

**Lucien Véran. Professeur, université Paul Cézanne et Euromed-Marseille.**

**Responsabilité transversale de l'entreprise et redéfinitions de la performance.  
Impact sur la pertinence et la cohérence des indicateurs.**

**[Veran.lucien@wanadoo.fr](mailto:Veran.lucien@wanadoo.fr)**

**Lucien Véran. Professeur, université Paul Cézanne et Euromed Marseille.**

**Responsabilité transversale de l'entreprise et redéfinitions de la performance. Impact sur la pertinence et la cohérence des indicateurs.**

(Les conventions de notation utilisées pour alléger le propos sont présentées à la fin du papier)

**Introduction.**

Avant de poser des problèmes de mesure, le concept de performance pose un problème de définition. Dire ce qu'est la performance d'une unité active est un préalable à la construction de l'outil qui servira à la mesurer. Mais qui peut s'arroger le droit de dire ce qu'est la performance en étant sûr d'être écouté ? Questionner le concept de performance dans une perspective praxéologique c'est, sauf à supposer que le technicien qui mesure choisit toujours lui-même ce qu'il doit mesurer, questionner la légitimité de celui ou celle qui dit ce qu'est la performance.

La légitimité d'une partie prenante (Suchman, 1988) est une forme de reconnaissance qui lui permet d'orienter l'action d'un individu ou d'une entité active. En ce sens la légitimité est une ressource, un substitut à la force physique, à la violence, à l'expression d'une menace ou à la promesse d'une récompense. La légitimité d'une partie prenante suppose la perception (Parsons, 1980) par un individu ou une entité du droit que peut avoir un autre individu ou une organisation à influencer son comportement. Elle est un aliment de la confiance et un atténuateur du risque ressenti en acceptant de se laisser influencer par autrui et donc de risquer une part de ses propres ressources.

Cette perception de la légitimité d'autrui oriente l'action d'une entité sans que le porteur d'influence n'ait à dépenser ses propres forces ou à participer directement à l'action. La légitimité ainsi pensée comme élément d'une relation et comme source d'autorité est donnée à un individu par le droit, la coutume, la réputation et des institutions spécialisées au premier rang desquelles figure la propriété (Demsetz, 1997) qui en tant que reconnaissance d'un droit sur le destin des choses est au fondement de l'économie de marché<sup>1</sup>.

Les gestionnaires en tant que techniciens de la mesure ont le plus souvent à faire à la logique du propriétaire ou à celle de ses mandataires agissant par délégation. Mais il est possible (Pralhad, 1997) dans certaines situations que d'autres parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés, observateurs, hommes politiques) aient à formuler leur avis sur la performance d'une entité et à solliciter le gestionnaire afin de définir des indicateurs pertinents pour eux. Ces situations où de multiples exigences, plus ou moins légitimées et différemment informées, viennent influencer le regard du technicien de la mesure appellent une définition élargie.

L'objectif est alors de disposer d'une *méta-définition*, d'un cadre conceptuel qui puisse accueillir des définitions particulières de la performance. Chacune de ces définitions particulières devra être propre à une partie prenante suffisamment légitime (ou suffisamment forte) pour que le gestionnaire entende sa voix et fasse évoluer en conséquence ses outils et ses processus de mesure.

Dans ce but l'on définira l'évaluation d'une performance comme un jugement porté par une

---

<sup>1</sup> « La propriété est, avec la monnaie, la seule institution économique fondamentale : la combinaison des deux suffit à faire émerger une rationalité » Olivier Bomsel. Gratuit ! Folio actuel. 2007. page 167.

partie prenante légitime sur une entité, une unité active ou le résultat de son action, un individu ou une organisation. Cette définition ne présuppose donc que la légitimité du jugement et ne fait référence à aucune logique particulière d'évaluation, enrichissement personnel, préservation d'une ressource commune ou maximisation de la qualité par exemple. Elle implique cependant un lien minimal entre le juge et la chose jugée et la reconnaissance au cœur de ce lien d'un droit à l'évaluation et à l'influence.

Le lien peut être de nature contractuelle si par exemple, l'employeur juge l'employé ou l'auditeur l'audit. Il peut être conventionnel (Karpik, 2000) si un guide juge un restaurant ou si un critique juge un film. Il peut tenir à un droit de propriété, privé (Brousseau, 1993) lorsque l'actionnaire juge un manager, public ou communautaire (Ostrom, 1990) lorsque une agence ou un comité évalue l'utilisation d'une ressource collective.

Parmi les liens qui rattache l'entité évaluée à ses parties prenantes l'un s'impose pour des raisons qui ne seront pas abordées ici (Chew, 1997) comme un lien majeur et une partie prenante principale est alors en droit (*ownership*) d'imposer un modèle de gestion à l'entité et de revendiquer le statut d'ultime décideur (*residual claimant*). Ce modèle de gestion est la traduction, plus ou moins complète, au sein de l'entité des préférences et des intentions de la partie prenante principale. Quel qu'en soit le support, cahier des charges, lettre d'orientation, mandat, contrat de travail, il doit au minimum définir une échelle des valeurs à l'intention des mandataires locaux, tous ceux dont les préférences de la partie prenante principale doivent influencer les décisions.

Le modèle de gestion pour produire des effets a besoin d'un appareillage concret, une architecture organisationnelle (cascade de délégations) et un système de gestion (outils de pilotage et de contrôle) qui permettent aux préférences de la partie prenante principale de se matérialiser, d'être communicable et de faire sens.

Dans des cas simples la performance s'observe directement et peut être sans trop d'arbitraire attribuée aux efforts et à la compétence d'un individu. Mais lorsque l'entité à évaluer est une organisation, un système hiérarchisé de délégations et de responsabilités, la mesure de la performance (financière, productive, sociale) est d'une construction plus délicate. Son attribution et son explication imposent la construction d'un modèle du fonctionnement de l'entité. La réflexion se porte sur la cohérence du modèle (les valeurs) et du système (les formes) de gestion et sur les capacités de leurs promoteurs à dépasser les phénomènes d'asymétries et d'opacité propres à la plupart des systèmes d'action organisés.

Si l'on accepte la définition proposée, il faut aussi questionner le système de gestion quant à la pertinence des indicateurs retenus aux différents niveaux de l'organisation observée. La spécialisation des entités comportant un risque souvent analysé (Jensen, 1998) d'émergence de logiques divergentes et peu facilement consolidables.

La réflexion qui suit prend pour acquis le lien et le droit à jugement qu'il incorpore entre certaines parties prenantes et l'entité qu'il s'agit d'évaluer. Partant de la vision gestionnaire dominante, celle de la performance d'un périmètre sous-contrôle, excluant des variables autant qu'en excluant d'autres à des fins de mise en cohérence de la décision et de la responsabilité, le papier explore les liens qui peuvent exister entre la question de la pertinence des indicateurs et l'indépendance des entités évaluées par la partie prenante principale. La prise en compte progressive de l'interdépendance des entités vient remettre en cause et le parfait ajustement propriété-décision et la prééminence de l'efficacité comme seul indicateur possible. La question de la responsabilité sociale est enfin posée en relation étroite avec la prise en compte des interdépendances décisionnelles.

## **1. La performance comme valorisation des résultats d'un périmètre bien contrôlé.**

Le contexte organisationnel de l'évaluation d'une performance est habituellement dépeint comme un triptyque comprenant une entité ou un périmètre d'évaluation indépendant au sein duquel des ressources engagées par une seule partie prenante principale, le propriétaire ou une tutelle légitime alimentent une fonction de production préconstruite et bien contrôlée.

Une double convention de large partage des valeurs de la partie prenante principale (PPP désormais) par ses mandataires et de faible interférence des autres parties prenantes (PP) dans la production (ou de forte indépendance des PPP) est posée par les gestionnaires. Cette double convention de contrôle des mandataires et d'exclusivité dans la prise de décision permet de décrire un périmètre d'action ou les droits du propriétaire ou de la tutelle peuvent s'exercer pleinement dans le cadre d'un modèle simple de délégation. Cette description est celle de l'espace où la PPP exerce sa pleine influence sans tenir compte des externalités. La simplification ici à l'œuvre élimine par construction l'essentiel des interdépendances sociales. Elle permet de travailler sur des espaces de responsabilité périmétrés, de modéliser leur fonctionnement et d'évaluer des performances localisées. La déconstruction ou la présentation critique de cette simplification efficace opérée par les gestionnaires laisse augurer des difficultés que l'on peut rencontrer sur le chemin de la redéfinition transversale ou « multipartenariale » de la performance d'une entité.

### **1.1. Inclusion et exclusion du périmètre de l'entité, la mise en cohérence de la décision et de la propriété.**

La première étape d'une démarche gestionnaire d'évaluation s'appuie sur la définition de l'entité, lieu physique ou conventionnel de délégation exclusive d'une responsabilité et d'un pouvoir de prise de décision. Cette unité de prise de décision (*decision making unit*) est définie comme un espace où des transformations productives spécifiques et périmétrées s'opèrent sous la responsabilité d'un mandataire. Cette entité est un artefact que l'on considère comme pouvant être isolé de son environnement à des fins d'évaluation. Sa définition précise dépend de la granularité adoptée dans la démarche d'évaluation de la performance locale : groupe, filiale mais aussi parfois projet ou équipe et jusqu'à un individu. Le périmètre de l'entité est théoriquement construit, s'il s'agit bien d'évaluer une performance locale, en retenant un certain nombre de variables contrôlables et décidables et en excluant les variables dites d'environnement parce que non contrôlables ou non décidables.

La construction du périmètre de l'entité est un acte fondateur qui exclut autant qu'il inclut. Une fois défini ce qui est dedans (Besson, 1997) ou contrôlable l'on peut allouer des droits décisionnels et construire un modèle de gestion. Une fois défini ce qui est dehors ou incontrôlable l'on peut identifier les limites du pouvoir décisionnel des mandataires et donc de leur responsabilité. Par construction, ce qui est dehors ne décide pas pour ce qui est dedans. C'est la PPP légitimée par la propriété qui décide de ce qui, dans l'environnement, doit être retenu comme pertinent et peut devenir variable décisionnelle du mandataire.

Il est possible, une fois le périmètre global d'une entité bien définie et une fois ce qui est environnement exclu de la fonction décisionnelle du mandataire, de bâtir une architecture organisationnelle faite de sous-délégations, de séparations fines, de regroupements transversaux (réseau, chaîne) ou verticaux (filiales, services, fonctions) entre entités toutes considérées comme les réceptacles ultimes de la logique d'une partie prenante dominante aux pouvoirs exclusifs.

Dans un cas extrême de similitude les sous-entités ne diffèrent que par leur environnement. Ce

cas correspond à un mode gestion centralisé et à une logique économique de duplication et de standardisation maximale. Mais la similitude entre sous-entités est souvent relative. Complète pour certaines de leurs activités, plus limité pour d'autres, car utilisant des ressources trop différentes en volume en qualité ou en valeur.

## **1.2. Régime de propriété des ressources et définition de la performance.**

Les ressources mises à disposition d'une entité par sa PPP et certaines PP peuvent être de plusieurs natures, provenir de plusieurs sources et surtout faire l'objet de régimes de propriété différents. Une distinction fondamentale peut être faite (Milgrom, Roberts 1992) entre les ressources à dotation quasi certaine ou à faible incertitude quant à leur quantité, leur qualité et leur valeur (matière, énergie, capacité, monnaie) et les ressources à dotation a priori plus incertaine (talent, effort, comportement) leur quantité, qualité et valeur étant intrinsèquement liées à l'exercice dans un cadre contractuel (Berthe, 2001) de la volonté de certains agents. Les ressources à dotation certaine sont mises à disposition de l'entité et évaluées à une certaine date et pour une certaine durée. Les ressources à dotation incertaine font l'objet (Simon, 1951) d'un engagement de mobilisation et, dans un monde de liberté et de contrats, de l'acceptation du droit pour une autorité légitimée de les solliciter unilatéralement.

Dans un cas particulièrement intéressant pour les théoriciens des ressources à dotation certaine, dont le capital financier est la forme la plus accomplie économiquement parlant, sont confiées sous mandat aux responsables de l'unité de prise de décision considérée. Ceux-ci ont pour mission de les valoriser au mieux en mobilisant discrétionnairement les ressources à dotation incertaine de leurs collaborateurs que sont leurs talents et leurs efforts et en faisant au mieux avec les contraintes dites environnementales. Cette mission de valorisation, si l'entité a été bien construite, peut être décrite en traitant les externalités post décision comme une question résiduelle.

Les risques de comportements opportunistes que permettent (Grossman, Hart, 1986) les situations de délégation ont été décrites pour ce qui est du risque pris par les propriétaires qui peuvent en effet voir leurs mandants ne pas respecter exactement ou exclusivement la consigne de valorisation donnée. Mais il est clair qu'un risque *d'agence caché* existe bien toujours entre le management de l'entité et le reste du monde » soit la partie absente à la définition initiale de la performance.

La délimitation des entités, l'origine des ressources utilisées, l'incertitude quant à leur dotation et leur régime de propriété sont des questions essentielles en ce qu'elles déterminent largement voire complètement parfois l'édiction d'un modèle de gestion et l'administration d'une mesure d'évaluation de la performance. Dans un régime de propriété individuelle (Demsetz, 1997) la séparation de la prise de décision de la collecte des fruits en résultant, impose une délimitation très claire de l'espace de responsabilité du mandataire et pour faire face à l'incertitude générée par la délégation le déploiement d'un coûteux système de contrôle.

La crédibilisation de la délégation passe, pour un mandataire aux capacités cognitives ordinaires et normalement prudent, par une délimitation assez stricte de ce dont il a la charge et de ce qui pourra lui être reproché. N'étant pas propriétaire lui-même il ne peut recevoir un mandat trop flou et trop ouvert qui laisserait planer sur lui l'ombre portée de risques incontrôlables.

Dans un régime de propriété communautaire directe (Wade, 1979) où plusieurs individus apportent des ressources (common-pool resources) mais peuvent aussi décider de leur emploi et en retirer les fruits, la délégation est tournante et chacun est simultanément agent et principal. Les PPP sont présentes à tour de rôle sur les lieux de l'action et ont à un moment donné à considérer

en tant que propriétaires les conséquences de leurs actions (Ostrom, 1990) sur la valeur du patrimoine de leurs pairs. L'entité gérée en délégation n'est plus l'espace conceptuel représentatif d'une unique propriété, elle est un espace de responsabilité temporairement confié à un égal qui peut juger plus largement des conséquences de son action car ce qu'il fait à autrui il le fait à lui-même.

La valorisation par une entité d'une ressource privée ou le *bon* emploi d'une ressource communautaire font l'objet de contrats (plans d'action, programmes, budgets) entre principaux privés ou publics et agents mandataires. Ces contrats ou engagements fournissent l'occasion de définir les indicateurs pertinents de performance de l'entité aux yeux des propriétaires, des copropriétaires ou des tutelles. Le lien est évidemment étroit entre le régime de propriété et la possibilité pour certains d'édicter une définition de la performance des entités concernées. Si la propriété est définie par le droit d'opter de façon ultime (*residual claim*) dans une situation dans laquelle une ressource privée est mise en jeu il va de soi que le type d'option choisie conduit à définir un type de performance privilégiée, la valorisation des apports en capitaux dans la logique financière orthodoxe. En choisissant (*residual right*) de percevoir un profit le propriétaire de la firme managériale définit le rapport : dividende/valeur de marché de l'apport donnant le titre de propriétaire, comme un légitime indicateur de performance à ses yeux. Le droit d'opter pour un certain type de valorisation induit le droit de définir ce qu'est la performance aux yeux de l'ultime décideur qu'est par définition le propriétaire.

Le lien entre régime de propriété et définition de la performance par le propriétaire privé, public ou communautaire passe par la formulation d'une préférence qui pour être exclusive est loin cependant d'être uniforme. Ainsi, rien n'interdit à un mécène d'exercer son ultime droit sous la forme d'un échange entre le renoncement à la valorisation financière de son apport contre la maximisation de la qualité d'un output particulier. Ainsi des communautés d'un même monde peuvent par des modes de délibération eux mêmes très variés se donner des règles (Cleaver, 2000) et valoriser des comportements et des résultats très différents.

## **2. Modèle de gestion, délégation décisionnelles et indépendance des entités.**

La définition de la performance comme un jugement émis par une partie prenante sur une entité s'accompagne du constat pour les sciences de gestion (Alchian, Demsetz, 1972) qu'une partie prenante principale (PPP) est en droit d'imposer un modèle de gestion à cette entité. Une hypothèse de travail formalisée par les approches contractualistes pose que ce modèle de gestion, traduction des préférences de la partie prenante principale peut faire l'objet d'un accord privé entre celle-ci et les agents chargés de son déploiement.

L'idée dominante est celle d'un alignement même imparfait (Hart, 1993) des intérêts moyennant compensation et encouragement entre par exemple un « possédant » et un « connaissant » qui accepte par contrat le modèle de la maximisation de la richesse de son mandant. Il appartient ensuite à ce dernier de construire une architecture organisationnelle et un système de gestion qui puissent encourager un ensemble d'acteurs sous son autorité à agir dans le sens des préférences de la PPP.

Le modèle de gestion correspondant aux préférences de la partie prenante principale est supposé par cette voie produire des effets au cœur de toutes les délégations, influencer toutes les décisions et guider toutes les actions. Cette hypothèse contractualiste qui du point de vue de la sociologie

ou de l'économie des organisations semble parfois scabreuse<sup>2</sup> peut cependant servir d'heuristique. Pour définir d'abord et questionner ensuite la pertinence d'un indicateur de mesure de performance il est important de disposer d'un modèle de référence même imparfait. L'unicité du modèle de gestion et son complet déploiement sont en sciences de gestion des hypothèses de travail. Le terrain lui est riche en émergences (Véran, 2003) qui peuvent venir contredire ces hypothèses. La cohabitation de deux modèles, enrichissement immédiat de la PPP versus préservation d'une capacité de production constitue un bon exemple.

Un modèle de gestion n'est qu'une construction, plus ou moins cohérente et plus ou moins explicite. Son déploiement suppose la responsabilisation des entités et la délégation vers leur responsable des décisions qui vont leur permettre de contrôler des activités.

Cette condition de délégation des décisions (Antle, Demski, 1988) est nécessaire pour des raisons d'équité lorsque l'évaluation de la performance et l'évaluation des mandataires sont couplées. Une démarche d'évaluation prudente suppose avant de juger une performance de dessiner pour chaque entité un champ des décisions possibles.

## 2.1. Le Modèle de gestion. De la prééminence de l'efficacité à l'équité dans l'usage et à la conservation des ressources.

Le couple : « rentabilité, efficacité » fonde conceptuellement le modèle de gestion dominant dans la firme privée. La logique à l'œuvre est celle de la rémunération d'un apporteur, partie prenante principale toujours supposée chercher la plus forte rémunération, le plus rapidement possible. Ce souci d'immédiateté de la performance financière se traduit au sein de la firme par l'organisation de la transformation la plus rapide possible des inputs en outputs. D'où la prééminence des indicateurs d'efficacité comme mesure interne de la performance, d'où le peu de considération en sciences de gestion pour la question de la préservation des capacités productives.

Si les activités  $A_e$  dans  $e$  sont bien définies, il est possible d'imaginer, des indicateurs d'efficacité du type outputs/inputs, algébriquement composés d'éléments quantitatifs relatifs à des produits du catalogue de la firme et de ses nomenclatures de production. Un indicateur d'efficacité simple ou non composé rapporte (Thanassoulis, 2001) un output  $y_{je}$  de  $e$  à un input  $x_{ij}$  de  $y_j$ . Un indicateur composé d'efficacité (Cooper, Seiford, Tone, 2003) rapporte un panier pondéré  $\sum_j \alpha_j y_{je}$  avec ( $j = 1, 2, \dots, k$ ) à un panier pondéré  $\sum_i \beta_i x_{ij}$  avec ( $i = 1, 2, \dots, n$ ).

Les indicateurs d'efficacité simples ont souvent un caractère d'évidence première qui peut être trompeur. Ils incorporent une hypothèse implicite de causalité, le numérateur induisant ou produisant le dénominateur, et, c'est le prix à payer pour leur simplicité, donnent une vision mécaniste du fonctionnement des entités. Leur caractère d'évidence première peut aussi laisser croire qu'ils sont universellement pertinents et que leur utilisation est sans biais.

Une firme  $F$  est composée de deux entités  $e$  et  $e'$  indépendantes avec  $\text{cap}(e) = \hat{E}$  et  $\text{cap}(e') = \hat{E}'$  capacités disponibles de  $e$  et  $e'$  sur la période de référence.  
 $e$  et  $e'$  mettent en œuvre au même coût unitaire  $c(x_o)$  une ressource  $o$  en quantité  $x_{op}$  dans  $e$  et  $x'_{op}$

<sup>2</sup> Il est difficile d'accepter dans un même temps que tout soit affaire d'arrangements (contrats) inter individuels et qu'une fois un arrangement conclu il soit toujours scrupuleusement respecté. Pour une discussion voir Milgrom P, Roberts J. (1992)

dans  $e'$  pour la production des quantités  $y_{pe}$  et  $y_{pe'}$  d'un produit  $p$  du catalogue.  
 Le rapport  $R_e = y_{pe}/x_{op}$  mesure l'efficacité technique de  $e$  et  $R_{e'} = y_{pe'}/x'_{op}$  l'efficacité technique de  $e'$ . L'on donne  $R_{e'} = \lambda R_e$  avec  $\lambda > 1$  qui présente  $e'$  comme plus efficace que  $e$ .  
 Sur la période de référence, pour la commande  $C$  qui doit être répartie entre  $e$  et  $e'$  l'on a :  
 $C \leq \hat{E} + \hat{E}' = \text{cap}(F)$  et pour éviter un cas trivial  $C > \hat{E}'$ .  
 L'on vérifie facilement que minimiser le coût total  $\Pi = c(x_o) [y_{pe}/R_e + y_{pe'}/R_{e'}]$  sous les contraintes  $y_{pe} + y_{pe'} = C$  et  $y_{pe'} \leq \hat{E}'$  soit  $y_{pe} \geq C - \hat{E}'$  en tenant compte de  $R_{e'} = \lambda R_e$  revient à saturer la capacité de  $e'$  et à attribuer à  $e$  une production minimale  $y_{pe} = C - \hat{E}'$ .

L'indicateur  $R_e$  rapporte un seul effet à une seule cause supposée et occulte par construction dans  $e$  les questions relatives à l'organisation du travail, aux efforts et aux compétences à mobiliser.  
 $R_e$  n'a de pertinence que relative. C'est une fois énoncé le modèle de gestion choisi dans  $e$  ou pour  $e$  dans  $F$  que l'on peut tenter de juger de sa pertinence locale, transversale ou hiérarchique.

### Encadré 1 : Une mesure simple d'efficacité dans un modèle de la performance immédiate.

Dans l'exemple ci-dessus (encadré 1)  $e$  et  $e'$  sont des entités de  $F$ , indépendantes et qui se caractérisent à la fois par des différences de capacité et d'efficacité.  $e'$  est à la fois plus efficace que  $e$  et limitée en capacité face à une commande  $C$ . Si l'enrichissement immédiat est la préférence de la PPP qui fournit ou finance les capacités de  $e$  et  $e'$  et la minimisation des coûts l'objectif local délégué cohérent avec cette préférence, la capacité de  $e'$  doit être saturée avant la mise en œuvre des capacités de  $e$ .

La prise en compte d'un certain degré de responsabilité sociale du fait soit d'une prise de conscience de la PPP soit par une association à la décision de certaines PP peut cependant transformer le modèle. Il suffit ici que soit ajouté au modèle de gestion, à l'intention des mandataires locaux, un objectif explicite de maintien des capacités en activité ( $e$  et  $e'$  doivent fonctionner régulièrement) pour que l'indicateur d'efficacité technique perde son caractère d'indicateur pertinent exclusif. Clairement et même pour cette déclinaison marginale du modèle, contester la prééminence de l'efficacité génère un risque pour la PPP si l'on considère que celle-ci se voit imposer de l'extérieur une répartition non optimale de la production. Dans un contexte communautaire où une répartition entre  $e$  et  $e'$  de la production peut traduire un souci local d'équité ( $e$  et  $e'$  doivent fournir du travail à deux équipes de PP) la contradiction formelle avec la maximisation de l'efficacité devra, si elle est visible, faire l'objet d'une délibération, d'une délégation de droits à décider (qui effectue la répartition ?) et d'engagements.  
 Ces engagements à respecter la répartition décidée entre les équipes de  $e$  et de  $e'$  prendront une forme (accord verbal, procès verbal de séance, courrier) très révélatrice des pratiques de gouvernance de l'entité. Un taux d'utilisation du type  $y_{pe}/\text{cap}(e)$  régulièrement calculé pourra valablement alors dans un cadre convenu par délibération prétendre au statut d'indicateur pertinent.

Si les PP ajoutent à cet objectif d'utilisation régulière et équitable un objectif de préservation des capacités ( $e$  et  $e'$  doivent être entretenues ou sauvegardées) la contradiction devient plus flagrante avec le modèle de la pure efficacité quantitative. Gagnant en réalisme, le modèle s'ouvre plus encore à la délibération et la maximisation immédiate de l'efficacité voit sa prééminence définitivement contestée.

Cette contestation incorpore une remise en cause des arguments habituels (Ostrom, 1990)



concernant la *préférence pour le présent*. A l'extrême, et cela peut conduire à proposer une définition nouvelle des biens publics, il s'agit de penser des taux d'actualisation très faibles voire négatifs (le futur valant plus que le présent) et de dévaloriser donc fortement toute recherche de l'efficacité immédiate au profit d'une préservation des ressources productives.

## **2.2. L'indépendance supposée des entités. L'interdépendance comme problème.**

Une difficulté technique classique (Bouquin, 1997) l'interdépendance des décisions locales vient rendre l'exercice de définition d'indicateurs de performance légitimes un peu plus délicat encore. Si la firme cache un marché interne de produits ou de compétences par exemple, les entités sont en compétition et la bonne valeur d'un indicateur de performance d'une entité  $e$  risque fort de traduire la mauvaise situation d'une entité  $e'$ . D'un point de vue stratégique ce modèle n'est pas à exclure. Concernant une évaluation comparative et une réflexion sur l'allocation des ressources il doit cependant être clairement légitimé par la partie prenante principale.

Pour que  $e$  et  $e'$  soient indépendantes dans la firme  $F$  trois conditions semblent devoir être vérifiées. Une condition d'indépendance transactionnelle, aucun output de l'une ne doit être un input de l'autre. Une condition d'indépendance stratégique aucune compétition ni collaboration sur le marché des ressources et des produits ne doit exister entre  $e$  et  $e'$ . Une condition d'indépendance organisationnelle les champs décisionnels des responsables de  $e$  et de  $e'$  doivent être totalement distincts. Alors  $e$  et  $e'$  appartiennent à  $F$  mais peuvent être gérées dans une logique de portefeuille (ensemble d'entités indépendantes) chacune devant par exemple (logique financière) assurer un retour maximum sur la part du capital  $K_e$  ou  $K_{e'}$  alloué par  $F$ , satisfaire au mieux ses clients (logique commerciale) ou assurer au mieux (logique redistributive) le bien être de certaines de leurs parties prenantes.

Le degré d'indépendance de  $e$  et  $e'$  dans  $F$  et du fait même de cette appartenance est souvent loin de cet idéal du portefeuille. En fait les approches comparatives (Mansson, 2003) et les recommandations en matière de tableau de bord les plus nombreuses portent sur des cas d'entités qui par construction répondent aux trois critères d'indépendance : agences bancaires, écoles, hôpitaux. L'actionnaire ou la tutelle en délimitant les territoires de chacune des entités du réseau ayant veillé à ce que les transactions inter entités soient marginales, la compétition éliminée et les responsabilités bien séparées. Notons que cette vision de l'indépendance élimine par construction autant la coopération que la compétition entre entités. L'indépendance des entités bien que facilitant les comparaisons de performance reste donc problématique du point de vue de l'animation stratégique de la firme. Elle peut l'être plus encore dans une vision transversale de la responsabilité. La logique du portefeuille divise pour mieux mesurer et exclut la collaboration de ses calculs. La performance globale est pensée, si la construction du portefeuille (ou du réseau) est réussie comme la simple consolidation des performances locales. La limite de l'approche est claire. Une collaboration inter entité pour éviter par exemple une surconsommation de ressources est difficile à penser dans un modèle de la performance individualisée au sein d'un portefeuille tel que traditionnellement défini.

## **3. Pertinence décisionnelle et cohérence des indicateurs.**

Ce que garantit au gestionnaire la triple indépendance définie ci-dessus, c'est qu'un comportement d'optimisation, maximisateur ou minimisateur, au sein d'une entité ne peut entraver le comportement optimisateur d'une autre entité au sein du périmètre retenu et donc venir dégrader au final l'efficacité globale.

La spécialisation des entités délégataires, ou autrement formulé, l'existence au sein d'un périmètre d'entités pratiquant des activités variées (Perrow, 1979) tend à encourager la définition d'indicateurs dont la pertinence n'est assurée qu'à un niveau local.

Se pose alors un problème d'agrégation à celui qui recherche un indicateur de synthèse qu'il soit transversal ou vertical. Nous proposons d'abord une définition de la pertinence locale, pour un décideur dans une entité particulière et procédons de manière ascendante afin de poser la question de la mise en cohérence d'indicateurs multiples.

### **3.1. Aspect cognitif et aspect performatif de la pertinence des indicateurs de performance.**

Un indicateur  $I$  est pertinent pour un décideur  $D$  dans une entité et pour un modèle de gestion donné lorsque l'une des deux conditions suivantes et dans l'idéal les deux sont remplies. Une condition cognitive : un écart par rapport à un point de repère normatif provoque une réflexion chez  $D$ , la recherche par exemple d'un événement d'une décision ou toute autre cause pouvant expliquer l'écart perçu.

Une condition performative : cet écart doit pouvoir provoquer chez  $D$  une réaction qui conduise, selon le modèle de gestion dominant, l'entité à se rapprocher de la norme.

Cette définition s'inspire de celle qu'avaient donnée Marschak et Radner (1972) d'un événement pertinent. Dans la conception de la théorie économique des équipes, les états de l'environnement conduisant à des conséquences identiques pour  $D$  constituent une classe d'équivalence  $x$  nommée événement. Si  $D$  agit en transformant  $x$  en une action  $a(x)$  un événement est pertinent pour  $A_D$  (ensemble d'actions décidables par  $D$ ) si pour  $x$  dans  $X$  ensemble des états du monde possibles, une action  $a(x)$  est possible pour  $D$  et sa conséquence  $a(x) = c$  connue de lui. L'idée est de penser ici certains états d'un indicateur  $I$  comme des événements pertinents pour  $D$  et de considérer que l'indicateur qui peut prendre ces états est lui même pertinent.

La pertinence pour un décideur est faite de puissance cognitive, un écart doit signifier quelque chose pour un lui, et d'effectivité, un écart doit produire des effets. De ce point de vue la pertinence suppose en dehors d'un modèle de gestion de référence, une capacité locale à interpréter et à réagir. Il n'y a donc pas selon cette proposition d'indicateur localement pertinent sans délégation décisionnelle et sans connaissance spécifique (Jensen, 1998) décentralisée.

Cette définition en valorisant la compréhension individuelle et l'action, insiste sur l'utilisation effective ou sur l'utilité de l'indicateur. Par rapport à d'autres visions (Johnson, Kaplan, 1987) elle ne suppose pas que puisse exister une pertinence absolue qui serait indépendante du décideur concerné et du modèle de gestion dominant.

Cette approche de la pertinence d'un indicateur prolonge, la définition de la performance proposée au début du papier. Si en effet la performance est un jugement porté par une partie prenante légitime sur une entité, l'indicateur qui la mesure doit permettre à celle-ci de vérifier simplement (aspect cognitif) la non déviance d'une l'entité et (aspect performatif) de rapidement réagir.

Pour au moins un des cas cités en introduction, celui du critique, l'application du principe est assez simple. Le critique expérimente le produit (Caves, 2000) seule façon d'en connaître la qualité subjective et l'indicateur pertinent pour lui est sa propre sensation. Il apprend et réagit en émettant un jugement (un macaron, une étoile) indicateur de qualité éventuellement pertinent pour d'autres. Le jugement est direct et la convention qui veut que ce jugement informe autrui sur une qualité est forte permettant au critique d'assez bien anticiper les conséquences de son action.

Mais si la définition proposée de la pertinence prolonge la définition proposée de la performance, c'est souvent dans un contexte où la partie prenante principale ne peut être ni co-présente auprès

de tous les décideurs ni expérimenter par elle-même toutes les situations. La partie prenante principale est en situation d'asymétrie informationnelle vis à vis du décideur de l'entité, elle n'a pas un accès direct à I et le jugement ne peut être qu'indirect, D réagit à partir de I, la partie prenante extérieure à partir des effets de l'action de D.

La définition proposée est indépendante du niveau de responsabilité de D (une entité, un réseau, une direction) auquel elle s'applique ce qui évite d'avoir à redéfinir le concept lorsque l'on consolide des entités d'un ou plusieurs rangs. Cela suppose bien sûr que pour tous les niveaux de consolidation considérés un décideur puisse être identifié.

### **3.2. Cadrage de la pertinence par la délégation et reconnaissance de l'interdépendance des décisions.**

Pour un ensemble d'entités similaires et indépendantes, strate ou réseau, un décideur  $D_s$  dispose des indicateurs  $I_e$  de chaque entité et d'indicateurs  $I_s$  qui lui sont propres.

La strate  $s$  est faite d'entités remplissant les mêmes fonctions au sein de la firme ou de l'administration évaluée entre lesquelles aucune relation hiérarchique (indépendance organisationnelle) n'existe formellement mais qui sont sous la dépendance d'un « chef de réseau »  $D_s$ .

Un indicateur localement pertinent est transversalement pertinent pour un décideur et un modèle de gestion donné s'il remplit les conditions cognitives et performatives déjà introduites mais comprises comme s'appliquant à une strate ou un réseau d'entités  $e$  appartenant à  $F$ . Des bureaux, des agences, des franchises gérées localement par des  $D_e$  sur la base d'indicateurs  $I_e$  et transversalement par  $D_s$  comme un portefeuille sur la base d'indicateurs  $I_e$  et  $I_s$  constituent de bons exemples.

Le décideur  $D_s$  en charge de la strate d'entités  $s$  doit à la vue de la valeur de  $I_e$  indicateur local pouvoir apprendre et agir sur toute entité  $e$  dans  $s$  dans la logique du modèle de gestion en place à ce niveau. Cela signifie par exemple qu'une erreur dans  $e$  qui a dégradé  $I_e$  peut provoquer une réaction d'un décideur local  $D_e$  et une réaction du responsable  $D_s$  de  $s$  ayant un effet sur  $e$  et sur les autres entités de  $s$ .

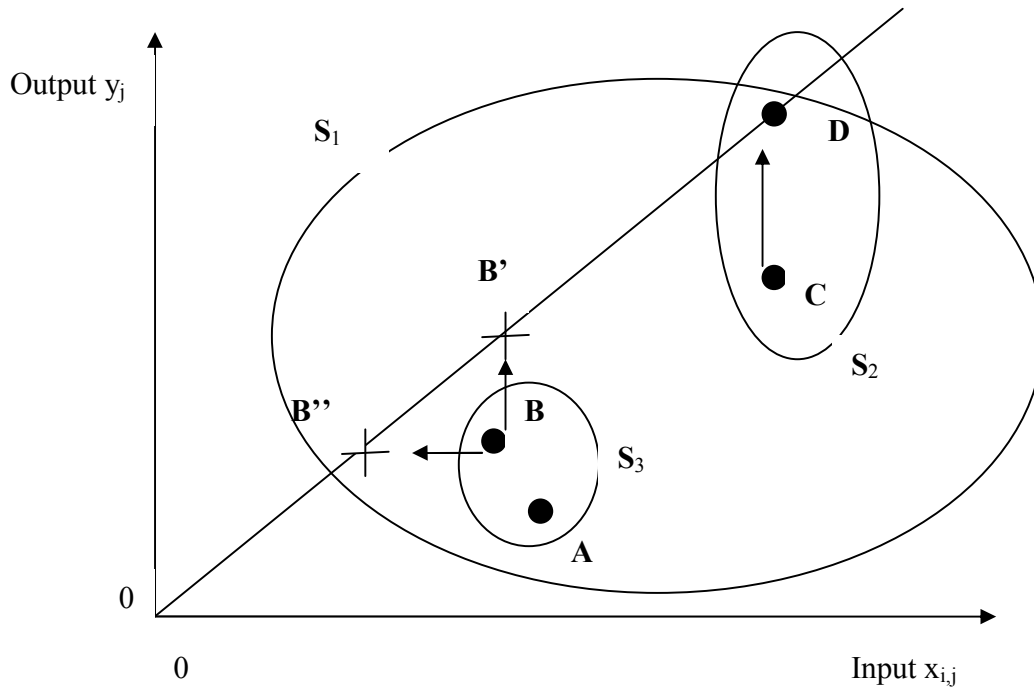
Une variation de  $I_e$  pertinent dans  $e$  et transversalement pertinent se traduit donc par une décision impactant  $e'$  autre entité de  $s$ . Il s'agit là pour  $D_s$  de transférer ce qu'il apprend sur  $e$  à  $s$ . Cet aspect de la gestion des réseaux (Curien, 1992) ne nécessite pas que toutes les entités de  $s$  en soient au même stade en matière de définition et de pertinence de leurs propres indicateurs.

Le fait que dans  $s$  tous les  $I_e$  aient la même définition et le même mode de calcul ne les rend d'ailleurs ni localement ni transversalement pertinents. Pour qu'ils le soient il faut identifier un décideur dans chaque périmètre  $e$  et un décideur au niveau de la strate ou du réseau pour lesquels les  $I_e$  puissent produire un effet d'apprentissage et de réaction. Si ces décideurs existent, respectent tous un certain modèle de gestion et partagent les valeurs de la partie prenante principale, ces effets ne peuvent être bien sûr trop différents.

Un indicateur  $I_s$  peut être pertinent au niveau de la strate et ne pas l'être au niveau d'une entité  $e$  particulière. Cela signifie que pour  $D_s$ ,  $I_s$  apporte une information performative alors qu'il n'a pas le même effet sur  $D_e$  du fait de délégations moins nombreuses ou moins larges. Une chute globale des recettes dans son réseau fera réagir  $D_s$  sans que  $D_e$  n'ait à agir si  $I_e$  contrairement à la tendance signale une hausse locale.

Un pas est franchi si pour une strate d'entités similaires et indépendantes, les  $I_e$  pertinents de tous les  $e$  dans  $s$  sont calculés de la même manière. Les entités sont alors comparables par leur  $I_e$  et les

comparaisons  $I_c / I_e$  peuvent produire une information elle même pertinente pour  $D_s$ . L'exemple classique est celui du réseau d'agence dont les composantes sont triplement indépendantes par construction, qui partagent un même modèle de gestion et entre lesquelles l'indicateur retenu peut servir à identifier des *benchmarks*.



**Figure 1. Champ décisionnel et pertinence d'un indicateur d'efficacité technique.**

La figure 1 confronte quatre entités sur la base d'indicateurs d'efficacité technique  $I_e = y_{j,e} / x_{i,j}$  (une quantité d'output rapportée à une quantité d'input) tous calculés de la même manière. Les entités **A**, **B**, **C**, **D** sont similaires et indépendantes par construction. Les indicateurs  $I_a$ ,  $I_b$ ,  $I_c$ ,  $I_d$ , sont supposés être pertinents respectivement pour  $D_a$ ,  $D_b$ ,  $D_c$  et  $D_d$ . Si l'autorité d'un décideur  $D_s$  couvre la strate  $S_1$  [**A**, **B**, **C**, **D**] les quatre indicateurs sont pertinents pour lui ainsi que toute comparaison entre eux.  $I_d$  étant supérieur à tous les autres indicateurs, **D** peut servir de benchmark pour  $D_s$  dans la mise en œuvre de sa délégation décisionnelle et dans le cadre supposé d'un modèle de gestion unique pour [**A**, **B**, **C**, **D**].

Comparant  $I_b$  à  $I_d$  par exemple dans le cadre d'un modèle de la maximisation de l'efficacité des entités,  $D_s$  peut envisager deux types d'action de court terme afin d'égaliser  $I_b$  et  $I_d$ . Celle qui rapprocherait **B** de **B'** lui faisant produire plus d'outputs pour une même quantité d'input, Celle qui rapprocherait **B** de **B''** lui faisant produire une même quantité d'output pour une quantité d'input réduite.

Pour un décideur en charge de la strate  $S_3$  [**A**, **B**]  $I_b$  est pertinent mais  $I_d$  ne l'est pas ni donc le rapport  $I_b / I_d$ . Pour un décideur en charge de  $S_2$  [**C**, **D**] le rapport  $I_c / I_d$  est pertinent, **D** peut être pris dans le cadre d'un modèle de la maximisation de l'efficacité comme *benchmark* de **C** mais

ne peut l'être pour **A** et **B**.

Si l'on considère maintenant que la performance de **S<sub>2</sub>** puisse *concerner* le décideur **D<sub>3</sub>** en charge de **S<sub>3</sub>** sans qu'il en soit directement responsable par délégation de la PPP ou autrement formulé que **S<sub>2</sub>** fasse partie de l'environnement **S<sub>1</sub>** pertinent (au seul point de vue cognitif pour ce qui de **S<sub>2</sub>**) pour **D<sub>3</sub>**, plusieurs hypothèses de travail peuvent être avancées.

La première est celle de la révélation par le comportement de **D<sub>3</sub>** de l'incomplétude du modèle utilisé pour décrire l'ensemble des entités. Dans une logique de cascade décisionnelle ou de délégation descendante les entités et les strates qu'elles constituent par construction sont présentées comme indépendantes. Les décideurs délégataires qui les animent sont supposés ne tenir compte que d'indicateurs pertinents préalablement définis et faisant partie d'un modèle de gestion formalisé. Si **D<sub>3</sub>** déclare être concerné par la performance de **S<sub>2</sub>** c'est bien qu'émerge au moins une préoccupation non programmée et non contractualisée. Cette préoccupation environnementale dont rien dans l'absolu ne permet de dire si elle est positive ou négative ne débouche pas forcément sur la prise en compte par **D<sub>3</sub>** des intérêts de **D<sub>2</sub>**. **D<sub>3</sub>** peut considérer que ce qui se passe en **S<sub>2</sub>** lui porte ombrage ou au contraire améliore son sort. Cela ne signifie pas qu'il reconnaisse **D<sub>2</sub>** comme une partie prenante possible de ses propres décisions.

Une hypothèse de travail plus tranchée consiste à considérer qu'il y a reconnaissance par **D<sub>2</sub>** d'une interdépendance des performances de **S<sub>2</sub>** et **S<sub>3</sub>**. Dans ce cas les décisions prises par lui affectent de son point de vue la situation d'entités qui ne sont pas sous sa gouverne. Ces externalités reconnues par **D<sub>3</sub>** viennent contester un peu plus le modèle de gestion construit sur une hypothèse forte de périmétrage complet des champs décisionnels. Ce qui émerge alors c'est un modèle où un indicateur pertinent pour un décideur devient pertinent pour un autre. Si les conséquences peuvent n'être que cognitives (**D<sub>3</sub>** reconnaissant apprendre de la situation de **S<sub>2</sub>**) il y a dans cette hypothèse le début d'une contestation locale de la logique de la cascade décisionnelle dont l'unique source serait la propriété des ressources directement engagées.

Une difficulté que la logique gestionnaire avait essayée d'écarter peut alors réapparaître. **D<sub>3</sub>** peut se retrouver, prenant en compte une externalité décisionnelle en situation d'avoir à atteindre des objectifs incompatibles ou trop éloignés. C'est peut être là le vrai défi posé aux gestionnaires par la transversalisation de leurs préoccupations, résoudre le très délicat problème de la mise en cohérence d'indicateurs tous pertinents mais susceptibles de provoquer des chocs cognitifs et performatifs.

### **3.3. La Cohérence, une question de compatibilité entre indicateurs pertinents.**

En conformité avec la définition de la pertinence comme la capacité performative d'un indicateur pour un décideur et un modèle de gestion, la cohérence doit être définie au niveau des effets produits sur un individu dans les domaines de l'apprentissage et de l'action.

C'est lorsqu'à un même niveau de prise de décision cohabitent plusieurs indicateurs tous pertinents pour un décideur **D** tels que **I<sub>1</sub>** et **I<sub>2</sub>**, que se pose pour celui-ci la question de leur cohérence. Quel que soit le mode d'obtention des indicateurs le critère de cohérence veut que les effets d'apprentissage et d'action produits par eux sur **D** ne soient pas contradictoires. Ceci au point de vue du modèle de gestion dominant qui est toujours supposé pour simplifier l'analyse, être la déclinaison locale des préférences de la partie prenante principale.

Formellement, il y a incohérence entre deux indicateurs si leur définition est telle que les écarts constatés par **D** entre leurs valeurs et leurs valeurs de références peuvent conduire ce dernier à

devoir à la fois augmenter et diminuer la valeur d'une même variable d'action contrôlée par lui. La correspondance dans le domaine cognitif étant que D puisse être amené à penser que deux affirmations contradictoires sont simultanément vraies.

C'est la cohabitation d'indicateurs pertinents mais dont les définitions produisent des effets incompatibles ou contradictoires qui produit une situation incohérente pour un décideur. Devoir par exemple affecter plus de personnel dans une entité dont la productivité baisse, et y débaucher les meilleurs éléments car la qualité des productions y est très élevée, ou devoir réduire le budget communication d'une représentation régionale car il dépasse la norme et l'augmenter car la concurrence fait un effort particulier sur la zone. Ces exemples sont révélateurs du fait que la déclinaison locale des préférences de la partie prenante principale ne conduit pas mécaniquement à la répétition à l'identique de la logique valable au plus haut niveau de la hiérarchie. La spécialisation des niveaux et des entités impose à la fois une traduction, une adaptation aux conditions locales et une implication des décideurs toutes trois génératrices de variété. C'est un défi pour la hiérarchie de réussir à rendre cette variété d'indicateurs cohérente.

Dans le même registre il y a incohérence pour deux décideurs au sein d'un réseau ou d'une hiérarchie et pour deux indicateurs si leur définition est telle que les écarts constatés par  $D_1$  et par  $D_2$  respectivement entre leurs valeurs de  $I_1$  et  $I_2$  et leurs valeurs de références peuvent les conduire à devoir agir de façon contradictoire. La correspondance dans le domaine cognitif étant que  $D_1$  puisse être amené à penser qu'une affirmation est vraie et  $D_2$  qu'elle est fausse.

Cette asymétrie cognitive et performative traduit un déploiement imparfait des préférences de la PPP ou un contrôle incomplet des décideurs devant les respecter. Si les décideurs sont supposés être coopératifs, ce sont les règles qu'ils respectent qui produisent de l'incohérence. S'ils sont supposés pouvoir dévier c'est la perte de contrôle sur au moins l'un des deux qui est en cause. Elle suppose ensuite qu'à une occasion donnée, la rencontre des effets des actions décidées par  $D_1$  et  $D_2$  produisent une contradiction observable par un tiers. Mais selon la nature et l'échéance de cette occasion la contradiction aura pu produire des effets plus ou moins graves lorsqu'elle se révélera. La révélation tardive lors d'une mission d'audit de décisions contradictoires concernant un client (lui offrir une promotion et réduire sa cotation créditrice) traduit ainsi soit une formulation incohérente au sein du modèle de gestion, soit l'autonomisation partielle d'une direction.

## **Conclusion.**

La propriété définie par ses attributs économiques traditionnels est un puissant substitut à la force physique laquelle a contre elle, hors de toute considération morale, de ne pouvoir ni se déléguer ni s'aliéner sur un marché. Elle est aussi un substitut au contrat (Hart, 1993) lequel a contre lui d'être, pour des raisons de coût d'élaboration, toujours incomplet et potentiellement sujet à interprétation.

Lorsque les droits de propriété sont exercés directement, le propriétaire décideur et acteur, reçoit une récompense (ou une sanction) mesurée par un effet qui peut être (si marché il y a) le mouvement de valeur de la chose possédée. Le lien étant direct, les actes du propriétaire étant librement décidés, ce mouvement de valeur peut être attribué à l'exercice direct et *par un seul décideur* des droits liés à la propriété. Le droit de propriété individuellement exercé dans un contexte aussi périmétré que possible permet à l'individu de vérifier la rationalité de ses actes.

Dans un contexte institutionnel fort, stable et rassurant, le propriétaire légitime d'une ressource peut en déléguer sans risque majeur l'usage à un mandant et convenir avec lui, par voie contractuelle d'un mode de valorisation. Il est ainsi assez logique qu'à la marchandisation de l'économie, à la spécialisation croissante des savoirs et au développement des techniques du contrôle à distance puisse correspondre un exercice plus distancié (Berle, Means, 1932) du droit de propriété. Les actionnaires de la firme managériale peuvent se dispenser d'être présents sur les lieux de l'action, déléguer une partie de leurs droits à des spécialistes et se porter propriétaires d'entités d'autant plus nombreuses et lointaines que l'institution protectrice est puissante et couvre un large espace. Cette renonciation à l'exercice direct de certains des droits associés à la propriété est rationnelle dans une logique d'enrichissement et de dispersion et de réduction des risques. Elle l'est aussi dans la perspective d'une utilisation par les propriétaires des savoirs (Jensen, 1998) de certains spécialistes qui ont des talents que l'apporteur de capital ne peut, dans un univers de spécialités, tous posséder.

Mais comme le firent remarquer plusieurs chercheurs (Mercier, 2006) à la suite de Berle et Means, le propriétaire prend alors le risque d'apparaître aux yeux du monde comme n'exerçant plus qu'un rôle distant de « collecteur » du profit, possédant plus que connaissant, rentier plus qu'entrepreneur, exploitant l'innovation plus qu'innovant lui-même. Ce relâchement bien que rationnel et efficient du lien entre la source dominante de légitimité en économie libérale et les lieux de la production peut ainsi placer le propriétaire dans une situation d'apparente externalité. La distinction propriétaire versus simple prêteur s'amenuise alors aux yeux des acteurs proches ou collaborant à l'entité et les droits décisionnels liés à la propriété en ne s'exerçant plus que ponctuellement et par la voix d'intermédiaires (conseils d'administration, comité d'audit) perdent ce caractère d'évidence première que peut conférer la participation active du propriétaire à l'action quotidienne. Cette distanciation concrète permise et compensée par un lourd appareillage juridique et technique (marchés structurés, droits des actionnaires, instances de contrôle, fonds de pension) de surveillance du bon exercice des droits des propriétaires peut au final les délégitimer localement.

Mais protégés par l'institution et la technique dans l'exercice de leurs droits patrimoniaux, les propriétaires restent à ce jour les ultimes législateurs en matière de performance. Au final, tout effet pris en compte, toute ressource et tout effort rémunéré, c'est le *résidu aléatoire* qui leur revient qui fonde, aux yeux des marchés où la propriété peut circuler, la réussite de la firme.

L'actionnaire, propriétaire distant impose sans effort sa définition de la performance même s'il voit sa légitimité décisionnelle contestée localement, sur le lieu théorique de sa mise en œuvre, par des candidats non propriétaires mais plus présents, plus concernés et plus proches de l'action. Cette contestation diffuse touche au caractère exclusif du lien propriété décision et autorise lorsqu'elle est entendue à la formulation d'autres conceptions de la performance.

Dés l'instant où le propriétaire est amené à déléguer une part de son pouvoir décisionnel à un mandant choisi par lui pour ses compétences, il opte pour, et doit assumer, une situation d'agence au sein de laquelle les mouvements ultimes de valeur lui sont difficilement imputables. En supposant que le mandant est autre chose qu'un exécutant (ce à quoi l'hypothèse de compétence encourage) il est logique d'imaginer que son action puisse n'être pas simplement guidée par les injonctions de son mandataire.

Et, dès l'instant où une action produit plus que des effets sur la valeur de la chose possédée, que des externalités positives ou négatives apparaissent, l'évaluation des décisions par le constat de la seule variation de valeur de ce que possède le décideur ou son mandataire donne une vision incomplète de la pertinence de leurs actes. L'externalité signale une défaillance dans la définition du couple propriété – décision en situation d'interdépendance. Même si l'on accepte de fonder

tout pouvoir décisionnel sur la propriété d'un capital ou d'une chose, l'externalité en tant qu'effet sur la propriété d'autrui révèle la difficulté qu'il y a à limiter les effets concrets de la décision à un seul périmètre patrimonial. Source de la décision la propriété est incomplètement définie donc sans l'énoncé des *responsabilités* qui accompagnent son exercice dans un monde d'interactions et d'interdépendance (Laval, 2007, page 228)

Un regard extérieur au lien de propriété, même non lié contractuellement à l'entité active ou à l'un de ses propriétaires constate des mouvements de valeur positifs ou négatifs affectant sa situation. Partie gagnante ou perdante, l'individu concerné, dans une perspective d'équité (Rawls, 1987) peut prétendre faire valoir le fait qu'une décision a été prise à sa place qui affecte la valeur de son patrimoine. Si le droit n'intègre pas cette possibilité de responsabilisation des décisions et si le calcul économique des propriétaires ignore ces interactions, le marché fonctionne en partie sous un voile d'ignorance. Ce qui n'est pas compté dans le périmètre du calcul immédiat n'existe pas aux yeux du décideur. Bénéfices privés et coûts publics coexistent sans entrave.

A la légitimation par le droit de propriété répond ainsi dans un contexte de large interdépendance des individus (Clark, 1916) la responsabilisation de ceux dont les décisions peuvent affecter la propriété et plus généralement la situation d'autrui. Le constat de Clark (Clark, 1916) que l'on retrouve dans la sociologie de Norbert Elias (Elias, 1975) avec le concept de chaînes d'interdépendance est qu'une lecture réaliste du monde impose la prise en compte des effets des décisions des uns sur la situation des autres et bien au-delà des liens contractuels immédiats. Tout propriétaire est ainsi, même sans le savoir, le mandataire du reste du monde dans la mesure où la recherche d'un gain peut le conduire à pouvoir altérer la situation d'un périmètre qu'il ne contrôle pas mais qui dépend en partie de lui.

### Notation utilisée.

A : activité productive,  $A_e$  activité productive dans le périmètre  $e$ .

$A_d$  : activité ou action décidable par le décideur D.

D : décideur,  $D_e$  décideur dans  $e$ .

$D_s$  : décideur responsable d'une strate  $s$ , ensemble d'entités similaires et indépendantes

$D_h$  : décideur responsable d'une hiérarchie  $h$ , ensemble d'entités  $e$  pour lesquelles les décisions de  $D_h$  s'imposent à  $D_e$ .

$D_{h,n}$  : décideur responsable d'une hiérarchie  $h$  de rang  $n$  ( $n = 1, 2, \dots, u$ ) niveau hiérarchique.

$e$  : entité ou unité active ( $e = 1, 2, \dots, v$ )

F : firme, comprend toutes les entités  $e$  à évaluer.

I : indicateur de performance,  $I_e$  indicateur dans ou relatif à  $e$ ,  $I_s$  indicateur dans ou relatif à  $s$ .

$I_{h,n}$  : indicateur de performance pour un décideur hiérarchique de rang  $n$ , indicateur ultime si  $n = u$  est le plus haut niveau hiérarchique dans F.

$x_i$  : quantité de l'input  $i$  utilisé ( $i = 1, 2, \dots, n$ )

$y_j$  : quantité de l'output  $j$  produit ( $j = 1, 2, \dots, k$ )

$(i, j)_A$  : activité productive bien définie. La quantité d'inputs  $x_{ij}$  est nécessaire pour produire la quantité  $y_j$ , élément intermédiaire d'une nomenclature ou produit fini, par l'activité A.

$(i, j)_{Ae}$  : activité productive bien définie dans le périmètre d'une entité  $e$ .

$y_{je}$  quantité  $y_j$  produite par une entité  $e$ .

$y_{je} / x_{ij}$  efficacité technique ou productive simple (productivité) pour  $i, j$  et dans  $e$ .



## Bibliographie.

- ALCHIAN A A, DEMSETZ H. (1972), Production, information costs, and economic organization, *American economic review*, n°62, pp. 777-795.
- ANTLE R, DEMSKI J, S. (1988), The controllability principle in responsibility accounting, *Accounting Review*, Vol 63, n°4, pp. 700-718.
- BERLE A.A. MEANS G.C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, MacMillan : New York.
- BERTHE B. (2001), *L'effort au travail, analyse d'un concept économique*, Presses universitaires de Rennes.
- BESSON P. (1997), *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, Institut Vital Roux, Vuibert.
- BOMSEL O. (2007) *Gratuit ! FOLIO ACTUEL*.
- BOUQUIN H. (1997), *Comptabilité de gestion*, Sirey.
- BROUSSEAU E. (1993), *L'économie des contrats*, Presses Universitaires de France.
- CAVES R, E. (2000), *Creative industries*, Harvard University press.
- CHEW D, H. (1997), *Studies in international corporate finance and governance systems*, Oxford University Press.
- CLARK JOHN MAURICE (1916), "The Changing Basis of Economic Responsibility", *The Journal of Political Economy*, 24 (3), p. 209-229.
- CLEAVER F, (2000), Moral ecological rationality, institutions and the management of common property resources, *Development and Change*, Vol 31, pp-361-383.
- COOPER W, W, SEIFORD L, M, TONE K. (2003), *Data envelopment analysis*, Kluwer Academic Publishers.
- CURIEN N. (1992), *Economie et management des entreprises de réseau*, ENSPTT Economica.
- DEMSETZ H. (1997), Theories of the firm: their contrasts and implications, *Academia Economics Papers*, Vol 25, n° 4, pp. 407-426.
- ELIAS E. (1975), *La dynamique de l'occident*. Calmann-Lévy.
- GROSSMAN S, J, HART O, D. (1986), The costs and benefits of ownership, a theory of vertical and lateral integration, *Journal of Political Economy*, Vol. 94, n°4 pp. 691-719.
- HART D, O. (1993), Incomplete contracts and the theory of the firm, in WILLIAMSON O, E, WINTER S, G. (ed), *The nature of the firm*, Oxford University press, pp. 138-158.
- JENSEN M, C. (1998), *Foundations of organizational strategy*, Harvard University Press.
- JOHNSON H, T, KAPLAN R, S. (1987), *Relevance lost, The rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press.
- KARPIK L. (2000), Le guide rouge, *Sociologie du travail*, 42, pp. 369-389.
- LAVAL C. (2007), *L'homme économique. Essai sur les racines du néolibéralisme. NRF essais. Gallimard*.
- MANSSON J. (2003), How can we use the result from a DEA analysis? Identification of firm relevant reference units, *Journal of Applied Economics*, Vol 1, n°1, pp. 157-175.
- MARSCHAK J, RADNER R. (1972), *Economic theory of teams*, Yale University Press.
- MERCIER S, (2006) Aux origines de la Stakeholder Theory : 1916-1950; *Cahier du FARGO* n° 10610.
- MEYER J, W. ROWAN B. (1991), Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony. In DiMaggio P, J. and Powell W, W. (Eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press.
- MILGROM P, ROBERTS J. (1992), *Economics, organization and management*, Prentice Hall.

- OSTROM E. (1990), *Governing the commons. The evolution of institutions for collective action*, Cambridge University Press.
- PARSONS T. (1980), *Structure and process in modern societies*. Glencoe, IL: Free Press.
- PERROW C. (1979), *Complex organization, a critical essay*, Random House.
- PRAHALAD C, K. (1997), Corporate governance or corporate value added, rethinking the primacy of shareholder value, in Chew D, H. (ed), *Studies in international corporate finance and governance systems*, Oxford University Press, pp. 46-56.
- RAWLS J. (1987), *Théorie de la justice, Editions du seuil*.
- SIMON H (1951), A formal theory of employment relationship, *Econometrica* n°19 pp. 293-305.
- SUCHMAN M, C. (1988), *Managing legitimacy : strategic and institutional approaches*, University of Wisconsin-Madison.
- THANASSOULIS E. (2001), *Introduction to the theory and application of data envelopment analysis*, kluwer Academic Publishers.
- WADE R. (1979), The social response to irrigation: an Indian case study, *Journal of Development Studies*, Vol 16, n°1, pp. 3-26.