

La performance des projets de R&D, une affaire de point de vue ?



■ Résumé

Notre recherche vise à clarifier, au-delà du problème de la spécificité des projets de R&D, celui de la variété des attributs de la notion de « performance ». La performance d'un projet de R&D ne se limite pas à la seule dimension économique ou financière. Elle doit parfois intégrer des éléments qualitatifs dont la synthèse n'obéit pas à des règles simples. En outre, obtenir un consensus pour appréhender le concept de performance relève parfois de l'impossible en raison :

- de la diversité des critères d'efficacité et de performance due à la grande variété des attributs,
- de la faiblesse du degré de connaissance du périmètre temporel et spatial du projet de R&D ou mais aussi de la relation entre sa consommation des ressources et son résultat.

Par conséquent, la question de la performance des projets de recherche appelle des réponses particulières qui nécessitent la prise en compte d'une double facette matérielle et immatérielle.

■ Abstract

Our research aims at clarifying, beyond the problem of the specificity of the projects of R&D, that of the variety, of the attributes, of the concept of "performance". The performance of a project of R&D is not limited to the only economic or financial dimension. It must sometimes integrate qualitative elements whose synthesis does not obey simple rules. Moreover, to obtain a consensus to apprehend the concept of performance concerns impossible sometimes because:

- *diversity of the criteria of effectiveness and performance due to the large variety of the attributes,*
- *weakness of the degree of knowledge of the temporal perimeter and spatial of the project of R&D or but also of the relation between its consumption of the resources and its result.*

Consequently, the question of the performance of the research projects calls particular answers which require the taking into account of a double material and immaterial facet.

■ Mots clés / Keywords

Performance, Recherche et développement, Projet de recherche // *Performance, R&D, Projects of Research*

Sommaire

| | |
|--|----------|
| Introduction | 7 |
| 1 Quelle méthodologie faudra-t-il adopter? | 8 |
| 2 Quelle acceptation les auteurs accordent-t-ils au concept de performance? | 8 |
| <hr/> | |
| 2.1 <i>Les différentes dimensions de la performance organisationnelle de Quinn et Rohrbaugh</i> . | 11 |
| 2.2 <i>Les typologies d'Ouchi</i> | 12 |
| 2.3 <i>Arbres de choix des modes de contrôle d'Hofstede</i> | 13 |
| 2.4 <i>Les caractéristiques des systèmes de mesure d'après R. Simons</i> | 14 |
| 2.5 <i>Le cadre conceptuel de H. Bouquin</i> | 15 |
| 2.6 <i>Les principales caractéristiques des méthodes d'évaluation des performances d'après V. Malleret</i> | 16 |
| <hr/> | |
| Conclusion | 17 |
| Bibliographie | 18 |

Introduction

Au moment où le contrôle de gestion semble être remis en cause et recherche une nouvelle légitimité, les unités de recherche et développement, face au phénomène de déréglementation s'efforcent de mettre en place un contrôle de gestion en transposant les outils et méthodes venant d'autres secteurs. Si les activités de recherche et développement peuvent être considérées comme similaires à celles que l'on soumet habituellement à cette démarche de contrôle, il n'en demeure pas moins qu'il existe des différences. Il s'agit notamment des incertitudes de technologie, de concurrence, de débouchés commerciaux et de facteurs humains. Quant au contrôle de gestion, il est traditionnellement axé sur la représentation, la prévisibilité, la maîtrise et la mesure.

Dans ce contexte, une réflexion sur la mesure de performance des projets de R&D nous semble particulièrement intéressante pour deux raisons :

- Cette mesure des performances permet de valider les budgets alloués aux études et recherches menées au sein de cette division, donc garantit la bonne allocation des ressources.
- Elle facilite la réactivité, l'apprentissage et l'innovation de ce groupe industriel face à l'ouverture à la concurrence du marché de l'électricité.

Cependant, comment peut-on mesurer la valeur des projets de R&D ou des programmes qui ne disposent pas parfois de marché ?

Au-delà du problème de la spécificité des projets de R&D, se pose celui de la variété des critères de mesure ou d'appréciation. La performance d'un projet ne se limite pas à la seule dimension économique ou financière. Elle doit parfois intégrer des éléments qualitatifs dont la synthèse n'obéit pas à des règles simples. A ce effet, il nous semble important de souligner que :

- La mesure du résultat d'un projet de R&D est complexe et ambigu ;
- La relation entre la consommation des ressources et le résultat n'est pas toujours connue avec certitude ;
- Le résultat d'un projet de R&D est à la fois dilué dans le temps et dans l'espace.

Les projets de R&D impliquent de nombreux acteurs. Ainsi, évaluer la performance de tels projets fait appel à des systèmes de valeurs qui peuvent ne pas être les mêmes. Par conséquent, la mesure ou l'évaluation de performance des projets par exemple nécessite la mise en place d'un système de mesure connu et partagé.



1 Quelle méthodologie faudra-t-il adopter ?

Pour ce faire, deux méthodologies nous sont proposées. La première est celle de Malleret (1993) qui repère trois étapes dans le processus d'évaluation des performances. Elles consistent à :

- Décrire les activités avec la mesure des intrants, des moyens, des extrants, des impacts. Cela suppose l'existence au préalable d'un système de description et de mesure des activités.
- Résumer cet ensemble par des indicateurs de synthèse.
- Confronter les résultats des activités aux référentiels (missions, objectifs, normes) afin d'évaluer la performance.

Or, Gibert (1986) a déjà souligné les difficultés de l'évaluation de performance en terme d'impact en raison de son caractère pluridimensionnel. Ainsi, il est difficile d'attribuer aux effets de l'action et aux effets externes leur part respective. D'après cet auteur, le système de mesure ne prend en compte que les résultats ou les impacts directs.

Une deuxième méthodologie nous est proposée par Bourguignon (1998). Elle inclut quatre étapes à savoir :

- l'acceptation de la performance,
- ses dimensions,
- les critères de l'évaluation,
- ses référentiels.

Nous estimons qu'un concept aussi *élastique* que la performance ne peut être appréhendé par des *indicateurs aussi réducteurs* que la *rentabilité financière* surtout dans les activités aussi complexes que la R&D. En outre, comme nous nous référons au cadre conceptuel de Simons (1995) pour être sur la dynamique d'amélioration continue de performance, le *benchmarking interne et externe* demeure indispensable.

2 Quelle acception les auteurs accordent-ils au concept de performance ?

Dans ces différents travaux, les auteurs repèrent de multiples dimensions à la performance. Cette liste de travaux est loin d'être exhaustive.

| Etudes | Dimensions | Remarques |
|----------------------|--|---|
| J.P. Campbell (1977) | Rationnelle Humaine | Il a recensé 30 critères différents d'efficacité. |
| W.R. Scott (1977) | Rationnelle Humaine Systémique | Il a effectué une synthèse des critères d'efficacité de Campbell. |
| K.S. Cameron (1978) | Rationnelle Humaine Systémique De processus interne | La nouveauté a été la dimension de processus interne reconnue à la performance. |

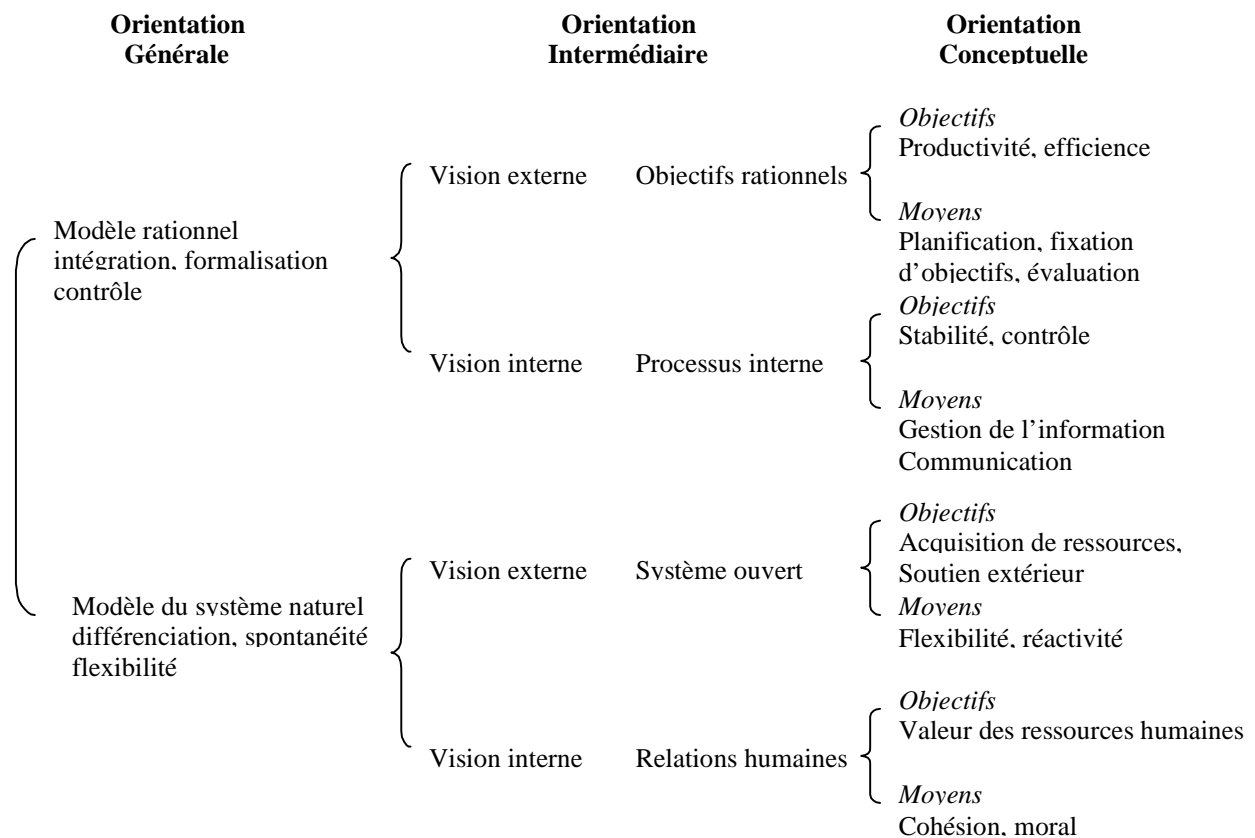
| Etudes | Dimensions | Remarques |
|---|---|---|
| S.E. Seashore (1979) | Rationnelle Humaine De processus de décision | |
| R.E. Quinn et J. Rohrbaugh (1983) | Rationnelle Humaine Systémique De processus interne | Ces auteurs ont effectué la synthèse la plus complète. |
| H. Bouquin (1986) | Objective De processus | La mesure de la performance est entendue comme une évaluation ex post des résultats obtenus. |
| P. Candau (1988) | Instrumentale | La performance n'a de sens que si des résultats sont mesurés. |
| P. Lorino (1991) | Interprétative Dynamique | Performance = Amélioration du couple Valeur - Coût. Il rapproche interprétation à performance. La performance n'est pas une destination, elle est un voyage. |
| J.G. March (1991) | Cognitive | Pour lui, on touche au processus de décision individuels et organisationnels. |
| R.S. Kaplan et D.P. Norton (1992, 1998) | Financière D'apprentissage et d'innovation De clients De gestion interne | La performance est multi-acteurs, multi-critères et multi-étapes. La performance est globale. |
| D. Le Maitre (1993) | Stratégique Commerciale Humaine Interne et Externe | |
| N. P. Macintosh (1994) | Rationnelle Humaine Systémique | Pour lui, tout dépend de la connaissance du processus de transformation et du degré de connaissance des objectifs. |
| E. M. Morin, A. Savoie, G. Beaudin (1994) | Economique Systémique Politique Sociale | Efficienc e et efficacité économique Pérennité Légitimité de l'organisation auprès de l'environnement extérieur Valeur des ressources humaines |
| P. Veltz et P. Zarafian (1994) | Individu - Organisation | Pour eux, il s'agit d'une performance d'interface et organisationnelle. |

| Etudes | Dimensions | Remarques |
|--------------------------|---|---|
| A. Bourguignon (1995) | Objective Subjective De processus | La performance est la réalisation des objectifs organisationnels. Résultat de l'action Succès Action |
| C. H. d'Arcimoles (1995) | Economique Sociale | Pour lui, il ne s'agit pas de mesurer mais d'apprécier. |
| M. Lebas (1995) | Objective Subjective | Résultat de l'action Jugement, Interprétation |
| J. L. Le Moigne (1996) | Objective Subjective Systémique | Selon la position du sujet (acteur), la performance peut être vue comme une combinaison de la pertinence et de la cohérence ou comme une boucle itérative entre pertinence et cohérence. |
| D. Bessire (1998) | Objective | La performance renvoie aux 3 E : Economie, Efficience et Efficacité des solutions. |
| A. Desreumaux (1998) | Economique Systémique Dynamique | La performance ou l'efficacité est la capacité de l'organisation à satisfaire les attentes de ses constituants stratégiques, attentes elles-mêmes diverses et potentiellement évolutives. |

Campbell (1977) a recensé trente indicateurs différents d'efficacité et de performance. En raison de leur diversité, une première synthèse sera effectuée par Scott (1977). Cet auteur les classe en trois dimensions. La première est celle qui relève du modèle rationnel où l'efficacité économique est le nerf du système. La deuxième est celle du modèle naturel où l'on s'intéresse à l'efficacité économique mais surtout à la cohésion et au moral des acteurs. Enfin, la troisième est systémique où l'accent est mis sur la flexibilité et la réactivité.

Une seconde synthèse a été proposée par Cameron en 1978 ; nous retrouvons dans celle-ci les trois dimensions de Scott (1977), la nouveauté a été la dimension relative au processus interne. De même, Seashore(1979) a proposé une synthèse similaire. Enfin, Quinn et Rohrbaugh(1983) nous offrent un cadre conceptuel proche de la synthèse de Cameron mais plus détaillé, comme l'illustre le schéma suivant :

2.1 Les différentes dimensions de la performance organisationnelle de Quinn et Rohrbaugh (1983)



Compte tenu de ces nombreuses synthèses, nous pouvons partager avec Cameron et Whette (1983) qu'obtenir un consensus pour appréhender le concept de performance relève de l'impossible en raison :

- De la diversité des critères d'efficacité et de performance (Campbell, 1977) due à la grande variété des attributs,
- De la faiblesse du degré de connaissance du périmètre du champ de l'efficacité ou de la performance,
- Du caractère subjectif de certains indicateurs d'évaluation.

Cependant, il faudra souligner que l'une des dimensions de la performance qualifiée d'objective, d'économique et de rationnelle sous-tend l'hypothèse qu'il existe des lois valables pour toutes les actions et à toutes les étapes. Or, un tel déterminisme serait-il pertinent dans les activités de R&D ?

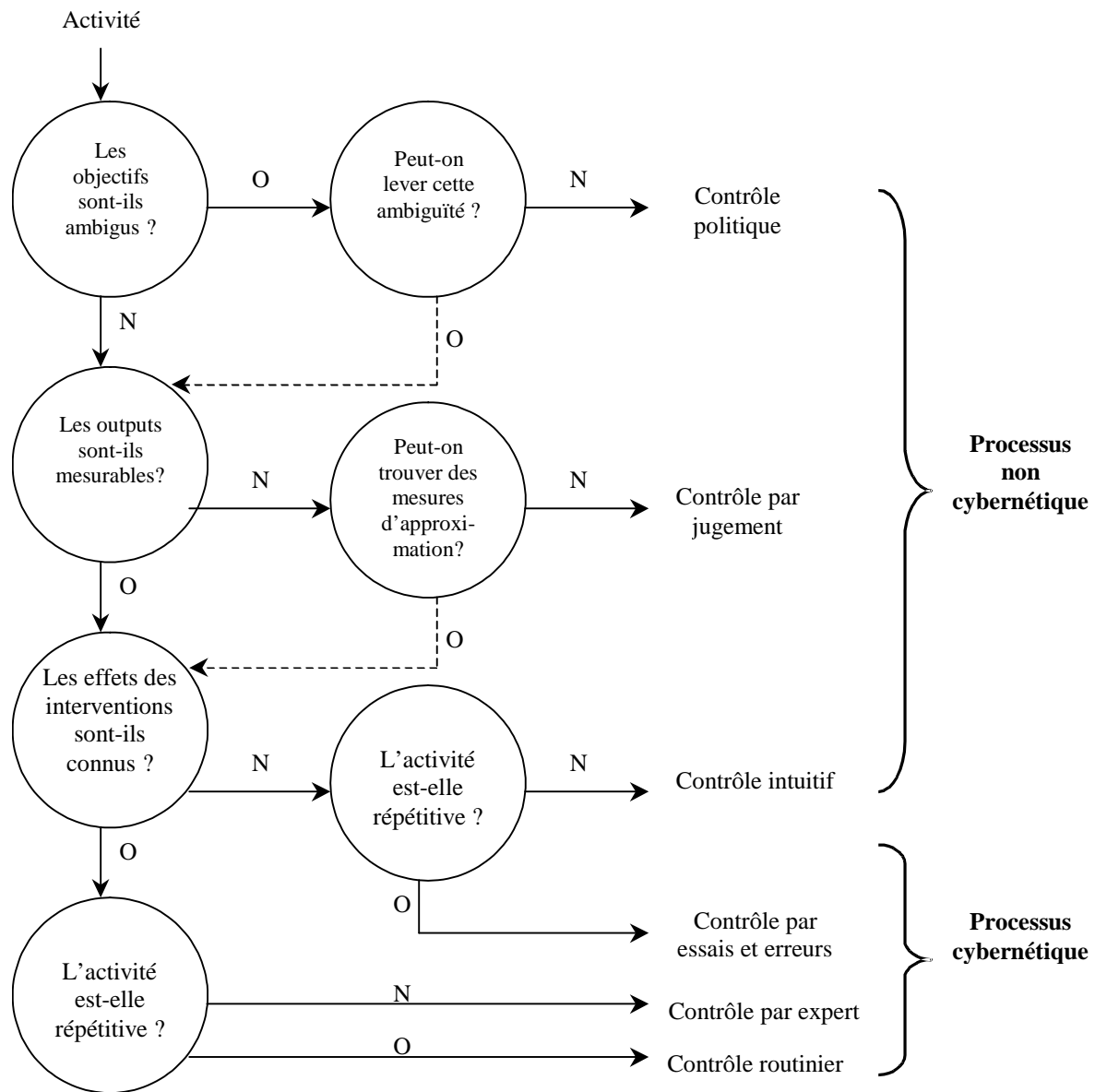
La typologie des systèmes de contrôle organisationnel proposée par Macintosh (1994) fournit une réponse. Cet auteur retient deux éléments clés : la connaissance du processus de transformation et le degré des connaissances des objectifs. Ainsi, pour lui lorsque la connaissance du processus de transformation est complète et que le degré de connaissance des objectifs est élevé alors le système pourra être rationnel et fermé. Par contre, à partir du moment où la connaissance du processus de transformation est incomplète et s'y ajoute un faible degré de connaissance des objectifs alors le système ne pourra être que naturel et ouvert (systémique). Ce faisant, Macintosh rejoint le cadre théorique développé par Ouchi (1977).

2.2 Les typologies d'Ouchi (1977)

| | | Possibilité de mesurer les résultats | |
|--|------------|--|--------------------------------------|
| | | Elevée | Faible |
| Connaissance des actions et du processus de transformation | Excellente | Contrôle des comportements et/ou des outputs | Contrôle des comportements |
| | Faible | Contrôle des outputs | Contrôle rituel (corps diplomatique) |

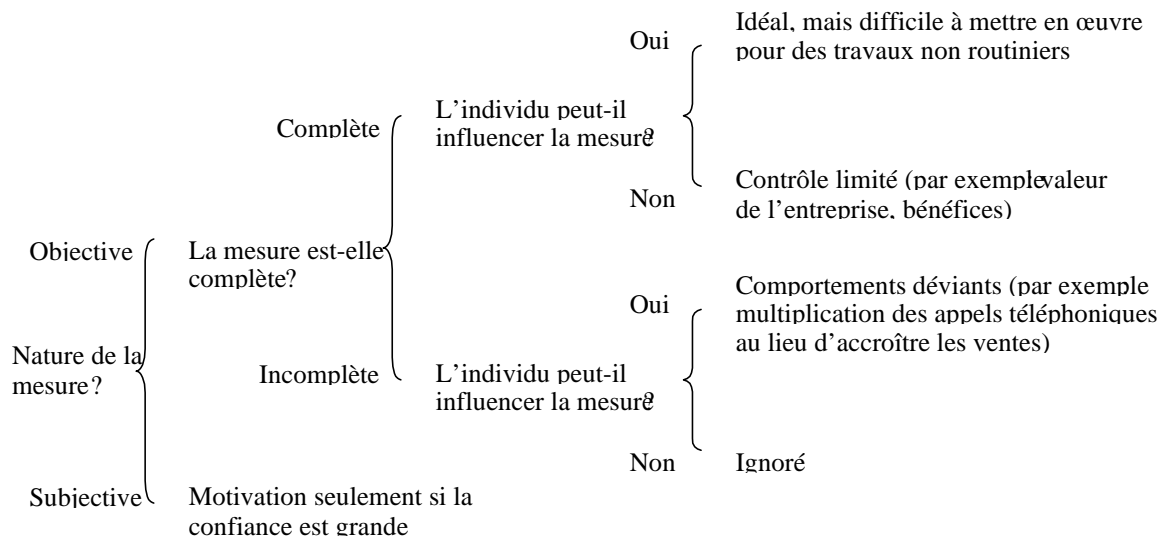
De même, Hofstede (1981) a posé les conditions devant être vérifiées pour la mise en place d'un contrôle classique des performances par les résultats.

2.3 Arbre de choix des modes de contrôle d'Hofstede (1981)



Il faut attendre Simons (1995) pour savoir quel contrôle de performance faudra-t-il mettre en œuvre lorsque les conditions du processus de mesure rationnel ne sont pas satisfaites.

2.4 Les caractéristiques des systèmes de mesure d'après R. Simons (1995)



Ce faisant, Simons (1995) reconnaît que la mesure devrait être objective, globale et sensible aux efforts des acteurs.

En outre, il s'inspire du modèle de contrôle de gestion d'Anthony (1965) et propose d'autres systèmes parallèles :

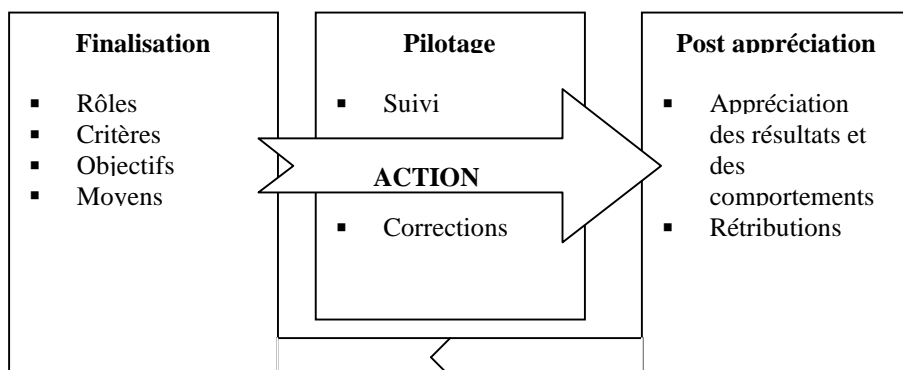
- Au niveau du contrôle stratégique, Simons considère un système de croyances qui stimulerait l'atteinte de nouvelles performances et un système de barrières qui fixerait les limites à ne pas franchir.
- Au niveau du contrôle de gestion, domaine des performances, il retient d'une part les systèmes rétro-actifs qui visent à accélérer l'apprentissage organisationnel et l'atteinte de meilleures performances et d'autre part les systèmes de diagnostic et de contrôle qui permettent de les suivre et de motiver leur atteinte.

D'autres auteurs comme Burlaud et Simon (1995) préconisent l'utilisation d'indicateurs physiques pour pallier les faiblesses des indicateurs financiers.

Quant à Bouquin, il nous offre un cadre conceptuel dans le domaine de la mesure ou de l'évaluation des performances.

2.5 Le cadre conceptuel de H. Bouquin (1986)

Il distingue trois étapes :



D'après Bouquin, la mesure des performances est entendue comme « l'évaluation ex post des résultats obtenus ».

Par ailleurs, Malleret (1993) nous propose dans cette optique les principales caractéristiques des méthodes d'évaluation des performances.

2.6 Les principales caractéristiques des méthodes d'évaluation des performances d'après V. Malleret (1993)

| | <i>La méthode est centrée sur les coûts et/ou les résultats</i> | <i>Le contrôle est centré sur l'efficacité et/ou sur l'efficacé</i> | <i>Méthode permanente ou ponctuelle</i> | <i>Coût de la méthode (temps requis)</i> | <i>Degré de formalisation de la méthode</i> | <i>Origine du jugement</i> |
|--------------------------|---|---|---|--|---|----------------------------|
| Coûts standards | + Coûts | Efficacité | Permanente | Fort | Fort | Interne |
| Comptabilité d'activités | + Coûts | Efficacité | Permanente | Fort | Fort | Interne ou externe |
| Ratios simples | Coûts et résultats | Efficacité | Ponctuelle/ Permanente | Faible | Moyen / Faible | Interne/ externe |
| Méthodes complexes | Coûts et résultats | + Efficacité | Ponctuelle | Fort | Fort | Interne |
| Méthodes d'organisation | + Coûts | + Efficacité | Ponctuelle | Fort | Moyen / Faible | Interne |
| Supérieur hiérarchique | Résultats | | Permanente | Moyen / Faible | Faible | Interne |
| Expert extérieur | En général coûts et résultats | | Ponctuel | Moyen | Faible | Externe |
| Clients internes | Résultats | + Efficacité | Permanent | Moyen | Moyen | Interne |
| Marché | Rapport coûts/ résultats | + Efficacité | +/- Ponctuel | Moyen | Moyen | Externe |
| Pairs | Résultats | Efficacité | Ponctuel | Faible | Fort | Externe |
| Auto-évaluation | Résultats | Efficacité | Ponctuel | Faible | Faible | Interne |

Néanmoins, compte tenu de la diversité des systèmes de valeurs des acteurs, la mauvaise perception du processus de mesure ou d'évaluation peut induire des effets pervers de contre performances (Dejours, 1990, Chanlat, 1990). Dejours (1990) note que « la recherche de meilleures performances fait surgir dans l'entreprise même des contraintes sociales et humaines qui ont (...) des conséquences parfois moins avantageuses sur (...) la santé des hommes et des femmes qu'elle emploie ». De même, Chanlat (1990) considère que les effets pervers proviennent de l'écart entre ce que prescrit l'organisation en matière de critères de performance à respecter et la réalité sur le terrain. C'est dans cette optique que Samier (1998) avance que « en augmentant ainsi la performance humaine, l'entreprise améliore sa performance économique laquelle bénéficie en retour aux membres de l'organisation ».

Il en est de même pour Veltz et Zarifian (1994) pour qui, la performance dépend désormais de l'interaction individu-organisation. Pour ces auteurs, il s'agit d'une « performance d'interface et organisationnelle ».

Nous pouvons considérer avec March (1991) que « les membres d'une organisation tentent en général de trouver un sens aux événements et processus en cours. Ils découvrent ou imposent un ordre, attribuent des significations et donnent des explications ». Ainsi, mesurer la performance des activités de R&D comportera une dimension cognitive. Cela se justifie par le fait que la mesure ou l'évaluation de la performance des actions de R&D, par exemple, ne manquera pas de toucher aux processus de décision organisationnels et individuels.

Enfin, nous pouvons conclure avec Desreumaux (1998) en ce qui concerne la mesure des performances que « la difficulté réside dans la pluralité possible des objectifs poursuivis voire dans l'absence de consensus entre acteurs sur leur nature ou leur contenu véritable ; ce qui ouvre la voix à la pluralité des interprétations et aux divergences d'évaluation ».

Il apparaît aussi difficile d'étudier la mesure de performance des projets de R & D en dehors de leur contexte. Nous pourrions recourir à la théorie de contingence (Khandwalla, 1972,) car il n'existe pas de mesure ou d'évaluation de performance qui soit appropriée à tous les projets, à toutes les étapes et dans toutes les circonstances.



Conclusion

Au terme de notre analyse, nous avons montré que la performance dans les projets de Recherche tire sa complexité du fait qu'elle se trouve au carrefour de deux composantes qui doivent être analytiquement différenciées tout en étant intégralement liées (Lawrence et Lorsch, 1973) : la production des connaissances et la production de procédés ou de produits innovants générateurs d'avantages compétitifs. Or, la production de connaissances relève de la gestion des connaissances : sphère immatérielle alors que la production de procédés et de produits innovants relève de la valorisation économique des connaissances : sphère matérielle. Son évaluation nécessite certes la prise en compte du résultat financier mais surtout des autres dimensions, innovation et apprentissage, processus internes et clients (Kaplan, Norton, 1998).

Au terme de notre analyse, nous préconisons une méthodologie qui s'articulerait autour de six étapes qui nécessitent chacune des entretiens avec les acteurs : commanditaires, opérationnels, utilisateurs.

- La première phase consiste à établir *une description générale de la performance* qui serait en adéquation à la fois avec la perception des acteurs, la nature et les caractéristiques des projets de R&D. Nous considérons que l'acceptation de la performance dépend de la problématique retenue et de la perception des acteurs.
- La deuxième phase vise à *spécifier les domaines particuliers* des projets de R&D qui seront *mesurées* ou *évaluées*. Il s'agit là de saisir l'ensemble des dimensions qui doivent être appréhendées et surtout de les affiner. Cela nous permettra de *délimiter le périmètre*.
- La troisième phase a pour but de *détecter les angles* sous lesquels les performances de ces projets peuvent être mesurées ou évaluées. A ce stade, il s'agit d'*étudier la complémentarité* ou *la cohérence* des deux visions *interne* et *externe* en matière de mesure ou d'évaluation de performance des projets de R&D.
- La quatrième phase a pour objectif d'*établir les types de données nécessaires* à la mesure ou à l'évaluation de performance. Après avoir défini les paramètres permettant de les appréhender, il convient d'étudier ce que cela nécessite en termes de *méthodes et d'outils de collecte possibles*.
- La cinquième phase consiste à *effectuer la synthèse des indicateurs de performance* de ces projets avec *leur échelle* de mesure ou d'évaluation.
- Enfin, la dernière étape consiste à *tester la validité et la fiabilité du processus* de mesure ou d'évaluation de performance de ces projets de R&D.



Bibliographie

- Anthony R.N. (1965), *Planning and Control System: A Framework for Analysis*, Harvard University Press.
- Arcimoles (d') C.H. (1995), *Diagnostic Financier et Gestion des Ressources Humaines. Nécessité et Pertinence du Bilan Social*. Economica, p.101
- Bessire D. (1998), « Performance : du « flou » sémantique à l'interrogation épistémologique », in Actes du Congrès de l'AFC, *Performances et comptabilités*, Nantes.
- Bourguignon A. (1995), « La performance, essais de définition », *Revue Française de Comptabilité*, n°269, juillet-août, pp. 60-65
- Bourguignon A. (1998), « La perception des critères d'évaluation de la performance : l'importance de la relation au travail et des performances perçues ». Thèse pour le doctorat de Sciences de Gestion, Université de Paris I, Panthéon-Sorbonne.
- Bouquin H. (2004), *Le contrôle de gestion*, PUF, 508 p.
- Burlaud A. et Simon C. (2003), *Comptabilité de Gestion*, Vuibert, 411 p.
- Cameron K.S. (1978), « Measuring Organization Effectiveness in Institutions of Higher Education », *Administrative Sciences Quarterly*, vol.23, pp. 604-632.
- Cameron K.S., Whetten D.A.(1983), « Some Conclusions About Organizational Effectiveness », in Cameron K.S., Whetten D.A., *Organizational Effectiveness : A Comparison of Multiple Models*, New York Academics Press, pp. 261-277
- Campbell J.P. (1977), « On the Nature of Organizational Effectiveness » in Goodman P.S., Pennings J.M., *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass.
- Candau P. (1988), « Mesurer la performance sociale dans l'entreprise », in Candau P., *L'Enjeu humain de l'entreprise*, Créations d'Editions Productions Publicitaires, Collection « les Enjeux de l'entreprise », p.408
- Chanlat J.F. (1990), « Stress, psychopathologie du travail et gestion », in Chanlat J.F. et alli., *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Les Presses de l'Université de Laval, Editions ESKA, pp.709-721
- Dejours C. (1990), « Nouveau regard de la souffrance humaine dans les organisations », in Chanlat J.F. et alli., *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Les Presses de l'Université de Laval, Editions ESKA, pp.687-708
- Desreumaux A. (1998), *Théorie des organisations*, Editions Management et Société.
- Hofstede G. (1981), « Management Control of Public and not-for-Profit Activities, Accounting », *Organizations and Society*, vol. 6, n°3, pp.193-211
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1992), « The balanced Scorecard - Measures That Drive Performance », *Harvard Business Review*, January-February, pp.71-79
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1998), *Le tableau de bord prospectif*, Les Editions d'organisation, 311 p.
- Khandwalla P.N. (1972), « The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls », *Journal of Accounting Research*, Autumn, pp.275-285

-
- Lebas M. (1995), « Oui, il faut définir le performance », *Revue Française de Comptabilité*, n°269, juillet-août, pp.66-71
- Le Maître D. (1993), « Evaluation de la performance et comportements opportunistes dans les centres de responsabilité », Thèse Rennes I.
- Le Moigne J.P. (1996), « Les deux sources de la performance des organisations : cohérence du contrôle, impertinence de l'intelligence », in ECOSIP, *Cohérence, pertinence et évaluation*, Economica, collection « Gestion », pp.31-45
- Lorino P. (1991), *Le contrôle de Gestion stratégique : la gestion par les activités*, Dunod, 212 p.
- Lorino P. (1995), *Comptes et récits de la performance, essai sur le pilotage de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, 285 p.
- Macintosh N.B. (1994), *Management accounting and control systems*, John Wiley.
- Malleret V. (1993), « Une approche de la performance des services fonctionnels : l'évaluation des centres de coûts discrétionnaires », Thèse es Sciences de Gestion, Nouveau Doctorat, Paris IX Dauphine, décembre.
- March J.G. (1991), *Décisions et Organisation*, Les Editions d'Organisation, p.12
- Morin E.M., Savoie A., Beaudin G., *L'efficacité de l'Organisation - Théories Représentations et Mesures*, Gaëtan Morin Editeur.
- Ouchi W.G. (1979), « A Conceptuel Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms », *Management Science*, vol. 25, n°9, September, pp. 833-848
- Ouchi W.G. (1980), « Markets, Bureaucracies and Clans », *Administrative Science Quarterly*, vol.25, March, pp. 129-141
- Quinn R.E., Rohrbaugh J. (1983), « A Spatial Model of Effectiveness Criteria », *Management Science*, vol.29, n°3, pp. 363-377
- Samier N. (1998), « L'appréciation des performances perçues comme un générateur de risques et de développements sociaux », in Actes du Congrès de l'AFC , *Comptabilités et Performances* , Nantes.
- Scott W.R. (1977), « Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies », in Goodman P.S., Pennings J.M., *New perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass.
- Seashore S.E. (1979), « Assessing Organizational Effectiveness with Reference to Member Needs », Meetings of the Academy of Management.
- Simons R. (1995), *Levers of control*, Boston (Mass.), Harvard Business School Press.
- Veltz P. et Zarifian P. (1994), « Vers de nouveaux modèles d'organisation de la production ? », *Problèmes économiques*, n° 2359, 19 janvier, pp. 1-10

