Du concept de développement chez F. Perroux aux théories de la performance par le changement organisationnel en sciences de gestion

Wilfrid Azan

▶ **To cite this version:**

Wilfrid Azan. Du concept de développement chez F. Perroux aux théories de la performance par le changement organisationnel en sciences de gestion. Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, May 2003, Belgique. pp.CD-Rom. halshs-00582728

HAL Id: halshs-00582728
https://shs.hal.science/halshs-00582728

Submitted on 4 Apr 2011

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

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

Titre : Du concept de développement chez F. Perroux aux théories de la performance par le changement organisationnel en sciences de gestion

Wilfrid azan, professeur associé, ICN, université de nancy2, 13, Rue Michel Ney, 54000 Nancy, France, wazan@univ-nancy2.fr

Résumé :

Les systèmes de management des risques doivent situer l'action des gestionnaires dans des environnements turbulents. Ceci place le management des risques sur un plan notamment conceptuel. Or, certains cloisonnements et ruptures artificiels peuvent avoir laissé de coté des concepts pertinents. Il est montré ici que l'œuvre de F. Perroux est une matrice de la littérature sur le changement organisationnel pour la performance. Les similitudes constatées sont ainsi source d'une meilleure compréhension de l'environnement. Le concept de développement est particulièrement utile pour lire à la fois l'évolution des systèmes de contrôle et l'environnement.

Abstract : The risk management systems frame the of business systems in changing environments. The conceptualisation of risks is a burning issue. This contribution underlines the connexion between the F. Perroux and the theory of organizational change. The rediscovering of F. Perroux and of the concept of development enable a better understanding of the environment.

Mots clefs : Perroux, changement organisationnel, performance, innovation, reengineering, développement, processus, évolutionnisme, théorie de la contingence, progrès, croissance, risques

L'identification et la maîtrise des risques constituent un enjeu tant pour les systèmes de contrôle et de pilotage que pour l'organisation elle-même. Le risque amène le doute et la remise en cause permanente de la structure. L'organisation cherche à se prémunir contre la faute de gestion et l'erreur de pilotage. C'est dans ce contexte que de nombreux classiques de la gestion et de l'économie sont redécouverts. C'est notamment le cas de F. Perroux. Trois types de raisons semblent pouvoir être avancées.

- Le refuge : Les pensées globales et transversales constituent un repère face à un environnement caractérisé par le changement permanent.

- La mauvaise exploitation d'une œuvre : Les systèmes de contrôle sont de plus en plus orientés autour de la création de développement. F. Perroux est un des inventeurs du concept.

- Un changement de paradigme : L'heure est à la transversalité des savoirs, au maillage des compétences et aux logiques de projet. Ce paradigme, devenu dominant, est celui du « knowledge » et statue que la connaissance naît de l'interaction entre acteurs et de l'explicitation de savoirs tacites. M. Foucault, autre auteur redécouvert par les sciences de gestion, n'est-il pas le philosophe qui, pour comprendre la folie, va passer de longues heures à Saint-Anne et acquérir une compétence de clinicien ? La rupture paradigmatique consiste à ne point rompre avec d'autres champs théoriques et c'est un signe des temps que la littérature redécouvre des pensées universelles, ouvertes et fédératrices comme celle de F. Perroux.

Cet article illustre le propos en établissant un parallèle entre la conception du développement chez F. Perroux et les théories, souvent anglo-saxonnes, de la performance par le changement organisationnel. L'école du reengineering institue le changement permanent comme source de performance. Ce courant héritier du management scientifique de Fayol applique à l'entreprise la conception de F. Perroux et d'autres, comme R. Aron, du développement. Les concepts de «développement» pour l'économie et de «performance» pour l'entreprise comportent des points communs troublants. Ces derniers peuvent permettre de fournir des éléments de réponse sur la formation de la performance par le changement dans les organisations. Qui en sont les acteurs et quels sont les cycles de transformation qui leur sont liés ? La mise en lumière d'une filiation entre économistes et gestionnaires permet de renouveler les sciences de gestion dans des champs clefs : disposer d'une grille de lecture mises à l'épreuve sur les économies afin de comprendre les organisations.

L'enjeu du papier n'est pas uniquement historique. Il est parfois peu pertinent de transposer des concepts actuels dans des contextes anciens et révolus. L'intérêt n'est pas

biographique. La redécouverte de pensées comme celle de F. Perroux est un enjeux réel et actuel pour situer l'action des gestionnaires dans des organisations floues, aux contours mal définis et caractérisées par des logiques de travail collaboratif.

Dans une première partie, nous définirons et mettrons en parallèle les concepts de performance par le changement organisationnel et de développement. Dans une deuxième partie, nous rapprocherons les travaux de F. Perroux des courants théoriques formalisant la performance par le changement organisationnel. Dans une troisième partie, nous détaillerons le rôle des acteurs dans la construction de la performance et sa continuité avec l'œuvre de F. Perroux. Enfin, dans une quatrième partie, nous lierons les cycles de transformation de l'économie avec les étapes de mise en place de la performance de l'organisation.

1. Le développement, une finalité économique, la performance, une finalité organisationnelle

Après les avoir défini, nous verrons que les concepts de «développement » et de «performance» fournissent un cadre d'évolution de l'économie et de l'organisation.

- Le concept de développement et la performance[1] des gestionnaires

Le développement est lié à la croissance économique, c'est-à-dire un changement de dimension caractérisée par l'augmentation soutenue pendant une longue période d'un indicateur. La croissance se réduit à la mise en œuvre de facteurs physiques tels que le travail, le capital ou encore le progrès technique. Pourtant, le changement est plus général, les mentalités et fondements de la société ont évolué. « L'exigence d'élaborations analytiques bute contre les insuffisances de la comptabilité nationale et du traitement statistique qui y est appliqué. Ainsi, la fonction Cobb-Douglas ($P=T^aK^{1-a}$) qui relie les quantités de deux facteurs supposés homogènes (travail et capital) en régime de rendements constants, outre ses graves défauts intrinsèques, laisse hors d'atteinte de 40 à 60% du produit pour les pays développés ; cette partie inexplorée que l'on aurait tort de confondre avec la notion de progrès technique, englobe hypothétiquement, la meilleure allocation des ressources dans le temps, la meilleure qualité des facteurs, le learning des agents et les formes variées de l'innovation» (Perroux, 1981).

Chez F. Perroux le développement ou « la combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rendent apte à faire croître cumulativement et durablement son produit réel global » est au cœur des systèmes économiques. Le développement ajoute donc à la croissance un changement transversal en lequel R. Aron voit «une transformation qualitative dont les résultats sont mesurables ». La dimension qualitative du développement vécue comme un changement de structures[2] marque, en économie, une rupture avec le

[1] Nous décrirons l'évolution du concept sans remettre en cause son bien-fondé pour évoquer le travail humain
[2] « La structure d'un ensemble économique se définit par le réseau de liaisons qui unissent, entre elles, les unités simples et complexes, et par la série des proportions entre les flux et entre les stocks des unités élémentaires et

paradigme quantitatif.

Le concept de performance subit une révolution tout à fait comparable. La performance fut très tôt associée au concept **de mesure** et induit la capacité à se repérer par rapport à des objectifs donnés. On mesure la performance, pour une organisation, soit par rapport à l'atteinte d'objectifs fixés préalablement (Gervais, 1997), soit par rapport aux efforts entrepris en vue de l'atteinte de buts.

Les buts et les objectifs subissent des aléas divers. L'intention stratégique est une orientation claire, qui assure la cohérence à long-terme des actions, mais qui est suffisamment large pour permettre à divers projets ou expérimentations de se développer. Elle reste stable tant que l'entreprise n'est pas parvenue à ses fins. L'intention stratégique énonce un but qui mérite un engagement et un effort important de la part des salariés. Elle fournit l'énergie intellectuelle et affective pour que le personnel se mette en action et ait le désir de se dépasser (Gervais, 1997). La performance dérive d'un surplus global. Elle est alors la somme d'optima locaux au sein de l'entreprise. H. Bouquin, non sans s'inspirer des économistes, considère que la performance d'une activité, d'un centre de responsabilité, d'une personne et d'un produit se mesure par l'impact qu'ils ont sur la performance globale de l'entreprise (Bouquin, 1999). La performance se décompose alors en efficience[3], efficacité[4] et économie[5] (Bouquin, 1999).

La performance peut sous-entendre la mesure à partir de plusieurs axes d'évaluation. Elle détermine une trialectique, dont certaines variables paraissent difficilement actionnables : la trialectique sujet, objet, projet (Bessire, 1999). La performance fait partie de la dimension objective et mesure la progression dans la dimension identifiée comme le bon sens; c'est le progrès vers l'objectif fixé, où la pertinence est la dimension subjective et la cohérence représente la dimension rationnelle («les actions entreprises vont-elles dans le même sens défini comme le bon sens ?»). Le terme performance au sens large englobe deux critères d'évaluation (pertinence, cohérence) et peut s'identifier non plus seulement à une mesure, fut-elle subjective, mais aussi à la production de sens (Bessire, 1999). A la fin des années 1980, la performance devient explicitation du sens (R. Kaplan & H.T. Johnson, 1987).

Le concept de sens apparaît rapidement dans l'œuvre de F. Perroux. Il naît premièrement du constat de la finitude de l'appareillage de calcul économique : « Il est hors

---

des combinaisons objectivement significatives de ces unités. », p. 333

[3] « L'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produit ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources : la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) en est un exemple, la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) en est un autre »

[4] « la notion d'efficacité renvoie à tout objectif, économique ou autre, qu'une organisation peut poursuivre. Elle contient tous les débats sur la performance. Elle ne préjuge pas des contenus de ces objectifs, de la manière dont ils sont fixés. »

de doute que les formalisations les plus récentes de l'économétrie exploratoire s'efforcent d'atteindre les structures et leur enchaînement dans le temps […]. Ces performances, même dans les pays riches et les mieux dotés en spécialistes et en statistiques sont bien loin d'avoir transformé pratiquement la politique économique» (Perroux, 1981). Deuxièmement, l'interrogation est plus large et F. Perroux dégage comme principe de distinction, entre la progressivité d'une société et le progrès qu'elle connaît, la signification. «Les contradictions du progrès, reflets des incompatibilités entre les progrès immédiatement conçus et poursuivis par les groupes d'une société où s'entremêlent les divisions actuelles du travail et les stratifications sociales du passé, sont nombreuses».

L'interrogation sur le sens du progrès porte en germe chez l'économiste, des questions qui vont, quelques dizaines d'années plus tard, se poser aux gestionnaires. Un manager est alors, en même temps un générateur de performance (concept de rationalité) et un créateur de situation de sens (concept de sens). Parallèlement, l'espace de sens est défini comme une activité créatrice et génératrice de situations pertinentes (Lebas & Fiol, 1999). La performance n'existe pas de façon intrinsèque mais est définie par les utilisateurs de l'information, par rapport au contexte décisionnel, lequel se caractérise par un domaine et un horizon de temps. Parallèlement, le seul calcul des coûts ne parvient pas à produire de sens car il est déconnecté de la valeur (Mevellec, 1994)[6].

Il faut créer du sens pour atteindre la performance. Pour M. Fiol et M. Lebas, il ressort que le contrôle de gestion se doit de créer des situations de sens pour générer de la performance. Il faut repérer les espaces de sens et de signification qui forment un climat dans lequel les symboles et les formes possèdent une signification et ne paraissent pas absurde. Cet espace repose sur une intention stratégique, une forme organisationnelle et un ensemble de valeurs admises mais il est complexe et difficile à cerner car il fait référence à une vision du monde (Lebas & Fiol, 1999).

La performance s'avère finalement être **un concept protéiforme et déconnecté du concept de mesure**. Les interactions nourries entre coûts et délais en sont une illustration. Par exemple, la performance d'un modèle réside dans le raccourcissement du délai global de conception, d'industrialisation et de mise sur le marché des nouveaux produits (Zarifian, 1996). Or, la réduction du délai implique de considérer comme problème unique la conduite

[5] «L'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût. »
[6] « C'est principalement la disparition de l'articulation entre le système de mesure de performance et les fondements de la valeur qui est à l'origine de la perte de pertinence du système de comptabilité de gestion.»

de l'ensemble du cycle qui s'étend des premières études du produit nouveau jusqu'à sa mise en fabrication en usine.

La performance traduit une dynamique (Lorino, 1996). P. Lorino conteste l'actualité d'un pilotage se fondant sur ce qu'il nomme le paradigme de la mesure et porté par l'universalité du paradigme du langage financier. L'auteur défend un type de pilotage fondé sur le déploiement d'une valeur qu'il convient de maximiser. La performance globale est la somme des performances locales. On passe du modèle de la mesure au modèle du diagnostic**,** le déploiement de la performance sur les activités locales est alors plus complexe et moins stable que dans un modèle métrologique. Il s'agit de répondre à la question suivante : quels sont les facteurs déterminants par rapport à tel ou tel résultat visé (Lorino, 1996)? Quelles sont les causes efficientes, donc les leviers d'action à manœuvrer pour produire un effet escompté ? " Le modèle de diagnostic sous-jacent au pilotage interprétatif pose de manière privilégiée la question "pourquoi ?" ». La performance est l'expression de nouveaux savoirs dans l'organisation (Lorino, 1998).

2. La croissance pour le développement, la performance par le changement organisationnel : une proximité théorique ?

Cette partie se situe à l'intersection de trois axes de réflexion, premièrement le concept de développement chez F. Perroux, deuxièmement, la performance dans l'organisation et troisièmement les effets du changement organisationnel. La proximité entre l'économie et les sciences de gestion est examinée sous l'angle de trois courants théoriques: l'évolutionnisme, la théorie de la contingence et le reengineering car il nous semble que ces trois courants ont étudié à la fois le changement dans l'organisation et la performance qui en résulte. L'analyse des proximités théoriques entre l'œuvre de F. Perroux et les grilles de lecture proposées par ces trois courants peut nous permettre de comprendre les cycles de transformation de l'organisation et le rôle des acteurs dans la construction de la performance.

Ainsi, le kaïzen analyse la transformation des processus de production (qualité totale, juste à temps). Cette approche, que ce soit sous l'angle européen ou japonais s'attache en priorité à l'amélioration de la qualité et ensuite à la performance notamment financière. Ce

courant analyse le changement dans l'organisation (troisième axe) mais ne traite aucunement de la performance dans l'organisation (deuxième axe).

De même, le courant de les théories des systèmes, de la cybernétique ont fourni de nombreux concepts permettant la compréhension des outils actuels de pilotage de la performance. Toutefois, ces approches sont rarement centrées sur les processus. L'analyse du changement organisationnel pour la performance n'y est pas prédominante. Leur étude pour cette contribution n'est donc pas une priorité.

Tableau 1- Choix théoriques

Courants théoriques	*Changements*[7]	*Performance* [8]
Théorie de la contingence	O	O
Théorie évolutionniste	O	O
Courant du reengineering	O	O
Courant du kaizen	O	N
Théorie cybernétique et théorie des systèmes	N	O

La performance par le changement en sciences de gestion s'inscrit largement dans la continuité des travaux de F. Perroux. Plusieurs subdivisions théoriques mettent l'accent sur la forte sensibilité de l'organisation face à l'environnement (Perroux, 1964b)[9]. Nous les regrouperons arbitrairement sous le vocable de théorie de la contingence, théorie évolutionniste et courant du reengineering et ne ferons qu'évoquer les spécificités de la théorie de l'adaptation, qui s'intéresse aux mécanismes régissant l'évolution de l'organisation, des choix stratégiques (Child, 1972)[10], des ressources dépendantes (« resource dependence »)[11]. Les dirigeants formulent des stratégies de changement en réponse ou par anticipation à des conditions changeantes de l'environnement.

L'œuvre de F. Perroux annonce plusieurs fondements de la théorie de la contingence. On en mentionnera deux : la création et la diffusion de l'innovation. Premièrement, à travers les notions d'espace, de pôles de développement et d'industrie motrice, F. Perroux envisage

[7] La première ligne et première colonne constate que la théorie de la contingence s'intéresse beaucoup au changement d'où la présence de la lettre o
[8] La première ligne et deuxième colonne constate que la théorie de la contingence s'attache à décrire le changement pour la performance d'où la présence de la lettre o
[9] Concept très proche de celui de marché chez F. Perroux défini comme, «un ensemble de firmes, centres de décision autonome, liées entre elles par un réseau d'échanges, qui rend interdépendants tous les prix et toutes les quantités.», p. 282
[10] C'est la stratégie d'une entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des choix opérés par ses dirigeants qui façonnent la structure.
[11]Les entreprises cherchent à réduire leur dépendance par rapport à l'environnement dans lequel elles évoluent. Elles cherchent à contrôler les incertitudes de l'environnement (« task-environment ») afin de pouvoir gérer leur activité.

l'action qu'exercent les organisations sur le développement. « Un pôle de développement est une unité économique motrice ou un ensemble formé par de telles unités. Une unité simple ou complexe, une industrie, une combinaison d'industrie- est motrice quand elle exerce sur d'autres unités avec qui elle est en relation, des effets d'entraînement » (Perroux, 1964b). L'environnement économique est modifié par «la naissance d'une industrie nouvelle qui est toujours le fruit d'une anticipation »[12] [13]. « Le projet se précise en un plan ou plus exactement en des plans alternatifs et susceptibles de corrections au cours des périodes successives ». Le projet humain est source de déséquilibre, de ruptures, bref d'un changement (Perroux, 1964b)[14]. Deuxièmement, la diffusion de l'innovation préfigure la théorie de la contingence : La diffusion de l'innovation dans l'environnement segmenté de l'entreprise est perçue comme un motif d'adaptations organisationnelles et donc de performance.

Une étude visant à identifier les déterminants, comme la technologie (facteurs de contingence), sur la structure des entreprises du sud du Sussex, distingue trois types d'entreprises (Woodward, 1994). Elle isole, dès les années 1950, la production à l'unité de la production de masse et de la production en continu. La théorie de la contingence s'intéresse à l'adaptation et à ses causes (Chiapello, 1996). T. Burns et G.M. Stalker ont étudié une vingtaine d'entreprises britanniques opérant dans des contextes socio-économiques très différents et caractérisés par un taux de changement technologique et des degrés de concurrence très variables (Burns & Stalker, 1961). Ils en dégagent deux types idéaux d'organisation, épousant, plus ou moins complètement, les particularités de l'environnement : le modèle organique et le modèle mécanique. L'adaptation à l'environnement est au cœur de l'analyse de P. Lawrence et de J. Lorsch, pour qui l'entreprise doit arbitrer entre un degré de différenciation et une intégration des spécialisations choisies. La spécialisation permet de faire correspondre l'entreprise à son environnement, l'intégration est le processus par lequel le management fait cohabiter les différentes spécialisations à l'intérieur de l'organisation (Lawrence & Lorsch, 1994). Ces deux derniers concepts rappellent l'analyse de F. Perroux d'un monde industriel composé de « forces centripètes et centrifuges ».

L'organisation peut se décider à changer en fonction d'un niveau de performance dont les déterminants sont multiples. La théorie de l'écologie des populations s'inspire partiellement des travaux de C. Darwin, sur l'évolution entre les espèces, la diversité naturelle

[12] Ibid., p. 147
[13] « Elle forme une prévision, correcte ou non, sur les changements de la demande globale et s'adapte à cette prévision. », Ibid. p. 198
[14] La croissance est déséquilibre, le développement est déséquilibre.», p. 169

et les mécanismes de sélection entre ces dernières[15] (Darwin, 1992). Les concepts biologiques “de l’Origine des Espèces” sont expérimentés par les sociologues de l’organisation. Les représentants de cette école sont notamment M.T. Hannan et J. Freeman (Hannan & Freeman, 1977).

La performance par le changement organisationnel est alors envisagée de deux façons : soit comme une action consécutive aux variations de l’environnement afin de rétablir l’alignement de l’organisation, soit comme une action pouvant modifier les conditions de l’environnement. L’adaptation des organisations peut alors être perçue comme un processus continu composé d’interactions et de feed-back entre l’environnement et les choix stratégiques réalisés par les dirigeants (Hrebiniack & Joyce, 1985).

Pour le courant de l'écologie des populations, la performance est partiellement déconnectée de l’adaptation ou de l’inadaptation. La structure ne s'adapte pas forcément à l'environnement. Les structures qui ne peuvent remplir cette fonction sont éliminées. Le principe d'inertie, par exemple, n'établit pas qu'une structure ne varie jamais mais que les changements effectués ne coïncident pas avec les variations de l’environnement.

Ce principe d’inertie organisationnelle dérive des théories de M.T. Hannan et J. Freeman et permet d’établir que les évolutions ne sont pas toujours le fait de l’environnement. Le processus de sélection naturelle tend à favoriser les organisations, dont la structure est difficilement transformable rapidement. En ce sens, l’inertie structurelle devient une conséquence du processus de sélection naturelle. Quand l’environnement des entreprises change plus vite que les structures, la théorie de l’écologie des entreprises devient potentiellement applicable (Tableau 2 - Transformations et caractéristiques). Pour M.T. Hannan et J. Freeman, le problème principal de l’application de la théorie de l’écologie des populations au changement se situe au niveau de la concordance des transformations engagées. Trois facteurs sont pris en considération. Cette opposition entre adaptation et écologie des populations montre la difficulté à établir une relation de causalité stable et unique entre les variations de l’environnement et les changements des organisations.

[15] Il ne faut sans doute pas surestimer la proximité entre darwinisme social et évolutionnisme. Darwin lui-même constate les limites de la production théorique, à partir des concepts de sélection naturelle et d’évolution des espèces : «S’il n’y avait que des pics verts et que nous ne sachions pas qu’il y a beaucoup d’espèces de pics de couleur noire, nous aurions probablement pensé que la couleur verte du pic est une admirable adaptation, destinée à dissimuler à ses ennemis cet oiseau si éminemment forestier. Nous aurions, par conséquent attaché beaucoup d’importance à ce caractère, et nous l’aurions attribué à la sélection naturelle; or cette couleur est probablement due à la sélection sexuelle […]. Notre ignorance est profonde relativement aux causes de variations légères ou des différences individuelles.», p. 250

Tableau 2 - Transformations et caractéristiques

Facteurs	*Caractéristiques*
Environnement	Les changements de l'environnement sont-ils faibles ou importants, réguliers ou irréguliers, rapides ou lents ?
Capacité d'apprentissage	L'organisation dispose-t-elle d'une capacité d'apprentissage suffisamment importante pour répondre en temps voulu aux variations de l'environnement ?
Vitesse de changement	A quelle vitesse l'organisation est-elle susceptible de changer ?

La performance de l'organisation peut souffrir d'une ambiguïté générale des choix à effectuer. C'est le modèle de la poubelle ou «garbage can» (March, 1991). L'organisation se caractérise par une forte ambiguïté des préférences, par une technologie peu maîtrisée et enfin une faible structuration des processus de décision. Dans ce type d'organisation, il apparaît difficile de relier une cause à un effet et la décision devient aléatoire (Friedberg, 1992). Pour K. Weick, toutes les organisations sont des systèmes faiblement liés (Weick & Orton, 1990) et donc partiellement déconnectés de leur environnement.

Enfin, le courant du reengineering semble s'inspirer d'une tradition philosophique et économique que F. Perroux a largement contribué à diffuser en France. Nous l'envisageons ici à travers le concept de changement permanent. Penser l'économie comme un processus dialectique, comportant ou non un terme, comme dans l'hypothèse marxiste et se fondant sur des processus de destruction et de création, présente de nombreux points communs avec le courant du reengineering. Le courant du reengineering considère que le changement organisationnel permanent est la meilleure réponse à un environnement en perpétuelle mutation, notamment dans des environnements hypercompétitifs (Ilinitch, D'Aveni & Lewin, 1996). Entre une vision dialectique de l'économie dans l'œuvre de F. Perroux et une conception du changement permanent, quelques dizaines d'années plus tard, les points de rencontre sont à nouveau remarquables.

Une autre clef de lecture de la performance par le changement est fournie par l'analyse du rôle des acteurs. C'est l'objet de la partie suivante.

3. Des agents économiques aux acteurs de la performance

La performance par le changement dans l'organisation s'appuie sur des acteurs. La proximité théorique entre théories du changement organisationnel et le concept de développement confirme-t-elle le statut des acteurs de la performance par le changement en sciences de gestion ?

La proximité conceptuelle est importante. Acteurs pour les sciences de gestion et agents pour F. Perroux, la nuance est là encore très mince (Perroux, 1981a). «L'agent est une organisation et une individualité ; il vit en société et il décide, c'est-à-dire combine ses variables moyens et ses variables objectifs selon son information et ses potentialités, en recourant à sa mémoire pour former son projet». Le niveau le plus faible est celui de l'unité, alors que les sciences de gestion tentent de formaliser à un niveau encore inférieur celui des acteurs. L'apport de F. Perroux est alors considérable. Premièrement, il permet d'envisager une diversité des comportements et des stratégies qui sera largement reprise en sciences de gestion. « les groupes oligopolistiques, par exemple, ayant épuisé leur énergie de changement, peuvent se satisfaire d'un équilibrage plus ou moins durable, qui impose ses propres conditions, ses propres contraintes aux petites et moyennes unités ».

La deuxième idée forte, au sujet des agents du développement, est d'inscrire leur action dans le cadre de relations de pouvoir. «l'économie n'est concevable qu'à partir d'une répartition hiérarchique des rôles sociaux et de l'inégalité en dimension et en pouvoir relatif des unités qui la compose» (Perroux, 1981a).

Tableau 3 - Rôle et caractéristiques des acteurs dans la mise en place d'une organisation performante

Acteurs	*Rôles et caractéristiques dans la performance*
Le leader	Il diffuse le changement auprès des différents membres de l'organisation, il est charismatique (Gioia & Chittipendi, 1991) et transforme les valeurs, les traditions et impose sa vision. Il interprète les événements et interagit avec eux. Le processus de formation de la performance est alors émergent (Isabella, 1991) et fondé sur des phases d'interprétation des informations[16]
La direction générale	Le leader ne peut agir seul. Il lui est possible de s'adjoindre le soutien de l'équipe dirigeante afin de diffuser sa vision dans l'organisation. La direction générale est un relais de l'action mais ne constitue pas une assistance dans la conception organisationnelle (Greiner & Bhambri, 1989).
Les acteurs externes	Le rôle des consultants est triple. Premièrement, ils apportent une meilleure performance en reformulant les arguments avancés. Deuxièmement, ils peuvent recommander une nouvelle vision de la performance plus adaptée à l'organisation. Les dirigeants prennent alors conscience du caractère obsolète de l'organisation dans laquelle ils se trouvaient. Troisièmement, ils remplissent un rôle pédagogique auprès du donneur d'ordre (Chanal, Lesca & Martinet, 1997 ; Argyris, 1990). Ils font émerger de nouveaux savoirs en stimulant la réflexion des acteurs. Ils ont une fonction de transmission du savoir.
Les exclus de la performance	Cette question n'est sans doute pas la plus traitée en sciences de gestion. Peu d'auteurs envisagent la performance comme une exclusion d'acteurs. L'analyse par les dysfonctionnements (Zardet & Savall, 1995) détaille les processus d'éviction et d'exclusion.

Le thème de l'exclusion de certains acteurs dans les processus de changements organisationnels n'est pas le centre des préoccupations de théories comme la contingence ou encore l'évolutionnisme. Pour F. Perroux, au contraire, le développement, en tant que projet humain, dérive de l'affirmation d'une foi répétée en l'Homme.« Notre conception universaliste radicalement vise chaque homme et tous les hommes […]. Le civilisé ne tue pas. Le civilisé ne compromet pas d'autres vies pour s'enrichir. Le civilisé construit des formes sociales qui respectent la vie chez tous en commençant par supprimer les misères les plus profondes et par satisfaire les besoins les plus urgents. Les vérités premières se rencontrent sous forme de préceptes dans tous les textes sacrés ; ceux qui contiennent la parole de Dieu et ceux qui expriment les espoirs de l'homme. Elles brillent dans le décalogue et dans les déclarations des droits » (Denoël, 1981).

[16] Le modèle que L. Isabella propose se divise en trois phases : le dégel, le mouvement et le regel. Ces phases correspondent chez le leader à quatre phases (anticipation, confirmation, culmination et conséquences). La première étape chez le leader est alors qualifiée d'anticipation et prépare le dégel. Lors de la deuxième étape, le leader se réfère aux événements passés similaires, les interprète et en déduit une solution à appliquer. Cette phase permet d'assembler les bribes d'informations et conduit au changement. La troisième étape, la culmination, composée de symboles permet au leader de reconstruire l'organisation et correspond au regel. Enfin, la dernière étape caractérise les conséquences du changement mené et fournit les éléments d'information nécessaires au leader pour évaluer les forces et les faiblesses, les perdants et les gagnants du changement.

Le courant du reengineering, comme la théorie évolutionniste font le constat de la prédominance des connaissances tacites des acteurs dans la performance par le changement organisationnel. «Ce ne sont pas les entreprises qui reconfigurent les entreprises, ce sont les hommes »(Hammer & Champy, 1993). Les rôles qui s'imposent pour M. Hammer & J. Champy sont ceux décrits dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 - Quels sont les acteurs d'un reengineering ?

Acteurs	*Fonctions*
Le leader	Il autorise et motive l'ensemble de l'effort de reengineering.
Le responsable du processus	C'est le manager responsable d'un processus spécifique.
L'équipe de reengineering ou groupe de personnes	Ce sont les acteurs qui se consacrent au reengineering.
Le comité de pilotage	C'est l'ensemble des cadres supérieurs qui mettent au point la stratégie du reengineering de l'organisation.
Le capitaine du reengineering	C'est la personne responsable des techniques et outils du reengineering de l'entreprise.

D'après (Hammer & Champy, 1993)

La performance se situe à un **niveau global**. Elle est la différence entre **valeur créée** et somme des ressources consommées. Le défi du pilotage est de traduire cette vision globale dans des visions locales, où l'on peut à la rigueur appréhender des consommations de ressources mesurables. La performance locale est, dans le modèle de la mesure, la somme des performances.

La performance implique la connaissance de l'organisation. Seuls les employés l'ont, par opposition aux consultants, et eux seuls, détiennent le savoir pour co-construire la performance avec l'organisation. Au cœur du reengineering se trouve la pensée en rupture (Hammer, 1990) qui rompt avec les règles périmées et supposées fondamentales. Mais, la performance n'est pas que rupture et la continuité s'exprime dans les savoirs détenus par les employés.

Les composantes de notre grille de lecture de la performance par le changement renvoient à la présence d'étapes dans le développement ou la construction de la performance et donc à l'œuvre de F. Perroux.

4. Cycles de développement des organisations et des économies

Cette partie s'inscrit dans une perspective dynamique et vise à comprendre la parenté des étapes de développement des économies et des phases de performance des organisations.

La théorie du cycle est bien entendue une des grandes caractéristiques d'un des maîtres à penser de F. Perroux, J. Shumpeter. « Elle est rattachée à l'apparition périodique des entrepreneurs et des combinaisons nouvelles. Le mouvement ondulatoire (« Wellenbewegung ») qu'est la crise n'est pas en lui-même anormal, mais est une condition et un aspect essentiel du progrès économique et du développement social» (Perroux, 1993). La dialectique entre statique et dynamique et surtout le principe de découpage en phases de processus de changements pour la performance sont largement repris par les gestionnaires. Le développement, en économie, est l'expression de variables contradictoires[17](rationalité et irrationalité) et c'est exactement cette idée qui préside à l'élaboration de phases de changement en sciences de gestion.

Une acception de la performance de l'organisation en tant que succession d'étapes apparaît très tôt en sciences de l'organisation. Ainsi, le modèle de L.L. Greiner, qui comprend cinq phases successives (Greiner, 1972), vise à lier changement organisationnel et performance (Tableau 5).

Tableau 5 - Etapes et modèles de L.L. Greiner

Phase	*Caractéristiques*
La phase de créativité	Elle consiste en la création d'un produit et d'un marché. Elle prend fin avec la crise du leadership. L'organisation ne peut être gérée de façon informelle. Cette crise se traduit par la nomination d'un manager chargé de résoudre la crise.
La direction	Elle est une phase de croissance soutenue. Alors que l'énergie des employés se concentre sur la croissance de l'entreprise, la hiérarchie commence à peser. Cette crise se traduit par la mise en place d'un système de délégation.
La délégation	Elle se caractérise par la mise en place d'une structure organisationnelle décentralisée favorisant le développement d'initiatives. Cette étape conduit à la crise du contrôle. Peu à peu, le top management tente de regagner le contrôle de l'organisation décentralisée.
La coordination	Elle vise à utiliser les systèmes formels afin d'accroître la cohérence entre les unités autonomes. Les managers apprennent à justifier leurs actions.
La collaboration	Le contrôle social prend le dessus sur le contrôle formel. Des équipes de travail intra et inter fonctionnelles se mettent en place. Les phases s'enchaînent de façon continue. Chaque phase est

[17] Théories de la généralisation, Théories circulaires, Anti-théorie, Théorie de la différence de temps, Théorie des variables indépendantes.

	déterminée par les phases précédentes.

Source : (Greiner, 1972)

Tableau 6- Modèles et phases d'élaboration de la performance

Phases	*Auteurs*
Variation, sélection, rétention	M.T.Hannan et J. Freeman
Maturation, déracinement, enracinement	I. Vandageon-Derumez
Momentum et révolution	D. Miller. & P.H. Friesen

La description des processus de changements est issue d'une littérature qui se réfère à eux comme à une période indépendante de la vie organisationnelle. Elle aborde le changement selon plusieurs axes non exclusifs : les principaux mécanismes régissant le processus de changement, l'enchaînement des différentes phases dans le temps, les variables expliquant le processus.

Nous mentionnerons le modèle écologique de M.T.Hannan et J. Freeman qui repose sur trois phases (variation, sélection, rétention). Le modèle d'I. Vandageon-Derumez, quant à lui, comprend les phases de maturation, déracinement, enracinement (Vandangeon Derumez, 1998), le modèle de D. Miller & P.H. Friesen renvoie à deux phases : momentum et révolution (Miller & Friesen, 1980).

Le reengineering ou courant de la transformation radicale (Hammer & Champy, 1993) offre une méthode d'organisation du travail. L'équipe examine tous les processus afin de comprendre quels sont les process démodés et quels sont les aspects transfonctionnels. Il s'agit de s'attaquer non pas seulement à la restructuration du travail mais aussi à sa simplification afin de remettre en cause[18] très radicalement les macro-structures de l'entreprise, ses découpages fonctionnels, l'utilité de nombreuses tâches (Giard, 1981).

Trois types de priorités sont alors prises en compte. La première est la valeur ajoutée des processus formulés pour le client. Le ou les clients sont alors placés au centre des priorités. La deuxième est la remise en cause de l'organisation. Le changement n'est pas local, il remet l'organisation en cause dans son intégralité. Enfin, la troisième priorité associe étroitement le mode de raisonnement et le potentiel des NTIC[19]. « Pour appliquer les technologies de l'information au reengineering d'entreprise, il faut penser par induction, être capable de commencer par détecter une solution puissante avant de rechercher quels

[18] « Au cœur du reengineering réside la notion de pensée de rupture- c'est-à-dire comment identifier et abandonner les règles périmées et les postulats de base qui imprègnent le fonctionnement actuel des entreprises.», Op. cit.

[19] Nouvelles Technologies de l'Information et la Communication

problèmes, elle pourrait résoudre»(Hammer & Champy, 1993).

F. Perroux s'est très tôt intéressé à ce qui fait la valeur d'un produit ou d'un service. La valeur désigne une propriété abstraite «qu'elle soit comprise dans un ensemble d'éléments contenus dans un bien (coûts), qu'elle soit analysée comme une qualité conférée par la puissance publique », elle est sise dans l'objet (Perroux, 1963). F. Perroux énonce très tôt que la valeur dérive de la satisfaction d'un besoin et d'un impératif catégorique qui se situe en dehors du bien ou du service considéré. « Le fossé est creusé entre la possession du monde extérieur par l'homme et sa tension vers un ordre de valeurs qu'il ne possède pas et où se situe l'Humain essentiel» (Perroux, 1963). La remise en cause des principes acquis de la valeur à travers un doute méthodique et systématique de ses fondements n'est rien d'autre que ce que proposent les théoriciens du reengineering. L'interrogation philosophique de F. Perroux dépasse largement le cadre des sciences de l'organisation. Et, pourtant le reengineering, perçu par d'aucun comme l'avènement de l'instabilité et d'un nouvel ordre social et que l'on associe volontiers aux plans sociaux, est aussi un courant qui place les acteurs au centre des processus de créations de valeur. De l'interaction entre les participants, naît le sens, la convergence et « l'infini de la valeur »(Perroux, 1964a). F. Perroux (Perroux, 1964a) estima rapidement que «le dialogue en vue de la vérité s'impose» et qu'il n'est point de vérité scientifique dans des organisations qui ne puisse faire l'économie du débat.

La phase de préparation introduite par le reengineering est variable selon la taille et la complexité de l'organisation. Elle comporte un ensemble de règles qui guident le changement vers la performance. Une technologie fait souvent irruption et modifie le fonctionnement à l'œuvre. L'exemple donné par M. Hammer et J. Champy[20] est celui de la reconnaissance automatique. Une société qui gère un parc de camions connaît en continu leur emplacement. Elle n'a plus à surveiller son matériel. Si les véhicules changent de place, le siège en est immédiatement informé et il est inutile d'attendre que les chauffeurs s'arrêtent pour signaler le nouvel emplacement du véhicule.

Règle ancienne : Il faut savoir où les choses se trouvent
Technologie perturbatrice : Technologie de reconnaissance et de suivi automatique
Règle nouvelle : Les choses nous disent où elles se trouvent

[20] Op.cit., p. 112

En conclusion, une des manières d'identifier et de maitriser le risque peut être de redécouvrir certaines matrices des sciences de gestion comme la pensée de F. Perroux. Nous avons montré les proximités entre plusieurs courants en sciences de gestion et économie, à travers quelques exemples tirés de l'œuvre d'un des plus grands économistes français.

Les visionnaires jouent parfois ce rôle ingrat de ne pouvoir être redécouverts que bien des années après la formulation de propositions décisives, c'est sans doute le cas de F. Perroux. On ne peut que regretter cet état de fait car l'examen des différences entre croissance et développement eût pu se révéler décisif dans le positionnement, en sciences de gestion, du problème de la performance dans l'organisation.

A une production théorique particulièrement contingentée, régentée et procédant par rupture, F. Perroux semble opposer deux attitudes. La première, la continuité, associe une pensée à la fois formalisée et ouverte aux influences philosophiques et culturelles qui puisent dans les apports conceptuels de l'Antiquité, par opposition à une pensée idéologisante et sectaire. La deuxième privilégie la transversalité des savoirs. Un phénomène économique n'est qu'un aspect d'une réalité à construire, la formidable éloquence rejoint l'obstination du chercheur pour une production théorique au service d'enjeux humains.

Bibliographie :

Argyris C.(1990), «The dilemna of implementing controls the case of managerial of managerial accounting », Accounting Organization & Society, pp. 503-511

Azan W. (2002), « Stratégies paradoxales, faute de gestion et contrôle interne : le cas (MG) », *Revue Sciences de Gestion*, N°30

Azan W. (2002),"*Les ERP dans l'organisation*", www-etheque.com

Bessire D.(1999), «Définir la performance», Comptabilité Audit Contrôle, Tome 5, Volume 2, septembre, pp. 127-150

Bouquin H. (1999), Le contrôle de gestion, 4è édition, Presses Universitaires de France, Paris

Burns T. & Stalker G.M. (1961), The management of innovation, Tavistock publication, Londres

Chanal V., Lesca H. & Martinet A.C. (1997), «Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion», Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre, pp. 41-51

Chandler A.D. Jr. (1989), Stratégie et structures de l'entreprise, trad. de Strategy & structure, Chapters in the history of the industrial enterprise, Les Editions d'Organisation, Paris

Chiapello E. (1996), «Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », Comptabilité Audit Contrôle, Tome 2, Vol. 2, pp. 51-74

Child J. (1972), « Organization structure and strategies of control : A replication of the Aston study », Administrative Science Quarterly, Vol. 17 N°3, juin, pp. 163-176

Child J.& Smith C.(1987), «the context and process of organizational transformation- Cadbury ltd. In its sector », Journal of Management Studies, Vol. 24, N°6, pp. 565-593

Courpasson D. (2000), L'action contrainte, organisations libérales et domination, Presses Universitaires de France, Paris

Darwin C. (1992), On the Origin of Species by Means of Natural Selection or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life, Flamarion, Paris

Delacroix J. & Swaminathan A.(1991), «Cosmetic, speculative and adaptative organisational change in the wine industry : a longitudinal study», Administrative Science Quaterly, Vol. 36, pp. 631-661

Denoël F. (1981), F. Perroux, Ouv. coll. sous la direction de F. Denöel, Les dossiers H, Les éditions Âge de l'Homme, Lausanne

Friedberg E. (1992), Le pouvoir et la règle, dynamique de l'action organisée, Seuil, Paris

Gervais M.(1997) , Le contrôle de gestion, 6è édition, Economica, Paris

Ginsberg A. & Abrahmson E.(1991), «Champions of change and strategic shifts : the role of internal and external change advocates», Journal of Management Studies, vol 28, N°2, pp. 173-189

Gioia D.A. & Chittipendi K. (1991), «Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation », Stratégic Management Journal, Vol. 12, pp. 433-448

Greiner E.G. & Bhambri A.(1989), «New CEO intervention and dynamics of deliberate strategic change, Strategic Management Journal, Vol. 10, pp. 67-86

Greiner L.L.,(1972), «Evolution and revolution as organisations grow», Harvard Business Review, July August, pp. 37-46

Hammer M. & Champy J. (1993), Le reeingineering, réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, trad. de reeingineering the corporation : a manifesto for business revolution, Edition Dunod, Paris

Hammer M.(1990), « Reengineering work don't automate, obliterate », Harvard Business Review, juillet août

Hannan M.T. & Freeman J.(1977), «The population ecology of organization», The American Journal of Sociology, Vol. 82, N°5, pp. 929-964

Hrebiniack L.G.& Joyce W.F.(1985), « Organizational adaptation : Strategic choice and environmental determinism », Administrative Science Quarterly, Vol. 30, pp. 336-349

Isabella L. (1991), « Evolving interpretations as a change unfolds : How managers -construe key organisational events », Academy of Management Journal, Vol. 19, pp. 7-41

Johnson H.T. & Kaplan R.S.(1987), «Relevance lost : the rise and fall of management accounting», Harvard Business School Press, Boston

Lebas M. & Fiol M.(1999), Créer des situations de sens pour générer la performance, in ouv. coll. Questions de contrôle, sous la direction de L. Collins, Presse Universitaires de France, collection gestion, Paris

Lawrence P. & Lorsch J. (1994), Adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différenciation, trad. de Organization and Environment : Managing Differenciation & Integration, Les Editions d'Organisation, Paris

Lorino P. (1996), Le pilotage de l'entreprise : de la mesure à l'interprétation, Cohérence, pertinence et évaluation, ECOSIP, ouv. coll., Economica, Paris

Lorino P. (1998), Le décloisonnement des savoirs dans l'entreprise. Une nouvelle articulation entre savoirs et action, Innovation et performance, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris

March J.(1991), Décisions et organisations, Ed. Organisation, Paris

Mevellec P. (1994), « Coûts à base d'activités : un succès construit sur un malentendu », Revue Française de Gestion, janvier février pp.20-28

Miller D. & Friesen P.H.(1980), «Momentum and Revolution in organizational adaptation», Academy of management Journal, Vol. 23, N°4, pp. 591-614

Perroux F. (1963), La valeur, Etude sur la théorie moderne de la l'économie, Etudes sur la théorie moderne de l'économie, Theoria, PUF, Paris

Perroux F. (1964a), Industrie et création collective, Saint Simonisme du XX è siècle et création collective, PUF, Paris

Perroux F. (1964b), L'économie du XXième siècle, Deuxième édition, Bordas, Paris, p. 652

Perroux F. (1981), Pour une philosophie du nouveau développement, Aubier, Les presses de l'Unesco, Paris

Perroux F. (1993), Marx Schumpeter Keynes, Nouvelle édition, Presse Universitaires de Grenoble, Grenoble

Savall H. & Zardet V.(1995), Maîtriser les coûts et les performances cachées, le contrat d'activité périodiquement négociable, Economica, Paris

Starbuck W.H. (1983), "Organisations as action generators", American Sociological Review, Vol. 48 Février, pp. 91-102

Vandangeon-Derumez I. (1998), la dynamique des processus de changement, Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine

Weick K. & Orton D.J. (1990), «Loosely coupled systems : a reconceptualisation, Academy of Management Review », Vol. 15, N°2, pp. 203-223

Wiseman R.& Bromiley P. , «Toward a model of risk in declining organisations : an empirical examination of risk, performance and decline», Organisation Science, Vol. 7, N°5

Woodward J.(1994), *Industrial Organisation : Theory and Practice, 2ème édition*, Oxford University Press, second edition, reissued

Zarifian P. (1996), L'émergence de l'organisation par les processus : A la recherche d'une difficile cohérence, in ouv.coll. Cohérence, Pertinence et Evaluation, ECOSIP, sous la direction de Cohendet P., J.H. Jacot, Lorino P., Economica, Paris