

## « Modèle industriel » et « modèle serviciel » de performance

Christian du Tertre<sup>1</sup>

Université Paris-Diderot, GERME, ATEMIS

### *Résumé*

La notion de performance s'est généralisée ces dernières années. Malgré les transformations structurelles de l'économie, elle est encore souvent associée à un modèle industriel issu de la période de la croissance intensive. Le poids actuel de la finance et la globalisation renforcent cette approche.

Pourtant, certaines entreprises tentent de se dégager de ce modèle. Elles se tournent vers les services, l'immatériel ; se préoccupent de long terme ; cherchent à intégrer des enjeux considérés comme des externalités (l'environnement, la santé, la sécurité...). Elles sont amenées à concevoir de nouvelles procédures d'évaluation reposant sur de nouveaux dispositifs institutionnels. Un « modèle serviciel » de performance émerge.

JEL : L ; L2 ; L25 ; L8 ; O25

### *Abstract*

These last years, the performance concept became general. It's still often linked to manufacturing model coming from the intensive growth period. In spite of the structural transformations of the economy, this model endures.

Yet, some services firms try to go further into a new model. They have to conceive and fell new valuation and estimate procedures. A new model of services performance emerges.

---

<sup>1</sup> Professeur de sciences économiques à l'Université Paris-Diderot, GHSS, 2 place Jussieu, 75005 Paris

Directeur du GERME (Groupe d'Etude sur les Régulations et les Mutations des Economies contemporaines)  
et d'ATEMIS (Analyse du Travail Et des Mutations des Industries et des Services).

Tél : 06.89.86.42.18. ; 00.33.(0)1.44.29.61.59.  
chdutertre@aol.com

Depuis une vingtaine d'années, cinq transformations structurelles bouleversent les conditions de création de la valeur et de son appropriation au sein des pays de l'OCDE :

- la saturation des marchés de biens d'équipements des ménages a conduit à une intensification de la concurrence et à des processus de globalisation ;
- les structures productives se sont transformées au profit des secteurs de service ;
- les attributs immatériels de la qualité des outputs sont devenus prédominants ;
- les technologies de l'information ont modifié les modes de communication et les déterminants de la localisation des activités ;
- les exigences environnementales réinterrogent la pertinence des dispositifs de régulation des dynamiques économiques.

Ces transformations constituent l'arrière plan de la recherche de « performance » par les entreprises. Cette notion s'explique sur la base d'un ensemble d'indicateurs qui relèvent, généralement, de plusieurs « registres » : la qualité des produits et des services ; les gains de productivité ; les effets externes de l'activité sur l'environnement de l'entreprise ; la rentabilité financière. L'appréhension de leurs corrélations, le poids dominant attribué à l'un ou à l'autre relèvent :

- des modes de représentation de la finalité économique de l'entreprise par les acteurs qui évaluent ;
- des dispositifs institutionnels qui cadrent les procédures d'évaluation, fondent leur légitimité.

Dans ce cadre d'analyse, la gestion de la performance relève d'une double série de tensions : celles concernant les conditions de sa réalisation et celles concernant les modalités de son évaluation. Si la première série de tensions est un objet traditionnel d'analyse, la seconde ne l'est pas. Elle reste, encore souvent, à l'état d'implicite.

Cet article tente d'explicitier la façon dont est appréhendée la performance en tenant compte des transformations structurelles des économies développées. Il présente, d'abord, le « modèle industriel et fordien » de performance, dominant pendant la période de la « croissance intensive ». Il analyse, ensuite, les évolutions et les contradictions de ce modèle, associées aux ruptures observables dans le champ économique depuis le début des années quatre-vingts. Enfin, il présente les lignes de force d'un nouveau modèle émergent d'évaluation de la performance, dénommé « serviciel », et esquisse les conditions de sa consolidation, notamment à travers l'émergence de nouveaux dispositifs institutionnels.

## I. Le « modèle industriel » de la performance

Les années de croissance intensive, fondée sur la dynamique des secteurs manufacturiers de grandes séries, reposent sur une représentation de la performance des entreprises qui relève de trois principes :

- la prise en compte de *manière séquentielle* de trois registres de la performance : la qualité des produits, la productivité, la rentabilité ;
- la *focalisation* des procédures et des outils de gestion sur les seuls enjeux dénombrables et mesurables ;
- une conception de la performance réduite *aux court et moyen termes*.

### *1.1. Les trois registres de la performance du modèle fordien*

Le modèle fordien de la performance se limite à la prise en compte de trois registres de la performance, les effets externes des activités productives étant considérés comme relevant de la responsabilité des institutions sociales ou politiques. Les trois registres retenus sont ordonnés : d'abord la qualité ; ensuite la productivité ; enfin la rentabilité.

#### \* La qualité

La qualité des produits est, avant tout, stabilisée sur la base d'un processus de standardisation fondé sur des normes et des cotes que l'entreprise conçoit puis contrôle à partir de ses connaissances scientifiques et techniques. L'histoire industrielle est marquée :

- d'abord, par le développement d'outils de contrôle de la qualité des produits en sortie de processus. Ils se généralisent dès les années vingt aux Etats-Unis ;
- puis, par la mise au point de procédures de « gestion de la qualité » dont l'objectif est de relever ses dérives en cours de production afin de les corriger avant l'apparition de rebuts ;
- enfin, la notion de « qualité totale » va venir parachever le dispositif selon deux approches distinctes : l'américaine consiste à généraliser ces procédures à toutes les activités (fabrication et fonctions d'appui) ; la japonaise consiste à interroger l'impact de l'organisation sur la qualité pour la faire progresser.

### \* La productivité

La stabilité de la qualité fonde la possibilité de rechercher des gains de productivité sans l'affecter. Ces gains proviennent de trois déterminants (C. du Tertre et G. Santilli, 1992) qui conjuguent leurs effets :

- les « économies d'échelle ». Le coût unitaire des produits diminue en lien avec l'augmentation du volume de la production ;
- « l'intensité directe du travail ». La division du travail réalisé à partir de tâches simples, répétitives et contrôlables permet d'engager des logiques d'apprentissage qui réduisent les temps de production unitaire ;
- les « processus d'intégration matérielle ». L'innovation technologique favorise l'intégration de différentes séquences productives préalablement séparées. Cela permet de supprimer des tâches, de réduire les stocks intermédiaires et les « encours », de raccourcir le cycle de valorisation du capital.

Cette quête de productivité doit éviter de se retourner contre la qualité. Pour garantir sa stabilité dans des ordres de grandeur acceptables, les procédures de contrôle et de gestion de la qualité sont essentielles.

### \* La rentabilité du capital

La rentabilité est assurée par deux dynamiques :

- les gains de productivité permettent une baisse des coûts unitaires. Sur cette base, le prix relatif des produits peut baisser ce qui permet d'étendre la demande solvable et d'accroître le volume de la production ;
- l'évolution régulière de la qualité initialisée par le progrès technique permet d'assurer une baisse des prix relatifs moins importante que la baisse des coûts unitaires.

Ces fondements de la rentabilité sont assurés par l'existence de marchés non saturés ayant tendance à croître au rythme de la baisse des prix relatifs des produits standardisés.

En définitive, ces trois registres s'articulent d'une manière séquentielle, au sens où les efforts de rationalisation se concentrent, d'abord, sur la stabilisation de la qualité, puis sur les gains de productivité, enfin, sur une rentabilité. Cette dynamique micro-économique est favorisée par des dispositifs institutionnels qui autorisent, grâce à l'organisation oligopolistique de la concurrence, l'usage d'un taux de profit moyen qui sert implicitement de référent. Dans ce cadre,

l'entreprise cherche à pérenniser sa rentabilité, avant tout, à travers la maîtrise de ses processus internes.

### *1.2. Des outils de gestion fondés sur ce qui est mesurable*

Les efforts de performance reposent, ainsi, sur une logique de rationalisation centrée sur le respect de normes de qualité et sur la progression de la productivité. Un double suivi sera opéré grâce à l'usage d'indicateurs reposant sur des mesures. Ces dernières viennent soutenir des relations « de cause à effet ». Dans ce cadre d'action, les indicateurs de performance ont non seulement une portée « ex-post », en termes de résultats, mais également une portée « ex-ante », en termes prévisionnels. Ils donnent, ainsi, un sens aux actions que l'entreprise est invitée à entreprendre, et sont reconnus comme pertinents quant à l'estimation des variations quantitatives qu'elle est en droit d'attendre. Dans ce cadre de pensée, les décisions de gestion peuvent avoir l'apparence de décisions fondées sur des analyses « d'ordre scientifique ». La possibilité d'isoler une variable parmi d'autres et d'attendre de son évolution un résultat précis est confortée par la stabilité de l'environnement économique de l'entreprise.

### *1.3. Une temporalité focalisée sur le court terme et le moyen terme*

La temporalité prise en compte relève du court terme et du moyen terme, ce dernier étant adossé à l'évaluation des processus d'amortissement des investissements. Les perspectives de très longs termes mettant en jeu des possibilités de ruptures technologiques, des changements de « trajectoires » organisationnelles voire institutionnelles, ne sont pas appréhendées. De même, les effets sur le très long terme des externalités négatives ne sont pas considérés. Ces derniers relèvent de la responsabilité des pouvoirs publics. Cette focalisation sur le court terme et le moyen terme permet aux acteurs de l'entreprise de séparer l'économique et le social, l'économique et l'écologique.

De manière globale, ce modèle de performance est très marqué par les activités manufacturières de grandes séries. Ses fondements ont émergé à la fin du dix-neuvième siècle, son hégémonie s'imposant après la seconde guerre mondiale. Il a eu, alors une influence sur l'agriculture, le BTP et un grand nombre de services marchands. Malgré, les transformations radicales de la structure et de la dynamique économiques contemporaines, il conserve une influence considérable. D'un côté, les « formes de pensée » des catégories économiques et les « formes de conscience » des enjeux (C. du Tertre, 2001) n'évoluent pas au même rythme que

l'économie réelle, de l'autre, les outils de gestion et de suivi de la performance n'ont pas radicalement changé. Ils agissent, encore, comme des « référents institués ». Il faut cependant remarquer que si les fondements du modèle n'ont pas changé, son mode de mise en œuvre s'est inversé : la rentabilité est devenue le registre premier constituant un ensemble de contraintes considérées comme « incontournables » vis-à-vis des gains de productivité et de la qualité.

## **II. Les ruptures structurelles et leurs impacts sur de la performance**

Certaines caractéristiques de l'économie qui ont émergé depuis une vingtaine d'années, ont une influence directe sur le contenu et la façon dont l'enjeu de la performance est « revisité » par un grand nombre de directions d'entreprise. Cinq séries de ruptures méritent d'être analysées, leurs impacts sur le modèle dominant de la performance explicités. L'ordre de présentation de ces ruptures ne concerne pas leur importance relative, mais leur niveau de reconnaissance et la complexité des enjeux que pose leur impact sur la performance.

### *II.1. L'incertitude radicale, la globalisation et la financiarisation de l'économie*

Dans les pays de l'OCDE, les consommateurs ayant accédé à la plupart des biens d'équipement des ménages, se tournent vers leur renouvellement ou vers le multi-équipement. La plupart des marchés de biens manufacturés sont, ainsi, des marchés saturés, c'est-à-dire, dotés d'une croissance lente (voire négative). Même les nouveaux marchés, issus des TIC et de leur diffusion connaissent rapidement le même handicap. Les processus d'innovation sont bien au cœur de la dynamique des entreprises, mais ils n'arrivent pas à fonctionner comme « relais de croissance » de manière endogène aux pays de l'OCDE. Les consommateurs sont, aussi, de plus en plus volatiles, passant d'un fournisseur à un autre, reportant une décision d'achat de telle manière que les entreprises sont confrontées à une croissance faible et instable. L'incertitude radicale de l'environnement déstabilise les fondements de l'amortissement des investissements et de la rentabilité du capital.

La flexibilité apparaît comme une parade préservant la pérennité de l'entreprise. Mais elle a un double effet pervers : la « flexibilité de l'emploi » déstabilise les collectifs de travail au moment même où l'entreprise tente de faire appel à sa motivation ; la « flexibilité technologique » associée à l'automatisation, provoque des substitutions capital-travail qui conduisent à des licenciements par vagues successives.

Les décisions de gestion sont prises dans une tension entre les impératifs de flexibilité dictés par les nouvelles modalités de la concurrence et l'appel à l'implication des salariés nécessaire à la réactivité des entreprises, mais minée par les conséquences de la flexibilité. Les compromis ne relèvent pas d'un calcul économique quelconque mais d'un arbitrage conduisant à un « construit » considéré comme plus ou moins légitime, plus ou moins pertinent. La généralisation de ces comportements, sur le plan de l'ensemble de l'économie, a tendance à créer de la précarité de masse et à fragiliser le pouvoir d'achat d'une fraction de plus en plus significative des ménages ; ce qui crée un environnement délétère quant à la dynamique de la consommation interne, et fragilise la confiance des entreprises dans l'avenir.

Le caractère radicalement incertain de la conjoncture conduit à l'incapacité d'établir, de manière stable et durable, des « relations de cause à effet » entre qualité, productivité et rentabilité. Les indicateurs de suivi de la performance ne peuvent plus jouer le rôle d'indicateurs de levier, chaque registre de la performance relevant d'une multitude de variables inscrites dans des domaines hétérogènes, non intégrables les uns aux autres. La fiabilité prévisionnelle des indicateurs s'est effondrée.

Devant cette situation, les entreprises vont privilégier le registre financier et donner une importance de plus en plus grande aux résultats de court terme. L'intensification de la concurrence incite les actionnaires à reprendre la main vis-à-vis des managers et à leur imposer des objectifs de rentabilité de très court terme (L. Batsch, 2002). D'une certaine manière, l'existence d'un taux de profit moyen, fondé sur le moyen-long terme, résultant des efforts de qualité et de productivité, ne peut plus être garantie. Les directions d'entreprise se rabattent vers la recherche d'un profit de court terme leur permettant, à travers la croissance de leur « cash-flow », de redonner des marges de manœuvre aux choix financiers afin de donner satisfaction aux actionnaires. Depuis le début des années quatre-vingts, l'ordre des corrélations entre les trois registres a, donc, été inversé : la rentabilité d'abord, la productivité ensuite, la qualité enfin. Les objectifs financiers sont donnés comme des contraintes et non des résultats ; dans cet espace de régulation par le financier (Commissariat Général du Plan, 2002), les industriels sont invités à réaliser des gains de productivité en se centrant sur les segments productifs les plus compétitifs (logique dite de recentrage sur son métier) et à réaliser une qualité acceptable sans se préoccuper des externalités négatives que peut produire une telle logique. Le primat du financier<sup>2</sup> correspond à une gestion par

---

<sup>2</sup> Sur le plan de la dynamique économique d'ensemble, ce primat du registre de la rentabilité a conduit, sur longue période, à une déformation

objectifs sans que soit vérifiée l'existence de moyens adaptés à ces objectifs et sans se préoccuper des conséquences externes. D'une certaine manière, la financiarisation de l'économie conduit à une accélération de l'aspect intensif de la production avec ses effets dévastateurs sur l'environnement et la santé des salariés (C. du Tertre, 2005).

Ce processus de financiarisation va de paire avec celui de la globalisation :

- la globalisation est, d'abord, celle de la finance. La circulation des placements entre les différentes places financières est facilitée, ce qui intensifie la concurrence entre entreprises dans leur capacité à générer du « cash flow » ;
- la globalisation est, aussi, celle de certains marchés de biens manufacturés et de la capacité des capitaux à investir dans des projets industriels considérés comme porteurs, notamment, en raison de leur proximité avec des demandes en croissance rapide, au sein de pays considérés comme « émergents ». Dans cette perspective, la globalisation apparaît comme un relais de croissance potentiel pour des industriels confrontés à une stagnation des marchés internes aux pays de l'OCDE.

La globalisation vient, ainsi, déstabiliser l'approche de la performance issue de la période des « trente glorieuses » et renforcer le primat du financier.

## *II.2. L'économie de service et les interdépendances entre les registres de la performance*

Les économies contemporaines sont devenues des économies de service ; plus de 70% de la valeur ajoutée comme des emplois en relèvent. Or, des différences majeures apparaissent entre les activités industrielles et les activités de services qui entrent en tension avec l'approche industrielle et fordienne de la performance. Notons pour l'essentiel le fait que :

- les services ne sont pas stockés ; ce qui complexifie les ajustements entre l'offre et la demande, l'innovation associée à l'émergence de nouvelles demandes ;

---

du partage de la valeur ajoutée au bénéfice des profits des entreprises dont le taux d'autofinancement de l'investissement dépasse souvent les 100%, et à une régulation d'ordre macroéconomique qualifiée de « régime de croissance financiarisé » (M. Aglietta et A. Rébérioux, 2004).

- l'activité de service ne relève pas d'échange de droits de propriété. Par contre, l'échange marchand exige de la confiance, nouvel enjeu de performance ;
- les services sont produits en « temps réel » dans le cadre d'une coproduction avec le bénéficiaire. Le client fait, ainsi, irruption au sein même des processus de production et de leur performance. Les logiques de subordination salariale sont déstabilisées par la présence du client et de la relation de service qui s'instaure ;
- le développement des services n'est pas seulement tributaire de la solvabilité de la demande, aussi de leur accessibilité temporelle, géographique, informationnelle...

De manière générale, ces éléments de différenciation de l'économie de service ont une incidence sur la façon dont la performance peut être appréhendée. L'irruption du bénéficiaire au sein même du processus de production, conduit les salariés à élaborer des logiques d'arbitrage entre les attentes des bénéficiaires, les objectifs des entreprises et les moyens mis à la disposition des salariés (C. du Tertre et O. Blandin, 2001). Ces processus d'arbitrage mettent en mouvement un jeu d'acteurs qui ne se limite pas aux « décideurs » au sens strict du terme. A l'intérieur même de la ligne hiérarchique de l'entreprise, les décisions stratégiques sont réinterprétées et reformulées en lien avec les spécificités des contextes locaux et les incidences du « temps réel » sur la régulation de l'activité. C'est pourquoi, la décision finale repérée ex-post relève, en réalité, d'un « construit social » plus ou moins stable et légitime. En définitive, l'irruption du bénéficiaire au cœur du processus productif remet en cause l'aspect séquentiel et ordonné des registres de la performance. Elle conduit à des situations telles que la recherche de productivité peut se retourner contre la qualité des effets utiles du service ; la progression de la qualité sans gains de productivité peut se traduire par une augmentation de la marge et des gains de temps pour le bénéficiaire en termes d'accessibilité... En définitive, la dynamique servicielle remet en cause une conception linéaire des relations entre les registres de performance.

### *II.3. L'immatériel et la subjectivité*

L'économie industrielle est fondée sur des biens considérés comme « matériels » dans la mesure où ils sont dénombrables, leurs propriétés mesurables à partir d'un instrument d'étalonnage. La notion « d'immatériel » est associée, par contre, à ce qui n'est pas dénombrable, ni mesurable, mais simplement évaluable. L'évaluation renvoie à un jugement de valeur qui relève d'un construit souvent social ou

institutionnel. Ce jugement peut être argumenté et illustré par des chiffres ; mais il n'est pas directement fondé par une mesure.

La notion « d'immatériel » ne renvoie pas uniquement aux services, notamment aux « services immatériels et relationnels » c'est-à-dire aux activités qui reposent centralement sur une « relation de service » (J. Gadrey, 1992, C. du Tertre, 2002b). Elle désigne, aussi, certains attributs non mesurables des produits (industriels ou agricoles) : la confiance, l'esthétique, leurs attributs culturels...<sup>3</sup> Mais ces dimensions sont considérées comme marginales dans l'économie industrielle.

L'immatériel renvoie, enfin, aux conditions d'exercice du travail, aux ressources que cette activité mobilise (F. Hubault, 2005). Les processus de valorisation du capital mobilisent de plus en plus de compétences, notion qui étend celle de la qualification à des enjeux subjectifs relevant de la capacité à faire face à des événements, de la capacité à réagir en relation avec l'autre, de la capacité à apprendre de l'expérience. Cette dimension est d'autant plus présente dans le travail que les résultats de la production sont le reflet de la qualité de la coopération entre salariés, d'un côté ; salariés et bénéficiaires du service, de l'autre. Dans ce cadre d'analyse, l'efficacité du travail dépend plus des formes de « relations de service » (internes et externes à l'entreprise) et des moyens qui ont été mis à leur disposition, que de la division formelle des fonctions (division du travail au sein de l'entreprise ou entre secteurs d'activité).

Dans cette perspective, la subjectivité des salariés et des collectifs de salariés devient un enjeu majeur qui a une incidence sur la création de valeur. C'est pourquoi, les entreprises en cherchant à mobiliser l'adhésion des salariés sont amenées, d'une manière ou d'une autre, à confronter leurs décisions de gestion à la réflexion des salariés et à provoquer des processus d'arbitrage dans l'application des décisions. Les arbitrages qui se dérouleront, in fine, sur le terrain, dans des actions concrètes, seront construits en tenant compte des « formes de pensée » (C. du Tertre, 2001) des salariés mais aussi des clients comme des prestataires. Les décisions de gestion émanant des directions d'entreprise ont donc une incidence qui n'est pas toujours le reflet de leur intention. Les construits qui émergent, ont, en réalité, mobilisé de nombreux protagonistes : cadres de la ligne

---

<sup>3</sup> Dans ce cadre de référence, la notion d'immatériel désigne, également, certains investissements : activités de formation et de professionnalisation ; activités de communication externe et interne ; activités de R/D à finalité matérielle ou immatérielle ; conception d'organisation et de dispositifs d'évaluation, de professionnalisation... Cf. Christian du Tertre, 2007.

hiérarchique, salariés en situation de face-à-face, bénéficiaires, sous traitants... dont il faudra recomposer « l'histoire » pour être en mesure d'évaluer les contributions et les leviers de la performance.

En définitive, la place prise par la dimension immatérielle de la dynamique économique provoque un affaiblissement du caractère fonctionnel des outils de suivi fondés sur des mesures. Des logiques d'évaluation mettant en œuvre critères mobilisant des « jugements de valeur » sont appelées à se généraliser. Elles déstabilisent la légitimité des anciennes procédures, sollicitant l'émergence de nouveaux dispositifs institutionnels capables de rendre compte des réalités vécues et appréhendées par la variété des acteurs concernés.

#### *II.4. La généralisation des technologies de l'information*

Le passage au numérique comme support de l'information a permis :

- d'abord, d'augmenter considérablement la puissance de traitement de l'information et de pouvoir faire face, ainsi, à des situations de plus en plus complexes ;
- ensuite, de créer de nouvelles logiques d'interface hommes-machines qui permettent aux opérateurs de se concentrer sur les enjeux de régulation ;
- enfin, de renouveler les conditions de diffusion de l'information autorisant des débits qui généralisent son accessibilité à tous les acteurs quelle que soit leur zone de résidence et/ou de travail.

Si les NTIC ont un impact de même nature que ceux des autres technologies sur la qualité des prestations et la productivité, il faut remarquer, qu'elles présentent deux spécificités quant à leurs liens avec la performance. La première spécificité concerne la difficulté de traitement d'une surabondance de données et d'informations ; la seconde concerne la porosité des activités de travail avec celles concernant le hors travail.

Il court, aujourd'hui, une vision très simpliste de la notion d'information. Celle-ci serait « formalisable » et intégrable dans un système numérique. La performance de l'entreprise serait le reflet de sa capacité à mettre en œuvre des systèmes experts, des méthodes de « knowledge management » numérisés. Or, l'approche par le « cognitif » pose trois problèmes : la confusion données / informations / connaissances ; une méconnaissance de l'importance du subjectif irréductible au rapport de l'être humain au travail, à l'information et à la connaissance ; une surestimation des systèmes techniques dans les coordinations entre acteurs. Les *données* sont, généralement, des éléments désignant des mesures, intégrables au sein d'ordinateurs par

l'intermédiaire des méthodes numériques ; les *informations* peuvent être considérées comme des données dotées de sens qui n'est intégrable dans des appareils numériques qu'à travers l'architecture des logiciels ; les *connaissances* relèvent d'une approche plus complexe. Ce sont des données dotées de sens, intégrées dans des doctrines. C'est l'interprétation des informations par les doctrines qui leur confère une dimension heuristique, qui rend la réalité intelligible.

Dans cette perspective, si les TIC permettent de gagner en productivité, elles génèrent, aussi des pertes de temps dans la sélection des informations pertinentes. Le dépassement de cette inefficacité n'est pas à trouver dans la technique ou le cognitif au sens strict du terme, mais dans l'espace des connaissances c'est-à-dire dans l'adéquation des doctrines. Une nouvelle fois, la subjectivité réapparaît au sein même de l'espace technique, conçu, souvent, dans l'espoir<sup>4</sup> de l'évacuer.

L'autre difficulté des TIC vis-à-vis de la performance réside dans la porosité des temps de travail et des temps hors travail. Si les objets numériques « nomades » permettent d'emporter le travail, ailleurs que sur le lieu de travail, le lieu de travail se trouve, aussi, ouvert à la sphère du privé. La notion de temps de travail devient plus abstraite ; des compromis institutionnels devant émerger pour réguler son intensité (C. du Tertre 2005).

#### *II.5. Les externalités et la remise en cause du rapport de la société à la nature*

Le rythme intensif de la croissance des activités manufacturières a provoqué une augmentation exponentielle des externalités négatives environnementales remettant en cause le renouvellement des ressources naturelles. Les pollutions de l'air, des fluides, des sols conduisent à une détérioration de la biodiversité et des régulations qu'elle assume, notamment dans le domaine de la biosphère. Les changements climatiques et la démultiplication d'évènements relevant de « catastrophes naturelles » en sont l'une des expressions. Mais, plus largement, c'est le rapport de la société à la nature qui semble atteint à travers la remise en cause du renouvellement des ressources primaires indispensables à l'être humain, à sa santé, à sa vie. La prise de conscience grandissante par les différents types d'acteurs sociaux et institutionnels de ces phénomènes, oblige les entreprises à se situer et à reconsidérer leurs

---

<sup>4</sup> L'entreprise a toujours eu le fantasme de « l'usine sans ouvrier », du bureau sans travail, sans sujet... Les NTIC constituent une nouvelle occasion de faire vivre ce fantasme.

responsabilités (Hubault, 2004). L'évolution des modalités et de la réglementation de la concurrence pousse les entreprises à se préoccuper de certaines de ces externalités. Il ne s'agit pas pour elles de les internaliser entièrement, mais de contribuer à les traiter dans une logique curative ou préventive. Dans ce cadre, la décision de gestion est le reflet d'une démarche de gouvernance qui étend le champ des acteurs concernés à l'ensemble des « parties prenantes ».

Dans cette perspective, le champ de la performance des entreprises s'est complexifié en s'élargissant à un quatrième registre : les externalités. Il existe, ainsi, un nouveau « panorama » de la performance constitué de quatre registres interdépendants les uns des autres, selon des modalités qui changent en raison des stratégies des entreprises, des configurations productives qu'elles mettent en œuvre et des dynamiques territoriales dans lesquelles elles s'inscrivent. Ces questions renvoient, en termes de régulation, à de nouvelles dynamiques d'acteurs et de responsabilité, notamment, dans le cadre du « développement durable » (C. du Tertre, 2006). Il s'agit de nouveaux « régimes de responsabilité » que traduisent les débats à propos des procédures de certification qualité, de traçabilité, « d'accountability », de responsabilité sociale des entreprises... La légitimité des procédures d'évaluation est, alors, tributaire du mode d'implication des acteurs internes et externes aux entreprises. Si les premières réactions des entreprises ont consisté à faire évoluer le modèle industriel de la performance en donnant au registre financier un poids considérable, depuis quelques années, des approches nouvelles de la performance se font jour et sont débattues, commençant à faire référence. Leur analyse comme celle des conditions de leur institutionnalisation en « modèle » méritent d'être engagées.

### **III. Vers un « modèle serviciel » de la performance ?**

Si une véritable rupture dans l'approche de la notion de performance mériterait d'être pensée, toutes les directions d'entreprise et tous les acteurs composant l'entreprise n'ont pas pris la mesure des transformations en cours. Certains continuent à aborder cet enjeu à travers le prisme du « paradigme industriel » et privilégient les approches financières de court terme ; d'autres, au contraire, sont à la recherche de nouvelles voies, de nouveaux dispositifs d'évaluation afin d'élaborer de nouveaux compromis dynamiques. En fait, un conflit larvé couve entre un modèle de la performance « néo-fordien et financiarisé », focalisé sur le caractère incertain du contexte de court terme, et un nouveau modèle « serviciel » prenant en compte les évolutions structurelles de la dynamique économique et les enjeux du « développement durable ».

S'il n'existe pas de modèle de performance émergeant mécaniquement des changements de l'environnement économique, il est possible, cependant, de constater que certaines entreprises modifient leur approche. Quatre lignes de force s'en dégagent :

- la prise en compte du temps long dans l'évaluation ;
- l'élargissement des trois registres de performance (qualité, productivité, rentabilité) à un quatrième, les externalités ;
- la conception d'indicateurs de performance obtenus distincts d'indicateurs de leviers de la performance ;
- l'acceptation de dynamiques d'évaluation *hétéronomes* aux entreprises.

### *III.1. Des logiques d'évaluation tenant compte du temps long*

Un changement d'approche cherchant à prendre en considération le temps long voire très long<sup>5</sup> a deux effets positifs. D'un côté, cela permet d'être cohérent avec la volonté d'ouvrir le champ de la performance à celui des externalités dans la mesure où nombre d'entre elles ne sont identifiables, notamment dans le domaine de l'environnement, que sur longue période ; de l'autre, cela autorise la prise en considération des effets de « feed-back » de l'organisation productive sur l'évolution de ses ressources. Présentée de manière positive, cette prise en compte du temps long permet d'intégrer au dispositif d'évaluation, les évolutions des ressources induites par les « investissements immatériels » (C. du Tertre, 2007).

#### \* Le registre des externalités et le périmètre de l'évaluation

L'ouverture du champ de l'évaluation aux externalités est le point central du modèle émergeant. Cette dynamique est soutenue par la généralisation des logiques de service. En effet, leurs effets utiles sont de deux ordres : les effets « immédiats » auprès du bénéficiaire direct et les effets « médiats » qui opèrent avec un décalage temporel et se diffusent en réseau auprès de bénéficiaires indirects. L'ouverture au temps long et aux effets utiles « médiats » permet d'accéder à une vision plus complète de l'activité de l'entreprise et lui permet de valoriser des éléments non évalués précédemment. De plus, certains « effets médiats » provoquent

---

<sup>5</sup> Le très court terme est généralement associé à un cycle productif ; le moyen terme à la durée d'amortissement des investissements ou à des cycles économiques liés à un secteur d'activité donné ; le long terme dépasse ces temporalités.

des retours positifs (ou négatifs) sur l'entreprise. Ils peuvent être considérés comme de nouvelles ressources agissant sur la qualité des prestations, la productivité le financement de l'activité. Penser les externalités dans leurs corrélations avec les trois autres registres de la performance autorise à penser différemment la gestion de ses ressources. Ce mouvement d'ouverture fait, cependant, apparaître deux difficultés :

- jusqu'où aller dans la prise en compte des effets externes (ou « médiats ») ?
- jusqu'où aller dans le système d'acteurs concernés par la performance ?

C'est donc la construction du périmètre de l'évaluation qui est en cause. Il s'agit d'établir les frontières entre les enjeux que l'on pense pertinents de considérer, et ceux que l'on considère comme non pertinents. C'est la capacité d'établir une distinction entre le groupe d'acteurs que l'on souhaite associer à la gouvernance de l'entreprise et celui que l'on considère comme hors champ. Les réponses à ces questions ne sont pas données implicitement ni issues des caractéristiques substantielles de l'offre ; ce sont des « construits » d'ordre stratégique et « politique » pour les entreprises. Ces construits peuvent être instables ou relativement pérennes en fonction de leur légitimité ; c'est-à-dire de la légitimité des compromis institutionnels qui les sous-tendent. Dans ce cadre de pensée, les directions d'entreprise sont amenées à changer le positionnement de l'activité de leurs dirigeants. La gouvernance d'entreprise relève plus de la capacité de mobiliser un système d'acteurs, voire de « communautés d'action et de pensée » hétérogènes, dans des dynamiques convergeant vers des objectifs stratégiques communs, que de la capacité à définir des objectifs de court terme et à contrôler la mise en œuvre des moyens pour les atteindre.

#### \* Le temps long et l'évolution des ressources immatérielles

La possibilité d'ouvrir au temps long permet également de prendre en compte la façon dont les conditions d'usage des ressources, notamment, immatérielles pèsent sur leur reproduction. Mais, les entreprises ont des difficultés à concevoir des « doctrines » permettant d'analyser en quoi la production agit sur le renouvellement des ressources. Par exemple, le thème de l'employabilité devient à la mode, mais relève plus du déclaratif que d'une politique précise. Pourtant l'évaluation de l'activité réelle du travail et de son impact sur les compétences apparaît comme une orientation porteuse de changements importants.

### *III.2. La reconnaissance du caractère non intégrable des registres de la performance*

La mise en évidence de plusieurs registres non homogènes, et donc non réductibles à l'un ou à l'autre, représente une seconde rupture essentielle. Si les registres sont hétérogènes, ils présentent, entre eux, des tensions qu'il faut savoir identifier et analyser. Cette posture conduit à écarter toute vision mécanique de la performance, toute vision en termes « d'optimum », à admettre l'existence de différents points de vue selon les acteurs concernés par l'évaluation. Par exemples, la recherche de réduction de moyens peut conduire à un affaiblissement de la qualité qui n'est pas perceptible dans le même espace de temps que celui du suivi de la productivité ; la prise en charge d'externalités négatives peut se traduire, d'abord, par une augmentation du travail, mais par la suite, par la suppression de tâches de régulation et de maintenance qui agit positivement sur la productivité ; la prise en charge d'effets externes négatifs pèsent sur la productivité mais peut, dans certains cas, favoriser une compétitivité hors prix qui favorise la rentabilité...

Cette façon de reconnaître des ordres non intégrables autorise à prendre en compte des critères évaluables à côté de critères fondés sur des mesures. Elle redonne de l'espace stratégique à des situations locales. Dans cette perspective, ces systèmes d'évaluation favorisent l'existence de niveaux d'arbitrage différents. Ils renforcent l'ancrage territorial des acteurs de l'entreprise.

### *III.3. La distinction performance obtenue, leviers de performance*

La capacité à distinguer les indicateurs de « performance obtenue » des indicateurs de « leviers de performance » a une incidence sur le mode de pilotage des entreprises. La confusion de ces deux types d'indicateurs laisse à penser qu'il existe toujours une cause identifiable à l'origine d'un effet ; qu'il serait possible d'explicitier les raisons de l'effet, en remontant à cette cause. Ce raisonnement implicite revient à nier l'importance de l'évènement comme composante de tout processus productif et sous-estime la complexité comme l'hétérogénéité des éléments qui induisent un résultat. En réalité, la seule lecture d'un résultat donne peu de compréhension de ce qui s'est joué. Cette dernière repose sur la capacité à formuler un diagnostic permettant de comprendre les processus et d'analyser quelles ressources il faut introduire pour progresser, c'est-à-dire quels leviers il faut engager pour être en phase avec les objectifs. C'est cette perspective qui fonde la pertinence d'un pilotage de

l'entreprise centré sur la qualité des ressources et non sur les résultats, certains leviers pouvant avoir leur origine dans le « patrimoine territorial » auquel a accès, localement, l'entreprise.

#### *III.4. La dimension hétéronome aux entreprises des nouveaux dispositifs d'évaluation*

Les éléments de rupture qui émergent vis-à-vis du modèle industriel et fordien ont tous une dimension qui relève de l'hétéronomie : ils ont été initiés sur la base d'injonctions provenant d'enjeux extérieurs à l'entreprise. La Prise en compte du temps long, des effets externes, du renouvellement des ressources, notamment, humaines est associée aux mouvements de la société, aux prises de conscience des détériorations de l'environnement et de leurs impacts écologiques, aux enjeux du vieillissement...

Cette caractéristique des processus en cours invite à se poser la question de la convergence d'approche de l'évaluation au sein des entreprises et au sein des politiques publiques (J. Gadrey et F. Jany-Catrice, 2005). En d'autres termes, un « modèle serviciel » de la performance pourra se renforcer et s'imposer au sein des entreprises à condition que parallèlement, les dispositifs d'évaluation des politiques publiques évoluent et que de nouveaux dispositifs institutionnels émergent dans ce champ d'enjeux. D'une certaine manière, les entreprises seront incitées à prendre en compte des effets qui ne relèvent pas strictement et uniquement du périmètre de leur responsabilité, si elles perçoivent en quoi cette prise en compte a un impact sur le « patrimoine territorial » auquel l'insertion territoriale de leur activité donne accès ; mais encore faut-il que ce patrimoine soit identifié, accessible et évalué ainsi que les politiques publiques qui y sont rattachées. Parallèlement, les considérations sur l'émergence d'un nouveau modèle de performance d'entreprise auront d'autant plus de poids et de légitimité que les collectivités publiques, notamment, territorialisées envisagent de renouveler leur rapport aux entreprises (C. du Tertre 2006).

#### **Conclusion**

Les ruptures économiques, sociales, écologiques ont eu une double conséquence sur l'approche de la performance et de son évaluation. Certains acteurs maintiennent une approche fidèle au « modèle industriel et taylorien » de la performance malgré les ruptures économiques survenues depuis les années quatre-vingts ; ce qui les conduit à accepter l'hégémonie du registre financier sur les autres et à délaissier l'enjeu des externalités. D'autres cherchent à s'en dégager et à reconsidérer cette

approche en tenant compte du nouveau contexte d'ensemble et des enjeux économiques, sociaux et écologiques dont il est porteur.

Le registre de la rentabilité est abordé, alors, à partir d'une approche de moyen et long termes, et non plus seulement de court terme. Ses liens avec les autres registres de la performance sont appréhendés sur la base d'une reconnaissance de l'hétérogénéité des registres. La prise en compte du temps long autorise une réflexion sur la « responsabilité sociale et territoriale » des entreprises, plus généralement sur le sens et la finalité de leurs activités productives. Cette dynamique renvoie à des logiques d'arbitrage dans l'évaluation et dans les décisions à prendre entre différentes grandeurs et registres en tension.

Dans ce cadre, la convergence des points de vue d'acteurs positionnés différemment dans et hors de l'entreprise, peut être recherchée afin de dégager des « compromis dynamiques » reconnus comme « légitimité » par ces acteurs. C'est l'enjeu de la dimension institutionnelle des dispositifs d'évaluation. Ces derniers, pour être « légitimes » devront, par construction, reposer sur des dimensions associant l'interne et l'externe de l'entreprise. L'aspect territorial de cet externe est, alors essentiel.

### **Bibliographie**

Aglietta (M) et Rébérioux (A), 2004, *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, Paris.

Batsch (L), 2002, *Le capitalisme financier*, La Découverte, Paris.

Boyer (R), 2004, *La théorie de la régulation, les fondamentaux*, La Découverte, Paris

Boyer (R) et Feysset (M), 2002, *Les modèles productifs*, La découverte, Paris

Boyer (R) and Saillard (Y), 2002, *Regulation Theory, The State of the Art*, Routledge, Taylor and Francis Group, London and New-York

Chavance (B), 2007, *L'économie institutionnelle*, La Découverte, Paris

Commissariat Général du Plan [2002], *Rentabilité et risque dans le nouveau régime de croissance*, rapport du groupe présidé par D. Plihon ; rapporteurs M.-A. Kleinpetert, O. Passet et R. du Tertre, Documentation française, Paris

Gadrey (J), 1992, *L'économie des services*, La Découverte, Paris.

Gadrey (J) et Jany-Catrice (F), 2005, *Les nouveaux indicateurs de richesse*, La Découverte

Hill (M.G), 1977, « On goods and services », *The Review of Income and Wealth*, 2, december, pp. 315-338.

Hubault (F), 2004, « la ressource du risque », in F. Hubault (coord.), *Travailler, une expérience quotidienne du risque ?*, Éditions Octarès, Toulouse, pp.207-220

Tertre (C. du), 2001, « L'économie immatérielle et 'les formes de pensée' dans le travail », in F. Hubault (coord.), *Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique*, éditions Octarès, Toulouse, pp. 41-52.

Tertre (C. du), 2002], « Services, relation de service et économie immatérielle », in F. Hubault (coord.), *La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*, Editions Octarès, Toulouse, pp 225-235.

Tertre (C. du), 2006, « Ouvrir le champ de l'évaluation de la performance au registre des « externalités », in E Heurgon et J. Landrieu éditrices, *Le développement durable, c'est enfin du bonheur*, Editions de l'Aube, Paris, pp 104-120.

Tertre (C. du), 2007, « Investissements immatériels et patrimoine collectif immatériel », in C. Laurent et C. du Tertre (éditeurs), *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, Editions L'Harmattan, Paris.

Tertre (C. du) et Santilli (G), 1992, *Automatisation et travail*, PUF, Paris