

**"Evolution des critères d'évaluation en entreprise"**

**Rencontre CIPAC - Pratiques de l'évaluation appliquées au secteur de l'art contemporain**



# **"Evolution des critères d'évaluation en entreprise"**

## **Rencontre CIPAC - Pratiques de l'évaluation appliquées au secteur de l'art contemporain**

**Christian Mayeur**

**Directeur Général d'Entrepарт,**

**Enseignant à l'Institut d'Administration des Entreprises d'Aix en Provence**

**Auteur du livre « Le Manager à l'écoute de l'artiste » - Ed. d'Organisation – 2006**

**Prix Advancia CCIP du livre d'entrepreneuriat 2007**



"Evolution des critères d'évaluation en entreprise"

Rencontre CIPAC - Pratiques de l'évaluation appliquées au secteur de l'art contemporain



## Evaluation

**Un sujet clé dans la plupart des entreprises,  
privées, mais aussi publiques**



## Dans « évaluation », il y a « valeur »

**Le terme « valeur » introduit une notion d'interaction, de contingence et de relativité  
Cf. Gregory Bateson**

***« Ce qui a de la valeur n'a pas de prix »  
Nietzsche***



## Evolution face à la prise de conscience de la complexité du monde

### Tension entre deux dynamiques:

#### Toujours mieux maîtriser et contrôler:

Fuite en avant hypermoderne (héritage des années 70) : objectifs ciblés

#### De la maîtrise à la non-maîtrise:

Remise en question postmoderne (les entreprises pilotées par les valeurs ou certaines entreprises de nouvelle génération) : ambitions, valeurs et vision



## Les entreprises les plus matures sont passées de la mesure à l'évaluation

**Première mutation dans les années 90**

**Nouvelle évolution forte depuis quelques années**

**→ Grande disparité de maturité et de pratiques**



## Une palette de critères

- quantitatifs et qualitatifs
- objectifs et [inter] subjectifs
- externes et internes (???)
- l'importance croissante du « Goodwill »



## Les 4 niveaux de création de valeur des entreprises exceptionnelles

<p><b>PROJET VOLONTAIRE DE L'ENTREPRISE</b></p> <p><b>Entreprises pilotées par des valeurs et entreprises de l'économie quaternaire</b></p>	<p><b>Valeur symbolique</b> 2 niveaux de développement</p>	<p><b>Responsabilité:</b> Partage de valeurs, contribution à la vie de la communauté et aux projets d'un territoire, respect des exigences du développement durable et de la responsabilité sociale, appropriation et détournement par les clients ou communautés, créativité interne, taux d'innovation participative</p> <p>NOTATION ETHIQUE – APPRECIATION DU LEADERSHIP ET DE L'ENGAGEMENT ET DE LA RECHERCHE DE VALEUR « EQUILIBREE » : clients, actionnaires, collaborateurs, société</p> <p>FIDELITE ET CONTRIBUTION DES CLIENTS ET CITOYENS</p>
	<p><b>Valeur relationnelle</b></p>	<p><b>Expérience client:</b> Proximité, écoute, personnalisation, plaisir, autonomie des clients, recommandation spontanée, création de clubs, mise en réseau – l'économie quaternaire...</p> <p>PERCEPTION – ETUDES QUALITATIVES, APPRECIATIONS DU STYLE, DE LA QUALITE DES RELATIONS ET DU MANAGEMENT, CREATION DE COMMUNAUTES, REPORT DE L'EVALUATION SUR LES CLIENTS</p>
<p><b>2 niveaux de Survie</b></p> <p><b>OBLIGATIONS DE TOUTES LES ENTREPRISES</b></p>	<p><b>Valeur utile</b></p>	<p><b>Produits &amp; services</b> proposés aux clients, qualité, pertinence, prix, accueil, courtoisie, réactivité</p> <p>CHIFFRE D'AFFAIRES (VENTES, FREQUENTATION) SATISFACTION CLIENTS SUR CRITERES PREETABLIS</p> <p>in fine COMPTE D'EXPLOITATION</p>
	<p><b>Valeur patrimoniale</b></p>	<p><b>Capital</b> confiance, patrimoine, réputation, finance</p> <p>PRODUCTIVITE, NOTATION FINANCIERE, IMAGE, ATTRACTIVITE, in fine BILAN</p>



## Les variables qui influent sur l'évaluation

- **secteur d'activité**
- **culture et leadership, reconnaissance du client**
- **logique de performance, appétit des actionnaires, volonté des dirigeants, exigences des clients**



## Leçons apprises par les entreprises les plus matures: Recherche d'équilibre

- **La recherche de l'excellence peut conduire à l'épuisement**
  - **Approche dynamique: l'efficacité**
    - Moyens / résultats**
    - Résultats / moyens**
    - Le modèle Européen d'Excellence (EFQM) et l'auto-évaluation
  - **De la recherche d'« excellence »  
au Développement Durable et à la Responsabilité Sociale**
  - **Réflexivité de l'évaluation**
  - **Reconnaissance d'une singularité incalculable**

