

La compatibilité de deux modes d'adaptation à la complexité : par un indicateur de performance et par les compétences

Sylvie Rascol-Boutard, Pascale Amans

► To cite this version:

Sylvie Rascol-Boutard, Pascale Amans. La compatibilité de deux modes d'adaptation à la complexité : par un indicateur de performance et par les compétences. *Revue Sciences de Gestion, Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR)*, 2006, 53, pp.103 - 123. <hal-01662404>

HAL Id: hal-01662404

<https://hal-umontpellier.archives-ouvertes.fr/hal-01662404>

Submitted on 13 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.

La compatibilité de deux modes d'adaptation à la complexité : par un indicateur de performance et par les compétences

Sylvie Rascol-Boutard
MCF à l'Université d'Orléans

Pascale Amans
MCF à l'IUT Toulouse III, Université Toulouse III

Cet article traite de la compatibilité de deux modes d'adaptation à la complexité : par un indicateur de performance et par les compétences. L'étude de deux types d'organisations, des musées et un Dispositif d'action sociale, qui se caractérisent à la fois par une grande complexité et par l'utilisation d'un indicateur de mesure de la performance relativement simple, et où les compétences jouent un rôle crucial dans la réalisation de la performance, ont permis d'appréhender cette question. La recherche montre que l'indicateur de performance utilisé constitue une adaptation aval à la complexité, au niveau de la mesure de la performance, tandis que les compétences sont un mode d'adaptation amont à la complexité, au niveau de la réalisation de la performance. Ces deux modes d'adaptation à la complexité, potentiellement contradictoires, apparaissent pourtant partiellement compatibles.

Mots-clés : performance, complexité, indicateur, compétences

This paper is about two ways of coping with complexity: on the basis of an operational performance measure and on the basis of competences. It is based on the case of two different types of organizations: French museums and the French Income Support

Scheme. Indeed, the studied organizations are complex ones. Yet they are managed on the basis of an operational performance measure. Our research underlines to what extent the operational performance measure permits to adapt to complexity once performance has been generated, when it comes to measuring it. Whereas competences, which appear as performance drivers, enable to adapt to complexity while performance is being generated. It appears that those two ways of coping with complexity, though potentially contradictory, are partly compatible.

Keywords : complexity, operational performance measure, competences

RESUME ESPAGNOL

Introduction

Pfeffer (1994, 1998), Huselid (1994), ou encore notamment Delaney et Huselid (1996), établissent un lien vertueux entre pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) et performance. La question sous-jacente des relations entre l'utilisation de certains indicateurs de performance et la mise en œuvre de certaines compétences est cependant peu abordée dans leurs recherches. L'objectif ici est de mettre en évidence ces relations. La contribution théorique attendue ne sera pas sans conséquences pratiques. Par compétences, nous entendons des ensembles de connaissances, de pratiques et d'attitudes (Durand, 2000). L'on peut penser qu'ils sont susceptibles de générer de la performance. Mais dans quelle mesure ? Les compétences se situent au niveau du potentiel, un peu comme en

linguistique, où elles font référence à la capacité d'élaborer ainsi que de comprendre des énoncés grammaticalement corrects, lesquels sont théoriquement, potentiellement, en nombre infini (Chomsky, 1969). La performance quant à elle relève de ce qui est effectif, là encore comme en linguistique où elle se situe au niveau de l'ensemble des énoncés qui sont effectivement produits, et donc relève de l'utilisation effective des compétences (Chomsky, 1969). La question de la relation entre compétences et performances est donc notamment une question de la transformation du potentiel en effectif et de la mesure de cette transformation.

Le contexte de notre recherche est celui de deux types d'organisations, des musées et un Dispositif d'action sociale¹. Elles se caractérisent par une grande complexité ainsi que par l'utilisation d'un indicateur de mesure de la performance relativement simple, du type volume d'activité. Ces indicateurs sont le nombre d'entrées dans les musées (indicateur de fréquentation) et le nombre de sorties du RMI (indicateur d'insertion). Ils sont des indicateurs de performance au sens où ils sont bien utilisés par les acteurs comme des « *information[s] devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat*² » (Lorino, 2001). Leur caractère formel, formalisé et le fait qu'ils servent de support pour l'action organisée en font des outils de gestion (David, 1997). Dans ces organisations, nous le verrons, les compétences semblent constituer des réponses, des modes d'adaptation à la complexité. Dans ce contexte, la question du lien entre compétences et instruments de mesure de la performance comprend les interrogations suivantes : l'indicateur simple utilisé pour mesurer la performance mesure-t-il la contribution des compétences à cette performance ? Les deux modes d'adaptation à la complexité sont-ils compatibles ?

D'un point de vue méthodologique, les résultats présentés ici sont fondés sur les représentations des acteurs concernés, auprès desquels nous avons mené des entretiens, parallèlement à une recherche documentaire permettant une meilleure connaissance des organisations étudiées.

1. Il s'agit du Dispositif du Revenu Minimum d'Insertion (RMI), d'un département français.

2. Définition de l'indicateur de performance (Lorino, 2001).

18 entretiens ont été réalisés auprès de conservateurs-chefs d'établissement de petits³ musées français. Ces entretiens semi-directifs ont été menés avec un guide articulé autour de deux grandes questions : « *qu'est-ce pour vous qu'un musée ?* » et « *qu'est-ce pour vous qu'un musée performant ?* ». 23 autres entretiens, conduits auprès de parties prenantes de musées, ont permis, parallèlement à la lecture de différents documents⁴, une connaissance générale du paysage muséal français, et en particulier des musées étudiés ainsi que de leur environnement.

40 entretiens semi-directifs auprès de parties prenantes ont permis de réunir des informations concrètes sur le vécu quotidien des acteurs (Plane, 1999) du Dispositif RMI, sur les thèmes suivants : objectifs et activités, compétences internes, performance, partenariat. Ces informations ont été complétées par la lecture de documents professionnels ainsi que par 8 observations non participantes⁵ auprès de collectifs et par l'observation longitudinale de l'élaboration d'un Plan Départemental d'Insertion⁶.

Ces démarches obéissent au principe d'itérations successives, où collecte et analyse de données se déroulent quasi simultanément, avec de fréquents retours à la littérature pour expliquer des faits nouveaux observés. Cette approche permet d'étudier en profondeur des objets empiriques, le Dispositif RMI et les musées, en relation avec un objet théorique : la mise en évidence de relations entre l'utilisation de certains indicateurs de performance et la mise en œuvre de certaines compétences. Le nombre d'entretiens n'a pas été défini ex-ante. La phase d'entretiens a pris fin quand la saturation théorique a été atteinte (Glaser et Strauss, 1967).

La première partie de cet article pose la question de la signification, voire de l'impact, de l'utilisation d'un indicateur de

3. L'adjectif « petit » est ici un raccourci sémantique, utilisé pour désigner les musées dans lesquels les fonctions de conservateur et de chef d'établissement sont assumées par une ou à la rigueur deux personnes, que cette (ces) personne(s) aient ou non le grade de conservateur d'ailleurs. C'est dans ce type de structures que l'on trouve un type d'acteur, le conservateur-chef d'établissement, dont les compétences sont susceptibles d'être déterminantes pour la performance.

4. Il s'agit de documents issus de la « littérature professionnelle » (documents juridiques, actes de colloques, revues comme *Museum International*, *La lettre de l'OCIM*, *La Lettre d'Information-ministère de la Culture et de la communication*) ainsi que d'articles de quotidiens nationaux et régionaux, de documents divers réalisés par des musées, des offices de tourisme, des DRAC, la DMF, des collectivités locales...

5. Il est entendu que dans une optique constructiviste, toute observation participe plus ou moins à la construction du phénomène observé.

6. Ce dernier détermine les objectifs et actions relatifs au Dispositif RMI d'un département.

performance simple, du type volume d'activité, en termes de RH. Dans chacun des terrains étudiés, qui se caractérisent par leur grande complexité, la performance est mesurée par un indicateur très simple. A ce mode de mesure de la performance, qui peut être considéré comme une réponse en termes d'adaptation aval à la complexité (1.1), car elle se situe en aval de la performance réalisée, correspondent une vision des RH (1.2.).

La seconde partie de l'article s'intéresse aux compétences, particulièrement importantes dans la réalisation de la performance dans les cas étudiés. Elles apparaissent comme un mode d'adaptation amont à la complexité, au niveau de la genèse de la performance (2.1.). Se pose alors la question de la compatibilité des deux modes d'adaptation à la complexité (2.2.).

1. – Du succès organisationnel aux rh : des organisations complexes où la performance est mesurée par un indicateur très simple

Les organisations étudiées se caractérisent par leur extrême complexité et par le fait que leur performance est mesurée sur la base d'un indicateur très simple, ce qui n'est pas exempt de signification voire d'impact sur le plan des RH.

1.1 La complexité des organisations étudiées

Les nombreuses définitions de la complexité, au-delà de leurs différences, ont en commun de présenter comme caractéristique du complexe sa non-décomposabilité (Ashby, 1957 ; Beer, 1959, 1966 ; Le Moigne, 1995 ; Morin, 1984, 1994, 2006), le tout étant plus que la somme des parties, ou, en d'autres termes, la connaissance des parties ne suffisant pas à expliquer le fonctionnement du tout (Benkirane, 2005). Par conséquent, le complexe présente l'aspect « *du fouillis, de l'inextricable, du désordre, de l'ambiguïté, de l'incertitude* » (Morin, 1994, p. 316). Par ailleurs, la complexité/ variété doit également être considérée comme un élément relatif, qui dépend de la manière dont on envisage les organisations, et non comme une caractéristique intrinsèque de ces dernières (Ashby, 1957 ; Beer, 1959, 1966) ; il s'agit d'une « *manière de voir* » (Benkirane, p. 11). Aussi, quand nous disons des organisations étudiées qu'elles sont exemplaires en termes de complexité, il faut comprendre qu'elles *paraissent* complexes,

qu'une lecture en termes de complexité semble adaptée pour les appréhender. Plus précisément, c'est une lecture en termes de complexité/variété (Ashby, 1957 ; Beer, 1959, 1966) qui semble pertinente.

Cette complexité/variété se constate au niveau de certains éléments qui peuvent être qualifiés d'institutionnels, les autres étant d'un ordre plus organisationnel.

1.1.1 Des finalités et objectifs hétérogènes, des structures juridiques variées

D'un point de vue institutionnel, les organisations étudiées se caractérisent par l'hétérogénéité, voire l'ambiguïté des finalités et des objectifs.

Les lois relatives au RMI définissent la finalité d'insertion de manière très générale : dans la loi de lutte contre les exclusions⁷ l'insertion apparaît comme la garantie de l'accès à des droits très disparates dans notamment les domaines de l'emploi, du logement ou de la santé. Les Dispositifs départementaux réduisent l'ambiguïté du terme d'insertion en se fixant des objectifs hétérogènes tels que l'accès à l'emploi ou à des parcours de soin. La traduction de la finalité d'insertion en objectifs est censée correspondre aux besoins des usagers. L'objectif final est de permettre aux usagers de sortir du RMI. Toute sortie du Dispositif est alors susceptible d'être interprétée comme une réussite en matière d'insertion. La mission d'insertion apparaît donc représentable par le nombre de sorties, indicateur qualifié ici pour cette raison d'indicateur d'insertion.

De même, s'il n'existe pas en France de définition officielle du terme musée, la consultation de différentes sources⁸ conduit à proposer comme caractéristiques communes aux musées français les finalités de conservation et de diffusion d'un patrimoine culturel. Ces finalités, qui apparaissent difficiles à définir avec précision, sont en pratique interprétées, déclinées différemment suivant les musées. Toujours d'un point de vue pratique, elles correspondent à des activités qui peuvent entrer en contradiction ; par exemple, opter pour une lumière très tamisée permet de protéger les pièces exposées mais

7. Loi n°98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions, parue au journal officiel numéro 175 du 31 juillet 1998 page 11679.

8. Notamment les travaux de l'UNESCO, du Conseil International des Musées, l'ordonnance n° 45-1546 du 13 juillet 1945 modifiée portant organisation provisoire des musées des Beaux-Arts, la loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France.

réduit la visibilité. Cependant, d'un point de vue théorique, la conservation et la diffusion peuvent être entendues comme deux volets d'une même mission : la conservation au sens large. Celle-ci passerait par le maintien de l'intégrité physique des éléments de la collection mais également par leur réinterprétation permanente. Or, cette dernière n'est possible que si un public a accès aux œuvres (Vander Gucht, 1998). La mission de conservation au sens large est alors susceptible d'être représentée par l'indicateur de fréquentation.

Par ailleurs, les structures juridiques des organisations qui constituent le Dispositif RMI sont diverses. Dans ce dernier peuvent être utilisées des actions de droit commun⁹ ainsi que des actions innovantes d'insertion financées par le secteur public¹⁰. L'on obtient donc un système interorganisationnel tentaculaire, dans lequel le nombre des intervenants, réels ou potentiels, est pléthorique. Les liens entre ces organisations sont eux aussi disparates, allant d'un partenariat contractualisé à des coopérations informelles. Les frontières du Dispositif sont floues et mouvantes, changeant au gré des partenariats et de la mise en œuvre commune d'actions.

Quant aux musées, ils entretiennent des relations variées avec la Direction des Musées de France (DMF). Ainsi, les musées nationaux relèvent de la DMF, tandis que les musées de la ville de Paris échappent à sa tutelle. Par ailleurs, différentes structures juridiques sont possibles ; certaines comme les régies relèvent du droit public, d'autres comme les associations du droit privé. Au final, les parties prenantes des musées, de même que les relations des musées avec ces dernières sont variées.

1.1.2 Des activités variées

Pour illustrer la complexité organisationnelle a été retenue une dimension, classique en théorie de la contingence (Mintzberg, 1982), qui semble ici particulièrement révélatrice : les activités.

L'hétérogénéité et l'ambiguïté dans les finalités et objectifs se traduisent dans les cas étudiés par l'utilisation de moyens hétérogènes, qui nécessitent la mise en œuvre de compétences multiples, ces dernières constituant la clef de voûte de la performance.

Dans le RMI sont mises en place des actions d'accompagnement organisées selon les objectifs décaféés dans un plan départemental d'insertion. La finalité d'insertion est ainsi traduite en objectifs,

9. Par exemple, les mesures de type Contrat Emploi Solidarité.

10. Par exemple, les conventions avec les associations, qui deviennent ainsi des « organismes conventionnés ».

comme l'objectif d'insertion professionnelle. Cet objectif sera décanté en sous-objectifs, comme l'aide à la création d'activité, et un accompagnement ciblé « aide à la création d'activité » sera mis en place. Les compétences à l'accompagnement des usagers sont censées être spécialisées afin que les sous-objectifs fixés soient atteints. Ainsi, l'utilisateur qui souhaitera créer son entreprise pourra être accompagné par un expert spécialisé dans la création d'entreprise. Les objectifs et sous-objectifs dans le Dispositif RMI étudié sont très disparates puisqu'ils concernent aussi bien des problèmes de santé que de logement, d'emploi... Pour chacun d'entre eux interviennent des professionnels dont les compétences sont spécialisées. Finalement, dans le cas du Dispositif RMI les activités comme les compétences mises en œuvre sont très hétérogènes.

De même, l'hétérogénéité caractérise la production de chaque musée et ce phénomène de diversification va croissant (Bayart et Benghozi, 1993 ; Benghozi, 1995 ; Chatelain, 1996 ; Teboul et Champarnaud, 1999). Cette hétérogénéité se retrouve également au niveau de l'ensemble des musées, puisque les combinaisons d'activités retenues par chacun d'entre eux sont différentes les unes des autres. Elles correspondent notamment à des manières différentes d'interpréter et d'implémenter les notions de conservation et de diffusion, ainsi que la contradiction éventuelle entre les activités correspondantes. Dans les musées que nous avons étudiés une personne (deux à la rigueur) joue(nt) le rôle d'homme-orchestre, qui assume à la fois les fonctions de conservateur et de chef d'établissement. La bonne marche de l'organisation, sa performance, reposent donc sur les compétences de cet homme-clé.

Dans ces organisations complexes, la performance est, paradoxalement, rattachée à un indicateur très simple.

1.2. La mesure de la performance sur la base d'un indicateur très simple et sa signification en termes de RH

A ce rattachement, qui peut être vu comme une réponse à la complexité, correspond une vision des RH.

1.2.1 La mesure de la performance sur la base d'un indicateur très simple, une réponse à la complexité

L'association de la performance à un indicateur très simple peut sembler paradoxale du fait de la complexité des organisations concernées. Elle peut s'expliquer entre autres par l'accessibilité de l'information correspondante, déterminant de la pertinence de cette

information (Reix, 1998) : le nombre de visiteurs dans un musée et de sorties du RMI sont en effet relativement aisément calculables. Pour cette raison, ainsi que parce que cet indicateur présente une bonne efficacité cognitive (Lorino, 2001), nous l'avons qualifié de simple. En effet, cet indicateur est considéré par les acteurs qui l'utilisent comme facilement interprétable, même s'il présente de nombreuses limites. La mise en relation de la performance et d'un indicateur très simple peut aussi être lue comme le moyen pour les acteurs de faire face à la complexité à laquelle ils sont confrontés car elle permettrait de dépasser les problèmes de définition et de mesure de la performance que cette complexité entraîne. Il convient de noter que même si nous parlons de l'indicateur de fréquentation et de l'indicateur d'insertion au singulier, ces termes renvoient en fait à des catégories d'indicateurs. En effet, il existe en pratique plusieurs indicateurs, suivant l'horizon temporel retenu et le niveau de détails : par exemple, il est possible de distinguer dans les musées différentes catégories d'entrées, en fonction du tarif, si plusieurs tarifs existent. Il est également possible d'effectuer la mesure au niveau d'un musée donné ou au niveau d'un ensemble de musées dont fait partie le premier établissement.

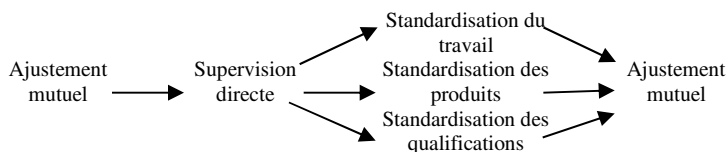
Les différentes parties prenantes d'une organisation peuvent interpréter cet indicateur très simple. Par ailleurs, cet indicateur permet, malgré les disparités susceptibles d'exister entre les organisations, d'effectuer des comparaisons entre elles ainsi que des agrégations. Il est ainsi mathématiquement possible de comparer le nombre d'entrées d'un musée avec celui d'un autre musée, mais également de calculer un nombre d'entrées global. Des opérations analogues sont réalisables avec le nombre de sorties du RMI pour comparer par exemple les taux d'insertion d'un département à l'autre. Bien sûr, si elles ont un sens sur le plan mathématique, elles doivent être interprétées avec prudence. Ainsi, interpréter la fréquentation d'un musée en termes de conservation de patrimoine suppose implicitement que soient vérifiées un certain nombre d'hypothèses qui conditionnent l'agrégabilité des entrées : l'accès aux œuvres doit correspondre au franchissement de l'entrée du musée considéré, les visiteurs doivent être interchangeables etc. De même, en ce qui concerne le RMI, interpréter le nombre de sorties en termes d'insertion revient à supposer que la seule cause de sortie du Dispositif est l'insertion, que les usagers sont interchangeables etc.

1.2.2 Interprétation en termes de RH

A l'évaluation de la performance sur la base d'un tel type d'indicateurs correspond une conception des RH. Les organisations et les acteurs participants sont considérés comme assimilables à un nombre et comparables. Un tel mode d'évaluation de la performance incite l'ensemble des acteurs concernés sinon à « faire du chiffre », du moins à penser en termes d'entrées/de sorties, et à agir de manière à atteindre un certain niveau d'entrées/de sorties, de même qu'un commercial est incité à conclure des ventes. En ce sens, l'indicateur apparaît comme un outil de conformation des comportements au sens de Moisdon (1997). C'est du moins ce que montrent les discours des acteurs. Ainsi, bien que le nombre de sorties du RMI ne soit pas exempt de faiblesses en termes de mesure effective de l'insertion, il apparaît pourtant dans les discours des acteurs comme l'indicateur qui est utilisé pour juger de la performance du Dispositif, le plus souvent d'ailleurs pour stigmatiser sa non-performance (Chambres Régionales des Comptes, 2000). De même, dans les musées, l'indicateur de fréquentation est spontanément associé par les répondants à la performance, quitte à ce que cette association soit critiquée par ces mêmes acteurs. A la question « *qu'est-ce pour vous qu'un musée performant ?* », plusieurs conservateurs proposent une réponse contenant le terme fréquentation, alors même que le terme n'a pas été prononcé par le chercheur.

Nous pouvons de plus dans le cas du Dispositif RMI lire l'utilisation de l'indicateur de mesure comme un effort permettant à la structure organisationnelle de coordonner voire contrôler les RH. Cette formalisation des comportements permet de diminuer leur variabilité, d'augmenter leur prédictibilité et donc de les coordonner. Mintzberg (1982) définit d'ailleurs la structure d'une organisation comme « *la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre les tâches* » (p.18). Il propose de positionner les mécanismes de coordination dans un continuum.

Figure 1 - Les mécanismes de coordination : un continuum
(Mintzberg, 1982, p.23)



L'utilisation de l'indicateur de fréquentation/de sortie peut être vue ici comme un effort pour standardiser le travail et les produits.

Ainsi, dans le RMI, l'utilisateur « non inséré » devra se retrouver « inséré » à la fin de son « parcours ». Ce dernier mot est très utilisé par les acteurs : le parcours est décrit en étapes du type « insertion sociale », puis « insertion professionnelle », décantées en actions et objectifs. A chaque objectif correspondent des compétences standard que les accompagnants doivent posséder pour pouvoir aider l'utilisateur dans son parcours. Cette notion de parcours, malgré ses limites, permet de baliser les actions entreprises.

Il ne semble pas possible de connaître avec une précision parfaite le processus de transformation au sens d'Ouchi (1977, 1979) à l'œuvre dans les musées, ce qui peut expliquer qu'un contrôle par les comportements soit difficilement envisageable. Le contrôle sur la base de l'indicateur d'activité est comme dans le cas du Dispositif RMI un contrôle exercé par les résultats. Plus précisément, il s'agit d'un contrôle exercé par des résultats obtenus, ces derniers pouvant être considérés dans le cas des musées comme résultant des actions de l'acteur-clé, le conservateur-chef d'établissement. Or, ce contrôle par les résultats n'a de sens que si l'on peut observer le résultat de l'action des RH (Ouchi, 1977, 1979) et que si l'indicateur mesure ce résultat et seulement lui. Mais l'indicateur de fréquentation/d'insertion mesure-t-il bien tous les résultats du musée/du Dispositif RMI et seulement ces derniers ? Les « résultats » mesurés sont-ils vraiment ceux résultant de l'action du conservateur/des acteurs du Dispositif RMI et de ces derniers seulement ? Nous reviendrons sur ces interrogations auxquelles il semble difficile de répondre par l'affirmative.

A l'issue de cette première partie, le recours à un indicateur apparemment très simple et objectif apparaît comme une réponse globale à la complexité des organisations étudiées. Cette réponse, valable au niveau de la mesure de la performance de chacune des organisations comme au niveau de la mesure de la performance de l'ensemble des musées et du Dispositif, passe par la simplification de cette complexité. En ce sens, c'est une voie d'adaptation à la complexité différente de celle qui est présentée ci-dessous, qui se situe au niveau de la genèse de la performance et dans laquelle les compétences des acteurs entrent en jeu.

2. – Des rh à la performance : l'adaptation à la complexité par les compétences et les questions induites

Cette seconde partie adopte une lecture de la relation entre compétences et performance qui part des compétences. Celles-ci, envisagées comme un facteur de performance, apparaissent comme une réponse à la complexité. Se pose alors la question de la compatibilité des deux modes d'adaptation à la complexité, indicateur et compétences.

2.1 Les compétences comme mode d'adaptation amont à la complexité et leur contribution à la performance

Il s'agit ici de voir dans quelle mesure les compétences contribuent à la performance et en quoi elles constituent un mode d'adaptation amont à la complexité.

2.1.1 La contribution des compétences à la performance

Au-delà de leur diversité, les nombreuses définitions de la performance (Bourguignon, 1996 ; Bessire, 1999...) ont en commun, sous des formes variées, la notion de mission : le fait qu'une organisation vise à être performante « *signifie d'abord qu'elle s'attache à remplir sa mission.* » (Demeestère, 2002, p. 11). Celle-ci est ici assimilée au terme finalité que nous avons employé jusqu'à présent. Elle peut être considérée comme l'expression globale de la finalité, de la raison d'être (Alecian et Aerts, 1996). Cette mission est déclinable en objectifs. Afin d'avancer vers l'accomplissement de la finalité via la réalisation des objectifs, différentes actions sont mises en oeuvre par les acteurs. En amont des actions se trouvent les compétences de ces acteurs.

L'examen de l'adaptation à la complexité par les compétences peut se faire sous l'angle de la relation de service. La relation usager-accueillant est cruciale ici car c'est lors de cette relation que se joue en grande partie la performance. En effet c'est lors de cette relation que la valeur est créée par un processus de coproduction avec le client (Lamarche, 2000). Le client spécifie la nature de la demande et le prestataire adapte le service, qui est produit au contact du client.

Dans le Dispositif RMI, accompagnant et usager se trouvent dans un mode de coproduction de valeur, le premier proposant une aide en réponse aux besoins du second. Cette relation de service est singulière : l'usager n'y est pas tout à fait un client, elle fait intervenir des éléments techniques et moraux, le champ de compétences de l'accueillant peut influencer sur les réponses apportées aux demandes de l'usager etc. Au-delà des compétences spécialisées par objectif et sous-objectifs relatifs à la réalisation de la mission d'insertion, telles que l'expertise dans l'accompagnement à la création d'entreprise, des

compétences adaptatives sont nécessaires. L'accompagnant a à cœur de répondre aux besoins exprimés de l'utilisateur reçu, et va au-delà de son champ d'expertise initial : ainsi, un créateur d'entreprise qui aura en même temps un problème administratif avec la CAF pourra être aidé par le même accompagnant, pourtant repéré uniquement comme expert de l'aide à la création d'entreprise.

Dans les musées, les acteurs, et plus particulièrement les conservateurs-chefs d'établissement, mettent en place différentes actions visant à assurer la conservation des pièces abritées par le musée ainsi que leur diffusion. Cette mise en œuvre passe donc par la gestion de l'articulation conservation/diffusion. Elle doit également se faire -les conservateurs en sont conscients- en prenant en compte différentes données, comme les caractéristiques de la collection ou de la population locale. En effet, comme cela a été souligné plus haut, la conservation et la diffusion ne sont réelles que si des visiteurs ont véritablement accès aux œuvres. Ces derniers participent donc à la production muséale. Et toutes les catégories de visiteurs n'ont pas accès de la même manière aux pièces exposées, ne participent pas de la même manière à la co-production. Ainsi, pour certaines catégories de visiteurs, il sera plus difficile, toutes choses égales par ailleurs, d'apprécier les pièces exposées, et/ ou de les comprendre, de se les « approprier », d'où l'intérêt de dispositifs pédagogiques et d'animations adaptées. Par exemple, face à une même œuvre d'art, la « *capacité d'appréhension de l'information proposée par l'œuvre* » varie suivant le capital culturel du visiteur (Bourdieu et Darbel, 1969). En particulier, plus les consommations culturelles passées d'une personne sont importantes, plus cette dernière est à même de comprendre et d'apprécier les pièces exposées (Stigler et Becker, 1977). Au final, les conservateurs doivent avoir des compétences en matière de conservation, c'est-à-dire notamment en matière de protection, de conservation préventive, de restauration... Ils doivent également avoir des compétences en matière de diffusion, qui les aident à toucher les différents publics ainsi que le non-public. Enfin, ils doivent avoir des compétences en matière de gestion d'établissement.

Dans les organisations étudiées, les « clients », c'est-à-dire les usagers du Dispositif RMI et les visiteurs des musées, participent à la production du service (Gervais et Thenet, 2002), cette participation constituant d'ailleurs l'un des piliers du système de servuction (Eiglier et Langeard, 1987). Les clients peuvent par conséquent être considérés comme des RH extérieures aux organisations concernées, et le fait de les compter suppose qu'ils sont assimilables à des chiffres et interchangeables. Notons que l'on ne peut pas tout à fait qualifier de

« clients » les usagers d'un Dispositif tel que le RMI, ne serait-ce que parce que l'usager ne peut refuser facilement une prestation¹¹, parce qu'il n'y a pas de sanction du marché, que le monopole ou quasi-monopole empêche de changer de prestataire (Sapin et Pecquerie, 1983). De la même manière, le terme « client » n'est pas parfaitement adapté pour désigner les visiteurs, ne serait-ce que parce que ceux-ci payent un prix sans comparaison avec la valeur du service fourni, voire ne payent rien.

2.1.2 Interprétation en termes de complexité

L'interprétation des compétences en termes de complexité est délicate car les compétences peuvent être vues comme une source ou comme un facteur réducteur de complexité.

La dimension compétences, dans la mesure où elle est empreinte de variété, constitue potentiellement une source de complexité. En effet, cette variété/complexité apparaît au niveau des compétences individuelles. Elle se répercute ensuite, si l'on raisonne au niveau du Dispositif RMI ou d'un réseau de musées, de manière exponentielle, sur les compétences collectives qui constituent des combinaisons des compétences individuelles. Les compétences collectives sont ici comprises comme les résultantes « *d'interactions entre acteurs individuels, interactions qui engendrent des compréhensions réciproques entre points de vue, des rencontres de savoirs différents, et l'émergence d'idées et de schémas de raisonnement qu'aucun acteur individuel ne possédait auparavant* » (Dupuich-Rabasse et Zarifian, 2001, p. 530). Par suite, la complexité/variété se retrouve, de manière induite, au niveau des actions rendues possibles par ces compétences, et en particulier au niveau des actions effectivement menées, à travers lesquelles les compétences s'expriment.

Cependant, l'affirmation selon laquelle les compétences sont source de complexité est à nuancer : les compétences ont également un rôle réducteur de variété. Par exemple, celles possédées par chacun des acteurs réduisent le champ de leurs possibles activités et donc celui des actions effectivement entreprises. Par exemple, dans un musée d'archéologie, il est possible de proposer un type de présentation des pièces ainsi que des activités qui ressemblent à celles en place dans certains musées de Beaux-Arts, ou alors qui ressemblent à ce que l'on trouve dans des musées d'ethnologie. Les compétences ainsi que les goûts du conservateur d'établissement, lequel est à la tête

11. Même si le non-recours existe dans le RMI (Warin, 1999).

du projet du musée concerné, sont déterminantes dans les choix d'exposition et d'activités.

Enfin, si les compétences rendent possible des actions variées, cette variété est surtout à voir comme permettant, au niveau d'une organisation donnée, de faire face à la diversité des situations rencontrées et des relations de service à établir. S'il est possible, en effet, de distinguer différents ensembles d'utilisateurs/de visiteurs et d'identifier quelques caractéristiques communes à chacun de ces types, chaque utilisateur/visiteur reste spécifique. Sous cet angle, les compétences des intervenants apparaissent comme un moyen de s'adapter à la complexité existante. Cette adaptation contribuerait à la performance. Se pose alors la question de la compatibilité des deux modes d'adaptation à la complexité : par l'indicateur de performance et par les compétences.

2.2 La compatibilité des deux adaptations à la complexité

Se pose tout d'abord le problème de la compatibilité des modes d'adaptation à la complexité. Par ailleurs, la question de la compatibilité peut être appréhendée à travers le prisme de la relation entre contribution des compétences à la performance et indicateur volumique ; elle soulève en effet la question de la mesure de la contribution des compétences à la performance sur la base de cet indicateur. Permet-il de mesurer toute la performance produite par les compétences et seulement cette dernière ? Ne risque-t-il pas d'englober également dans la mesure des effets de variables qui non seulement ne sont pas liées aux compétences, mais sont aussi non contrôlables ?

2.2.1 La contradiction apparente entre les deux modes d'adaptation à la complexité

L'adaptation à la complexité par les compétences, qui constitue une adaptation au cas par cas, utilisateur par utilisateur, au moment de la relation de co-production de service, et qui est fondée sur la reconnaissance des différences entre les acteurs, peut sembler a priori contradictoire avec l'adaptation sur la base de l'indicateur volumique. Cette dernière semble en effet gommer les disparités.

Dans le RMI, le moyen utilisé pour atteindre la performance recherchée est l'accompagnement des utilisateurs vers l'insertion. Il est principalement le fait d'experts, qui feront, avec l'utilisateur, des démarches permettant d'accéder à l'insertion. Si l'accompagnant doit obéir aux normes qui sont traduites dans les instruments de contrôle

par la mesure a posteriori de l'insertion, il doit aussi, parce qu'il est engagé dans une relation de coproduction de service, répondre aux besoins de l'utilisateur. Ces deux volets peuvent sembler complémentaires. Or, très souvent, ils amènent les accompagnants à faire face à des contradictions. Ainsi, dans le cas de l'accompagnement à la création d'activité, neuf usagers sur dix orientés pour être accompagnés avec cet objectif n'atteindront jamais celui-ci. Cette estimation de Libert (1999) a été corroborée par nos observations. L'accompagnement efficace consistera à la fois à accueillir ces dix personnes, à détecter le créateur potentiel et à l'accompagner. Il s'agira aussi de réorienter en fonction de leurs besoins les neuf autres usagers. Les compétences développées par l'accompagnant, cruciales pour la performance de l'ensemble du Dispositif, consistent donc à cultiver des transversalités, pour travailler avec d'autres et s'adapter aux demandes hétérogènes des usagers. L'on peut se demander si l'indicateur de performance utilisé permet de prendre en compte ces compétences que l'on pourrait qualifier de combinatoires car la rémunération de l'accompagnant tient principalement compte des objectifs fixés institutionnellement, ce qui correspond dans le cas de la création d'activité au nombre d'entreprises créées par les usagers.

De même, dans le cas des musées doivent être prises en compte les caractéristiques des différents publics potentiels d'un musée, lesquelles diffèrent selon les établissements. Par exemple, même si un musée s'adresse théoriquement à un public le plus large possible, il doit notamment penser en priorité à son public de proximité, lequel dépend du lieu d'implantation. Il faut également que chaque personne qui franchit la porte du musée ait véritablement accès aux pièces exposées, se les approprie. Ces éléments ne sont pas pris en compte par un indicateur du type « volume d'activité ».

Au-delà de ces contradictions, l'on peut supposer que l'indicateur volumique utilisé permet de mesurer la performance, laquelle est liée aux compétences mises en œuvre. Dire que l'indicateur mesure la contribution des acteurs à la performance n'est valable que si cet indicateur mesure toute cette contribution et seulement cette contribution, c'est-à-dire si une double hypothèse est vérifiée: d'une part, toute contribution des acteurs à la performance doit se traduire in fine par une augmentation du niveau de l'indicateur. Cette hypothèse est implicitement utilisée par Becker et Huselid (2000) quand ils établissent le lien entre mise en œuvre effective de pratiques de GRH

et meilleure performance¹². D'autre part, tout accroissement du niveau de l'indicateur doit s'expliquer uniquement par une contribution des acteurs. Or les acteurs susceptibles d'être évalués sur la base de l'indicateur d'insertion/de fréquentation ne maîtrisent pas tous les facteurs susceptibles d'influencer le niveau de cet indicateur et ses variations. Dans le cas des musées, le facteur climatique n'est jamais contrôlable. Pour d'autres facteurs, cette question de la contrôlabilité ne se pose pas dans les mêmes termes dans tous les établissements. Par exemple, la politique d'expositions dans certains musées gérés par des municipalités n'est pas du ressort du seul conservateur : les élus municipaux participent fortement au choix des thèmes. Si l'on considère un musée « étendu », dont l'intersection avec la mairie n'est pas vide, alors le facteur « politique d'exposition » est contrôlable par le musée ; il n'est en revanche pas maîtrisable par le seul conservateur. Dans d'autres musées municipaux, même si les élus donnent leur avis, le conservateur est souverain ; le facteur « politique d'exposition » est alors contrôlable par le musée et plus précisément par le conservateur ; cette politique va dans une plus large mesure dépendre des compétences de ce dernier (ainsi que de ses goûts). De même, dans le RMI, les intervenants ne peuvent maîtriser le marché de l'emploi. Finalement, la non-contrôlabilité des variables explicatives du niveau de l'indicateur réduit la pertinence opérationnelle (Lorino, 2001) de ce dernier.

2.2.2 La compatibilité partielle des deux modes d'adaptation à la complexité

Les deux modes d'adaptation à la complexité, la mesure de la performance par un indicateur très simple et l'adaptation locale par les compétences, semblent a priori potentiellement incompatibles. Cependant, la coexistence de ces deux modes d'adaptation à la complexité n'est pas sans susciter d'interrogation. Ainsi, l'indicateur d'insertion/de fréquentation peut-il être considéré comme un instrument de mesure de la contribution des acteurs à la performance ?

Une recherche-intervention a permis d'explorer cette question dans un Plan Local d'Insertion par l'Emploi, qui a pour objectif d'aider à l'insertion par l'emploi. Les limites des mesures d'efficacité ont été soulevées. En effet, les intervenants vont au-delà des injonctions institutionnelles en termes d'objectifs ciblés : leur accompagnement et donc les compétences des intervenants intègrent l'ambiguïté et

12. Ces deux auteurs s'intéressent à la performance financière, alors que nous nous proposons plutôt une vision holiste de la performance.

l'hétérogénéité des objectifs, en réponse aux besoins individuels des usagers auxquels ils s'adaptent. Ils utilisent la mesure institutionnelle et formelle d'efficacité, non comme indicateur fiable de performance, mais comme indicateur à s'approprier et à compléter localement par d'autres modes de reconnaissances de la performance.

Dans le cas des musées, il y a, comme dans le Dispositif RMI, coexistence des deux modes d'adaptation à la complexité. Si l'indicateur de fréquentation peut, à la rigueur, être considéré comme un instrument de mesure de la contribution des acteurs à la performance, il reste du fait de ses limites un indicateur « par défaut », un « mal nécessaire », utilisable parce que rien de mieux adapté n'existe mais qu'il convient d'interpréter avec prudence.

Finalement, il n'y a pas nécessairement contradiction entre la reconnaissance de diversité permise par l'approche compétences et le recours à l'indicateur, qui paradoxalement respecte cette diversité. Surtout que, la complexité étant encore plus grande au niveau de l'ensemble des organisations qu'au niveau de chacune des organisations, il est encore plus difficile de trouver un outil de mesure de la performance adapté à cette complexité. C'est paradoxalement sa simplicité qui fait de l'indicateur un instrument de mesure des performances adapté à la complexité des organisations concernées, un peu comme la simplicité de la boîte noire des cybernéticiens la rend adaptée au contrôle des organisations extrêmement complexes. Le principe de variété requise (Ashby, 1957) incite en effet à rechercher un outil de contrôle -en l'occurrence ici un outil de mesure de la performance- dont la complexité/variété est au moins égale à celle de l'organisation contrôlée. Or, pour les organisations extrêmement complexes du type de celles étudiées ici, il est impossible de construire un système de contrôle qui leur soit isomorphe. En revanche, un système de contrôle apparemment très simple du type « boîte noire » comme l'indicateur d'insertion/de fréquentation est susceptible de convenir.

Conclusion

Cette recherche visait à mettre en évidence les liens entre l'utilisation de certains indicateurs de performance et la mise en œuvre de certaines compétences afin de contribuer sur le plan théorique au débat sur les relations entre GRH et performance. Indicateurs de performance et compétences peuvent être considérés comme des voies possibles d'adaptation à la complexité, dont la contradiction apparente

et la compatibilité partielle ont été discutées. Ce travail présente également des limites, inhérentes à la démarche de recherche adoptée, qui constituent les bases de perspectives de recherche ultérieures.

Sur un plan méthodologique, la démarche proposée pourrait être reproduite dans d'autres types d'organisations. En effet, même si le produit de la recherche exposée ici est contextualisé (Wacheux, 1996), son intérêt dépasse le cadre des cas étudiés : les thèmes mentionnés ici concernent tous les types d'organisations. Si la question du lien entre instruments de mesure de la performance et compétences a été étudiée ici, dans des organisations comme les musées et le Dispositif RMI, c'est justement parce qu'elle soulève une problématique universelle de la gestion et qu'elle se pose de manière magistrale dans ces organisations. Plus généralement, cette recherche propose une méthode d'approche des problématiques canoniques de la gestion : elle suggère de les étudier dans des organisations « atypiques » où ces problématiques se posent de manière exemplaire. En effet, il est possible de bâtir des modèles originaux de gestion à partir des caractéristiques du secteur non marchand dans lequel opèrent des organisations publiques très diverses, organisations qui peuvent présenter autant de combinaisons organisationnelles que le privé (Louart, 1997).

Les sciences de gestion ont des finalités de principe : descriptives, explicatives, et ingénieriques -ou praxéologiques- (Brechet et Desreumaux, 2002). Sur un plan pratique, cette recherche a permis de mettre en évidence deux modes d'adaptation à la complexité partiellement compatibles. L'un d'entre eux, l'indicateur d'activité, fait l'objet de pratiques de gestion dans les organisations étudiées. Le développement des RH en termes de compétences, quant à lui, semble être plus le fait d'ajustements mutuels que de pratiques concertées de GRH. Or, le lien entre RH et performance, souligné à de nombreuses reprises dans la littérature (Bournois et Brabet, 1993 ; Pfeffer et Veiga, 1999...), est incontournable dans les cas étudiés ici. Des pratiques de GRH adaptées, s'intéressant notamment aux compétences et à leur développement, permettraient d'améliorer ce mode d'adaptation que constituent les compétences et donc contribueraient à la performance. Par exemple, dans le RMI, parmi les critères de recrutement, en plus de l'expertise requise, pourraient figurer des critères relevant de la capacité d'adaptation aux demandes de l'utilisateur. Il reste à se pencher sur la mesure de la contribution des compétences des acteurs à la performance. En effet, la question du lien entre évaluation des acteurs et indicateur de performance apparaît non résolue. Il semble donc nécessaire de travailler sur ce lien en cherchant à résoudre les problèmes mentionnés ci-dessus, ainsi que

ceux relatifs d'une part au passage de la mesure de la contribution collective à la mesure de la contribution individuelle, d'autre part à la décomposition de cette contribution en différents éléments avec notamment une mise en évidence du rôle des compétences.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alecian S., Aerts J.-P., *Les systèmes de pilotage dans les services publics*, Edition d'Organisation, Collection Service Public de la mission au métier, Management Service Public, Paris, 1996.
- Ashby W., *Introduction à la cybernétique*, Dunod, Paris, 1957.
- Bayart D., Benghozi P.-J., *Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger*, Département des études et de la prospective, Ministère de la Culture et de la Communication, La Documentation Française, Paris, 1993.
- Benghozi P.-J., « La diversité des productions culturelles », *Revue Française de Gestion*, n°106, p. 65-74, 1995.
- Becker B., Huselid M., « Getting an Edge Through People », *Human Resource Management International Digest*, Bradford, Vol. 8, n° 3, May-June, 2000, p. 36-39.
- Beer S., *Cybernetics and management*, John Wiley & sons, New York, Management science series, 1959.
- Beer S., *Decision and control - The meaning of operational research and management cybernetics*, John Wiley & sons, New York, 1966.
- Benkirane R. « Avant-propos », *La complexité, vertiges et promesses - 18 histoires de sciences*, Le Pommier, p. 9-15, 2006.
- Bessire D., « Définir la performance », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 5, Vol. 2, Sept., 1999, p. 127-150.
- Bourdieu P., Darbel A., *L'amour de l'art : les musées d'art européens et leur public*, Les Editions de Minuit, Le Sens Commun, 2^e édition, Paris, 1969.
- Bourguignon A., « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? », *Performance et ressources humaines*, Editions Economica, Paris, 1996.
- Bournois F., Brabet J., « Les connaissances en GRH - Réflexion sur leurs modes de production et sur leurs caractéristiques essentielles », *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, coordonné par Julienne Brabet et al., Editions Economica, Paris, 1993, p. 15-38.

- Brechet J.-P., Desreumaux A., « Sciences de gestion et pratiques de management - Le cas du management stratégique », *Sciences de gestion et pratiques manageriales*, Réseau des IAE, Editions Economica Gestion, Paris, 2002, p. 7-22.
- Chambre Régionale des Comptes de Languedoc-Roussillon, *Lettre d'observations définitives n°006/6568 du 14 décembre 2000*, Département du Gard, Exercices 1994 et suivants, 2000.
- Chambre Régionale des Comptes de Languedoc-Roussillon, *Lettre d'observations définitives n°006/6594 du 21 décembre 2000*, Département de l'Aude, Exercices 1994 et suivants, 2000.
- Chambre Régionale des Comptes de Languedoc-Roussillon, *Lettre d'observations définitives n° 6602 du 26 décembre 2000*, Département de l'Hérault, Exercices 1992 et suivants, 2000.
- Chatelain S., *Le contrôle de gestion dans les musées : émergence et développement du contrôle de gestion dans des organisations non lucratives soumises à des faisceaux de contraintes environnementales et organisationnelles*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université Paris XII Val-de-Marne, 1996.
- Chomsky N., *Structures syntaxiques*, Editions du Seuil, Paris, 1969.
- David A., « L'aide à la décision entre outil et organisation », *Entreprise et Histoire*, n° 13, p. 9-26.
- Delaney J., Huselid M., « The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance », *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n° 4, Aug., 1996, p. 949-970.
- Demeestère R., *Le contrôle de Gestion dans le secteur public*, LGDJ, Finance Publique, Paris, 2002.
- Dupuich-Rabasse F., Zarifian P., « La compétence des collectifs de travail à l'épreuve des technologies de l'information et de la communication », *Actes du 12ème congrès de l'AGRH, La GRH dans/et/ou la société de l'information*, Vol. 1, Liège, septembre, 2001p. 527-541.
- Durand T., « L'alchimie de la compétence », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, 2000, p. 84-102.
- Eiglier P., Langeard E., *Servuction, le marketing des services*, Mc Graw-Hill, Paris, 1987.
- Gervais M., Thenet G., « Comment évaluer la productivité dans les activités de service? », in *Sciences de gestion et pratiques manageriales*, Réseau des IAE, Economica, Collection Gestion, Paris, 2002, p. 191-198.
- Glaser B., Strauss A., *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Pub., Chicago, 1967.
- Huselid M., « Documenting HR's Effect on Company Performance », *HR Magazine*, Vol. 39, n° 1, Jan., 1994, p. 79-84.
- Lamarche T., « Du service public à la relation clientèle dans les services en réseau », *Politiques et Management Public*, Vol. 18, n° 3, Sept., 2000, p. 1-19.
- Le Moigne J.L., *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Afcet Systèmes, Paris, 1995.

- Libert B., *La création d'activité, une voie pour l'insertion*, Edition les cahiers RACINE – Réseau d'Appui et de Capitalisation des Innovations Européennes, Paris, 1999.
- Lorino P., « Le balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance - Exemple d'une entreprise énergétique », XXIIème Congrès de l'AFC, Metz, 2001.
- Louart P., « Structures organisationnelles: vers un continuum public-privé », *Revue Française de Gestion*, n°115, 1997, Septembre-Octobre, p. 14-25.
- Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1982.
- Moison J.-C. et al., *Du mode d'existence des outils de gestion : les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Seli Arslan, Paris, 1997.
- Morin E., *Sociologie*, Editions Fayard, Paris, 1984.
- Morin E., *La complexité humaine*, Flammarion, Collection Champs, Série l'Essentiel, Paris, 1994.
- Morin E., « Le *complexus*, ce qui est tissé ensemble », *La complexité, vertiges et promesses - 18 histoires de sciences*, Le Pommier, 2006, p. 17-35.
- Ouchi W., « The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control », *Administrative Science Quarterly*, n°20, March, 1977, p. 95-113.
- Ouchi W., « A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms », *Management Science*, Vol. 25, n° 9, September, 1979, p. 833-848.
- Pfeffer J., « Competitive Advantage Through People », *California Management Review*, Berkeley, Vol. 36, n° 2, Winter, 1994, p. 9-20.
- Pfeffer J., « Pitfalls on the road to measurement : the Dangerous Liaison of Human Resources with the Ideas of Accounting and Finance », *Human Resource Management*, Vol. 36, n° 3, Fall, 1998, p. 357-365.
- Pfeffer J., Veiga J., « Putting People First of Organizational Success », *The Academy of Management Executive*, Vol. 13, n° 2, May, 1999, p. 37-48.
- Plane J.M., « Considérations sur l'approche éthnométhodologique des organisations », *Revue Française de Gestion*, n° 123, Mars à Mai, 1999, p. 44-53.
- Reix R., *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, Collection Gestion, Paris, 1998.
- Sapin M., Pecquerie B., *La place et le rôle des usagers dans les services publics – Rapport au Premier Ministre*, La documentation française, Collection des rapports officiels, Paris, 1983.
- Stigler G., Becker G., « De gustibus non est disputandum », *American Economic Review*, Vol. 67, n° 2, March, p. 76-90.
- Teboul R., Champarnaud L., *Le public des musées : analyse socio-économique de la demande muséale*, L'Harmattan, Paris, 1999.
- Vander Gucht D., *L'art contemporain au miroir du musée*, La lettre volée, Collection Essais, Bruxelles, 1998.

Wacheux F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris, 1996.

Warin P., « Le non recours aux services publics : un paradoxe de la modernisation administrative », *Journée d'étude de la revue Politiques et Management Public*, « Les populations défavorisées et les services publics », ENA, Paris, 21 octobre, 1999.