



**HAL**  
open science

# Une approche interprétative et interactionniste du pilotage de la performance dans un contexte interorganisationnel

Sylvie Rascol-Boutard

► **To cite this version:**

Sylvie Rascol-Boutard. Une approche interprétative et interactionniste du pilotage de la performance dans un contexte interorganisationnel. Journées Nationales des IAE, Les sciences de gestion, acquis et perspectives, IAE de Montpellier, 2006, Montpellier, France. hal-01659076

**HAL Id: hal-01659076**

**<https://hal.umontpellier.fr/hal-01659076>**

Submitted on 8 Dec 2017

**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.

# UNE APPROCHE INTERPRETATIVE ET INTERACTIONNISTE DU PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DANS UN CONTEXTE INTERORGANISATIONNEL

Sylvie Rascol-Boutard  
*Docteur au CREGO-ORHA*  
*IAE, Université Montpellier II*  
*Place Eugène Bataillon, 34 095 Montpellier Cedex 5*  
*Mél : ls.rascol-boutard@wanadoo.fr*

---

## Résumé : (500 mots)

Cette recherche s'inscrit dans la problématique générale du pilotage de la performance dans un contexte interorganisationnel. Ce problème est posé dans le contexte particulier d'un réseau interorganisationnel où la performance dépend pour une large part des ressources humaines, appréhendées ici au travers de leurs compétences et de leurs interactions. L'approche conceptuelle conduit à proposer une vision holiste de la performance, s'appuyant sur les représentations que les acteurs des processus qui y mènent. La démarche adaptée à une telle perspective est celle de l'étude de deux cas, à travers la réalisation d'entretiens et observations d'une part et d'autre part l'utilisation de cartes cognitives. Les enseignements du terrain ont conduit à confirmer une articulation difficile entre coordination formelle et coopération informelle et par ailleurs à déterminer les processus menant à la performance pour la piloter. La relative autonomie des acteurs conduit à appréhender les coopérations et la performance qu'elles induisent en termes d'interactions interindividuelles. Les liens entre la performance, les compétences et les coopérations ont été démontrés.

# **UNE APPROCHE INTERPRETATIVE ET INTERACTIONNISTE DU PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DANS UN CONTEXTE INTERORGANISATIONNEL**

## Résumé : (500 mots)

Cette recherche s'inscrit dans la problématique générale du pilotage de la performance dans un contexte interorganisationnel. Ce problème est posé dans le contexte particulier d'un réseau interorganisationnel où la performance dépend pour une large part des ressources humaines, appréhendées ici au travers de leurs compétences et de leurs interactions. L'approche conceptuelle conduit à proposer une vision holiste de la performance, s'appuyant sur les représentations que les acteurs des processus qui y mènent. La démarche adaptée à une telle perspective est celle de l'étude de deux cas, à travers la réalisation d'entretiens et observations d'une part et d'autre part l'utilisation de cartes cognitives. Les enseignements du terrain ont conduit à confirmer une articulation difficile entre coordination formelle et coopération informelle et par ailleurs à déterminer les processus menant à la performance pour la piloter. La relative autonomie des acteurs conduit à appréhender les coopérations et la performance qu'elles induisent en termes d'interactions interindividuelles. Les liens entre la performance, les compétences et les coopérations ont été démontrés.

## INTRODUCTION

---

La performance est une problématique transversale à toutes les disciplines des sciences de gestion : sa définition (Bessire, 1989 ; La Villermois, 1998 ; Marchesnay, 2000 ; etc.), sa mesure (Venkatraman et Ramanujam, 1986 ; etc.), ou encore son pilotage (Lorino, 1995, 1996 ; Kaplan et Norton, 1996, 1999 [1], [2] ; etc.) constituent les bases de réflexion de nombreuses recherches. Cette communication propose de se pencher sur cette problématique, dans le cadre de ce congrès centré sur les « acquis et perspectives en sciences de gestion ». L'angle choisi, ainsi que nous le verrons, est interprétatif et interactionniste. D'un point de vue théorique, cette recherche vise à apporter un éclairage complémentaire à la notion de performance dans un contexte particulier, afin de contribuer à une meilleure compréhension des organisations. Il s'agit aussi de définir une méthode permettant d'identifier des processus menant à la performance, afin, au niveau pratique, de piloter ces processus. La problématique du pilotage de la performance dans un contexte interorganisationnel peut se traduire par différentes interrogations. Ainsi, les problèmes de l'utilisation des moyens et de la quantification des résultats obtenus se posent ; et donc de l'évaluation des besoins, de l'activité, et des effets, question relative à la relation entre les causes et les effets, c'est-à-dire aux processus qui mènent à la performance. La question de la coordination d'un réseau dans un objectif de performance est liée à celle du lien entre les ressources humaines et la performance, et, par conséquent, entre la gestion des ressources humaines et la performance, si l'on considère que la performance dépend pour une part des compétences des acteurs et des interactions entre eux.

Le plan de cette communication reflète l'ensemble de ces interrogations. Dans une première partie seront exposées les bases théoriques et méthodologiques utilisées pour appréhender la question du pilotage de la performance interorganisationnelle. La seconde partie consiste en la présentation des enseignements du terrain pour le pilotage de la performance dans un contexte particulièrement exemplaire des questions posées.

# **1 L'APPROCHE DE LA PERFORMANCE INTERORGANISATIONNELLE : UNE BASE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE**

---

L'approche conceptuelle proposée pour appréhender le pilotage de la performance dans un contexte interorganisationnel conduit à mettre en œuvre une méthodologie dont la cohérence avec l'approche théorique sera discutée.

## ***1.1 Une approche conceptuelle du pilotage de la performance dans un contexte interorganisationnel***

---

L'ensemble de questions exposé dans l'introduction conduit à évoquer le problème de l'identification des processus qui mènent à la performance, c'est-à-dire de l'évaluation des besoins, de l'activité et des effets, dans un contexte où le problème de la coordination se pose d'un point de vue interorganisationnel. La performance peut être appréhendée par les représentations, dans le cadre d'une approche interprétative qui permet d'accéder à une vision holiste de la performance et des processus qui y mènent. En effet, quand il est difficile notamment d'identifier les finalités, une conception intégrée de la performance permet de rétablir une vision holiste de la performance reposant sur les représentations des acteurs (Halgand, 1999). Cette approche, qui a pour objet de mettre en avant l'importance de la dimension transversale de la performance, conduit à la construction d'une représentation de celle-ci par processus. Une conception holiste de la performance, ou performance globale (Teller, 1996) serait donc permise par une approche interprétative de ce concept (Lorino, 1995).

En outre, la performance interorganisationnelle peut être appréhendée en termes de performance interne de chacune des organisations participantes et de performance globale ou réussite collective, car les réseaux permettraient de générer ces deux types de performance (Hirtzlin, 1999 ; Salancik, 1995). Le pilotage de la performance doit donc prendre en compte des intérêts individuels et collectifs, potentiellement incompatibles, voire doit veiller à la convergence de ces intérêts (Fiol, 1999).

Cette vision du pilotage de la performance interorganisationnelle est ici mise en perspective avec deux propositions principales. La première est que les membres de l'organisation sont limités dans leur appréhension de la rationalité (March et Simon, 1958) et agissent dans un monde instable, peu compréhensible, avec des possibilités de contrôle limitées ((March, 1991 [2], [3] ; March et Olsen, 1991) . La seconde est que la manière dont le réel est problématisé par les acteurs, c'est-à-dire

le sens que donnent les acteurs au réel, avec leurs limites cognitives, permet d'appréhender le comportement des individus (Weick, 1979).

La performance interorganisationnelle et son pilotage sont particulièrement intéressants à étudier dans le cas des organisations publiques. Dans ces dernières le mode de coordination bureaucratique reste, malgré ses limites, le modèle de référence actuel, même si la modernisation de l'action publique tente de mettre en œuvre d'autres modes de coordination. Ces modes de coordination doivent tenir compte du contexte coopératif dans lequel évoluent ces organisations. C'est en effet à cette question, qui d'ailleurs se pose à tout gestionnaire dont l'organisation est imbriquée dans un faisceau de relations avec son environnement, que se confronte le gestionnaire public. Le pilotage de la performance dans un tel contexte est confronté à la définition des besoins légitimes ou objectifs pertinents, à la mise en œuvre ainsi qu'à la coordination d'activités qui permettront la réalisation de ces objectifs, et enfin à l'évaluation de la performance réalisée. Le modèle de référence actuel, bureaucratique, reste utilisé pour coordonner les activités dans l'organisation publique et ce malgré ses faiblesses (Alecian et Aerts, 1996 ; Auby, 1996 ; Le Duff, 1996 ; Chevallier, 1997 ; Dubois et Retour, 1997 ; Lorino, 1999 ; Perret, 1999 etc.). En effet, aucun modèle alternatif ne semble émerger véritablement de la modernisation de l'action publique. La nécessité de coopérer avec d'autres organisations ajoute une autre difficulté, posée à la fois d'un point de vue théorique et d'un point de vue pratique. Cette recherche de nouveaux modes de pilotage de la performance est d'autant plus délicate que la finalité de performance est dans ce contexte difficile à appréhender (Lorino, 1999).

Une approche phénoménologique, si elle présente des limites qui seront discutées, permet de se pencher plus spécifiquement sur un cas particulier exemplaire, celui du Dispositif RMI, dans lequel se pose de manière magistrale la question du pilotage de la performance dans un contexte interorganisationnel : y interviennent des organisations très diverses telles que les Conseils Généraux, les Caisses d'Allocations Familiales, les mairies, des associations d'insertion, des entreprises. Son pilotage, dévolu aux Conseils Généraux, est confronté non seulement à l'hétérogénéité des différentes organisations participantes, mais encore à celle des objectifs et des activités individuels et collectifs. Pour rendre homogène ce système interorganisationnel, le modèle choisi se rapproche au modèle bureaucratique, qui

permet de rationaliser, au sens traditionnel du terme, la prise de décision, la détermination des buts ainsi que le contrôle des activités. La rationalité reconnue comme légitime suggère par là un langage compréhensible par tous pour décrire et gérer un système interorganisationnel traité comme un mécanisme compliqué. Or, à chaque étape du modèle formel retenu et utilisé des questions se posent en terme d'incohérences et de difficultés opérationnelles ainsi que nous le verrons. La proposition de recherche est de passer d'une modélisation de type structuro-fonctionnaliste à une modélisation plus processuelle de l'organisation. Une approche par les représentations, en s'appuyant sur l'interprétation que construisent les acteurs, permet d'appréhender le pilotage de la performance en tenant compte des limites cognitives des membres de l'organisation. Cette perspective présente l'avantage d'aborder la performance et les processus interorganisationnels qui y mènent de manière holiste.

L'approche conceptuelle choisie implique la mise en place d'une méthodologie spécifique qui permettra d'appréhender la problématique du pilotage de la performance dans un contexte interorganisationnel, ainsi que nous allons le voir.

## **1.2 Le choix d'une méthodologie spécifique**

---

Afin de saisir les représentations des acteurs sur leur activité et sur la performance de cette dernière, le cas du Dispositif RMI a été abordé par plusieurs méthodes : 40 entretiens individuels ont été réalisés auprès d'acteurs, 8 observations non participantes ont été menées auprès de collectifs et le processus d'élaboration du Plan Départemental d'insertion a été observé longitudinalement. Ce plan détermine les actions relatives au Dispositif RMI mises en œuvre dans un département. Cette démarche obéit au principe d'itérations successives, où la collecte et l'analyse de données se sont déroulées quasi simultanément, avec de fréquents retours à la littérature pour expliquer des faits nouveaux observés, itérations qui ont conduit à affiner la problématique (Glaser et Strauss, 1967). L'étude en profondeur de l'objet empirique Dispositif RMI, particulièrement représentatif de phénomènes courants dans d'autres organisations et exemplaire de ces phénomènes, a permis de générer des hypothèses concernant le pilotage de la performance dans un contexte interorganisationnel, en lien avec l'approche conceptuelle précédemment présentée. Cet objet empirique est en effet pertinent pour traiter l'objet théorique que est le pilotage de la performance : dans le Dispositif, il s'agit de coordonner les activités de

multiples organisations afin d'être performant. Le pilotage de la performance se pose de manière particulièrement problématique du point de vue conceptuel ainsi que nous venons de le voir et en pratique comme le témoignage de ses acteurs le montre.

Les résultats de cette exploration ont conduit à mettre en place une seconde étude, au niveau d'un Plan Local d'insertion par l'Économique (PLIE). En effet, les réflexions théoriques ainsi que les résultats de l'étude exploratoire montrent que l'une des difficultés majeures à laquelle se heurte le pilotage est la détermination des inducteurs de performance. La seconde étude a pour objectif d'identifier ces inducteurs. Le PLIE est localisé territorialement, à l'interface entre les institutions qui financent et sont censées piloter, les organismes d'accueil et d'accompagnement, et les usagers. Il s'agit d'un cas exemplaire de coopérations interorganisationnelles où les comportements des acteurs sont particulièrement cristallisés. Le pilotage de la performance est dans cette organisation formellement traité de manière hiérarchico-fonctionnelle. Les finalités et objectifs déterminent les activités, lesquelles sont contrôlées a posteriori par des mesures centrées sur les objectifs. La finalité, l'emploi, se traduit en objectifs (les usagers trouvent un emploi, ou les usagers trouvent une formation) et induit la mise en place d'activités telles que des chantiers d'insertion.

L'outil choisi pour ce second terrain est celui des cartes cognitives, particulièrement adapté à la démarche de recherche. Les cartes cognitives consistent en nœuds et arcs qui les lient, termes utilisés en référence à la théorie des graphes (Laukkanen, 1996), car elles permettent de résumer les relations causes-effets des processus de construction de sens (Weber et Manning, 2001). Les cartes cognitives permettent l'analyse d'un réseau de concepts, la compréhension de sa dynamique (Cossette, 1994). L'intérêt est qu'elles permettent de modéliser la connaissance dynamique qu'ont des individus des relations de causalité entre les variables et donc de leur représentation de leur activité. Les cartes cognitives, parce qu'elles résument les expériences des personnes et le sens que ces personnes attribuent à ces expériences (Weick, 1979), permettent d'avoir un niveau de prédictibilité de leurs comportements futurs. Le processus organisationnel est appréhendé ici comme un construit social, comme une dynamique fondée sur les comportements. Ces derniers sont guidés par le sens que les individus attribuent à la réalité, et sont structurés par et structurants de l'organisation-structure (Giddens, 1984). Finalement, la définition



du processus organisationnel peut être appréhendée au travers des comportements observables des individus (Weick, 1979), auxquels la construction de cartes cognitives donne accès, en tenant compte de la globalité du système dans lequel le comportement est imbriqué (Komocar, 1994).

Après avoir proposé un cadre théorique et méthodologique pertinent au regard de l'étude du pilotage de la performance interorganisationnelle, nous allons nous pencher plus particulièrement sur les enseignements du terrain étudié.

## **2 LES ENSEIGNEMENTS DU TERRAIN POUR LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE INTERORGANISATIONNELLE**

---

Dans cette seconde partie nous exposerons les enseignements issus des terrains étudiés en terme de pilotage de la performance interorganisationnelle.

### **2.1 *Coordination formelle et coopération informelle : une articulation difficile***

---

Les enseignements de la première étude sont de deux ordres. D'une part, le mode formel de pilotage de la performance semble complété par des modes informels de coordination. D'autre part, les coopérations, qui semblent primordiales pour la réalisation de la performance, sont peu prises en compte par le mode formel de pilotage de la performance. L'articulation entre coordination formelle et coopération informelle semble donc particulièrement délicate.

Le Dispositif RMI a été créé dans le contexte de la modernisation par la loi n°88-1088 du 1<sup>er</sup> décembre 1988. Il s'agissait de relever un double défi : d'une part, permettre aux plus démunis de bénéficier d'un minimum de ressources et d'autre part, favoriser l'insertion de ces personnes. Sur ces volets, la loi a dès le départ posé le principe de l'intervention de multiples acteurs, publics, parapublics et privés qui, départementalement, doivent dessiner ensemble leur mode de fonctionnement. Le mode de coordination bureaucratique utilisé dans le Dispositif RMI, modèle formel de référence, semble limité pour piloter la performance interorganisationnelle. Ce modèle formel part de la finalité, l'insertion, qui est décantée en objectifs tels que l'emploi, la santé, le logement. Ces derniers conduisent à mettre en place des activités, comme l'aide à la recherche d'emploi, dont la performance sera évaluée en fonction des objectifs pré-déterminés (le nombre de usagers qui a trouvé un emploi grâce à telle action mise en place). Or, à chaque étape, des problèmes se posent en termes de cohérence, et se traduisent en difficultés opérationnelles. En effet, la

finalité ambiguë que est l'insertion conduit à déterminer des objectifs hétérogènes dont la convergence et la cohérence sont contestables. En outre, le lien lâche entre les objectifs déterminés institutionnellement et les besoins des usagers pose problème. Ces besoins, en effet, doivent se référer aux objectifs pré-déterminés pour être pris en compte, ce qui rend d'autant plus ténue la marge de manœuvre de l'usager-acteur. Ainsi, si un usager est repéré comme ayant un problème de santé, c'est uniquement ce problème qui sera pris en charge et accompagné, ce qui ne permet pas de prendre en compte ses besoins dans leur globalité et dans leurs fluctuations. Le pilotage de la performance se concentre sur l'allocation de ressources financières aux organismes d'accueil, tout en reconnaissant que ce mode de pilotage est incomplet, d'autant plus que le lien entre les objectifs et les enveloppes financières allouées à la réalisation de ces objectifs semble lui aussi lâche. Ainsi, par exemple, des organismes d'accueil sont financés pour conseiller des usagers créateurs d'entreprise. Le financement et la reconnaissance de ces organismes reposent principalement sur le nombre d'usagers qui créeront leur entreprise. Or, si l'un des usagers accompagné par l'organisme trouve un emploi, ce qui peut être considéré comme une réussite au niveau du Dispositif RMI, cela sera au niveau de l'organisme d'accueil, à la limite, vu comme un échec.

La question du pilotage de la performance est traduite en effet ici principalement en termes de contrôles essentiellement basés sur l'allocation de ressources financières, exercé sur les organisations participantes, ce qui conduit à privilégier les performances individuelles, sans piloter efficacement la performance globale. Dans l'illustration précédente, la performance de l'organisme d'accompagnement à la création d'entreprise sera principalement fonction du nombre d'entreprises créées par les usagers. Les réorientations « utiles » telles que l'orientation d'un usager vers un dispositif d'aide à la recherche d'emploi parce que cela correspond plus à ses besoins ne seront que peu ou pas prises en compte, alors que ces réorientations contribuent à la performance de l'ensemble du Dispositif ou performance globale. En outre, un tel mode de coordination s'appuie sur l'hypothèse que contrôler l'activité des organisations par des mesures quantitatives permet d'atteindre les objectifs organisationnels et interorganisationnels. Or, cette hypothèse se révèle fautive. Ainsi, il vaut mieux déconseiller à un usager de créer son entreprise si ce projet n'est pas viable, ce qui pourrait être considéré comme contre-productif pour l'organisme d'accompagnement à la création d'entreprise, puisque cela conditionne son

financement. Enfin, la pertinence des modes de contrôle utilisés se révèle très discutable au regard des modèles de la contingence de Perrow (1967), de Puchi (1977, 1979) ou encore de Snell (1992), même si le contrôle quantitatif utilisé semble jouer un rôle identitaire et de légitimation.

Aux objectifs hétérogènes correspond la mise en place de activités hétérogènes organisées en référence aux objectifs poursuivis dans le système. La tentative de pilotage de performance opérée par le pilote se traduit par une structuration formelle des activités afin de rendre cohérent le Dispositif RMI. Cette cohérence formelle serait génératrice de performance. Au-delà de cette structuration, des transversalités, qualifiables en termes de coopérations, permettent de apporter une réponse opérationnelle aux hétérogénéités et aux ambiguïtés. Les limites du mode de coordination utilisé par l'institution semblent donc dépassées par des modes de coordination informels basés sur des pratiques coopératives : la cohésion interorganisationnelle semble assurée par des coopérations informelles prenant pour base les activités des acteurs, plus que par la structuration formelle de ces mêmes activités définie par le modèle institutionnel. Les coopérations sont primordiales pour la réalisation de la performance, car elles permettent en pratique de rendre cohérents, dans l'action, des objectifs hétérogènes, et ainsi de résoudre ponctuellement les ambiguïtés inhérentes à la finalité d'insertion comme nous l'avons vu dans le cas de l'accompagnement des usagers repérés comme créateurs potentiels d'entreprises.

Si l'identification des processus qui mènent à la performance reste incomplète après cette étude exploratoire, les fondements de la cohérence interorganisationnelle, largement basée sur les pratiques coopératives et les ressources humaines, ont été mis en lumière. La définition de la performance interorganisationnelle et la mise en place d'un pilotage adéquat doivent en conséquence intégrer ces éléments. Or, si dans l'élaboration de la cohérence interorganisationnelle, les ressources humaines semblent primordiales, la gestion des ressources humaines est quant à elle relativement absente d'un tel Dispositif. En outre, si les coopérations dans le Dispositif sont indispensables à son bon fonctionnement et peuvent être considérées comme un ajustement local des compétences, elles ne sont pas vues comme une source potentielle de performance.

L'objet de la dernière partie de cette communication est de proposer une modélisation des processus qui mènent à la performance qui tienne compte de l'approche conceptuelle et des enseignements de cette étude exploratoire.

## ***2.2 Une proposition de définition de la performance pour la piloter***

---

Les analyses précédentes conduisent à procéder à l'identification des processus qui mènent à la performance, permettant ainsi de la piloter. La modélisation consiste à positionner les variables identifiées à l'issue de l'étude exploratoire dans le flot de causalité qui mène à la performance telle que l'appréhendent les acteurs. La perspective interorganisationnelle conduit à analyser les résultats au niveau collectif, par les divergences et les convergences dans les représentations des différents groupes d'acteurs du PLIE.

Deux points qui peuvent sembler étonnants peuvent être retenus. D'une part, les divergences dans les représentations ne semblent pas constituer un frein à la performance. D'autre part, les points de convergence se concentrent essentiellement sur les moyens, au contraire de la représentation formelle de tels dispositifs principalement axée sur les objectifs. Les convergences constituent un accord, ou consensus, basé à la fois sur un processus social et individuel, et permettent de diminuer l'équivoque inhérent à toute organisation (Weick, 1979). L'analyse montre la capacité des opérationnels à composer avec l'ambiguïté des finalités du système, exprimée ici dans leur intégration d'objectifs plus hétérogènes, plus variés que ceux que leur impose l'institution. Les objectifs d'insertion professionnelle (tels que la mise à l'emploi) sont complétés par des objectifs d'insertion sociale (tels que l'usager commence une démarche de soin par exemple). Les opérationnels adaptent ainsi des politiques ambiguës et contradictoires : encourager la variété semble assurer la cohérence dans un monde empreint lui-même de variété (Axelrod et Cohen, 2000). L'ambiguïté stratégique inhérente à de tels contextes organisationnels, dans lesquels les finalités sont ambiguës, a contribué à augmenter l'autonomie des acteurs. Cette flexibilité permet d'être réactif au comportement de l'usager, et de produire la variété voulue, afin de satisfaire l'usager dans cette relation de service singulière où sont engagés usagers et accompagnants. Les compétences individuelles et collectives ont là une importance capitale.

La lecture de la cohérence obtenue par l'analyse des convergences dans les représentations permet d'avoir une lisibilité de l'accord existant entre les participants,

sur ce qui a mené à la performance dans le passé, ainsi que sur ce qui va mener à la performance dans le futur. Les savoirs individuels se sont fondus en apprentissage collectif, contribuant ainsi à la construction d'un savoir collectif (Tarondeau, 1998), dont l'exploitation reste problématique car de l'ordre principalement de l'implicite. Cette recherche a contribué à rendre explicite une part de ce savoir, dont la gestion peut être ainsi envisagée.

Finalement, la cohésion interorganisationnelle, vecteur de performance, est assurée par les coopérations. Le mode de coordination bureaucratique utilisé par l'institution, s'appuyant sur la prévisibilité et la stabilité des besoins et donc sur l'idée de contrôlabilité des activités, constitue un mode d'adaptation à la complexité du système interorganisationnel. Le mode de coordination coopératif, s'appuyant sur les ajustements mutuels ainsi que sur les compétences individuelles et collectives, peut lui aussi être considéré comme un mode d'adaptation à la complexité, car il permet de répondre au cas par cas aux besoins des usagers.

Les éléments facteurs de performance ont donc été repérés ainsi que les éléments maîtrisés par les acteurs, ce qui fait de la modélisation obtenue une modélisation utilisable pour piloter la performance.

## **CONCLUSION**

---

Cette recherche a contribué au niveau théorique à une réflexion sur la performance dans un contexte interorganisationnel, en identifiant des processus qui mènent à la performance. La méthode de détermination de ces processus a consisté en une approche interprétative et interactionniste, s'appuyant sur les représentations des acteurs : la coopération entre les acteurs et la performance induite par ces coopérations peuvent être appréhendées au travers des interactions interindividuelles. Les résultats issus de l'étude de deux cas confirment tout d'abord la difficile articulation entre coordination formelle et coopération informelle. Ils ont par ailleurs permis d'identifier des processus par lesquels la performance peut être pilotée, ce qui constitue l'intérêt pratique de cette recherche. Les résultats ont été acceptés et utilisés par les acteurs du terrain. Ainsi, par exemple, la compétence à l'accompagnement social, qui a émergé comme étant l'une des compétences primordiales pour accéder à la performance, a été reconnue et des efforts pour la développer transversalement ont été engagés.

D'un point de vue méthodologique, la capacité de la cartographie cognitive à saisir des processus considérés comme complexes par les acteurs, et à rendre lisibles ces processus, a été montrée. La construction de la réalité a été appréhendée comme un processus dans lequel opèrent les acteurs, chercheur compris, avec une interdépendance entre le phénomène perçu et la construction de la connaissance, ce qui implique de s'interroger sur les processus de compréhension mobilisés par les acteurs. Les faits sociaux peuvent être saisis au travers du comportement des acteurs, ainsi que par ce qu'ils disent. Ici, la démarche de compréhension de la réalité contribue à la construction de la réalité. Celle-ci est une démarche relativement intentionnelle, guidée à la fois par la théorie et par la réalité à laquelle participe le chercheur. Le processus de construction de la connaissance engendré par le chercheur se poursuit après l'intervention de celui-ci.

D'un point de vue théorique, cette recherche reste très contextualisée. Se pose la question de la transférabilité des connaissances produites dans un contexte spécifique à d'autres contextes organisationnels. Les éléments de contexte, nombreux, permettent dans une certaine mesure d'évaluer cette transférabilité. Le contexte particulier présente, de manière particulièrement exemplaire et saillante, des caractéristiques que l'on retrouve dans les autres types d'organisations. March (1991 [1], [2], [3], [4]) souligne d'ailleurs combien les organisations publiques sont des organisations intéressantes du point de vue de la gestion, du fait de leurs objectifs ambigus, quand il s'agit de se positionner sur un succès ou un échec, quand les événements ne sont pas clairs, les causalités difficiles à déterminer. On retrouve ces caractéristiques, avec plus ou moins de force, dans toutes les organisations. Elles sont très prégnantes ici, et permettent de poser des questions fondamentales pour tout le management (Le Duff et Orange, 2000). L'autre caractéristique saillante intéressante du cas étudié, c'est qu'il fait intervenir un système constitué d'éléments hétérogènes, car il est composé d'organisations très différentes les unes des autres. Ce système a des frontières floues, ce qui limite fortement les possibilités de bénéficier des apports de la sociométrie ou analyse de réseau (Lazega, 1998), et qui rend pertinent le choix d'une approche interprétative et interactionniste. Cette approche, plutôt cognitive, contribue à identifier des processus qui, à partir des représentations des acteurs, mènent à la performance et permettent son pilotage.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Alecian Serge, Aerts Jean-Pierre (1996), Les systèmes de pilotage dans les services publics, Editions d'Organisation, Collection Service Public "de la mission au métier", Management Service Public
- Auby Jean-François (1996), Management Public, Editions Sirey
- Axelrod R., Cohen D.M. (2000), Chaos Control, *CIO*, vol.13, n° 16, juin, p.157-163
- Bessire D. (1999), Définir la performance, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 5, vol. 2, sept., p.127-150
- Cossette P. (1994), Les cartes cognitives au service de l'étude des organisations, *Cartes cognitives et organisations*, coordonné par Pierre Cossette, Les Presses de l'Université Laval, Québec, et Editions Eska, Paris, p.3-12
- Dubois M., Retour D. (1997), Le management d'un service public : vers une nouvelle approche des compétences et des modes de gestion des ressources humaines, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 21-22, p.3. 16
- Fiol M. (1999), Le contrôle de gestion est-il toujours un mode de convergence des buts?, *Questions de contrôle*, coordonné par Lionel Collins et al., Presses Universitaires de France, Collection Gestion, Paris, p.97-122
- Giddens Anthony (1984), *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, University of California Press, Berkeley
- Glaser B., Strauss A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Pub., Chicago
- Halgand N. (1999), Au cœur du contrôle: les représentations, *Faire de la recherche en contrôle de gestion? De la compréhension des pratiques à un renouvellement théorique*, coordonné par Yves Dupuy, Editions Vuibert - FNEGE, Paris, p.31-49
- Hirtzlin I. (1999), La coopération entre organisations comme indicateur de la performance publique : exemple du secteur de la santé, *Politiques et Management Public*, vol. 17, n° 3, p.107-128
- Kaplan Robert S., Norton David P. (1999 [1]), Le tableau de bord prospectif: un système de pilotage de la performance, *Les systèmes de mesure de la performance*, Editions d'Organisation, Collection Harvard Business Review, L'Expansion Management Review, Best of Business Review
- Kaplan Robert S., Norton David P. (1999 [2]), Mettre en pratique le tableau de bord prospectif, *Les systèmes de mesure de la performance*, Editions d'Organisation, Collection Harvard Business Review, L'Expansion Management Review, Best of Business Review
- Komocar J.M. (1994), Cartes causales d'un milieu de travail, *Cartes cognitives et organisations*, coordonné par Pierre Cossette, Les Presses de l'Université Laval, Québec, et Editions Eska, Paris, p.155-184
- La Villermois O. (de) (1998), Le concept de performance et sa mesure: un état de l'art, *XIVèmes Journées nationales des IAE, Nantes, Marchés financiers et Gouvernement de l'entreprise, tome 2*, Presses Académiques de l'Ouest, p.199-216

- Laukkanen M. (1996), Comparative cause mapping of organizational cognitions, *Cognition within and between organizations*, coordonné par James R. Meindl, Charles Stubbart, Joseph R. Porac, p.3-43
- Lazega Emmanuel (1998), *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, Paris
- Le Duff R. (1996), État de l'art - management public, État de l'art - État des thèses, XIIIème journées nationales des IAE, ESUG Toulouse, FNEGE, p.232 - 263
- Le Duff R., Orange G. (2000), Du management public au management affectif, ou de la rationalisation à la cohérence, *Recherches et pratiques en Gestion, IAE, 15èmes Journées Nationales Bayonne-Biarritz*, coordonné par Bruno Amann, Yves Dupuy, Jean-Jacques Rigal, Editions Dalloz, Paris, p.113-145
- Lorino Philippe (1995), *Comptes et récits de la performance*, Les Editions d'Organisation, Paris
- Lorino P. (1996), Le pilotage de l'entreprise: de la mesure à l'interprétation, *Cohérence, pertinence et évaluation*, coordonné par Cohendet Patrick, Jacot Jacques-Henri, Lorino Philippe, ECOSIP, Editions Economica, Finance et stratégie, Paris
- Lorino P. (1999), A la recherche de la valeur perdue : construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public, *Politiques et Management Public*, vol. 17, sept., n° 2, p.21-34
- March J.G. (1991 [1]), L'entreprise comme coalition politique, *Décisions et organisations*, James G. March, Les Editions d'Organisation, Les Classiques E.O., Paris, p.17-31
- March J.G. (1991 [2]), Réflexions sur le changement dans les organisations, *Décisions et organisations*, James G. March, Les Editions d'Organisation, Les Classiques E.O., Paris, p.87-107
- March J.G. (1991 [3]), Rationalité limitée, ambiguïté et ingénierie des choix, *Décisions et organisations*, James G. March, Les Editions d'Organisation, Les Classiques E.O., Paris, p.133-161
- March J.G. (1991 [4]), Systèmes d'information et prise de décision: des liens ambigus, *Décisions et organisations*, James G. March, Les Editions d'Organisation, Les Classiques E.O., Paris, p.231-254
- March J.G., Olsen J.P. (1991), La mémoire incertaine: apprentissage organisationnel et ambiguïté, *Décisions et organisations*, James G. March, Les Editions d'Organisation, Les Classiques E.O., Paris, p.205-229
- March James G., Simon Herbert A. (1958), *Organizations*, Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Institute of Technology, Ed. John Wiley & Sons Inc.
- Marchesnay M. (2000), Job quality in smaller business firms: the case of French entrepreneurs, *Rencontres de St Gall, Lugano*, 8p.
- Perret B. (1999), L'évaluation des politiques publiques dans les administrations d'Etat, éléments pour un diagnostic, 1er congrès de la société française d'évaluation, Marseille, 4 et 5 juin 1999, 8 p.



- Salancik G.R. (1995), Review Essay - Wanted: A Good Network Theory of Organization, *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, p.345-349
- Snell S.A. (1992), Control Theory in Strategic Human Resource Management : the Mediating Effect of Administrative Information, *Academy of Management Journal*, vol. 35, n° 2, p.292-327
- Tarondeau Jean-Claude (1998), *Le management des savoirs*, Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, Paris
- Teller R. (1996), Évolution des travaux de recherche en comptabilité, *Journée « recherche en gestion »*, FNEGE, p.83-98
- Venkatraman N., Ramanujam V. (1986), Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, vol.11, n° 4, p.801-814
- Weber P.S., Manning M.R. (2001), Cause maps, sensemaking and planned organizational change, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Arlington, June, vol.37, n° 2, p.227-251
- Weick Karl E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Editions Mc Graw-Hill, Inc., 2ème Edition, New York