

## La pluralité des approches en termes de performance

Jean-Paul Domin et Martino Nieddu

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ei/483>

DOI : [10.4000/ei.483](https://doi.org/10.4000/ei.483)

ISSN : 2553-1891

### Éditeur

Association Économie et Institutions

### Référence électronique

Jean-Paul Domin et Martino Nieddu, « La pluralité des approches en termes de performance », *Économie et institutions* [En ligne], 18-19 | 2012, mis en ligne le 15 octobre 2012, consulté le 10 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/ei/483> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/ei.483>

---

Ce document a été généré automatiquement le 10 décembre 2020.

Revue Économie et institutions

---

# La pluralité des approches en termes de performance

Jean-Paul Domin et Martino Nieddu

---

- 1 Le mot performance entre dans les dictionnaires français en 1839, il est emprunté au mot anglais *performance*, dérivé de *to perform* (réaliser, accomplir) qui est lui-même issu de l'ancien français *parformer*. Le mot a été introduit en français comme terme de turf afin d'exprimer les résultats d'un cheval de course. Il passe progressivement dans le langage courant pour désigner la manière de faire quelque chose. Ce court passage par l'étymologie est nécessaire dans la mesure où *to perform* a effectivement un double sens. D'une part, il renvoie à la réalisation d'un exploit, ou d'un rendement. D'autre part, il équivaut également à un accomplissement, qui implique des effets dynamiques, et notamment au-delà de ses effets immédiats, des effets structurants de long terme (la formation de la compétitivité d'une entreprise, au sens de sa capacité à survivre dans un environnement hostile, la reproduction de compétences et de savoir-faire, des effets sur le territoire,...). Si l'étymologie renvoie ainsi au caractère exceptionnel de l'acte, et donc à l'excellence et à la victoire, elle introduit également un problème avec la longue durée.
- 2 La performance renvoie également à une forme d'idéologie gestionnaire qui tend à se développer depuis le début des années 1980. Ce programme peut être pensé de deux façons selon Albert Ogien : soit un progrès qui permette plus d'objectivité pour les décisions politiques, soit une autre façon de concevoir l'action publique. Ce nouvel esprit gestionnaire légitime une approche instrumentale et comptable des relations entre l'Homme et la société et justifie le développement d'une forme de guerre économique. Ainsi, comme le montre Vincent de Gauléjac, « au nom de la performance de la qualité, de l'efficacité, de la compétition et de la mobilité, se construit un monde nouveau ».
- 3 La performance peut être quantifiée par des indicateurs qui « sont généralement des quantifications se traduisant par des rapports entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre ». La performance va en effet de pair avec ce que Vincent de Gauléjac appelle une quantophrénie c'est-à-dire « une pathologie qui consiste à vouloir traduire systématiquement les phénomènes sociaux et humains en langage mathématique ». Cette

logique en marche s'apparente à une mathématisation du monde social qui consiste en « *une compréhension quantifiée et modélisable des ressorts des conduites humaines, des actions collectives et des processus de décision* ». Cette domination du chiffre dans le discours pose bien évidemment des problèmes dans la mesure où sa force de conviction l'emporte sur toute critique.

- 4 La mesure de la performance passe donc par une utilisation stratégique de la quantification. Or, celle-ci modifie en profondeur l'exercice du pouvoir. Auparavant, celui-ci se traduisait par un contrôle permanent sur le personnel *via* notamment l'organisation scientifique du travail. Aujourd'hui, le pouvoir s'exerce par un contrôle de l'information. Cette évolution réorganise la gouvernance autour d'un système d'information et introduit dans l'architecture du pouvoir une nouvelle figure, le manager. Par ailleurs, l'émergence de la performance au sein des administrations résulte d'une évolution importante au sein des nouvelles élites : celles-ci considèrent en effet que l'application des méthodes de l'entreprise est possible au sein des administrations.
- 5 Ce numéro thématique d'*Économie et Institutions* propose une réflexion alternative sur la performance des institutions. Aujourd'hui tous les paradigmes qui règnent dans les sciences de l'économie procèdent à une analyse spécifique des institutions. Les institutions sont appréhendées ici dans leur sens le plus large selon la définition de Geoffrey Hodgson « *as systems of established and prevalent social rules that structure social interactions. Language, money, law, systems of weights and measures, table manners, and firms (and other organizations) are thus all institutions* ». Elles incluent des éléments formels (les organisations) et des éléments informels (les conventions ou les normes de comportement par exemple). Les approches les plus répandues développent cette analyse des institutions à partir de l'idée selon laquelle le propre des institutions, et notamment des institutions économiques, est de contribuer à la « coordination » des décisions et activités individuelles dans un régime de décentralisation et d'autonomie des individus. L'image de la « main invisible » du marché concurrentiel est censée illustrer ce point de vue.
- 6 La performance des institutions peut être dès lors étudiée comme leur efficacité coordinatrice : la théorie du marché comme celle de la firme traite de leur efficacité dans l'allocation des ressources, et les économistes transmettent aux gestionnaires leurs règles d'efficacité, ceux-ci étant chargés de définir les modalités pratiques de leur application dans les organisations. La maximisation du profit est alors consacrée. L'efficacité des institutions non spécifiquement économiques (le droit en premier lieu) devrait, si l'on suit de tels points de vue, de la même façon se calquer sur celle de l'efficacité des institutions dans l'allocation des ressources rares. Sont alors oubliées la construction par les acteurs eux-mêmes des normes de mondes de production qu'ils estiment souhaitables et l'existence de contradictions entre institutions ou entre modes de régulation. Cette discussion constitue la trame des papiers présentés dans ce numéro.
- 7 Florence Jany-Catrice ouvre ce numéro en soutenant la thèse que l'évaluation des politiques publiques tend de plus en plus à se confondre sur une mesure de la performance des services publics. Il s'agit selon elle d'une double dissolution de l'évaluation des politiques dans la mesure de la performance des services publics, mais également de la performance collective dans la somme des performances individuelles.

- 8 Florence Jany-Catrice montre dans un premier temps que les économies dites de travail industriel se sont modifiées en économies de service. Cette évolution s'accompagne d'une transformation de la mesure du produit et de sa réalisation. En d'autres termes, le calcul de la productivité est difficilement saisissable dans une partie des services, notamment de services publics comme la santé ou l'éducation, en raison de la confusion existant entre le processus de production et le résultat. Il y a dans ce secteur, un obstacle à la codification et à la standardisation qui est une source d'incertitude et la seule réponse en termes de valorisation reste l'estimation des *inputs*, ce qui est cohérent selon l'auteure avec une logique d'obligation de moyens.
- 9 Dans un deuxième temps, Florence Jany-Catrice s'intéresse à l'évaluation des politiques publiques et montre que celle-ci se confond avec une mesure de la performance des services publics. Cette évolution repose sur toute une série d'indicateurs et de statistiques où l'État se montre d'abord incitateur envers ses agents et ses usagers. Il met en place toute une batterie de statistiques compatibles permettant de développer les incitations. L'évolution de la politique de santé est sur ce point assez éclairante. Ensuite, l'État élargit progressivement ses techniques de quantification. Cette évolution est caractéristique d'un passage de l'État social vers l'État prestataire de service. Dans cette perspective, l'envergure de l'action publique se réduit selon Florence Jany-Catrice « à une succession d'indicateurs de performance individuelle ».
- 10 La performance totale constitue un nouveau paradigme où les résultats sont mis en avant et apparaît comme un dispositif auquel les individus se plient. La performance repose d'abord sur une série d'indicateurs produits par une série d'acteurs légitimes : l'expert et le scientifique. Ensuite, pour perdurer, la performance prend appui sur des institutions, notamment sur des institutions de valorisation. La performance totale est dans une quête permanente de données chiffrées qui conduit progressivement selon Florence Jany-Catrice à une dérive indicatrice, voire même quantophrénique selon les termes de Vincent de Gauléjac.
- 11 La contribution de Florence Gallois s'interroge sur la place du champ de l'aide à domicile en le plaçant à la frontière de deux espaces possibles : la santé et les services à la personne. Il est légitime, selon l'auteure, de placer l'aide à domicile au sein du système de santé dans la mesure où les structures d'aide à domicile contribuent à la prévention de la dégradation de l'état de santé et jouent de facto un rôle dans la veille sanitaire. Mais l'aide à domicile peut également être rattachée au secteur des services à la personne. L'aide à domicile est donc positionnée dans deux espaces de régulation potentiels : le système de santé et les services à domicile. Dès lors, l'auteure considère que le passage d'un système hospitalo-centré à un dispositif centré sur les soins ambulatoires a favorisé le développement de structures d'aide à domicile avec une relation ambiguë au marché.
- 12 Dans un premier temps, Florence Gallois décrit l'évolution du système de soins et notamment de l'hôpital. Si celui-ci est d'abord un lieu de charité ouvert uniquement aux plus démunis, il s'ouvre progressivement au reste de la population dans les années 1930 (suite au vote des lois sur les assurances sociales). À partir des années 1950, l'hôpital se constitue comme l'élément central du système de soins, lieu de formation, de recherche et de soins. Cette tendance s'infléchit dans le courant des années 1980 avec une remise en cause de l'hospitalo-centrisme qui accélère de facto la diminution de la durée moyenne de séjour. Cette diminution est problématique dans la mesure où libérés plus tôt de l'hôpital, les malades doivent avoir recours à des services d'aide à

domicile. Ceux-ci participent donc à la régulation de la performance du système de soins, mais restent mal définis.

- 13 Florence Gallois poursuit sa réflexion en montrant dans un second temps que l'aide à domicile s'inscrit pleinement au sein des services à la personne. En s'inspirant des travaux de Bruno Théret, l'auteure montre que l'ordre politique a pour objectif d'extraire les services à la personne de leur autoproduction dans l'ordre domestique pour les rattacher à l'ordre économique sous la forme d'un marché autonome. Ces trois ordres sont en tensions permanentes. D'abord, l'ordre politique doit résoudre le problème de la dépendance et se trouve donc face à une impasse économique. Ensuite, l'ordre économique est contraint par une dimension politique : les acteurs du champ doivent alors produire pour satisfaire les besoins observés. Enfin, l'ordre domestique doit s'articuler aux deux autres ordres, en devant souvent jouer le rôle d'une variable d'ajustement des défaillances dans les deux autres ordres.
- 14 Julien Maisonnasse, Francesca Petrella et Nadine Richez-Battesti proposent une lecture complémentaire des services à la personne (SAP) en se focalisant sur leurs performances en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Le secteur des SAP connaît depuis plusieurs années de profondes évolutions et une crise récurrente de ses financements. D'une part, les organisations publiques et privées non lucratives, qui représentaient l'essentiel des intervenants du secteur, sont confrontées à l'organisation par l'État lui-même d'une vive concurrence d'organisations privées lucratives. D'autre part, alors que les emplois dans les SAP se caractérisaient par la faiblesse des rémunérations, la prédominance du temps partiel et un niveau peu élevé de qualification, l'émergence du *New public management* (NPM) a accéléré le développement de méthodes gestionnaires et notamment la GRH. Selon les auteurs, l'environnement institutionnel a une influence sur le comportement des organisations du champ.
- 15 Le travail prend appui sur une étude de terrain auprès du Pôle services à la personne en Région Provence Alpes-Côte-d'Azur (PACA). Cette structure est considérée par les auteurs comme une méta-organisation dont les membres sont des organisations c'est-à-dire des personnes morales. Le Pôle services à la personne (PSP) a été créé par des organisations du secteur des SAP avec le soutien du Conseil régional PACA. Il a été labellisé par le Pôle régional d'innovation et de développement économique et solidaire (PRIDES). Le PSP regroupe cent cinquante membres dont plus d'une centaine d'organisations prestataires de SAP. Il offre une gamme de services en matière de GRH et notamment de gestion des compétences individuelles et collectives.
- 16 Julien Maisonnasse, Francesca Petrella et Nadine Richez-Battesti montrent que le PSP a un triple rôle de diffuseur, de traducteur et de coconstructeur de normes. La diffusion des normes constitue une des premières missions du PSP. L'objectif est, dans une perspective de développement du *New public management*, d'inciter les membres du PSP à se professionnaliser, notamment en mettant en lumière ce qu'il considère comme de bonnes pratiques via des démarches d'accompagnement ou des ateliers *ad hoc*. La traduction consiste à rendre intelligible certaines normes pour l'ensemble des acteurs. Elle se manifeste par un travail de veille, d'expertise, mais également par le développement d'échanges collectifs. La coconstruction des normes constitue la troisième forme d'engagement du SPS. Elle consiste à permettre aux membres de construire des outils de gestion. Cette opération de coconstruction a pour objectif d'établir des équivalences. Il s'agit d'une opération de qualification.

- 17 Frédéric Zahm et Christian Mouchet s'interrogent sur la performance globale d'une exploitation agricole en s'appuyant sur la méthode IDEA (Indicateurs de durabilité d'une exploitation agricole) qui s'inscrit plus généralement dans le concept de Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). Cette thématique se développe en Europe depuis le début des années 2000 et vise à intégrer dans les politiques des considérations économiques, sociales, environnementales, mais également des droits sociaux fondamentaux. Plus généralement, l'objectif assigné à la RSE en agriculture est de favoriser l'essor de l'exploitation agricole durable, c'est à dire une agriculture contribuant à la durabilité du territoire et des collectivités dans laquelle elle s'inscrit .
- 18 Frédéric Zahm et Christian Mouchet s'intéressent ensuite à la question de performance globale de l'entreprise. Celle-ci renvoie à l'agrégation de plusieurs types de performances (sociales, économiques, environnementales, ...). La performance globale d'une exploitation agricole mesure ainsi son degré de durabilité. Dans cette perspective, les auteurs proposent d'utiliser la méthode IDEA pour mesurer les conséquences d'une action sur la durabilité du système de production. Cet outil de mesure rend compte de façon séparée des trois dimensions (sociale, économique et environnementale) du développement durable.
- 19 La mesure de performance environnementale est également au cœur de la contribution de Romain Debref et Élodie Brulé-Gapihan. Leur objectif est, en étudiant les stratégies des trois principales entreprises françaises de revêtements de sol résilients, de mettre en évidence le sens que les pratiques d'évaluation donnent au concept de performance environnementale. Comme dans de nombreux secteurs d'activité, les normes sont au cœur d'un processus de légitimation. Les normes environnementales ont été élaborées en raison du risque engendré par certaines activités industrielles et rapidement, certaines entreprises ont souhaité devancer les réglementations environnementales en adoptant leurs propres normes. Selon les auteurs, l'analyse du cycle de vie va être constituée par les acteurs du secteur comme un moyen légitime pour évaluer les risques environnementaux.
- 20 Les entreprises spécialisées dans la production de revêtements de sol résilients sont, selon Romain Debref et Élodie Brulé-Gapihan, en quête de légitimité environnementale. La pression croissante sur cette question les a conduit à mettre en œuvre d'une part des techniques de recyclage (conduisant à l'apparition d'un produit hybride) et d'autre part à s'approprier de façon collective les normes environnementales leur permettant d'adopter une conduite durable. Si l'analyse du cycle de vie est un outil intéressant pour appréhender la performance environnementale d'un produit, les auteurs proposent de la dépasser pour une analyse sociale du cycle de vie qui tienne effectivement compte des caractéristiques territoriales, sociales et culturelles d'un produit.
- 21 Tiana Rakotondramanitra-Smadja propose une analyse alternative de la performance de la filière rizicole malgache autour d'une approche par la qualité qui s'appuie à la fois sur la nouvelle sociologie économique et l'Économie des conventions.
- 22 L'approche en termes de qualité de la filière rizicole malgache s'inspire d'abord des travaux de Harrison White sur le fonctionnement des marchés de production. Dans ces derniers, les producteurs ont un rôle central et sont liés aux consommateurs de biens finaux *via* les fournisseurs de biens intermédiaires. La Nouvelle sociologie économique considère deux types d'échanges, en amont les échanges de biens intermédiaires et en aval les échanges de biens finaux. Dans cette perspective, les producteurs cherchent à

définir des niches en définissant des relations avec les autres acteurs en amont et en aval. Les producteurs ne peuvent donc se différencier que par la qualité en nouant des liens avec les fournisseurs et les consommateurs. Selon White, tout marché caractérisé par un ordre de qualité est orienté en amont. L'approche conventionnaliste permet ensuite de compléter la première approche. L'ordre de qualité défini par White est associé à une convention spécifique de qualité. À chaque type de marché correspond une convention de qualité domestique, marchande ou industrielle.

- 23 Tiana Rakotondramanitra-Smadja pose l'hypothèse que l'apparent échec de la filière rizicole malgache est lié à une mauvaise interprétation des caractéristiques des principes d'échange du riz. La contribution établit un lien entre la performance de la filière rizicole et la viabilité des échanges. La performance est conditionnée par la suppression de l'incertitude en amont et donc de la viabilité des échanges en amont. Cette dernière est liée, dans la perspective des travaux de White, à l'existence d'un ordre de qualité du *paddy* (riz non décortiqué). La seule solution consisterait selon l'auteure d'une orientation en amont de la filière, c'est-à-dire la recherche d'un système de rémunération selon la qualité et la mise en place d'un ratio qualité-coût. Ces solutions devraient alors permettre d'améliorer la qualité de la production locale et de réduire la dépendance de riz de Madagascar par rapport à l'étranger.

---

## BIBLIOGRAPHIE

Ahrne G. et N. Brunsson, (2005), "Organizations and meta-organizations", *Scandinavian journal of management*, 21 (4), pp. 229-249.

Batifoulier P., F. Eymard-Duvernay et O. Favereau, (2007), « État social et assurance maladie. Une approche par l'économie des conventions », *Économie appliquée*, 60 (1), pp. 203-229.

Boltanski L. et L. Thévenot (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

Callon M., P. Lascoumes et Y. Barthe (2001), *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Éditions du Seuil.

Eymard-Duvernay F., (1989), « Convention de qualité et formes de coordination », *Revue économique*, 40 (2), pp. 329-359.

Gadrey J. (1996), *Services. La productivité en question*, Paris, Éditions Desclée de Brouwer.

Gauléjac (de) V. (2005), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Éditions du Seuil.

Godard O. et B. Hubert (2002), *Le développement durable et la recherche scientifique à l'INRA. Rapport intermédiaire de mission*, Paris, INRA Éditions.

Hodgson G. M., (2006), "What are institutions?", *Journal of Economic issues*, 40 (1), pp. 1-25.

Jany-Catrice F. (2012), *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.

Ogien A. (2013), *Désacraliser le chiffre dans l'évaluation du secteur public*, Versailles, Éditions Quæ.

- Ogien A. (1995), *L'esprit gestionnaire. Une analyse de l'air du temps*, Paris, Éditions de l'EHESS.
- Rey A. (Éd) (2010), *Dictionnaire historique de la langue française*, Paris, Éditions Le Robert.
- Silem A. et J.-M. Albertini (Éds) (1999), *Lexique d'économie*, Paris, Éditions Dalloz.
- Théret B. (1992), *Régimes économiques de l'ordre politique*, Paris, Presses universitaires de France.
- White H. (2002), *Markets from networks. Socioeconomic models of production*, Princeton, Princeton university press.

## AUTEURS

### **JEAN-PAUL DOMIN**

Regards (EA 6292), Université de Reims Champagne-Ardenne

### **MARTINO NIEDDU**

Regards (EA 6292), Université de Reims Champagne-Ardenne