

L'ÉVALUATION

L'évaluation est une fonction utilisée en gestion, qui fait largement appel aux... fonctions qui viennent naturellement à l'esprit: l'intuition, la perception, la discrimination, et surtout, bien sûr, le jugement.

Même à un corps cervical athlétique, aidé par des petites pucelles de 8 bits, renforcé au réseau de neurones, incrémenté aux algues et excrémenté aux rythmes, donc aux algorithmes, il faut une aide pour organiser cette évaluation. Ce corps sera alors à même de la faire "cum spiritu suo": avec son esprit.

Les suggestions d'auteurs, les beaux machins en couleurs vendus par les consultants et les entreprises d'informatose rendent de grands services à l'évaluation en lui procurant des ensembles de données (en général bien présentées, utiles et conviviales), en donnant aussi des référentiels, des indicateurs et des comparaisons qui aident le jugement à se fonder.

C'est déjà beaucoup, mais il faut en outre faire appel à cette classe supérieure et autonome de l'esprit, celle qui se rend compte des grandeurs, qui soupèse l'importance des événements, et qui surtout sait reconnaître les priorités, et relativiser les choses sans être contingent à des circonstances spécifiques.

Hélas, ce que Sir Geoffrey Vickers appelle «The Art of Jugement» (Chapman and Hall, London, 1965) ne peut donc être dispensé ici, mais on y trouvera quelques supports secourables et des objets poignants d'évaluation.

Les Maîtres ouvrent la porte

Mais c'est à toi d'entrer

Vieux proverbe chinois (toujours pas de jeune)

L'ÉVALUATION

Sommaire

1	L'organisation du jugement	5
1.1	Une présentation à deux entrées	5
1.2	Les phases de mise en œuvre	6
1.3	Les trois approches de l'évaluation	7
2	Les familles de critères d'évaluation	9
2.1	La conformité	10
2.2	L'efficacité	10
2.3	L'efficience	10
2.4	L'économie	11
2.5	La contribution	11
2.6	Propriétés qualitatives	11
3	L'évaluation de la valeur des entreprises	14
3.1	Valeur ou prix ?	14
3.2	Approches courantes de l'évaluation d'entreprises	15
3.3	Un répertoire d'indicateurs issu du domaine bancaire	17
4	Application de l'évaluation à des entreprises publiques	20
4.1	Résumé de la méthodologie	20
4.2	Un partitionnement des "missions assignées" par niveaux de globalité.	20
4.3	Confrontation entre les missions assignées et les critères d'évaluation.	21
4.4	L'évaluation spécifique des entreprises considérées	21
5	Les Voies issues de l'évaluation	31
5.1	Les valences humaines	31
5.2	L'Évêque et la Pucelle	32

1 L'organisation du jugement

1.1 Une présentation à deux entrées

Les jugements de performances, et dès lors les méthodes pour les supporter et les moyens pour les favoriser, sont contingents aux finalités implicites ou affichées qui forment le point de vue leur servant de référence. Un problème fondamental est que ces finalités ne peuvent que rarement être poursuivies simultanément, et certaines peuvent même être conflictuelles. Une aide espérée de la systémique est alors de contribuer à améliorer la lucidité vis-à-vis des choix.

On peut déplorer aussi que les thèses de finalité énoncées dans l'exposé sur la téléonomie ne mentionnent pas la *qualité*, le simple but de "le faire bien". La détresse à laquelle conduit cette absence demandera d'introduire à présent cet aspect dans l'expression de l'évaluation. De plus, il convient de distinguer ce qui est subjectif de ce qui est plus "objectivement" performant; ceci implique qu'il faut séparer l'*appréciation* de l'évaluation selon les autres points de vue. Les trois approches qui vont concourir désormais à rencontrer ces souhaits sont dès lors la *régulatrice*, l'*appréciative* et la *qualitative*.

Enfin, l'évaluation courante est souvent comparative. A est évalué par rapport à B (en principe déjà connu) par degré de *similarité*, de ressemblance, ou par *dominance* ("plus ou moins que", "mieux que" etc.). Lorsqu'on est capable de parler de A de façon *absolue*, sans association ou référence, alors on exerce, plus que l'évaluation, l'"art du jugement".

Ces entrées du problème étant dites (et développées plus loin), il faut aussi – systémique oblige – que soit *organisé* l'ensemble du jugement, son information, et la gestion de son amélioration. Pour aider à mettre les choses en place, on trouvera au Tableau 1 une organisation de l'évaluation en *points de vue* et *phases*.

Tableau 1. Organisation de l'évaluation de la performance globale

	Points de vue		
	Régulatif	Qualitatif	Appréciatif
P h a s e s	Description	Description	Description
	Analyse	Analyse	Analyse
	Évaluation	Évaluation	Évaluation
	Monitoring	Monitoring	Monitoring

1.2 Les phases de mise en œuvre

Les phases de mise en œuvre, présentées sur le Tableau 1, sont: *Description – Analyse – Évaluation – Monitoring*; elles sont passées en revue à présent.

1.2.1 La description

La *description* concerne le choix et la construction des *indicateurs* et du processus qui les fournit. Elle implique l'identification et l'expression des avantages et désavantages d'une activité en termes quantitatifs et qualitatifs. Fondée sur la téléonomie, la description se réfère à la stratégie, aux intérêts ou aux aspirations des parties intéressées légitimes. Pour chaque aspect pertinent, on tente de trouver des mesures valides, fiables et non biaisées.

1.2.2 L'analyse

L'*analyse* est dans ce contexte la démarche par laquelle l'investigateur construit objectivement l'information en faveur de l'évaluation. Elle consiste d'abord à relier les données de description des performances entre elles, ensuite à des normes de référence ou "standards" de performances ainsi qu'aux consignes assignées aux activités. Ceci implique aussi l'estimation de l'efficacité de l'activité pour produire les résultats désirés, ainsi que l'étude des processus ayant amené aux situations observées.

1.2.3 L'évaluation

L'*évaluation* est la confrontation de résultats de l'analyse à une téléonomie. Elle implique donc une *interprétation* des informations selon des aspirations, des objectifs, des intérêts politiques, ou des contraintes et obligations, non seulement au "top", mais aussi au niveau des programmes, des projets et des missions assignées. En pratique, l'évaluation s'occupe de la façon dont les activités et les comportements font face aux attentes qui les concernent, et cela selon les trois approches qui seront développées à la section 1.3.

1.2.4 Le monitoring

Le *monitoring* est un processus d'élaboration et d'édition continue et régulière des trois phases qui viennent d'être citées. Il est également en charge de gérer la dimension *temporelle* de l'évaluation. En effet, les résultats obtenus au cours d'un processus peuvent être considérés selon trois régimes, que l'on va suivre pour... dégrossir le temps.

- Un phénomène peut être saisi ou mesuré à un moment donné: c'est alors son *état* qui est considéré;
- Le même phénomène peut être apprécié par l'accumulation des qualités qu'il a eues ou les produits qu'il a engendrés au cours d'une période étudiée. C'est alors l'aspect *cumulatif* des attributs des entités caractérisant ce phénomène qui se trouve privilégié;
- Il peut être jugé plus utile de lire les *variations* ou l'*évolution* du phénomène ou de ses caractéristiques, que de lire son niveau ou un état particulier.

1.3 Les trois approches de l'évaluation

L'évaluation devrait être conduite selon trois approches complémentaires dans la démarche d'étude, demandant des moyens d'investigation différents, mais pouvant être congruentes ou conflictuelles quant à leurs résultats. Comme annoncé en 1.1, il s'agit du *régulatif*, de l'*appréciatif* et du *qualitatif*. Il va de soi que la pertinence de l'une ou de plusieurs de ces approches varie selon l'objet évalué. Toutefois, la méthodologie présente demande de les appeler *simultanément* pour fonder un jugement global dans le domaine des ensembles d'activités humaines.

1.3.1 Le régulateur

Comme son nom l'indique, l'approche *régulatrice* est bien spécifiée par la recherche d'atteinte de valeurs souhaitées ou imposées, donc par la poursuite de la satisfaction d'un référentiel. On y entend bien les connotations d'allocation, de calibrage, de contrôle. C'est une téléonomie de processus et de normes. En management, elle demande surtout d'engendrer les ressources, de les calibrer et de les allouer de façon à maximiser les possibilités de faire de la qualité actuelle et future, de satisfaire des normes ou d'améliorer des critères de performances mesurables. L'approche économique de la performance, surtout celle de l'efficacité des ressources utilisées, est de façon dominante "régulatrice".

Un *critère* est défini opérationnellement par une *fonction d'évaluation*. Cette fonction fait l'application du critère sur une échelle qui lui est conventionnellement associée, ce qui donne des scores. Il peut se former ainsi, ou se définir, des "familles de critères" qui concernent le même thème. Celles qui sont proposées ici pour le management sont :

Rendement, Productivité, Rentabilité, Surveillance des emplois et ressources (ce qui implique les budgets, les voies et moyens), et Finances.

L'Encart 1 cite et organise les performances régulatrices proposés ici pour le domaine courant du management. Ce choix est cohérent avec le thème dominant du management qui est le bon usage des ressources, les critères cités ici étant surtout issus d'un schéma théorique de confrontation des outputs à des inputs multiples.

1.3.2 L'appréciatif

L'appréciatif est l'ensemble organisé des *jugements de valeur* informés par les opinions des parties intéressées. Pour un hôpital par exemple, les patients, les accompagnants, le corps médical et infirmier, le personnel et les autorités, seraient des collectivités "appréciatives". L'appréciation répond à une téléonomie de témoins et d'acteurs, tels que les propriétaires du problème, les clients d'une situation, les récepteurs d'un processus. Elle s'exprime par leurs opinions.

L'évaluation appréciative est donc plutôt associée à la thèse de finalité dite des "parties intéressées", qui conduit à poursuivre le meilleur compromis entre leurs satisfactions, qu'elles soient congruentes ou conflictuelles. Cette évaluation étant fondée sur des jugements de valeur, sa réalisation consiste souvent en la recherche d'opinions, exprimées soit directement, soit par des réponses à un questionnaire, ainsi qu'il a été présenté dans l'exposé «Entrevue avec l'information».

Encart 1. Exemples d'indicateurs par critère en management

- Rendement
 - Rapport d'une production en volume à la quantité de facteurs de production utilisés; rapport de l'output en volume à l'input en volume;
 - Concerne: Le temps, l'implantation, l'équipement, le personnel, l'exploitation.
- Productivité
 - Rapport de la valeur de la production (ici "produit" comptable) au volume de ressources utilisées;
 - Concerne: Le temps, l'implantation, l'équipement, le personnel, l'exploitation.
- Rentabilité
 - Rapport des résultats (d'exploitation) aux grandeurs monétaires, aux unités d'activité, aux ressources utilisées;
 - Concerne: La gestion monétaire, les activités, les ressources.
- Surveillance des charges
 - Rapport des charges (ou de catégories de charges) à des unités d'activité (clients, jour de travail, consultation, acte médical);
 - Rapport des charges à des unités de ressources utilisées ("unités d'œuvre");
 - Concerne: Tous les sous-ensembles d'activité dont on peut définir et mesurer un "produit"; typiquement le domaine de la comptabilité analytique.
- Surveillance des plans et budgets
 - Confrontation des grandeurs analytiques aux grandeurs budgétaires normatives. Peut être étendu à toutes les ressources rares, en plus du monétaire;
 - Concerne aussi les "plans", la réalisation de projets formellement exprimés et valorisés.
- Surveillance financière
 - Étude et évolution de grandeurs financières clefs, telles que la valeur ajoutée, le cash flow, les engagements et la trésorerie, le besoin en fonds de roulement (grandeurs bilantaires), ainsi que les valeurs monétaires et ratios figurant en exploitation;
 - Concerne: tout qui pense à son fric.

Les critiques principales de la recherche d'opinion concernent les thèmes suivants:

- Lorsqu'on regroupe les répondants en catégories, on forme des *archétypes* de "parties intéressées", d'un EAH. Ceux-ci sont contestables de par l'appartenance des gens à de multiples catégories simultanément ou selon les circonstances;
- La recherche d'opinion présente de larges biais, selon la liste suivante: "ambiguïté – compétence – téléonomie – caractère – métonymie – dissonance cognitive – non-réponse – rumeur". De ces biais d'opinion, certes le pire est celui de la malveillance, de la rumeur, qui domine souvent toute l'approche appréciative. Quant au biais d'incompétence... mieux vaut demander à une seule experte qu'à cent mal biaisées.

1.3.3 Le qualitatif

a Une dimension spécifique

On ressent bien que la conformité a un référentiel ou des normes (le régulateur), ou la satisfaction, l'approbation de l'un ou l'autre acteur (l'appréciatif), laquelle peut être obtenue par privilège, cajolerie ou simplement par manque d'information de sa part, ne suffisent pas à spécifier ce qu'est vraiment la *qualité*. Ceci est particulièrement pertinent dans les études de qualité des services. Dans un hôpital, la satisfaction d'un confort thérapeutique (ou d'un confort d'installation!) pour le patient permet d'obtenir à bon compte (mais à quel prix!) une qualité appréciative qui n'est que superficielle. De même, un conditionnement luxueux, un mode d'emploi en couleurs, ou le look qu'il donne à son propriétaire, ne sont pas nécessairement des indices de qualité intrinsèque d'un produit. Les deux entrées, régulatrice et appréciative, sont donc utiles, mais incomplètes, pour l'étude de la qualité, et il faut l'approche spécifique du *qualitatif*. Celle-ci peut d'ailleurs concerner aussi bien une attitude, une contribution, un processus, qu'un bien, un service ou un résultat.

Bien que ces trois approches soient distinguables, elles ne sont pas exclusives et sont certes plus complémentaires que conflictuelles. Il est en effet souvent possible de construire des indicateurs de nature "régulatrice" mais qui concernent la qualité. Ainsi, le taux d'accidents ou de pannes dans un contexte de sécurité, le niveau de publication dans un contexte de recherche. Dans un contexte hospitalier, le relevé du taux d'infections nosocomiales ou du pourcentage de problèmes d'anesthésie, donnent des indicateurs "régulateurs" parce qu'ils sont appréhendés en relation avec une norme ou un référentiel, mais ils disent quelque chose sur la qualité.

b Le succès et la qualité

Il ne devrait pas être permis de confondre le *succès* et la *qualité*. Bien des services, des produits, des discours, des ouvrages littéraires, des enseignements, peuvent avoir du succès, sous la forme de nombreux clients, acheteurs, auditeurs, admirateurs, etc., sans pour autant répondre à des critères de qualité. On paie bien cher, on se bouscule pour voir et entendre des chanteurs chantant faux ou des petites vertus mises en chaleur par les feux de la rampe, on fait la file pour manger des déchets d'abattoirs reconstitués, on choisit le cours facultatif du Prof. Dupont parce qu'il est plus facile et sans "formules"... Tout cela est *succès*, non pas *qualité*.

Le succès est donc spécifié ici comme essentiellement appréciatif, mais il n'est pas question de le décrier pour autant: il peut évidemment être associé, ou être dû, à de légitimes qualités. Par exemple, la *notoriété* d'un médecin, d'un cuisinier, est une manifestation de leur succès, et c'est certainement pour d'excellentes raisons.

2 Les familles de critères d'évaluation

La cohérence signifie que des ensembles de critères, munis de leur fonction d'évaluation et de leurs indicateurs, sont groupés selon des points de vue retenus pour accepter le degré de performance de l'objet. Les "familles" de critères représentent différents *aspects*

possibles de la téléonomie, ce qui peut les rendre incompatibles et même opposés, de sorte que l'évaluation se doit de tirer au clair leurs priorités. Ainsi l'*efficacité* peut être mise en opposition avec l'*économie*, lorsque les moyens à mettre en œuvre pour être efficace sont en opposition avec le point de vue économique. Les familles retenues ici sont:

Conformité – Efficacité – Efficience – Économie – Contribution – Qualités.

2.1 La conformité

La conformité se réfère au respect de normes. Celles-ci peuvent concerner aussi bien des attitudes, des comportements, que des choix et des conditions de réalisation de processus. En médecine, par exemple, l'éthique, le respect de procédures imposées (la "bonne pratique médicale"), l'observation de règlements ou encore la correspondance entre un résultat obtenu et ce qui en est attendu, relèvent du critère de conformité. Ceci implique bien sûr que la conformité est le critère privilégié de l'approche *régulatrice*, et que l'observation de ce critère fait le plus souvent appel à des références quantifiées.

Un classique de la conformité en gestion est la surveillance budgétaire, mais d'autres thèmes très variés s'y présentent. Dans un hôpital, elle s'adresserait aussi à des conditions ou normes d'agrément telles que la densité des lits, le taux d'encadrement, la qualification, la composition du service de garde et urgences... ou la propreté du "Drap de lit". Pas de méprise: un drap ne peut être propre du moment qu'il y a quelqu'un dedans. Le "drap de lit" d'un hôpital est un vaste tableau de déclaration des charges pour le "Prix de Journée d'Entretien" auprès du Ministère de la Santé Publique en vue de la subside, ce qui justifie ce besoin de propreté et de *conformité* recherchés pour ce linge prestigieux.

2.2 L'efficacité

Une entité est dite *efficace* dans la mesure où elle a atteint l'objectif qui lui a été (ou qu'elle s'est) assigné. Ce critère fonctionne donc via des indicateurs ou des états de référence. Par exemple, l'efficacité du diagnostic et de la thérapeutique se manifeste sur un patient par le degré de changement, favorable bien sûr, de statut médical qui en résulte. Un outil, un moyen, un processus, une méthode, peuvent être *efficaces* dans la mesure où ils fournissent la contribution désirée et ce, quelles que soient les ressources appelées pour cette performance. Ainsi, la recherche criminelle est efficace dans la mesure où elle attrape sa *cible*, sans considérer les coûts de l'opération à charge de la collectivité.

L'efficacité peut cependant poser dans certains contextes des problèmes d'*éthique* (les fins ne justifient pas n'importe quel moyen), ou des problèmes dits d'*externalités*. Ainsi, un équipement peut être plus efficace mais plus bruyant ou polluant, une thérapeutique peut être efficace mais lourde à supporter par le patient.

2.3 L'efficacité

L'efficacité peut être définie comme le rapport entre l'output, c'est-à-dire le produit ou le résultat obtenu, et l'input utilisé à cette fin, c'est-à-dire l'ensemble des ressources consommées pour l'obtention de ce résultat. Le critère d'efficacité n'est donc pertinent que pour l'évaluation des phénomènes dont la nature est plutôt quantitative. Il va de soi que la plupart des indicateurs utilisés dans l'aspect "régulatif" (rendement, productivité etc.) sont des instances économiques de la vaste notion d'efficacité.

2.4 L'économie

Pour les phénomènes de nature moins quantitative, c'est-à-dire pour lesquels il est difficile de mesurer précisément les inputs et/ou les outputs, le critère d'économie permet d'apprécier s'il a été fait des économies de ressources rares, telles que les devises, des énergies non-renouvelables, de vains efforts... Mais que serait, par exemple, une économie de méditation, laquelle est pourtant si rare? On peut considérer aussi qu'il relève de ce critère de ménager des ressources morales, par exemple en usine le degré de pénibilité du travail; en hôpital, ce pourrait être la charge physique et psychologique pour un patient, celle d'une durée de séjour prolongée, ou encore les inconvénients de trop fréquents transferts du patient d'un département médical à l'autre.

2.5 La contribution

Le critère de *contribution* permet d'apprécier si des effets obtenus contribuent à rencontrer des attentes générales fixées par le "modèle", même si ces résultats ne peuvent être connus de manière précise en raison de leur nature ou de la non disponibilité de l'information. Quelle aide est apportée à des défavorisés, quelle notoriété est apportée à des agents ou des pouvoirs, quels effets indirects une activité a sur une ville ou un quartier? En gestion hospitalière, la contribution la plus espérée est évidemment l'amélioration de santé, mais on voudrait ici dépasser l'efficacité et parler plus généralement de contribution à la qualité de la vie. Ainsi, la notion de "village de la santé" se veut avant tout rassurante, et est une agence au service de la Société, dont le principal récepteur devrait être, logiquement et dans l'intérêt du patient, le médecin traitant. On retrouve ce même esprit dans l'exposé spécifique sur «L'Évaluation hospitalière».

D'autre part, on présente à la section 4, portant sur l'évaluation d'entreprises publiques, des exemples permettant de bien distinguer la contribution des autres critères.

2.6 Propriétés qualitatives

2.6.1 Approche multicritère de la qualité d'un objet

On entre dans l'orientation multicritère en acceptant la définition de la qualité suivante, qui sera reprise ensuite dans la synthèse sur la qualité "totale":

Ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites.

Cette définition implique trois aspects, spécifiés comme relatifs aux besoins rencontrés, aux effets observables et aux effets implicites. Ces aspects sont les "familles cohérentes de critères", éclatés sur l'Encart 2 en les propriétés qu'ils impliquent.

Encart 2. Critères multiples de qualité de l'objet

1. Réponses aux besoins

Les besoins peuvent être *explicites* (spécifiés sur base contractuelle) ou *implicites*; ils peuvent changer dans le temps, et sont habituellement traduits en termes de caractéristiques, ou de *propriétés* désirées, par exemple:

- Aptitude à l'emploi, fonctionnalité, performance;
- Sécurité, fiabilité, résistance;
- Disponibilité; "maintenabilité";
- Économie d'usage; respect de l'environnement;
- Esthétique;
- Conformité aux normes.

2. Effets mesurables

- Rendement; délais;
- Productivité;
- Abaissement des coûts.

3. Effets non mesurables (dits "contributions" à la section 2). Par exemple sur les gens:

- Participation à la gestion, discipline, entente, relations humaines plus franches;
- Auto-formation et formation mutuelle, et formation plus équitable du personnel;
- Application généralisée et stable, bon moral général;
- Meilleure circulation des instructions, contacts plus fréquents et fructueux, communications plus rapides et précises;
- Assurance, confiance mutuelle, volonté constructive;
- Suppression d'efforts irrationnels, inutiles, irréguliers.

2.6.2 Intégration des contributions conduisant à la "qualité totale"

L'Encart 3 se propose de réunir des contributions organisées en vue de la qualité "totale", bien sûr dans le domaine des EAH et de la gestion.

La *stratégie* ne figure pas dans ces thèmes parce qu'on n'a rien trouvé d'intelligent à en dire. La *dynamique* y est entre parenthèses parce que l'analyse des qualités dynamiques est par contre trop intelligente et dès lors réservée à des exposés de théorie des systèmes.

Les *thèmes* sont ceux de l'organisation de l'investigation en gestion, qui figurent dans l'exposé portant ce titre, ainsi que dans le *tableau de bord* présenté dans les «Processus et synthèses d'information», ce qui donne une cohérence attendue entre les contributions des exposés.

Encart 3. Contributions à la "qualité totale" en gestion

1. La gestion de la qualité

- Un *accord* sur les finalités, la mission particulière de l'EAH et le statut de ses acteurs;
- Un *modèle* conceptuel qui donnera de la cohérence à la démarche globale;
- Une *organisation* opérationnelle du jugement;
- La mise en œuvre des *approches* régulative, appréciative, qualitative;
- La synthèse des *indicateurs* dans un même tableau d'information;
- L'*adhésion* des parties intéressées et la coordination selon un plan commun de gestion.

2. Les objets dominant l'analyse de la qualité

- L'étude des *moyens* mis en œuvre: les ressources, la structure et les services associés;
- L'étude des *processus* d'activités eux-mêmes;
- L'étude du *résultat* des processus d'activités.

3. Les thèmes de l'analyse de qualité dans les EAH

- (La dynamique);
- La structure;
- Les processus (les régies et la gestion);
- L'exploitation;
- Le contrôle.

2.6.3 La maîtrise de la qualité

En rassemblant quelques propositions "publiques", on peut établir la synthèse suivante des propriétés désirables qui contribuent à situer un objet (une entité, un processus, un comportement) par rapport au concept englobant de "qualité".

Les expressions courantes en sont les suivantes:

- Un *Système qualité* est défini par ISO 8402 comme:

«L'ensemble de l'organisation, des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité»;
- La *Maîtrise de la qualité* est défini par ISO 8402 comme:

«Des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences de la qualité». On peut cependant reconnaître chez divers auteurs que la *maîtrise* de la qualité est la *capacité d'obtenir* celle-ci, donc de *faire* de la qualité, c'est-à-dire d'obtenir que le produit soit conforme à son "cahier des charges";

- L'*Assurance-qualité* relève plutôt de la capacité d'*avoir confiance* (ce qui est intrinsèque) et *donner confiance* (ce qui est extrinsèque) en la qualité. La superposition de ces propriétés conduirait à la qualité par satisfaction du bénéficiaire ou "client".

Système... Maîtrise... Assurance... comme c'est noble et beau (et cher). Mais ces distinctions civiles étant décernées, on peut rappeler ici la définition opérationnelle de la qualité, qui ne fait au fond qu'en dire les attentes normales de la part du récepteur, à savoir l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites.

Cette définition peut couvrir non seulement la qualité de l'objet, mais peut en outre demander des propriétés d'*accessibilité* (notamment par le coût) et de *disponibilité* (par la quantité et son offre) du bien ou service concerné. La qualité devient alors nécessairement multicritère, ainsi qu'on l'a présentée ci-dessus. Effectivement, on peut difficilement parler de qualité "absolue" lorsqu'il s'agit de biens et services économiques et sociaux. Ceux-ci doivent être associés aux possibilités de les faire (les offrir) et les obtenir (y accéder). La qualité, dans cette vue, doit donc être *comparative*, sans quoi elle ne relève pas de l'économique et du social. L'évaluation serait plus "absolue" dans le cas de certains objets uniques, de luxe, ou monopolistiques, comme peut-être la navette spatiale: on peut ne pas en discuter en termes de qualité, mais bien de degré de fiabilité, ou d'écart à la perfection.

Et puis, il y a les qualités *associatives*: soit qu'on constate que d'évidence une épouse est jeune, belle, riche, élégante, gentille, bonne ménagère et spirituelle; elle est nickel en tout point, mais il y a une chose insupportable chez elle: c'est son taré de mari. Sa "qualité" est-elle de ce fait durement à reconsidérer?

3 L'évaluation de la valeur des entreprises

3.1 Valeur ou prix ?

On ne l'a pas dit: l'évaluation est aussi une mesure de la valeur. On ne l'a pas dit, mes petites Éminences, parce que la valeur se définit par... le résultat de l'évaluation. Toutefois, on peut reconnaître la "valeur" comme:

Une qualité à la fois générique et conventionnelle, qui est attribuée par caution d'experts, et résultante d'une analyse ou de calculs fondant une appréciation.

Les experts ont donc la liberté du choix de critères pour attribuer une valeur. Ainsi des études minutieuses (exposées par V. GINSBURGH, «Leçons de la Chaire FRANQUI», ULg, 1996) ont fort bien reconstruit la "valeur" (marchande) de grands vins, et surtout de tableaux de maîtres, en utilisant des critères comme la hauteur de la toile, sa largeur, et la notoriété du propriétaire précédent – ce qui ne dit pas explicitement si le tableau est, comme le Lecteur de ces lignes, beau et bien fait. Ces études font très explicitement le pont entre la valeur et le prix, précisément en utilisant une acception originale du prix qui est le prix "hédoniste", par lequel l'acquéreur exprime en se l'offrant le plaisir (âââh) que lui procure la possession (ââââh!) ou la jouissance (âââââh!) du bien en question.

La valeur diffère du *prix*. Celui-ci est une donnée réelle, monnayée et qui, bien que se référant de façon générale à la valeur, est contingente à des circonstances, à un marché, à une négociation entre des parties.

3.2 Approches courantes de l'évaluation d'entreprises

Les approches relevant de l'*évaluation d'entreprises* sont fondées sur deux conventions qui les particularisent vis-à-vis de la problématique générale des EAH:

- D'abord, l'entreprise est considérée en tant qu'*entité* et faisant l'*objet* d'une *valeur marchande*. Le mot "entité" a bien ici sa connotation originale d'un "tout", et l'évaluation de la valeur concerne l'ensemble globalisé qui fera l'objet d'une éventuelle transaction;
- Ensuite, l'évaluation y est un guide vers l'établissement d'un *prix*, disons de revente. Ce prix présumé peut servir d'assiette pour l'obtention de crédits auprès d'institutions financières, ou éventuellement servir de base en vue d'un rachat ou d'une fusion.

Il en résulte évidemment une domination du point de vue financier, mais certaines composantes sans équivalent monétaire direct sont aussi prises en considération parce qu'elles influencent cette valeur.

Ce point de vue est différent de celui de l'approche systémique, en ce sens que celle-ci s'intéresse aux propriétés de tout ou de parties d'un processus global, ou d'*aspects* d'un EAH, avec des conclusions pouvant être variées selon ces aspects sans donner un prix "de marché", lequel n'est pas dans la problématique des systèmes.

De plus, l'approche systémique adopte de multiples points de vue (cités à la section 1) sans qu'elle soit contingente à la nature, à la finalité, et aux types de contributions d'un EAH particulier. Ainsi, on ne se voit pas utiliser (et d'ailleurs personne ne le fait) l'approche de l'évaluation d'entreprise pour "évaluer" la Cité de la Joie de Mère THÉRÉSA aux Indes, ni la rentabilité du couvent des Carmélites. Encore que dans ce dernier cas...

L'évaluation d'*entreprise* doit cependant être évoquée ici parce que c'est une formation de la valeur qui se veut, de par la mission qui lui est confiée, une approche ayant elle aussi des ambitions de *globalité*, ce qui implique autant son *potentiel* que son existant. Ce vaste sujet sera ici réduit à un répertoire de méthodes et à deux schémas montrant l'approche plus générale, dite "stratégique", telle que proposée par deux établissements financiers. La source est Chr. T'SERSTEVENS, *L'intelligence artificielle: un outil adapté à l'évaluation d'entreprises*, ULg, 1990 (Avec Chr. DE BRUYN).

Cette panoplie d'approches a le mérite d'informer sur les domaines couverts par l'évaluation en tant que *proposition d'une valeur*. L'assiette principale de l'évaluation se trouve dans les grandeurs *comptables*, à savoir celles du bilan concernant le patrimoine et celles relatives à l'exploitation. Cependant, les auteurs sont bien conscients de ce que les grandeurs comptables sont largement contingentes à la fiscalité et d'autres raisons d'opportunité.

On lit aussi qu'il y a d'autres choses à prendre en considération que les grandeurs économiques et comptables, et qui ne sont pas écrites "dans les chiffres". Ainsi parle-t-on de valeurs *fonctionnelles*, qui concernent l'*aptitude* d'une entreprise à réaliser les activités qui sont sa raison d'être.

Dans cette catégorie on place la valeur "substantielle brute" définie (T'SERSTEVENS, *op. cit.*, p.45) comme: «La valeur économique de l'outil que constitue l'entreprise, à savoir l'ensemble de tous les biens, même ceux dont elle n'est pas propriétaire, engagés par l'entreprise pour réaliser son objet».

Encart 4. Méthodes d'évaluation d'entreprises

T'SERSTEVENS (*op. cit.*)

1. Les méthodes d'évaluation financière

- La valeur de l'entreprise en termes de patrimoine
 - Les valeurs mathématiques ou comptables
 - Les valeurs fonctionnelles
 - La valeur substantielle
 - Les capitaux permanents nécessaires à l'exploitation
- La valeur de l'entreprise en termes de flux
 - La valeur de rendement
 - La valeur de rentabilité
 - La méthode basée sur le "discounted cash-flow"
- Valeur de l'entreprise et goodwill
 - Méthode des praticiens (méthode indirecte)
 - Méthode des Anglo-Saxons (méthode directe)
 - Méthode de la rente abrégée

2. L'évaluation stratégique

- Le diagnostic stratégique et l'évaluation de l'entreprise
- Le modèle IS / IE-AC
- Le module stratégique IS / IE
- Le module financier AC

Cette notion de "valeur substantielle" correspond avec celle de "potentiel" de l'exposé sur «Le Domaine de la gestion». Toutefois, le processus global situé dans cet exposé concerne n'importe quel EAH, que sa vocation soit lucrative ou non; le potentiel y est donc plus général, étant constitué en vue de tout type d'exploitation.

Les approches dites *stratégiques* ont pour ambition de comprendre des éléments censés influencer l'avenir de l'entreprise considérée. On y trouve notamment l'analyse des "métiers" de l'entreprise, celle de sa technologie, de son management, de son organisation, et parfois des perspectives de son marché.

Aux fins d'illustration de cette méthode, les restes de l'autopsie de deux types de bonne famille (ils sont issus du respectable milieu de la Banque) sont conservés au frais dans l'Encart 5.

3.3 Un répertoire d'indicateurs issu du domaine bancaire

Le premier schéma d'évaluation bancaire est recopié ici d'un opuscule public fourni par le Crédit Général. C'est une composition d'un module dit *stratégique* et d'un module dit *financier*. Il ne s'agit donc pas d'une méthode, mais d'une suggestion pratique issue de professionnels, où la dominante est l'évaluation en vue de l'octroi de crédit.

Encart 5. Évaluation d'une entreprise par une banque - Critères

recopié de: B. ARMAND, Crédit Général

- 1. Produits
 - - types de produits
 - - qualité
 - - diversité du portefeuille
 - - âge
 - - perspectives et capacités
 - - perfectionnement et innovation
- 2. Commercialisation
 - - clients (nombre)
 - - part de marché
 - - canaux de distribution
 - - marché intérieur vers exportation
 - - concurrence (tailles, conscience)
- 3. Outil de production
 - - appréciation technique de l'outil
 - - productivité par rapport à la concurrence
 - - âge de l'outil
 - - politique d'investissement
 - - recours à la sous-traitance (prop.)
 - - fournisseurs (nombre, situation)
- 4. Relatifs aux hommes
 - - valeur des animateurs
 - - âge des animateurs, succession
 - - appréciation quant à l'avenir (intérêt à rester dans l'entreprise)
 - - évolution du personnel occupé
 - - politique de rémunération
- 5. Financiers
 - - structure financière (capitaux permanents, immobilisés)
 - - capacité de dégager du cash-flow

- - trésorerie
- - recours au crédit et capacité d'endettement

- 6. Management
 - - tableau de bord
 - - politique de produit (R&D)
 - - équilibre des fonctions
 - - valeur du top-management
 - - capacité d'innovation

- 7. Intérêt commercial
 - - mouvement d'argent
 - - solde moyen créditeur ou débiteur
 - - opérations d'escompte
 - - opérations de change
 - - opérations diverses

- 8. Garanties (en aucun cas, elles ne constituent l'essentiel de la décision) à considérer sous un triple aspect:
 - - moral: prêt de l'argent des autres
 - - de la qualité de la relation
 - - du contrôle des risques

- 9. Qualité de l'information
 - - part de marché (connaissance de)
 - - marge bénéficiaire

Cette liste illustre l'approche des *thèmes*, la plus répandue de l'évaluation. Cependant un défaut d'une liste de thèmes, même fort pertinente pour l'objet en question, est d'être *contingente* selon le contexte et selon le sujet qui l'élabore. Elle doit être chaque fois renouvelée, et ne forme donc pas une architecture stable. De plus, un *répertoire* n'est pas un processus: il y manque notamment l'*intégration* et les interactions dans le temps. Dès lors, une telle approche, pratique, utile, tout ce qu'on veut, n'est pas candidate à être *systémique*.

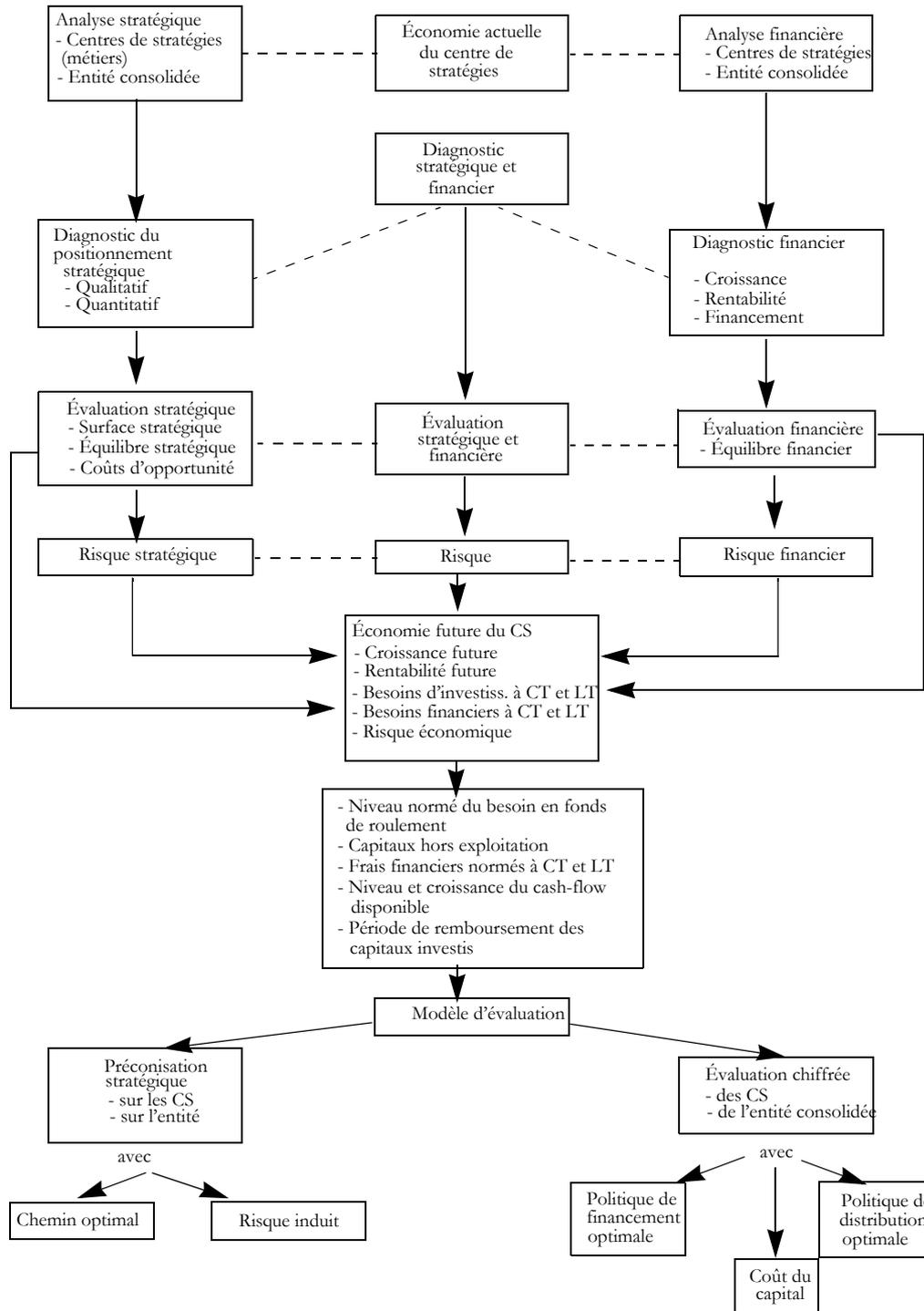
Le second schéma d'évaluation est une composition d'un module dit *stratégique* et d'un module dit financier, également concoctés au sein d'une institution de crédit. Même s'il n'a pas le certificat de bonnes mœurs de la sémiologie graphique (un simple assemblage de modules ne forme pas un "modèle de"), il a un contenu interprétable par lui-même. En cas de besoin, son explication peut être trouvée dans G. SURBELD, «Évaluation financière et stratégique, vers un nouveau cadre conceptuel de l'évaluation; le modèle IS/IEAC du Crédit Commercial de France», *Analyse financière*, 3, 1984, pp.78-85.

Les deux approches du milieu de la finance présentées ici ont une ambition spécifique professionnelle, et ne visent pas un statut envié dans une secte systémique.

Confrontée à celles-ci, l'approche de l'évaluation proposée ci-après s'adresse à des EAH de n'importe quel type, et nullement de façon dominante à des entreprises ou des organisations marchandes. Elle ne fournit d'ailleurs pas explicitement une *valeur*, mais en revanche elle jouit (encore!) de quelque propriété systémique par le fait d'être *intégrée* et assez *neutre* par rapport à l'objet.

Figure 1. "Architecture du modèle IS/IE-AC du Crédit Commercial de France"

(Redessiné exactement depuis t'Serstevens, *op.cit.* p.57)



4 Application de l'évaluation à des entreprises publiques

4.1 Résumé de la méthodologie

L'évaluation *systemique* des entreprises publiques algériennes synthétisée ici est une illustration directe de la méthode élaborée dans cet exposé mais répondant à une définition plus restrictive, à savoir "la confrontation de résultats de l'analyse à une téléonomie". Cette dernière ne sera exprimée que par les *missions assignées* (par le mandant public). Elle est résumée en quelques tableaux, de source DE BRUYN et DAKHMOUCHE («Design d'une étude de performance en gestion d'entreprises publiques», Colloque *Valeurs et Critères de Performances dans l'Entreprise*, The Belgian Operations Research Society, Brussels, 16 octobre 1987). Le plan en est en sept points:

- Expression de la téléonomie. Ici les missions assignées aux entreprises publiques;
- Élaboration de quatre tableaux partitionnant ces missions par niveaux:
 - A et B : concernant le contexte économique englobant;
 - C et D : concernant l'évaluation microéconomique;
- Répertoire (pour l'exemple) d'indicateurs associés à ces missions;
- Confrontation entre les missions assignées et les critères d'évaluation;
- Confrontation des thèses de finalité aux critères d'évaluation;
 - Évaluation des entreprises particulières;
 - Élaboration de 25 fonctions d'évaluation;
- Situation des fonctions d'évaluation sur le processus global d'un EAH;
- Évaluation multicritère et multijuge.

4.2 Un partitionnement des "missions assignées" par niveaux de globalité.

La liste (comprenant 40 articles) des "missions assignées" aux entreprises publiques selon les textes officiels est présentée à sa place dans l'exposé sur « La Téléonomie », mais l'essentiel se retrouvera dans les tableaux d'évaluation construits ci-après.

Pour en "systemiser" l'étude, ces missions ont été partitionnées en quatre *niveaux*, hiérarchisés comme suit en partant du plus *englobant* (niveau A) au plus *spécifique* (niveau D). Ce ne sont donc pas des niveaux "d'agrégation", car les niveaux plus élevés (A, B) ne sont pas construits par sommation des entités figurant dans les autres (C, D), ce qui serait requis par l'*agrégation* au sens rigoureux.

Ces niveaux sont:

- A. Relations "Pays - Extérieur";
- B. Relations intérieures;
- C. Relations entre l'entreprise et le pays;
- D. Relations internes à chaque entreprise.

A chacun de ces niveaux correspond un tableau portant en première colonne une "mission assignée", spécifiée par la relation impliquée, et dans la seconde colonne un ou plusieurs indicateurs "réalistes" par lesquels cette relation peut être décrite et si possible mesurée ou observée. La plupart de ces indicateurs sont tels qu'ils puissent en pratique être construits à partir de données statistiques souvent accessibles. Ce n'est cependant pas toujours le cas, la disponibilité de statistiques étant un critère de développement d'un pays au même titre, mais en moins utile, que la propreté des toilettes.

De toute façon, que l'on puisse tout compléter ou non, en systémique il faut *d'abord* un cadre de référence suffisamment riche et organisé logiquement. On peut *ensuite* essayer de le remplir complètement si tous les thèmes y sont utiles et pertinents pour le propos, ou seulement partiellement si l'évaluation n'est focalisée que sur des thèmes spécifiés.

Cette partie de l'évaluation concerne les quatre niveaux, mais pour une soutenable légèreté de lettres, a été bornée ici aux deux premiers; elle est détaillée dans L. DAKHMOUCHE, *L'évaluation de l'industrialisation de l'Algérie par les entreprises publiques*, thèse de doctorat en Administration des Affaires, Université de Liège, 1990. Elle est représentée au Tableau 2 par une correspondance entre les relations concernées par l'évaluation, c'est-à-dire les missions, et les indicateurs qui peuvent aider à cette fin.

4.3 Confrontation entre les missions assignées et les critères d'évaluation.

La deuxième démarche d'évaluation concerne ici les *correspondances* entre les missions assignées aux entreprises, auxquelles on vient d'associer des indicateurs, et les *critères d'évaluation* (la conformité, l'efficacité, l'efficience, l'économie, la contribution, la qualité). Cette fois les quatre niveaux seront illustrés, mais l'allègement consiste à ne présenter, pour chaque niveau, qu'un extrait typique des indicateurs correspondants. Ils sont reportés en Annexe L.1 et tordus dans une rotation de la page, ce qui, espère-t-on, leur donnera un peu de bon sens.

4.4 L'évaluation spécifique des entreprises considérées

4.4.1 Le choix méthodologique

Trois approches peuvent être suivies pour confronter les membres d'un groupe d'EAH.

- Les *classer*, selon les qualités repérées ou attendues, en deux ou plusieurs catégories, disons les performantes, les neutres et les non-performantes;
- Les *regrouper* selon leurs performances évaluées sur des sous-ensembles de critères, selon des thèmes donnés, par exemple la contribution sociale, l'épargne de devises;
- Les *ranger* selon une agrégation de préférences définies sur des fonctions d'évaluation, donc les ranger de la meilleure à la moins bonne selon un ordre médian multicritère.

Une liste de fonctions établie à cette fin, pour le cas traité ici, sera proposée à la section suivante.

Tableau 2. Les missions des entreprises publiques et leurs indicateurs

Missions	Indicateurs
Concernant le TABLEAU A : Relations "Algérie - Extérieur"	
1. et 2. Finalité d'affirmation nationale et Capacité de non dépendance économique	Ratios d'endettement.
3. Capacité d'équilibrer les échanges	Balance des paiements; Termes de l'échange.
3.1. Capacité en biens échangeables	Valeur totale des exportations; Nombre de produits exportés;
3.2. Capacité de limiter les biens importés	Valeur totale des importations; Nombre de produits importés; Taux de satisfaction des besoins par la production nationale; Utilisation rationnelle et optimale des ressources.
3.3. Capacité de progrès technologique	Contrats d'engineering et d'assistance technique; Transferts de technologie et de savoir-faire; Taux de recours aux compétences extérieures; Contribution à l'accumulation du savoir-faire, et des compétences technologiques.
3.4. Développement de la formation	Effectifs formés et "opérationnalité" des diplômés; Nombre d'écoles et de centres de formation construits; Qualité de la formation; Proportion des travailleurs qualifiés ou formés.
4. Développement vis-à-vis des partenaires	Balances des paiement partielles.
Concernant le TABLEAU B: Relations intérieures	
1. Stratégie "Industries industrialisantes"	Densité de la matrice des échanges inter-industriels.
2. Reconnaissance de besoins à satisfaire	
2.1. Emploi	Nombre d'emplois créés au cours de la période; Écart par rapport aux prévisions; Taux d'occupation; Investissement par emploi; Résorption du chômage et du sous-emploi;
2.2. Logement	Nombre de logements construits; Taux de réalisation des programmes de construction de logements; Coût du logement ou du m ² construit; Contribution au bien-être et à la santé.
2.3. Éducation	Effectifs scolarisés et diplômés selon les différents niveaux; Taux de scolarisation; Opérationnalité des diplômés; Coût engendré par la formation d'un diplômé.

Missions	Indicateurs
2.4. Santé	Indicateurs de santé; Écarts par rapport aux objectifs planifiés; Coûts des soins fournis (par la collectivité); Contribution au bien-être et à l'amélioration de la productivité; Économie de ressources humaines et financières.
2.5. Revenu	Croissance réelle des revenus; Comparaison entre prévisions et réalisations; Rapport: croissance brute des revenus/taux d'inflation.
3. Conditions de développement	
3.1. Disponibilité de ressources financières	Ressources financières générées par l'économie nationale; Capacité nationale d'endettement externe; Écarts: prévisions-réalisations; Taux d'investissement brut (investissement / production intérieure brute).
3.2. Mise en exploitation de matières premières	Nb. de recherches et/ou d'exploitations minière réalisées; Satisfaction des besoins par les ressources internes; Conformité à la stratégie préconisée; Prix de revient des matières premières; Économie de devises; Contribution à la non-dépendance économique.
3.3. Capacité de réalisation de projets	Nombre de projets réalisés par des moyens nationaux ou montant des marchés enlevés par des nationaux; Écart par rapport aux prévisions de participation nationale dans la réalisation de projets; Respect des délais et des coûts prévus; Économie de devises; Contribution à la finalité d'affirmation nationale.
4. Génération de potentiel financier: ressources internes de financement	Ressources financières générées par l'économie nationale; Couverture des besoins par les ressources internes; Contribution à la non-dépendance économique.
5. Participation de larges parties de la population: industries et activités accessibles, développement de l'industrie légère	Emplois créés ne nécessitant pas de qualification; Objectifs sociaux atteints (emploi, rémunérations...); Petites et moyennes entreprises créées; Coût de création d'un emploi; Résorption du chômage des personnes non qualifiées.
6. Dispersion géographique de l'activité économique et sociale sur le territoire national	Taux de dispersion de l'activité économique et de l'industrie à travers le territoire national.
6.1. Type d'industries adéquates	Surcoûts engendrés par la "délocalisation"; Utilisation de ressources locales; Contribution à l'équilibre régional.
6.2. Qualité de l'infrastructure nécessaire aux communications	Indicateurs relatifs aux routes, chemin de fer, ports, aéroports, téléphone; Contribution au désenclavement des régions isolées.

4.4.2 Les choix temporels de l'évaluation

Du point de vue temporel, on peut évaluer un objet en considérant soit son passé, soit son avenir, soit son état actuel:

- Dans le cas du *passé*, il s'agit de comptabiliser les qualités *accumulées* depuis ses "conditions initiales"; ces dernières ont été présentées au cours des réflexions sur l'*évolution* dans l'exposé sur «La Dynamique sous influence»;
- L'orientation vers l'*avenir* implique l'évaluation d'un *potentiel*, c'est-à-dire de qualités qui peuvent encore être acquises. Ainsi les prêteurs ont d'évidence une telle optique lorsqu'ils préjugent de la fiabilité ultérieure de leurs débiteurs, comme l'a rappelé aigrement la fourmi à la cigale, dans la fable de La Fontaine qu'on n'apprend plus.
- La troisième option, celle dite de l'*état actuel*, est de reconnaître les qualités repérables à la période d'observation, en maintenant l'hypothèse que cet état résulte des qualités accumulées et sert de support aux anticipations. Les fonctions d'évaluation citées ci-dessous relèvent plutôt de cette troisième option.

4.4.3 Les fonctions d'évaluation

L'application présente aux entreprises publiques utilise vingt-cinq fonctions d'évaluation qui relèvent des missions assignées. Les indicateurs qui y ont été associés sont présentés aux tableaux C et D de l'Annexe L.1. Les valeurs attribuées aux entreprises par ces fonctions donnent des *scores* qui entrent dans les méthodes formalisées de confrontation multicritères et multijuges. Celles-ci permettent soit de comparer les entreprises entre elles, soit de les comparer à des références, soit encore d'utiliser pour scores les résultats de la performance de chacune par rapport au "budget de performance" qui lui aurait été spécifiquement assigné.

Les fonctions établies par entreprise ("**E**") forment la liste suivante.

Encart 6. Liste des fonctions d'évaluation des entreprises publiques d'Algérie

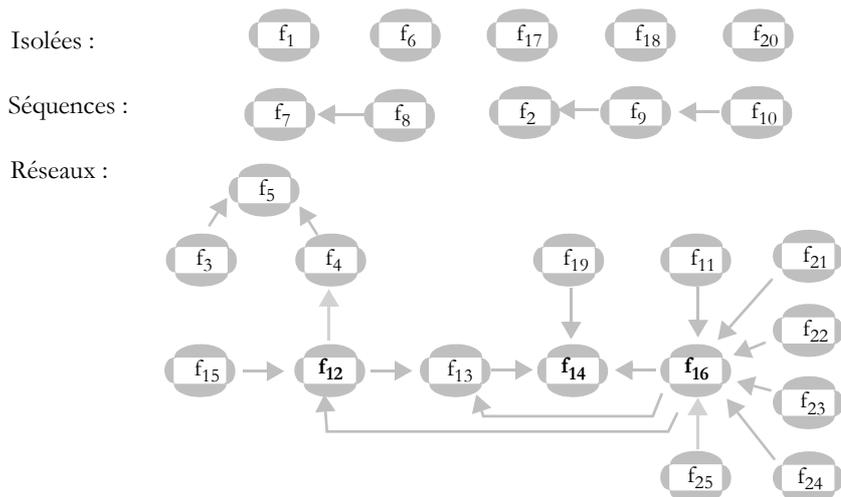
- f1 : **E** est-elle exportatrice?
- f2 : **E** recourt-elle aux compétences extérieures au pays?
- f3 : Taux de recours à l'extérieur pour l'approvisionnement en consommations intermédiaires.
- f4 : Part des besoins nationaux satisfaite par **E** pour chaque catégorie j de biens qu'elle produit.
- f5 : Contribution de **E** à l'intégration économique.
- f6 : Dispersion de l'activité sur le territoire national.
- f7 : Création de nouveaux emplois.
- f8 : Investissement: rapport Accroissement du capital fixe / Total capital fixe.
- f9 : Intensité capitalistique: le rapport Capital fixe / Total des emplois.
- f10 : Investissement fixe nécessaire pour un nouvel emploi.
- f11 : Proportion de travailleurs qualifiés.
- f12 : Croissance de la production en volume.

- f13 : Valeur ajoutée / Immobilisations.
 f14 : Résultat net / Total des ressources de financement.
 f15 : Taux d'utilisation des capacités de production.
 f16 : Productivité du travail.
 f17 : Existence de moyens de lutte contre la pollution.
 f18 : Proportion d'emplois créés ne demandant pas de qualification.
 f19 : Part des salaires dans la valeur ajoutée.
 f20 : Proportion des travailleurs formés par **E** / Nombre de travailleurs qualifiés.
 f21 : Proportion de travailleurs ayant bénéficié d'une formation / nombre de travailleurs.
 f22 : Existence de structures médico-sociales dans **E**.
 f23 : Proportion de travailleurs malades ou atteints.
 f24 : Proportion des heures de travail perdues.
 f25 : Proportion des travailleurs bénéficiant des œuvres sociales de **E**.

4.4.4 Réseaux de liaisons directes entre les fonctions d'évaluation

La Figure 2 présente les relations entre les fonctions d'évaluation figurant sur la liste.

Figure 2. Liaisons directes et réseaux de fonctions d'évaluation



4.4.5 Les associations d'indicateurs

La Figure 2 montre d'abord une liste de fonctions *isolées*: f_1 ; f_6 ; f_{17} ; f_{18} ; f_{20} . Les deux premières concernent le *rôle national* et les trois autres concernent les *externalités* et le *social*;

- La première *séquence*, impliquant f_7 et f_8 , établit la correspondance entre l'effort d'*investissement* et la création d'*emplois*;
- La deuxième *séquence*, orientée f_{10} ; f_9 ; f_2 , peut être lue selon l'argument suivant (d'après DAKHMOUCHE, *op. cit.* p.336):

«Si la formation brute de capital fixe nécessaire pour la création d'un nouvel emploi (f_{10}) augmente, alors l'intensité capitalistique (f_9) augmente aussi, et, dans ce contexte, il faudrait faire appel aux compétences étrangères au pays (f_2) pour le maintien en état de marche des équipements et parfois même pour leur fonctionnement normal.»

- Le *réseau* comprend quatre fonctions d'évaluation fondamentales, en ce sens qu'elles constituent, comme les phlébites de nos varices, les nœuds les plus denses du réseau, mais ce sont plutôt des nœuds d'aboutissement:
 - f_5 : Contribution de **E** à l'Intégration économique
 - f_{12} : Croissance de la Production en Volume
 - f_{14} : Résultat net / Total des ressources de financement
 - f_{16} : Productivité du travail

4.4.6 Les liaisons

- La *productivité du travail*, f_{16} , est influencée par la famille de fonctions concernant le social et la formation dans l'entreprise. Il est logique d'ailleurs que le niveau de qualification des travailleurs, leur état de santé et le nombre d'heures de travail perdues influencent la productivité du travail.
- La productivité du travail f_{16} va à son tour influencer les fonctions d'évaluation qui constituent des résultats, telles que f_{14} (Résultat net / Total des Ressources de financement), f_{13} (Valeur ajoutée / Immobilisations), et f_{12} (Croissance de la Production en Volume).
- Cette croissance de la production en volume va se répercuter sur f_4 (Contribution à la satisfaction des besoins) et f_{13} (Valeur ajoutée / Immobilisations). Elle est influencée par la Productivité du Travail (f_{16}) et le Taux d'Utilisation des Capacités de Production (f_{15}).
- La Contribution à l'Intégration Économique (f_5) va être fonction du Taux de Recours à l'Extérieur pour l'approvisionnement en consommations intermédiaires (f_3) et de la Contribution à la Satisfaction des Besoins nationaux (f_4).

Les fonctions f_{12} , f_{13} , f_{14} et f_{16} apparaissent donc comme *dominantes* dans le graphe des liaisons directes et, partant, dans les familles d'indicateurs considérés.

4.4.7 L'évidence du paradoxe

Malgré l'esprit large et la grande ouverture de contributions prises en considération au départ pour cette évaluation dans un contexte spécifique, il apparaît in fine que les nœuds de l'évaluation restent la *productivité du travail* et la *rentabilité des ressources* mises en œuvre, ce qui est la tarte à la crème de toutes les attentes de la part du management. Mais alors, puisque *tout ce qui est inutile ne sert à rien*, est-ce qu'on ne perd pas son temps? Et plus grave, celui des Chefs? N'eût-il pas suffi de prendre les grands classiques (rentabilité, productivité), montrer leurs implications, qui sont bien sûr archi-connées, et ajouter quelques trucs sociaux pour faire plus socialiste?

En fait, *oui, on perd son temps*. Tous les beaux discours d'objectifs hors l'argent sont de faux-semblant, des affichages évitant de mettre en exergue les parangons de l'*économique*.

Dès lors, le systémique, le social, les hommes-de-bonne-volonté, les infirmières religieuses, les Khmers Rouges, l'Abbaye de Thélèmes, le Phalanstère de FOURIER, l'Utopie de Thomas MORE, La Nouvelle Atlantide, la Cité du Soleil, la Province de Bigoudi (BOCCACE, *Decameron*, 8, 3°), le Pays de Cocagne (Peint par BREUGHEL L'ANCIEN), la villa "Mon rêve" de Deuxième Oncle, et le yacht "Sam'suffit" d'ONASSIS, tout cela n'est que fantasmes, caprices de patriciens qui ont imaginé, mais pas réalisé, des Sociétés idéalisées par de nobles aspirations, en n'osant pas dire que *la téléconomie, c'est le fric*.

Pourtant les autorités et les fondateurs de l'Algérie Nouvelle (donc indépendante) et d'autres dirigeants ne sont pas à traiter d'hypocrites et ont misé sur les entreprises publiques en visant les missions citées ici. Alors quoi?

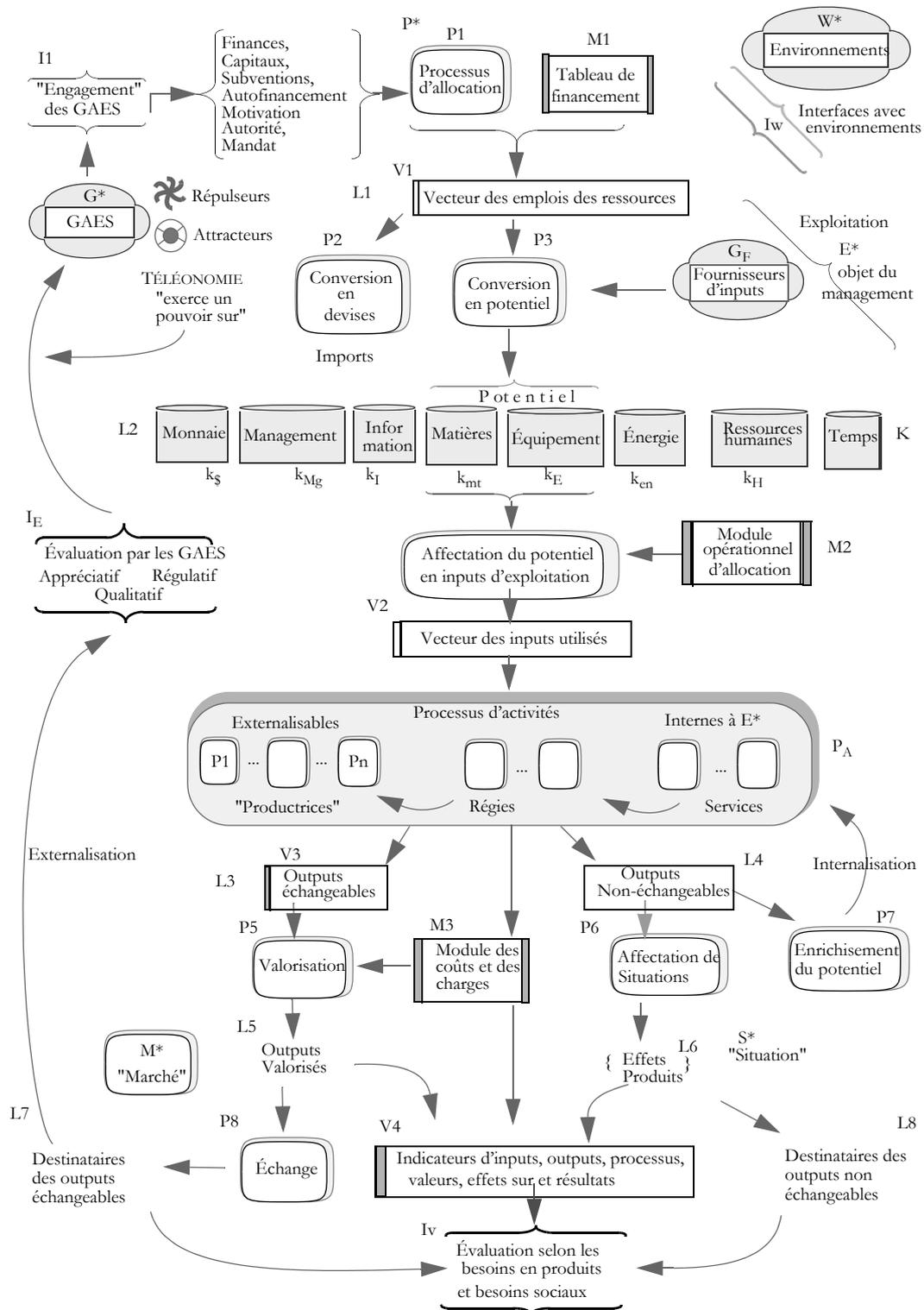
La clé du paradoxe réside en ceci: les missions affichées sont *politiques* et *sociétales*, alors que cette évaluation est *économique*. Le problème, le hiatus, est que l'objet de l'évaluation est constitué d'*entreprises*, et il faut donc en faire une lecture économique-gestionnaire, laquelle est légitime quel que soit le régime ou la Société qui en est la source. Cette lecture ne devrait donc pas inclure des contributions qui, bien que souhaitables, n'ont pas à être confiées directement à des entreprises, mais ont à être prises en charge par des pouvoirs de tutelle qui sont là pour ça et qui de plus doivent veiller à ce que les entreprises, précisément, n'aient pas de comportement opposés à de telles contributions, situation qui n'est pas à exclure lorsqu'elles jouissent d'un monopole de droit et de fait.

4.4.8 Situation des indicateurs sur le processus global d'un EAH

La Figure 3 correspond au "processus global" d'un EAH de l'exposé sur «Le Domaine de la gestion». Il est enrichi à présent d'une codification qui va aider au repérage des lieux de collecte et des objets concernés par les indicateurs des fonctions d'évaluation qui ont été citées. Muni d'un tel instrument, au lieu de tripoter béatement des Mangas, il est plus passionnant de s'amuser de façon désopilante à essayer de situer ces fonctions de performances des EAH sur la Figure 3. Il faut un joystick intelligent mais cela marche très bien.

Ainsi les fonctions d'évaluation de l'Encart 6 peuvent prendre place sur cette Figure 3 de la façon indiquée par l'Encart 7 (dont le N° de fax est au Tableau 2 de la page 15 du 2^e bottin).

Figure 3. Situation des performances sur le processus global d'un EAH



A présent, voici l'Encart 7 qui situe les critères en question, et en débarrasse cet exposé.

Encart 7. Situation de critères de performances sur le schéma global d'un EAH

f_1 : **E** est-elle exportatrice?

Les clients étrangers sont sur la liste L_7 des destinataires de l'output échangeable; l'indicateur pourrait se compléter par les quantités, les valeurs et les diverses destinations.

f_2 : **E** recourt-elle aux compétences extérieures au pays?

La liste L_2 du potentiel **K** utilisé pourrait préciser quelles ressources sont extérieures.

f_3 : Taux de recours à l'extérieur pour l'approvisionnement en biens intermédiaires.

L'indicateur est le rapport entre les consommations intermédiaires acquises par l'entreprise à l'étranger et le total des consommations intermédiaires. Les sources de ces données seraient le processus P_2 (conversion des sommes monétaires en devises), le stock de matières K_{mb} et le module opérationnel M_2 d'allocation des inputs.

f_4 : Part des besoins nationaux satisfaite par **E** par catégorie de biens qu'elle produit.

Ceci concerne la liste L_3 des outputs échangeables et l'interface I_v d'évaluation des besoins nationaux couverts, besoins estimés par le bureau national de planification. L'indicateur de production propre figure dans la liste L_3 des outputs échangeables.

f_5 : Contribution de **E** à l'intégration économique.

Le nombre de liaisons inputs-outputs du tableau des échanges intermédiaires peut être situé d'abord dans l'ensemble G_F des fournisseurs d'inputs pour l'amont, et dans la liste L_7 des destinataires des outputs échangeables pour l'aval.

f_6 : Dispersion de l'activité sur le territoire national.

Les localités où se trouvent des parties du potentiel peuvent être repérées sur la liste L_2 ; il peut s'agir aussi bien de centres de production que de dépôts ou services. S'il s'agit de commerce ou distribution, il faut aussi considérer les processus d'échange P_8 .

f_7 : Création de nouveaux emplois.

Les variations d'effectifs sont situées sous " k_H " de la liste L_2 du potentiel humain.

f_8 : Effort d'investissement: Accroissement du capital fixe / Total capital fixe.

L'investissement de la période est situé sur V_1 , le vecteur des emplois de ressources financières.

f_9 : Intensité capitalistique: Rapport capital fixe / Total des emplois.

Le capital fixe figure dans la liste L_1 , et l'effectif dans le stock k_{H1} de ressources humaines.

f_{10} : Investissement fixe nécessaire pour un nouvel emploi.

Cet indicateur peut être approché par le rapport de la variation des ressources investies, vecteur V_1 , à la variation des effectifs k_H (soit $\partial V_1 / \partial k_H$)

f_{11} : Proportion de travailleurs qualifiés.

Cette proportion doit être mentionnée dans k_H , vecteur décrivant les ressources humaines.

f_{12} : Croissance de la production en volume.

La comparaison des volumes d'outputs figurant dans la liste L_3 indique celle de la production.

f_{13} : Valeur ajoutée / Immobilisations.

Pour reconstituer cet indicateur (comptable), on prélèvera un morceau dans le vecteur V_2 des inputs utilisés, et on ira voir dans le vecteur V_3 des outputs, le module M_3 des prix et des coûts. Les immobilisations sont des composantes du potentiel K^* , repris dans la liste L_2 du potentiel, dont l'implantation et les équipements fixes, évidemment à l'actif du bilan.

f_{14} : Résultat net / Total des ressources de financement.

Le résultat net découle de la valeur ajoutée (avec l'intervention de V_2 , V_3 et M_3). Les ressources de financement figurant dans la liste L_1 des apports en capitaux, subventions et autofinancement.

f_{15} : Taux d'utilisation des capacités de production.

Le vecteur V_4 des outputs donne la production effective, et les capacités relèvent du potentiel L_2 .

f_{16} : Productivité du travail.

Soit le rapport de la valeur ajoutée (citée en f_{13}) à l'effectif utilisé (dans les inputs V_2);
Soit l'output valorisé (de la liste L_5) rapporté à l'effectif utilisé.

f_{17} : Existence de moyens de lutte contre la pollution.

Espérons pouvoir lire que de tels moyens existent dans la liste L_2 du potentiel.

f_{18} : Proportion d'emplois créés ne demandant pas de qualification.

Les catégories de travailleurs sont décrites dans le potentiel k_H de ressources humaines, liste L_2 .

f_{19} : Part des salaires dans la valeur ajoutée.

Les salaires sont dans le module opérationnel de charges M_3 , la valeur ajoutée est en f_{13} .

f_{20} : Proportion des travailleurs formés par E / Nombre de travailleurs qualifiés.

Ces renseignements seraient dans les fichiers concernant k_H , le potentiel de ressources humaines.

f_{21} : Existence de structures médico-sociales et f_{24} : œuvres sociales, de l'entreprise E

Une régie de santé, si elle a été mise en place, est dans le potentiel K et, si elle fonctionne, elle est en régie d'activités P_A^* . Les contributions sociales sont typiquement des outputs non-échangeables, dont la liste est L_4 . Les destinataires en sont dans la liste L_8 , mais il s'agit ici d'*internalisation*, cette contribution se retrouvera donc via le processus P_7 de l'internalisation.

f_{22} : Proportion de travailleurs malades ou atteints.

Les travailleurs victimes d'une affection sont à repérer dans les fichiers du personnel (k_H), et dans les indicateurs d'activité de l'éventuel service médico-social dans M_3 et dans V_4 .

f_{23} : Proportion des heures de travail perdues.

Le processus P_4 d'affectation des ressources en inputs d'exploitation devrait signaler le nombre d'heures de travail théorique; le module opérationnel M_3 et le vecteur V_4 des indicateurs d'activités donnerait les heures effectives, si la maison est bien tenue.

5 Les Voies (sans) issues de l'évaluation

Annexe Q. Les tableaux généraux d'évaluation des missions des entreprises publiques algériennes

Tableau 1. .A Relations ALGERIE-EXTERIEUR hiérarchisées

Téléonomie	Conformité	Efficacité	Efficience	Economie	Contribution
3. Capacité d'équilibrer les échanges		Balance des paiements	Couverture des importations par les exportations; Termes de l'échange	De devises	
3.1. Capacité de fournir des biens échangeables	Ecarts par rapport aux prévisions du Plan	Valeur totale des exportations Nombre de produits exportés			
3.2. Capacité de limiter les biens importés	Ecarts par rapport aux prévisions du Plan	Valeur totale des importations Nombre de produits importés	Taux de satisfaction des besoins par la production nationale selon les différentes catégories: biens alimentaires, industriels, ...		Utilisation rationnelle et optimale des ressources internes
3.3. Capacité de progrès technologiques	Prévisions concernant les transferts de technologie et de savoir-faire	Contrats d'engineering et d'assistance technique signés par des organismes nationaux	Taux de recours aux compétences extérieures		A l'accumulation du savoir faire et des compétences technologiques
3.4. Développement de la formation	Opérationnalité des diplômés	Effectifs formés	Proportion de travailleurs qualifiés ou formés		Qualité de la formation

Tableau 1. B. Relations intérieures à l'Algérie, non-hiérarchisées, agrégées

Téléonomie	Conformité	Efficacité	Efficienne	Economie	Contribution
1. Affirmation d'une stratégie "industries industrialisantes"		Densité de la matrice des échanges interindustriels			
2. Reconnaissance de besoins à satisfaire :					
2.1. Emploi	Écart par rapport aux prévisions	Nombre d'emplois créés au cours de la période	Taux d'occupation; Investissement par emploi		Résorption du chômage et du sous-emploi
2.2. Logement	Taux de réalisation des programmes de construction de logements	Nombre de logements construits	Coût du logement ou du mètre-carré construit		Bien-être, santé et productivité du travail
2.3. Education	Taux de scolarisation opérationnalité des diplômés	Effectifs scolarisés et diplômés selon les différents niveaux	Coût engendré par la formation d'un diplômé		Au progrès technologique et à l'augmentation de la productivité du travail
2.4. Santé	Indicateurs de santé	Ecart par rapport aux objectifs planifiés	Coûts des soins fournis (pour la collectivité)	De ressources humaines et financières	Au bien-être et à l'amélioration de la productivité
2.5. Revenu	Comparaison réalisation-prévisions Rapport: croissance brute des revenus/taux d'inflation	Croissance réelle des revenus	Rapport: croissance de revenus engendrés / investissements (FBCF)/		
5. Participation de larges parties de la population: -développement d'activités accessibles et de l'industrie légère.	Objectifs sociaux	Emplois créés ne nécessitant pas de qualification	Coût de création d'un emploi		Résorption du chômage des personnes non qualifiées
6. Dispersion de l'activité sur le territoire national: 6.1. Type d'industries adéquates; 6.2. Communications.	Politique d'équilibre régional	Taux de dispersion de l'activité économique et de l'industrie à travers le territoire national; P.M.E. créées	Surcoûts engendrés par la "délocalisation"	Utilisation des ressources locales	Equilibre régional Désenclavement des régions isolées

5.1 Les valences humaines

Tableau 1. C. Relations Pays - organisation particulière

Téléonomie	Conformité	Efficacité	Efficienne	Economie	Contribution
1. Contribution à une économie intégrée		Nombre de liaisons amont et aval dans le tableau input-output	Investissement en DA / investissement total; Consommations intermédiaires locales / consommations intermédiaires totales; C.A. réalisé sur le marché national / CA total		Finalité d'affirmation nationale
2. Création d'emplois de différents niveaux de qualification	Objectifs sociaux	Diversité des qualifications des emplois créés	Proportion des emplois créés ne nécessitant pas de qualification		
3. Contribution à une dispersion spatiale de l'activité économique		Nombre de localités où l'entreprise possède des unités	Taux de dispersion du chiffre d'affaires et des effectifs		Equilibre régional
4. Génération de ressources financières		Cash-flow engendré, en dinars et en devises	Taux: Dinars engendrés / Dinars investis		
5. Participation à la réalisation de projets		Nombre de projets à la réalisation desquels l'entreprise a contribué; Montant des travaux.		de devises	Finalité d'affirmation nationale
6. Impact de l'entreprise sur l'environnement "SOCIÉTAL" 6.1. Utilisation optimale des ressources rares	Comparaison par rapport aux normes	Quantités de ressources rares consommées	Rapport : quantités consommées / dépenses consacrées à leur reproduction	de ressources rares	
6.2. Lutte contre la pollution et les nuisances	Protection de l'environnement	Dépenses engagées en investissement et en fonctionnement pour limiter leurs effets	Comparaison: dommages causés-dépenses engagée		Diminution de cas pathologiques

L

Tableau 1. D. Relations internes à une organisation particulière

Téléonomie	Conformité	Efficacité	Efficiency	Economie	Contribution
1. <u>Financier</u> Capacité de l'entreprise à engendrer un surplus.		Montant brut du résultat de l'exercice	.Résultat net + Intérêt des emprunts / Ressources stables de financement; Résultat avant impôt + Intérêt des emprunts / Ressources stables de financement		Autonomie financière
2. <u>Economique</u> 2.1. Production.	Ecart par rapport aux prévisions.	Quantité produite en valeur et en volume	Coût de l'unité produite		
2.2. Productivité.			Taux d'utilisation des capacités de production; Productivité du travail, du capital et globale.	De ressources humaines et matérielles.	
3. <u>Social</u> 3.1. Aménagement du poste de travail; position du travailleur et gestes à effectuer; Système de protection en place.	Comparaison par rapport aux "normes" si elles existent.	Niveau des différents indicateurs			Augmentation de la productivité du travail; Préservation de la santé des travailleurs.
3.1.2. Poste de travail; espace, surface et volume disponible; Atmosphère, température; Ambiance, lumière, bruit.					Augmentation de la productivité du travail; Préservation de la santé des travailleurs.
3.1.3. Surveillance médicale et dommages subis par les travailleurs.	.Importance des équipes médicales et paramédicales en valeur absolue et par rapport aux effectifs.	Nombre de personnes atteintes, malades, en cures; Nombre de décès, d'incapacité définitive ou partielle de travail avec taux de gravité.	Proportion des travailleurs malades; Rapport: nombre de malades guéris / nombre de personnes atteintes.		
3.2. Le travailleur dans la cité. 3.2.1. Habitat.	Proportion de travailleurs logés.	Nombre de travailleurs logés par l'entreprise.	Dépenses engagées pour loger un travailleur.		Bien-être, qualité de vie

n

P

n

o

n

.

L

b

o

n

j

n

,

n

f

o

n

t

.

d

it

e

d

r

0

it

,