalables ont permis une connaissance générale du paysage muséal français et en particulier des musées étudiés ainsi que de leur environnement. Pour traiter la problématique, dix-huit entretiens ont été réalisés auprès de conservateurs-chefs d'établissement auxquels il était notamment demandé de répondre à deux grandes questions (« Qu'est-ce pour vous qu'un musée ? » ; « Qu'est-ce pour vous qu'un musée performant ? »). Dans le Dispositif RMI, 40 entretiens individuels ont été réalisés auprès de parties prenantes, en se fondant sur un guide d'entretien dont la trame était composée des thèmes suivants : les objectifs et activités de la structure, les compétences internes, la mesure des résultats, la performance, le réseau de partenariat.

Le nombre d'entretiens a été déterminé en fonction du critère de saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967; Strauss et Corbin, 1990). Ils ont été complétés par une revue de la littérature professionnelle, par la lecture de quotidiens nationaux et régionaux, de documents internes aux organisations étudiées ou à destination du grand public.

La nécessité de prendre en compte le contexte a conduit à procéder à l'analyse thématique manuellement. Les risques du traitement informatique dans le cas présent auraient été une atomisation et un détachement du contexte, risques relevés aussi par Sanséau (2001) dans son travail sur les récits de vie. Concrètement, le texte de chacun des entretiens a fait l'objet d'une analyse longitudinale fondée sur le codage et la catégorisation (Bardin, 2007). Une analyse transversale a ensuite débouché sur une synthèse mettant en évidence les points de convergence et de divergence des discours. L'apport de ces entretiens se situe à deux niveaux. D'une part, ils ont permis de confirmer l'exemplarité des organisations étudiées eu égard à la problématique retenue et de préciser les perceptions que les acteurs ont de la mission. Ce point est développé dans le paragraphe ci-dessous. D'autre part, ils ont fait émerger la



conception de la performance qu'ont les acteurs ; cette conception est présentée et discutée dans la seconde partie de l'article.

### *1.2.2. L'objet de l'étude : préciser les perceptions de la mission*

Les entretiens comme les observations confirment l'intérêt que présentent les organisations étudiées du point de vue de la problématique.

En effet, les musées apparaissent bien dans les discours des conservateurs comme une catégorie d'organisations apparemment extrêmement variée, difficile à définir, qu'il est cependant possible d'identifier par ce qui a été qualifié plus haut de mission de conservation et de diffusion d'un patrimoine culturel d'une collection. C'est un point de convergence des discours, même si tous les conservateurs n'emploient pas les mêmes termes pour en parler. Il en va de même pour la contradiction potentielle entre les activités visant à garantir la conservation et celles permettant la diffusion. Notons par ailleurs que différentes significations sont susceptibles d'être attribuées au terme conservation, parfois même à l'intérieur du discours d'un même conservateur. Enfin, tous les conservateurs n'ont pas la même conception de la conservation et de la diffusion, lesquelles correspondent à des combinaisons d'activités différentes suivant les musées. En ce sens, la conservation et la diffusion apparaissent bien comme des supports permettant de décliner la variété des situations et des perceptions et en particulier permettant à chaque musée d'avoir une identité différente des autres.

De même, d'après les différentes parties prenantes rencontrées, le Dispositif RMI se caractérise par sa variété ; cependant, les organisations qui le constituent ont en commun la mission d'insertion. Celle-ci est susceptible d'être envisagée sous différentes facettes. Les répondants utilisent le terme insertion de manière polysémique. Les usagers eux-mêmes ont du mal à se reconnaître dans ce terme car ils se considèrent comme étant insérés dans la société. Seule la difficulté de l'accès à certains biens de consommation, ou à l'emploi, aspects importants pour eux, pourrait leur faire dire qu'ils sont quand même partiellement « non-insérés ». Ainsi, l'insertion des usagers pourra être considérée comme une chose acquise, les usagers, même s'ils perçoivent le RMI, étant inclus dans une vie sociale pour la plupart d'entre eux, ou comme un processus au long cours, ou encore comme un résultat à atteindre. Le processus d'insertion, par différentes étapes, pourrait conduire l'utilisateur à s'insérer, en trouvant un emploi. Chaque étape du parcours peut être vue comme une insertion progressive de l'utilisateur. L'insertion peut aussi

se décliner en différents objectifs, tels que la création d'entreprise, ou encore la recherche d'emploi. A ces objectifs correspondent des activités comme l'aide à la création d'entreprise ou l'accompagnement à la recherche d'emploi.

A côté de la « mission première », de conservation/diffusion pour les musées et d'insertion pour le Dispositif RMI, apparaît une « mission induite ». Cette mission induite remplace dans quelques rares entretiens la mission première ; la plupart du temps, elle prend plutôt la suite de la mission première. Il se produit dans ce dernier cas un glissement au cours de l'entretien. Dans les musées, la protection des pièces et/ou leur mise à disposition sont alors présentées par les répondants comme des fins en soi. Dans ces conditions, à partir du moment où l'intégrité physique des pièces est assurée et où des propositions sont faites à destination d'un hypothétique public, peu importe qu'il y ait ou non des visiteurs.

De même, dans le Dispositif RMI, se dessine en parallèle de la mission première d'insertion une mission induite qui consiste à proposer des mesures d'accompagnement de l'usager, visant à l'aider à s'insérer. A la limite, dès lors que de telles propositions sont effectuées, peu importe l'issue du processus.

Dans les deux cas, cette transformation de la mission semble rendre inutile l'indicateur d'activité. En ce sens, cette reformulation est à rapprocher de certaines des critiques émises par les acteurs concernés à l'encontre de ces indicateurs, critiques qui portent sur leur intérêt en tant qu'indicateurs de performance et que nous développerons dans la seconde partie de l'article.

Dans cette première partie a été mise en évidence l'exemplarité des organisations étudiées au regard de la problématique retenue et, parallèlement, le fait que ces organisations arrivent à s'identifier à travers leur mission. Il s'agit d'une mission de conservation et de diffusion pour les musées, d'insertion pour les organisations oeuvrant au sein du Dispositif RMI. Cette notion de mission constitue en effet une représentation partagée qui est déclinée différemment selon les acteurs. Les organisations correspondantes seraient donc contrôlables, elles pourraient se représenter et représenter leur performance. Se pose alors la question de la représentation de cette performance, objet de la seconde partie de l'article.

## 2. Des indicateurs porteurs de sens

La question de la performance est abordée d'abord sous un angle théorique, puis sur la base du discours des acteurs.

### 2.1. *La performance : un concept multidimensionnel et un construit social*

D'un point de vue théorique, il est possible de définir la performance en la décomposant en critères. Ceux-ci sont liés aux finalités de l'organisation. Quand les finalités sont difficiles à identifier, une approche interprétative de la performance permet d'appréhender celle-ci, ainsi que nous allons le voir.

#### 2.1.1. *La performance, expression de rationalités socio-économiques*

La définition traditionnelle de la performance passe par une décomposition de celle-ci en deux critères : l'efficacité et l'efficience (Barnard, 1968). On peut considérer que l'efficacité « *s'apprécie par rapport aux objectifs de l'organisation et au degré d'atteinte des résultats* » (Gervais, 2005, p. 13-14). En ce sens, elle est susceptible d'être rattachée à la notion de mission. En effet, les objectifs, expressions « *d'un résultat mesurable (ou objectivement appréciable) à atteindre par un responsable ou une unité dans un délai fixé avec des moyens appropriés* », constituent une déclinaison de la mission, « *expression globale [d'une] finalité* » (Alecian et Aerts, 1996, p. 106). L'efficience quant à elle peut se définir comme « la somme d'outputs obtenus (le résultat atteint) par unités d'inputs (de moyens) engagés » (Gervais, 2005, p. 13). Dans le triptyque dynamique « pertinence – cohérence – performance » présenté par Bessire (1999), la performance est déclinée en économie, efficience, efficacité, et est exprimée par rapport à l'intention donnée. Les critères de performance sont donc formulés en termes de ressources consommées, et/ou d'objectifs, et/ou de progression par rapport aux objectifs. Marchesnay (2000) adjoint à l'efficacité et à l'efficience l'effectivité, qu'il définit comme le rapport entre le ni-

veau de satisfaction perçu par les travailleurs et leur niveau perçu d'engagement dans le travail.

De surcroît, dans le cas de décisions collectives, se pose le problème d'objectifs incompatibles les uns avec les autres, objectifs ambigus, vagues, problématiques, peu cohérents et instables (March, 1978). En définitive, les membres d'une organisation pratiquent la résolution de problèmes et la prise de décision dans un monde instable, peu compréhensible, avec des possibilités de contrôle limitées (March et Olsen, 1991). En dépit de l'ambiguïté inhérente à toute organisation, les acteurs tentent de trouver un sens aux événements (March et Olsen, 1991). Le rôle du contrôle serait donc d'introduire de l'objectivité où la performance est subjective, objet d'interprétations. En effet, le contrôle « cristalliserait » (Naro, 1999) le contexte, les tensions sociales, ou encore la culture, et proposerait des normes, en constituant en définitive lui-même une représentation. Pour aborder des notions comme la performance, il faudrait donc fonder les analyses sur les construits sociaux et humains (Naro, 1998).

### *2.1.2. La performance comme construit social*

La performance peut être appréhendée par les représentations, dans le cadre d'une approche interprétative qui permet d'accéder à une vision holiste de la performance et des processus qui y mènent. Quand il est difficile notamment d'identifier les finalités, une conception intégrée de la performance permet en effet de rétablir une vision holiste de cette dernière (Halgand, 1999). Cette approche est fondée sur la construction d'une représentation de la performance par processus. Une conception holiste de la performance, ou performance globale (Teller, 1996), serait donc permise par une approche interprétative de ce concept. Nous proposons donc d'aborder la question de la performance par les représentations, démarche pour laquelle une approche contextualisée est nécessaire.

En effet, dans une perspective Weickienne, la réalité est un construit social qui émerge par et après les faits (Weick, 1979, 1995). Ainsi, l'organisation est un ensemble dynamique où les individus interagissent et reconstruisent en permanence des ordres temporaires. L'organisation, considérée comme un construit social (Rojot et Bergmann, 1996), est vue comme résultat et condition de l'interaction (Dupuy et Kechidi,

1996, p. 4). Cette perspective se situe notamment dans la lignée des travaux de Lorino (1995), lequel accorde une large place aux représentations des acteurs dans son approche interprétative de la performance.

Dans ce contexte, il devient délicat d'envisager une représentation normée de la performance, c'est-à-dire entre autres qui soit stable. En effet, une approche interprétative suppose que la règle de l'organisation soit plutôt le changement que la stabilité (Weick, 1979, 1995), ne serait-ce que parce que la connaissance progresse sans cesse, ce qui induit une instabilité croissante des systèmes. L'absence d'une telle représentation normée de la performance est alors d'une certaine manière a-identitaire. Dans cette perspective, seul un type d'indicateur partageable -donc simple- et critiquable serait alors susceptible d'être porteur de sens. Cela pourrait expliquer le rattachement du construit social à l'indicateur de performance qui est mentionné ci-dessous.

## ***2.2. La performance : des représentations paradoxales***

Dans les entretiens effectués dans les deux types d'organisations apparaît une conception tridimensionnelle de la performance, assez proche de celle qui se dégage de la littérature. Elle se décline en effet en efficacité, efficience et satisfaction des visiteurs/ des usagers. Étonnamment, ce construit social semble être rattaché par les acteurs à un indicateur de performance relativement simple, ce que nous discuterons.

### *2.2.1. Une performance perçue comme tridimensionnelle*

L'efficacité, dimension prégnante de la performance dans les discours des répondants, est présente à travers la notion de mission. Pour les répondants, la performance est décrite avant tout comme l'accomplissement de leur mission. Mais comment savoir si une mission est ou non accomplie ? Il est nécessaire pour répondre à cette question de préalablement décliner la mission en objectifs. Dans les musées, cette déclinaison n'est pas effectuée ou, si elle l'est, elle n'apparaît pas dans les discours des conservateurs ; c'est pourquoi l'efficacité n'est présente que de manière indirecte. Il faut dire que de nombreux aspects des musées semblent difficiles à quantifier. Lorsque les conservateurs s'expriment sur la performance, c'est d'ailleurs un point sur lequel ils mettent souvent l'accent. Dans le RMI, l'insertion est déclinée en objectifs tels que « la création d'activité » ou « l'emploi ».

L'efficacité, seconde dimension classique de la performance, est très peu présente dans les discours des répondants rencontrés. Si les moyens sont régulièrement évoqués par les répondants, et, s'ils sont mis en relation avec des réalisations, sinon avec des résultats, c'est dans la quasi-totalité des cas pour souligner la faiblesse de ces moyens. Cette dernière est présentée comme un frein à la réalisation de la mission de conservation et de diffusion pour les musées, d'insertion pour le RMI.

Ce que nous avons qualifié de « satisfaction des visiteurs » est un terme générique qui regroupe différentes acceptions très présentes dans les discours des conservateurs : la satisfaction, le plaisir, le bien-être des visiteurs. La satisfaction ainsi définie est la dimension de la performance la plus fréquemment citée après la réalisation de la mission.

La satisfaction est, elle aussi, au cœur des préoccupations des répondants du Dispositif RMI. Il s'agit alors de la satisfaction des besoins des usagers.

### *2.2.2. Le rôle central de l'indicateur par rapport au construit social performance*

La performance est étroitement et spontanément associée par les répondants à l'indicateur de fréquentation. Par exemple, plusieurs conservateurs ont apporté des réponses contenant le terme « fréquentation » à la question « qu'est-ce pour vous qu'un musée performant ? », alors même que le terme fréquentation n'avait pas été prononcé. Ce rattachement fait l'objet de critiques.

Dans le Dispositif RMI, le lien est lui aussi fait spontanément entre performance et insertion, la sortie de l'utilisateur du Dispositif étant pour les répondants assimilable à la finalité du Dispositif.

Certaines des critiques adressées à l'indicateur de fréquentation/d'insertion dénoncent le caractère imparfait de la représentation offerte par l'indicateur de la réalisation de la mission, cette dernière comportant des aspects très qualitatifs, ainsi que de la satisfaction des visiteurs/des usagers. Ces critiques, d'après les propos des acteurs eux-mêmes, ne semblent pas véritablement convaincantes. Par exemple, pour les musées, dans les discours mêmes des conservateurs, un lien est établi entre la satisfaction et la fréquentation. Les critiques qui portent sur la « pertinence opérationnelle » (Lorino, 2001) de l'indicateur semblent en revanche particulièrement fondées : les causes de la fréquentation ne sont effectivement pas toutes maîtrisables par les conservateurs,

ceux-ci en ont conscience. Notons que, les conservateurs ayant des domaines de responsabilité d'étendue variée, et les musées des modes de fonctionnement différents les uns des autres, il semble difficile de dire d'une variable si elle est ou non par nature contrôlable par un conservateur ou par une organisation-musée.

Comme nous l'avons évoqué plus haut, l'insertion est, dans le Dispositif RMI, déclinée en objectifs tels que « la création d'activité » ou « l'emploi ». Les mesures relatives à ces objectifs - nombre d'usagers sortis du Dispositif car ils ont créé leur entreprise, nombre d'usagers sortis car ils ont trouvé un emploi - présentent de nombreuses limites, relevées par les répondants. Elles supposent la complétude de l'information et sa fiabilité. Elles nécessitent également que les systèmes d'information des différentes organisations qui participent au Dispositif RMI soient compatibles. Or ces conditions ne sont pas réalisées. Par exemple, au sein du Dispositif, seul l'organisme payeur saura si une famille est toujours ou non bénéficiaire du RMI. Or nous avons pu constater qu'environ 10 % de son fichier est caduque. En outre, il convient de souligner qu'une sortie du Dispositif pour un usager n'est pas nécessairement synonyme d'insertion. Ainsi, un usager peut sortir parce qu'il n'a pas satisfait pas aux impératifs administratifs, comme l'envoi à intervalles réguliers de documents.

Enfin, les variables explicatives de l'insertion ne sont pas toutes maîtrisables par les acteurs du Dispositif RMI.

L'enseignement de ce travail de terrain est que les organisations étudiées semblent être à la fois des organisations « comme les autres » et des organisations quelque peu paradoxales. Elles sont comme les autres car elles se reconnaissent sur la base de leur mission ; elles reconnaissent également des indicateurs réducteurs, l'indicateur de fréquentation pour les musées, d'insertion pour le Dispositif RMI, indicateurs qu'elles utilisent comme représentation de la performance.

Cependant, les organisations étudiées ici peuvent être qualifiées de paradoxales puisque le processus de simplification y est poussé à l'extrême. En effet, il s'agit d'organisations apparemment très complexes, réduites à un indicateur unique. Cette réduction, critiquée par les acteurs, apparaît comme un mal nécessaire, qu'il convient d'interpréter avec prudence. Quant aux indicateurs et aux critiques associées, ils apparaissent comme un point de rencontre dans la construction de l'identité et de la performance, cette dernière étant entendue comme un construit social. Un point de rencontre symbolique dont on a éminemment besoin dans tous les processus de contrôle. Ainsi la ges-

tion de projet est « réduite » à quelques variables clés comme les délais. Ces indicateurs critiqués peuvent être considérés comme contribuant paradoxalement à un renforcement de l'identité et de la cohésion. D'où une suggestion pour le contrôle : le contrôleur, pour introduire de la cohésion face à la multiplicité des normes/référentiels des acteurs qui doivent travailler ensemble, a un rôle de traducteur. La cohésion, la cohérence peuvent être atteintes par l'unification d'éléments disparates. Une autre voie est suggérée ici : se fonder sur un indicateur tellement simple que tout le monde peut le comprendre et s'en faire une idée. On est alors assuré d'avoir au mieux un langage commun et au moins une discussion. Cet indicateur peut être vu comme une base du construit social performance. Dans les deux cas qui nous intéressent, l'indicateur étant utilisé par tous et faisant l'unanimité contre lui, il est paradoxalement source de cohésion.

## **Conclusion**

L'objet de cette contribution était d'illustrer la question de la réduction des organisations complexes à des représentations simples utilisées en contrôle. Il s'agissait en particulier de répondre à la question suivante : une organisation peut-elle être contrôlée sur la base d'un indicateur de performance simple du type volume d'activité ? Cette question a été abordée en se fondant sur le cas de deux types d'organisations où elle se pose de manière exemplaire : musées et Dispositif RMI. A l'issue de cette recherche, il apparaît que les musées/ le Dispositif RMI peuvent et savent s'identifier comme des organisations qui ont une mission de conservation et de diffusion d'un patrimoine culturel/ une mission d'insertion, et que ces organisations sont contrôlables sur la base d'un indicateur de performance très simple du type volume d'activité. L'étude des représentations des acteurs a permis de faire émerger le construit social performance dans chacun des types d'organisations étudiés. De manière dès lors quelque peu paradoxale, dans ces deux organisations complexes différentes, un indicateur simplifié joue un rôle prépondérant et peut être vu comme une base de ce construit social.

Sur un plan pratique, cette recherche met en évidence l'intérêt que peut présenter l'utilisation de ce type d'indicateurs du point de vue du contrôle.



Sur un plan méthodologique, une démarche a été proposée qui pourrait être reproduite dans d'autres types d'organisations. Il s'agit d'une démarche d'approche de la problématique de la simplification fondée sur l'étude d'un indicateur réducteur -un indicateur d'activité- dans un type d'organisations qui peut apparaître « atypique » par rapport aux organisations marchandes. Enfin, sur un plan théorique, cette recherche débouche sur une contribution à une théorie du contrôle des organisations, qui pourrait se résumer de la manière suivante : plus une organisation est apparemment variée et singulière, plus son système de contrôle devrait être simple. Cette conclusion se situe dans le prolongement des travaux des cybernéticiens Ashby (1957) et Beer (1959, 1966). Ces derniers recommandent en effet, quand la complexité de l'organisation à contrôler est trop élevée, de renoncer à construire un système de contrôle isomorphe et d'opter pour un système de contrôle du type « boîte noire ». Seul ce type de système, dont sont seulement décrits les éléments entrants et sortants et qui paraît simple vu de l'extérieur, peut posséder la variété requise pour le contrôle. Dans les cas qui nous intéressent, un indicateur d'activité joue le rôle de la boîte noire des cybernéticiens.

Ce travail présente également des limites, inhérentes à la démarche de recherche qui a été adoptée. Celle-ci est en effet très centrée sur deux types particuliers d'organisations, sur les représentations des acteurs, ainsi que, dans le cas des musées, sur un type d'acteur : le conservateur-chef d'établissement. Elle privilégie également une conception de la performance qui n'épuise pas les différentes dimensions de cette dernière. Ces considérations appellent à présent une diversification, chacun des choix qui a été fait constituant un point d'ancrage potentiel pour une prochaine recherche. Par exemple, il serait intéressant de prolonger l'étude en adoptant une conception de la performance qui intégrerait les différentes parties prenantes des organisations étudiées, à l'instar notamment des approches en termes de tableaux de bord stratégiques (Kaplan et Norton, 1992, 1996) ou d'indicateurs de performance sociale.

## Bibliographie

- Alécian S. et Aerts J.-P. (1996), *Les systèmes de pilotage dans les services publics*, Editions d'Organisation, Service Public.
- Ashby W. (1957), *Introduction à la cybernétique*, Dunod.

- Bardin L. (2007), *L'analyse de contenu*, PUF, Quadrige Manuels.
- Barnard C.I. (1968), *The Functions of the Executive*, 30th anniversary edition, Harvard University Press.
- Beer S. (1959), *Cybernetics and Management*, John Wiley & sons, Management science series.
- Beer S. (1966), *Decision and Control - The Meaning of Operational Research and Management Cybernetics*, John Wiley & Sons.
- Bessire D. (1999), « Définir la performance », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 5, vol. 2, septembre, p. 127-150.
- Bouquin H. (2005), « Introduction », in H. Bouquin, *Les grands auteurs en contrôle de gestion*, EMS, Grands auteurs, p. 5-18.
- Bouquin H. et Pesqueux Y. (1999), « 20 ans de contrôle de gestion, ou le passage d'une technique à une discipline », *Comptabilité-Contrôle-Audit, Les vingt ans de l'AFC*, mai, p. 93-105.
- Chatelain S. (1996), « Le contrôle de gestion dans les musées : émergence et développement du contrôle de gestion dans des organisations non lucratives soumises à des faisceaux de contraintes environnementales et organisationnelles », Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université Paris Val de Marne.
- Demeestère R. (2005), *Le contrôle de Gestion dans le secteur public*, LGDJ, Finances Publiques.
- Dupuy C. et Kechidi M. (1996), « Interprétabilité des règles et confiance dans la dynamique des organisations », *Sciences de la Société*, n° 39, octobre, p. 3-19.
- Dupuy Y. (1999a), « Vingt ans de recherche française sur le contrôle comptable des performances », *Comptabilité-Contrôle-Audit, Les vingt ans de l'AFC*, mai, p. 35-44.
- Dupuy Y. (1999b), « Introduction », in Y. Dupuy, *Faire de la recherche en contrôle de gestion : De la compréhension des pratiques à un renouvellement théorique*, Vuibert, p. 1-8.
- Évrard Y. et Chiapello E. (2004), « Introduction », in Y. Évrard, *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, Economica, Gestion, 2<sup>ème</sup> édition, p. 5-12.
- Gervais M. (2005), *Contrôle de gestion*, Economica, Gestion, 8<sup>ème</sup> édition.
- Glaser B.G. et Strauss A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Pub.
- Greffé X. (1999), *La gestion du patrimoine culturel*, Anthropos.
- Halgand N. (1999), « Au cœur du contrôle: les représentations », in Y. Dupuy, *Faire de la recherche en contrôle de gestion, De la compréhension des pratiques à un renouvellement théorique*, Vuibert, Fnege, p. 31-49.
- Jacot J.-H. et Micaelli J.-P. (1996), « La question de la performance globale », in J.-H. Jacot et J.-P. Micaelli, *La performance économique en entreprise*, Hermès.

- Kaplan R. et Norton D. (1992), « The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance », *Harvard Business Review*, January-February, p. 71-79.
- Kaplan R. et Norton D. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press.
- Le Moigne J.-L. (1999), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod.
- Lorino P. (1995), *Comptes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation.
- Lorino P. (1999), « A la recherche de la valeur perdue : construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public », *Politiques et Management Public*, vol. 17, n° 2, septembre, p. 21-34.
- Lorino P. (2001), « Le balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance. Exemple d'une entreprise énergétique », XXIème Congrès de l'AFC.
- March J.G. (1978), « Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice », *Bell Journal of Economics*, 9, p. 587-608.
- March J.G. et Olsen J.P. (1991), « La mémoire incertaine: apprentissage organisationnel et ambiguïté », in J.G. March, *Décisions et Organisations*, Les Editions d'Organisation, Les Classiques, p. 205-229.
- Marchesnay M. (2000), « Job Quality in Smaller Business Firms: the Case of French Entrepreneurs », *Rencontres de St. Gall*, Lugano.
- Naro G. (1998), « La dimension humaine du contrôle de gestion : la recherche anglo-saxonne sur les aspects comportementaux de la gestion budgétaire », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 4, vol.2, septembre, p. 45-69.
- Naro G. (1999), « Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines : perspectives de recherche », *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, vol. 26-27, p. 527-555.
- Rojot J. et Bergmann A. (1995), *Comportement et organisation*, Vuibert, Gestion.
- Sanséau P. Y. (2001), « Méthodes d'analyse des données qualitatives: perspectives autour d'outils manuels et informatisés », *Actes du 12ème congrès de l'AGRH*, vol.2, La GRH dans/et/ou la société de l'information, Liège, septembre, p. 1275-1290.
- Strauss A.L. et Corbin J.M. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage Publications.
- Teboul R. et Champarnaud L. (1999), *Le public des musées - Analyse socio-économique de la demande muséale*, L'Harmattan.
- Teller R. (1996), « Evolution des travaux de recherche en comptabilité », *Journée « recherche en gestion »*, Fnege, p. 83-98.
- Vander Gucht D. (1998), *L'art contemporain au miroir du musée, La lettre volée*, Essais.
- Weick K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Mc Graw-Hill, Inc., 2ème Edition.
- Weick K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications.