

LA CONTRIBUTION DE L'INTELLIGENCE SOCIO- ECONOMIQUE A UN CONTROLE PROACTIF DE LA PERFORMANCE PAR LES MANAGERS ET LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Laurent CAPPELLETTI

INTRODUCTION

Pour approcher le concept de la performance d'une entreprise, nous allons revenir dans un premier temps sur le concept d'activité d'une organisation qui permet de modéliser la performance d'une entreprise. Nous considérerons que la performance globale est composée de trois jeux de facteurs (économiques, sociaux et organisationnels) et correspond à une création-exploitation du potentiel de l'entreprise. Puis, nous montrerons que l'évaluation de cette performance par les managers et le gouvernement d'entreprise s'en tient le plus souvent au seul jeu de facteurs économiques pour des raisons que nous tenterons de déterminer. Nous serons amenés à critiquer cette domination en montrant le caractère partiel et orienté de la seule évaluation économique de la performance. Sur la base de cette critique, nous montrerons que l'intelligence¹ économique traditionnelle ne peut offrir une intelligence suffisante pour prendre des décisions et agir avec une pleine efficacité sur le fonctionnement de leur entreprise. Nous proposerons alors une rupture avec le paradigme classique de la firme, référent implicite des appréciations économiques de la performance, pour concevoir sur un modèle différent un système d'information permettant d'accéder à la performance sociale de l'entreprise. Pour cela, nous montrerons qu'un système d'information conçu sur un modèle dysfonctionnel de l'activité peut servir ce propos. En illustration, nous décrirons la méthode de diagnostic socio-économique développée par l'ISEOR et expérimentée sur plus d'un millier d'entreprises près de 15 ans (Savall et Zardet, 1987²) qui s'inscrit dans cette logique. En effet, le diagnostic socio-économique qui s'apparente à un système d'information vivant lorsqu'il est mis en œuvre, peut contribuer par l'intelligence socio-économique qu'il produit, à éclairer plus efficacement la performance globale d'entreprise en mettant en lumière les gisements de potentialités non exploitées de l'activité entreprise. Nous montrerons alors que l'intelligence socio-économique peut permettre aux managers et au gouvernement d'entreprise de contrôler la performance de la firme de façon plus proactive, c'est-à-dire d'effectuer un contrôle fondé sur des informations qui éclairent le potentiel et qui permettent d'anticiper des actions de transformation. Par proactivité, nous entendons en effet une action intégrée à un environnement en vue de le transformer. La proactivité est une anticipation de l'action alors que la réactivité n'existe qu'après l'action (Ocler, 1999³).

1. L'APPRECIATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UNE ENTREPRISE

La performance économique qui fait le plus souvent l'objet d'une attention soutenue de la part des managers et du gouvernement d'entreprise. Pourtant la performance d'une entreprise ne se réduit pas à sa seule dimension économique comme nous le montrons dans ce paragraphe.

1.1. La définition de la performance globale par la création de potentiel et l'exploitation du potentiel

La performance globale de l'organisation peut être vue comme la résultante de ces deux orientations : la création et l'exploitation du potentiel. Le potentiel d'une organisation est la réunion des moyens et des compétences qui font l'activité de l'entreprise (Bartoli, 1994⁴). Alors que la création de potentiel relève d'un niveau stratégique dont la concrétisation est à placer dans le futur, l'exploitation du potentiel relève d'un niveau opérationnel. En clair, la création de potentiel contribuera à l'activité et permettra dans le futur d'atteindre des résultats avec un certain niveau de performance alors que l'exploitation du potentiel contribue à l'activité observée et donne effectivement des résultats dans le présent. Pour évoluer vers un contrôle proactif, il

convient donc d'éclairer le potentiel d'une entreprise. Plus précisément, trois niveaux d'analyse de la performance globale d'entreprise sont le plus souvent distingués par les théoriciens et praticiens de la performance : la performance sociale, la performance économique et la performance organisationnelle. La performance économique d'une entreprise se lie couramment dans ses résultats tel que les présente la comptabilité. Ainsi, si l'on fait abstraction des indispensables retraitements de la comptabilité, compte tenu des incidences diverses, notamment fiscales, la compréhension de la performance peut provenir d'une analyse du compte de résultats présenté sous la forme aujourd'hui classique des soldes intermédiaires de gestion. Les praticiens vont alors choisir comme indicateur de la performance économique, en fonction de leurs objectifs, soit des indicateurs plutôt financiers se rapportant au concept de cash-flow (comme l'excédent brut d'exploitation ou la capacité d'autofinancement) soit des indicateurs plus strictement comptables comme le résultat net comptable (Dechow, 1994³), (Chalayer, 1995⁶). La performance sociale et la performance organisationnelle se situent dans un registre différent de l'analyse économique. L'analyse de la performance sociale se matérialise le plus souvent en termes de satisfaction dans le domaine social (les rapports des hommes avec l'entreprise). Cette analyse peut trouver un support dans l'étude des bilans sociaux introduit formellement en France par la loi du 12 juillet 1977. La performance organisationnelle concerne quant à elle la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs. Elle est souvent approchée par des indicateurs portant sur la structure organisationnelle comme le respect de la structure formelle ou la qualité de la circulation de l'information. Ces indicateurs sont parfois utilisés car ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles à travers leurs premières manifestations avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique ou social. La performance organisationnelle se dilue en effet dans les performances économiques et sociales qu'elle induit.

12. La prégnance de l'appréciation économique de la performance

Bien qu'en théorie il soit impossible de réduire l'activité et sa performance à un seul jeu de critères (Richard, 1988⁷), le monde de l'entreprise, managers et gouvernement de l'entreprise, semble connaître une nette domination de l'usage de la performance économique comme unique critère d'appréciation. L'étude réalisée par la SOFRES entre avril et juillet 1994, à la demande de la Banque de France, de la COB et de la SBF-Bourse de Paris confirmait cette tendance en montrant la nette préférence chez les actionnaires d'une entreprise pour les indicateurs économiques de performance.

FIGURE 1

LES CENTRES D'INTERET DES EPARGNANTS INDIVIDUELS DANS LEURS RELATIONS AVEC LES SOCIETES

Répartition selon l'intérêt des sujets de 1 à 10 : 1 signifiant très peu d'intérêt

| | |
|---|-----|
| - Leur situation financière | 7,6 |
| - Informations boursières (titres, émission) | 6,7 |
| - Leur stratégie de développement | 6,6 |
| - Leurs produits et leurs positions concurrentielles | 6,6 |
| - Leur politique de dividendes | 6,4 |
| - Leur politique de recherche | 6 |
| - La détention de leur capital, la structure de l'actionariat | 5,9 |
| - Leurs dirigeants, leurs mode de management | 5,3 |
| - Leur politique de ressource humaine | 5,1 |

On constate à travers cette étude que toutes les dimensions qui font le potentiel d'une entreprise (mode de management et politique des ressources humaines en particulier) et qui contiennent en germe les résultats futurs d'une entreprise sont négligés. Aujourd'hui les théories de la valeur et de la création de richesses économiques connaissent un fort engouement chez les managers et les gouvernants d'entreprise (nous citerons en référence "La stratégie de la valeur" de Tom Copeland⁸, un des ouvrages fondateurs des théories de la valeur). Les nombreux dossiers et enquêtes consacrés récemment par certains journaux d'entreprise aux nouvelles méthodes d'évaluation de valeur⁹, en particulier l'Économic Value Added (EVA) et la Market Value Added (MVA), et certains interviews de dirigeants tendent à montrer que les entreprises se sont mises à l'heure de la création de richesse et du management de la performance par la valeur. Ainsi, le PDG de France Télécom,

Michel Bon¹⁰, reconnaissait gérer ses managers par des indicateurs de création de richesse considérant celle-ci comme "une fonction existentielle de l'entreprise".

Deux facteurs expliquent pour partie cette hégémonie de la performance économique dans les propos et dans les pratiques. Le premier facteur réside sans doute dans la relative simplicité de mise en oeuvre d'un processus d'évaluation de la performance économique. Que cette évaluation soit faite à partir d'indicateurs issus directement de la comptabilité d'entreprise (comme le résultat d'exploitation, résultat net...) ou d'indicateurs construits à partir d'informations comptables retraitées (comme l'EVA), celle-ci repose sur une exploitation directe ou indirecte des données des systèmes d'informations comptables. L'évaluation économique de la performance est ainsi relativement aisée à conduire pour les acteurs d'entreprise dans la mesure où les systèmes d'information comptable forment depuis longtemps l'architecture des systèmes d'information de nombreuses entreprises, et préexistent en quelque sorte à leurs utilisateurs. L'EVA, par exemple, dont la formule construite autour d'une actualisation de cash-flows tient en quelques lignes dans un ouvrage de gestion, peut être mise en oeuvre dans la plupart des entreprises sans trop de difficultés techniques (Caby et Hirigoyen, 1997¹¹). Face à cette simplicité de mise en pratique, l'évaluation de la performance sociale d'une entreprise semble a priori plus difficile tant d'un point de vue conceptuel (quel système de représentation ?) que méthodologique (quelle méthode ?). C'est dans cette difficulté de conception et de construction d'un système d'information sociale, puisque les systèmes d'informations sociales restent à construire dans un certain nombre d'entreprises (Pascal, 1996¹²), que réside sans doute le deuxième facteur explicatif de la domination d'une évaluation économique de la performance. Même lorsque des systèmes d'information sociale existent, il semble que ce soit dans des états plutôt embryonnaires. L'exemple de l'insatisfaction que suscite le bilan social, qualifié dès 1983 d'illisible par Raymond Danziger¹³, illustre ce propos. Certains praticiens et auteurs se sont d'ailleurs exprimés récemment dans le journal *Le Monde* pour reconnaître que "le bilan social fêtait ses vingt ans sans convaincre"¹⁴ et réclamer une réflexion pour construire des indicateurs de performance moins inertes mêlant à la fois dimension sociale et dimension économique de l'activité.

13. La nécessité d'un changement de modèle implicite de fonctionnement

Cette domination de l'appréciation économique de la performance globale d'entreprise est critiquable en raison de la vision partielle, normative et finalement passive de l'activité qu'elle offre aux dirigeants et gouvernements d'entreprise. Cette vision, celle de la maximisation du profit pour les actionnaires, laisse en particulier dans l'ombre les potentialités sociales et stratégiques de la firme qui bientôt pourtant feront la richesse économique de l'entreprise et de son gouvernement. Comme tout système, le système d'information comptable est inséparable d'un modèle de fonctionnement conçu comme représentatif d'un système réel (Lafrance, 1997¹⁵) et dont la construction s'inscrit dans un paradigme de référence. Les théoriciens de la comptabilité et du contrôle d'entreprise s'accordent à dire que le système d'information comptable, loin d'être "une veine spéculation" pour reprendre l'expression de Bernard Colasse¹⁶, fait implicitement référence au paradigme classique de la firme, celui de la concurrence pure et parfaite et de l'état stationnaire (Teller, 1995¹⁷). Ceci explique que certains auteurs comme Pierre Gense vont jusqu'à dire que le système d'information comptable nie la gestion comme le paradigme classique, celui de l'équilibre walrasso-parétien, niait l'organisation (Gense, 1995¹⁸). Pour ce paradigme en effet, "reconnaître l'entreprise et l'organisation dans l'univers supposé homogène de la concurrence pure et parfaite où règne l'égalité devant le marché était introduire dans l'analyse un corps étranger" (Perroux, 1981¹⁹).

Inscrit dans des référents classiques et néoclassiques que nous qualifierons d'orthodoxes, le système d'information comptable sous une forme emplois-ressources n'est pas sans rappeler le modèle systémique qui analyse une activité sous la forme d'intrants et d'extrants. Yves Dupuy²⁰ relève ainsi "qu'il existe une sorte d'isomorphisme entre le tableau emplois-ressources comptable et le schéma extrants-intrants de la boîte noire". Joël de Rosnay, quant à lui, voit dans l'organisation du système comptable en domaine stable (bilan) et fluide (compte de résultats) un respect du schéma d'activité naturel d'une entreprise (de Rosnay, 1974²¹). C'est qu'en effet, le modèle de représentation systémique sous sa forme intrants-extrants est pertinent pour calculer le résultat économique d'une entreprise (charges moins produits). C'est une information sur ce résultat qui intéresse au premier chef les actionnaires, dont les dividendes dépendront

en grande partie de l'ampleur de celui-ci, et le dirigeant d'entreprise, nommé et révoqué par ses actionnaires. Construit sur ce modèle de représentation, le rôle du système d'information comptable est d'assurer " la numération des activités en mouvement²² " pour chiffrer les résultats de l'exploitation effective du potentiel de l'entreprise. C'est pourquoi, le système d'information comptable traditionnel, puisque c'est sa vocation, est utilisé dans les entreprises pour évaluer les objectifs opérationnels et l'activité dans son actualité (Pascal, 1996²³). Ce système d'information ne permet en revanche pas, car ce n'est pas son rôle, d'appréhender les gisements de potentiel et laisse dans l'ombre tout un pan de la performance globale d'entreprise : celui de la création de potentiel et des gisements de potentiel non ou mal exploités. L'information comptable en ne révélant pas des éléments explicatifs de l'activité apparaît ainsi comme un système opaque pour le gestionnaire qui cherchera à agir sur le fonctionnement de son entreprise. Aussi, des auteurs comme Henri Savall préfèrent parler de " boîte noire comptabilité ". D'autres concluent en une impossibilité d'une modification du fonctionnement global de l'entreprise à partir d'une simple approche financière (Claveranne et Larrasquet, 1995²⁴). Pour accéder à la performance sociale de l'entreprise, il conviendrait donc de bâtir un autre système d'information fondé sur un modèle de fonctionnement différent du modèle de représentation systémique et faisant référence à un paradigme de l'activité humaine autre que le paradigme orthodoxe.

2. L'APPROCHE DE LA PERFORMANCE GLOBALE D'UNE ENTREPRISE PAR SON ACTIVITE

Nous allons revenir dans un premier temps sur le concept d'activité d'une entreprise pour en isoler les termes centraux. Nous montrerons que ce concept est pertinent pour modéliser la performance globale d'une entreprise. Puis nous exposerons un système d'information socio-économique capable d'éclairer la performance dans sa globalité et d'en permettre un contrôle plus proactif.

21. Les termes centraux de l'activité d'entreprise : la complexité et l'autonomie

La théorie des systèmes considère l'entreprise comme le plus complexe des systèmes. La caractéristique majeure de ce système complexe est d'être doué d'activité (Le Moigne, 1990²⁵). En ce sens, une entreprise accomplit des performances, c'est-à-dire accomplit des activités avec un certain niveau de résultats. Parler d'une entreprise, objet actif, implique donc que l'on puisse en apprécier la performance ou l'efficacité (Marmuse, 1996²⁶). Deux termes nous semblent fortement qualifier l'activité d'une entreprise : la complexité et l'autonomie. Bucki et Pesqueux considèrent que la complexité caractérise une organisation dans laquelle plusieurs acteurs autonomes concourent à la satisfaction d'une finalité commune. Un système complexe se caractérise selon eux par :

- la participation des acteurs qu'il s'agisse d'hommes ou de machines, susceptibles de poursuivre leurs propres objectifs tout en restant en convergence des buts avec la finalité commune,

- l'autonomie des acteurs, compte tenu de la distribution des rôles et de leur savoir-faire, dans la prise des décisions relatives à la gestion des ressources qui leurs sont accessibles,

- la mise en commun des moyens et des capacités dont l'efficacité dépend de l'existence de procédures explicites et implicites d'affectation et de partage en accord avec la finalité poursuivie.

Un système complexe comme l'activité d'une entreprise possède donc des aptitudes d'évolutivité, qui peut passer par exemple par l'acquisition de savoir-faire nouveau, et d'ouverture c'est-à-dire la capacité d'intégrer d'autres organisations ou acteurs ou de s'intégrer dans d'autres organisations (Bucki et Pesqueux, 1995²⁷). Lié à sa complexité, une organisation active comme l'entreprise est dotée d'un comportement d'autonomie. Sur ce point, Arie de Geus considère qu'une organisation vivante existe principalement pour survivre, se développer et accomplir son potentiel en devenant aussi grosse qu'elle le peut, sa vraie nature étant celle d'une communauté d'êtres humains (de Geus, 1997²⁸). Jacques Lorigny précise même que le degré d'autonomie d'un organisme, jusque-là simple notion intuitive et qualitative, devient peu à peu un concept scientifique bien défini et quantifiable. Le degré d'autonomie d'une organisation (homme ou entreprise) pourrait se mesurer, dans une échelle certes relative, mais théoriquement précise, par le degré de plus ou moins grande variété des perturbations qu'elle régule correctement. Les théories de l'autonomie considèrent que l'autonomie des organismes, ainsi définie, s'accroît

continûment au cours de l'évolution (Lorigny, 1997²⁹), l'autonomie d'un homme ou d'une organisation consistant à pouvoir poursuivre ses objectifs sans être contrarié par les autres. C'est finalement l'ensemble de ces objectifs qui constitue la principale raison d'être d'une organisation (Bucki et Pesqueux, 1995³⁰).

22. L'utilité du recours au concept d'activité pour appréhender la performance globale de l'entreprise

Christophe Pascal propose de modéliser l'activité d'une entreprise ainsi définit par le tryptique ressources-projet-missions : pour réaliser un projet, une unité s'active et accomplit des missions grâce à des ressources (Pascal, 1996³¹). Pascal propose de s'intéresser à ce modèle de l'activité non pas lorsqu'il est stable mais, au contraire, instable pour concevoir un système d'information à base d'activités mesurant les décalages entre les missions, les activités, les ressources et les projets. En effet, la réalisation effective du projet dépendra de la cohérence de ces trois éléments ; le point intéressant porte donc bien sur l'étude des zones de décalages, sur les dysfonctionnements qui menaceront l'effectivité du projet. Christophe Pascal relève que très souvent, les dysfonctionnements observés proviennent d'un glissement progressif des missions qui ne cadrent plus avec le futur désiré de l'organisation. Cependant, les relations entre projet, activités, missions et ressources ne sont pas monodirectionnelles. Le projet n'est pas figé et constitue un référent qui donne sens, en quelque sorte, aux cartes élaborées pour comprendre le territoire organisationnel. Ces cartes sont fonctions du territoire et surtout du projet d'action sur ce territoire. Elles sont des instruments dont l'usage doit être mis en perspective avec les résultats recherchés et qui, à un instant t, peuvent fonder les systèmes d'information sur une vision rétrospective de l'organisation. C'est cet aspect figé qui crée les dysfonctionnements lorsque les images produites ne correspondent plus au territoire. C'est pourquoi, il nous semble que l'activité devrait fonder un système d'information en posant comme postulat que les dysfonctionnements observés découlent d'une inadéquation entre les missions, les activités et les ressources. Elle fonderait par la même un système d'information bâti à partir des représentations des acteurs et de leur besoin dans une démarche ascendante contrairement à la démarche descendante classique qui impose un système d'information et y fait correspondre les objectifs et le fonctionnement à des représentations inadaptées (Pascal, 1996³²). Cette évolution introduirait une dynamique cognitive en redonnant un rôle fondamental aux interprétants internes à l'entreprise qui participeraient alors à la construction de l'outil d'évaluation (Avadikyan, 1995³³). L'identification permanente des dysfonctionnements par l'écoute des acteurs deviendrait l'axe privilégié d'action de l'évaluation de la performance sociale par l'écoute attentive des acteurs de l'entreprise (Boéri et Bernard, 1997³⁴).

Le modèle d'analyse socio-économique des entreprises (Savall, 1975³⁵) et sa méthode de diagnostic (Savall, 1978³⁶), (Savall et Zardet, 1987³⁷), fondée sur une étude de l'activité dysfonctionnelle, s'inscrivent dans cette optique de rupture avec les paradigmes et modèles classiques. L'exemple de la conception et de la mise en œuvre du diagnostic socio-économique nous semble particulièrement intéressant de développer car celui-ci dépasse les simples collectes et traitements d'informations dysfonctionnelles pour en donner une mesure économique et produire ainsi une véritable intelligence socio-économique.

23. L'exemple du modèle socio-économique de l'activité d'une entreprise

Le modèle d'analyse socio-économique des entreprises rapproche l'activité d'une organisation à l'équilibration d'une unité active. L'équilibration correspond à la coordination des régulations pour réaliser un objectif individuel ou collectif, ce qui suppose l'existence d'un projet et d'un consensus (lorsque l'objectif est collectif). La régulation est une action sous l'influence d'une information référée au court terme alors que l'équilibration est un ensemble d'actions coordonnées sous l'influence d'un projet qui appelle, non une information quelconque en retour (suffisante pour qu'il y ait régulation), mais une information transparente du champ des possibles (Savall, 1979³⁸). L'équilibration, à la différence de la régulation n'est donc pas un phénomène mécanique et passif mais un phénomène actif. Pour apprécier la performance de l'activité ainsi définie, Henri Savall et l'équipe de l'ISEOR ont conçu une méthode de calcul socio-économique. Cette méthode se fonde sur la notion de fonctionnement attendu ou orthofonctionnement qui fait office de norme de référence dans le calcul. La notion d'orthofonctionnement devient alors le principe fondamental de ce calcul. L'entreprise peut alors être analysée par rapport à cette norme de fonctionnement qui permet de réaliser les objectifs de l'organisation en tenant compte des contraintes sociales. La variable fondamentale de cette analyse devient donc l'activité dysfonctionnelle ou

dysfonctionnement (Savall, 1978³⁹). Les indicateurs de dysfonctionnements en tant qu'écart constatés et révélés par les acteurs d'entreprise par rapport au fonctionnement attendu sont des variables de synthèse qui révèlent un état de l'efficacité sociale de l'organisation. Le point intéressant est qu'Henri Savall et son équipe de l'ISEOR ont centré leurs recherches sur la mesure financière des dysfonctionnements par le calcul socio-économique. Le point de départ de ce calcul a justement consisté en une critique de la comptabilité dans sa capacité à dépasser l'état de constat en ne laissant pas transparaître des éléments explicatifs du niveau d'activité économique observée. Par niveau d'activité, il faut entendre le niveau des coûts imputables au complexe structures-comportements. Ce complexe, modèle d'analyse de l'activité d'une entreprise ou d'une organisation vue comme l'interaction de structures et de comportements humains, constitue la théorie explicative des dysfonctionnements (Savall, 1978⁴⁰). Cette représentation de l'activité sous la forme de l'ambi-système structures-comportements rompt avec le modèle systémique et appelle le modèle cognitif d'activité. La particularité du modèle de représentation cognitif est en effet d'introduire un moyen terme entre la pure observation des faits (notion d'impression que laisse un processus ou l'observation d'un comportement) et l'intervention sur le système de causes sous tendant ce processus (notion d'anatomie des structures impliquées dans le système de causes). L'analyse cognitive d'un processus consistera à prendre en compte l'impression laissée par ce processus (observation du comportement), le système de causes à l'origine de celui-ci (pénétration dans les structures) et l'impact de ses résultats (Ganasca, 1995⁴¹). Dans le cas de l'analyse socio-économique des organisations un tel changement de modèle de représentation a vu fondamentalement sa source dans une inscription paradigmatique différente de l'orthodoxie. Ce paradigme hétérodoxe se fonde sur une définition de l'entreprise comme un centre de décisions et d'opérations dont la principale caractéristique est de négocier sa contrainte (dotation) budgétaire avec son environnement (Savall, 1979⁴²). L'entreprise se caractérise alors par une ambiguïté fondamentale : unité relativement autonome et relativement dépendante, obligée de ce fait de discuter et d'obtenir son autonomie soit par la pratique du rapport de force soit par la pratique de la négociation.

“ La maximisation du profit stéréotype de base de l'entreprise capitaliste admis à la fois par les théories néoclassiques et marxistes, paradigmes orthodoxes de la théorie économique, est un comportement induit par un comportement plus fondamental qui est la maximisation de l'autonomie de l'unité. Si l'on admet ce postulat (ou au mieux ce théorème) on découvre une variable fondamentalement commune aux unités de production sous tous les régimes : le comportement d'autonomie ” (Savall, 1979⁴³).

24. La contribution de l'intelligence socio-économique à l'éclairage de la performance globale d'entreprise

L'apport principal d'Henri Savall et de son équipe de l'ISEOR réside dans la construction d'un processus pour mesurer économiquement le potentiel ou l'énergie de changement par l'évaluation des coûts performances cachés. Cette évaluation est avant tout une méthode de diagnostic intégrée, sociale et économique de l'entreprise, les coûts cachés étant à la fois un indicateur de l'inefficience totale et de plasticité potentielle du système structures-comportements. Leur évaluation par un diagnostic est une évaluation de l'ordre de grandeur de la marge de manœuvre des acteurs en présence dans l'activité d'entreprise (Savall, 1979⁴⁴). Les coûts cachés sont la traduction monétaire des activités de régulation des dysfonctionnements. Afin de les apprécier, dans un premier temps qualitativement, les dysfonctionnements élémentaires ont été regroupés en cinq indicateurs composant le module social du diagnostic socio-économique qui figure l'ensemble des causes racines des dysfonctionnements détectés : absentéisme, accidents du travail, rotation du personnel, qualité des produits, écart de productivité directe. Les dysfonctionnements révélés par les acteurs s'impactent dans 6 domaines qui composent le module organisationnel du diagnostic : organisation du travail, condition de travail, communication-coordination-concertation, formation intégrée, gestion du temps, mise en œuvre stratégique. Pour remédier aux dysfonctionnements, l'entreprise met en place des activités de régulation coûteuses en temps et matière ou en produits et services non rendus (non-production). Le coût de l'ensemble des dysfonctionnements est égal à la somme du coût historique des surconsommations de temps et matière et des coûts d'opportunité (manque à gagner du au non-production). L'ensemble constitue un potentiel d'amélioration de la performance économique globale en partie caché dans le système d'information comptable classique, c'est-à-dire non dénommé, non mesuré et non surveillé. Les coûts cachés s'impactent dans 6 composants qui forment le module financier du diagnostic : sursalaire, surtemps, surconsommation, non-production, non-

création de potentiel, risque (Savall et Zardet, 1992⁴⁵). Le déroulement du diagnostic consiste concrètement à écouter les parties prenantes d'une activité révéler les dysfonctionnements qui les perturbent. Pour chaque dysfonctionnement exprimé, c'est-à-dire pour chaque écart perçu par les acteurs entre le fonctionnement observé et le fonctionnement souhaité, il convient d'impacter celui-ci dans un des six domaines du module organisationnel, d'en chercher la cause racine dans un des 5 indicateurs du module social et de chiffrer l'impact économique de la régulation qui prend place d'en un des 6 composants de coûts (dans le module financier). Pour illustrer notre propos nous présentons en figure 2. les résultats économiques d'un diagnostic que nous avons conduit sur un département technique d'une entreprise de transport en commun. Pour ne pas alourdir cette illustration, nous ne présentons pas les modules sociaux (causes racines) et organisationnels (domaines de dysfonctionnement) mais qui font partie intégrante du diagnostic. Ces résultats mesurent en termes économiques le coût des dysfonctionnements touchant ce département qui s'élevaient à 139 000 FF par personne et par an.

FIGURE 2

L'ECLAIRAGE SOCIO-ECONOMIQUE DE LA PERFORMANCE D'UN DEPARTEMENT TECHNIQUE

d'une entreprise de transport en commun

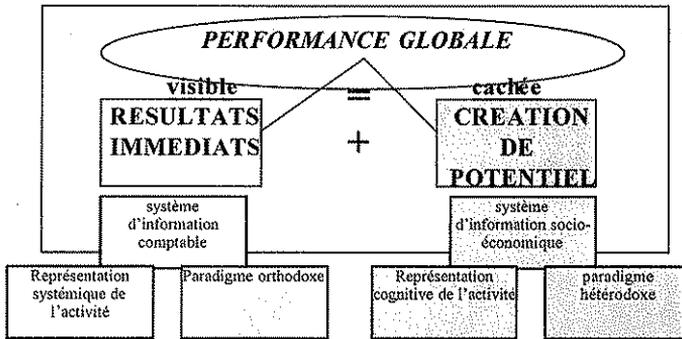
Source : Cappelletti L. " Diagnostic Socio-Economique du département Technique d'une entreprise de transport en commun", ISEOR, février 1999. 180 pages.

| (En milliers de francs) | Sursalaires | Surtemps | Surconsommations | Non-production s | Non-crétion de potentiel | Total |
|-------------------------------|--------------|--------------|------------------|------------------|--------------------------|---------------|
| Absentéisme | 1 209 | 122 | 121 | 4 904 | NE (non évalué) | 6 356 |
| Accidents du travail | 119 | NE | NE | 475 | NE | 594 |
| Rotation du personnel | NE | 231 | NE | NE | NE | 231 |
| Défauts de qualité | NE | 1 904 | 1 260 | 2 320 | NE | 5 484 |
| Ecart de productivité directe | 168 | 1 157 | 372 | 1 471 | NE | 3 168 |
| Total | 1 496 | 3 414 | 1 753 | 9 170 | NE | 15 833 |

Nombre de personnes : 114
SOIT 139 KF EN MOYENNE PAR PERSONNE ET PAR AN

Ce montant correspond, pour partie, à un potentiel de performance future par la réduction des dysfonctionnements relevés dans le module organisationnel. Cette réduction des dysfonctionnements et leur conversion en performance économique pourra se faire grâce au module social du diagnostic. Les causes racines des dysfonctionnements relevés dans le diagnostic sont en effet autant d'indications d'actions à entreprendre pour lutter contre les causes de non-performance. Les trois modules composant le diagnostic sont construits par les acteurs et pour les acteurs de l'entreprise, le diagnostiqueur n'étant là que pour les écouter et prendre notes de leurs remarques.

FIGURE 3

L'INTELLIGENCE SOCIO-ECONOMIQUE DE LA PERFORMANCE D'ENTREPRISE

L'information ainsi produite par le diagnostic socio-économique (voir figure 3) s'apparente à de l'intelligence socio-économique c'est-à-dire une information de nature sociale et économique utile à la décision et à l'action des acteurs d'entreprises pour améliorer la qualité de leur activité.

Le diagnostic socio-économique apparaît comme l'exemple d'un système d'information vivant qui permet, de façon ascendante, de catalyser l'émergence de l'intelligence collective pour l'intérêt de tous. C'est un système ouvert sur l'information. En complétant l'intelligence économique, l'intelligence socio-économique créée contribue à éclairer plus largement et plus efficacement la performance d'entreprise par la mise en lumière de ses gisements de potentiel et des causes racines de non-performance. Le praticien disposera alors non, pas seulement d'une mesure économique des résultats de l'exploitation de son potentiel, mais aussi d'une mesure économique de ses gisements de potentialité non exploités, partiellement convertibles en performance économique future.

L'hypothèse que nous développons est qu'en disposant d'une intelligence socio-économique sur la performance, les managers et le gouvernement d'entreprise peuvent réaliser un contrôle proactif de la performance. En premier lieu les managers, après analyse des résultats immédiats produits par les systèmes d'information comptable et des résultats sur le potentiel de leur unité produit par un diagnostic socio-économique (dysfonctionnements, causes des dysfonctionnements, impacts économiques des dysfonctionnements en termes de coûts cachés), peuvent entreprendre des actions correctives en s'attaquant aux causes des dysfonctionnements. Puis, ils peuvent piloter effectivement ces actions correctives, en évaluant d'un exercice à l'autre la variation des montants de coûts cachés qui grèvent la performance. Ce faisant, ils agissent très en amont de l'activité, avant que les dysfonctionnements ne se traduisent en perte de résultats immédiats dans les comptes. De même, le gouvernement d'entreprise dispose, pour une fois, à travers l'intelligence socio-économique, d'une information à caractère prédictif sur le cœur de l'activité de leur firme. Cette information peut, s'il en a la volonté, permettre au gouvernement d'entreprise de contrôler de façon proactive la performance, en indiquant des pistes d'actions aux managers centrées sur les dysfonctionnements recensés. L'une des principales critiques émises à l'encontre des actionnaires d'une firme, est en effet de ne pas disposer d'outil pour mettre "les mains à la pâte" de leur entreprise (Deislo, 1998⁴⁶). De plus, en analysant d'un exercice à l'autre, la variation des montants de coûts cachés, le gouvernement d'entreprise pourrait disposer d'un outil de contrôle proactif de leurs managers, pas uniquement fondé sur des données comptables et financières classiques. Nous allons développer ces points dans le troisième paragraphe de cet article.

3. UNE ASSISTANCE DIFFERENCIEE AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE POUR UN CONTROLE PROACTIF DE LA PERFORMANCE

Nous allons analyser dans ce paragraphe les conditions de l'éclairage apporté par l'intelligence socio-économique au gouvernement de l'entreprise. Pour cela nous reviendrons dans un premier temps sur les grands fondements des théories du gouvernement d'entreprise puis montrerons comment l'intelligence socio-économique peut apporter un éclairage différencié à ce gouvernement sur les performances de

l'activité de leur entreprise. Nous montrerons comment cet éclairage pourrait être utilisé par le gouvernement de l'entreprise pour contrôler la performance de façon proactive et agir de façon plus décisive sur celle-ci.

31. Les théories du gouvernement d'entreprise

L'importance de certaines défaillances d'entreprises (réelles ou virtuelles) qui sont survenues ces dernières années tant sur le plan national qu'international, notamment lorsqu'il s'agit d'organismes de taille aussi importante que par exemple, le Crédit Lyonnais ou d'autres institutions financières, conduisent inévitablement à s'interroger sur l'efficacité des systèmes de gouvernement des entreprises ou plus généralement des organisations. Charreaux relève que cette attention portée au système de gouvernement de l'entreprise et plus particulièrement, au conseil d'administration, constitue une préoccupation relativement nouvelle dans le contexte français, par rapport aux pays anglo-saxons où il fait l'objet de multiples débats depuis de nombreuses années (Charreaux, 1997⁴⁷). Bien qu'il existe de nombreuses autres théories explicatives du rôle du conseil d'administration, Charreaux constate que l'analyse la plus productive pour appréhender le conseil d'administration comme composante du système de l'entreprise fait référence aux théories de l'agence et du coût de transaction. Pour résumer très rapidement ces théories, il convient de dire en premier lieu que l'origine de la théorie des coûts de transaction reviendrait à Coase⁴⁸ dont les conceptions ont été enrichies, entre autre, par Williamson⁴⁹ (Frery, 1997). Le postulat de ce dernier est que la transaction, c'est-à-dire le transfert d'un droit de propriété, constitue l'unité fondamentale de l'analyse économique. Williamson et ses successeurs ont dépassé l'analyse de Coase en situant l'organisation comme une forme hybride située entre les deux structures extrêmes de régulation économique (*governances structures*) que sont la hiérarchie et le marché. Peu à peu, la théorie du coût de transaction va développer une image de l'organisation vue comme un réseau de transactions (Dumoulin et Gbaka, 1997⁵⁰). A la suite de ces théories, au début des années 1990, "la corporate governance ou corporate control" (Schmidt, 1997⁵¹), dont Williamson est aussi un des théoriciens, va s'intéresser à la totalité des mécanismes institutionnels et organisationnels dans une entreprise et à leur correspondance en termes de processus de prise de décision.

La corporate governance que nous appellerons indifféremment le gouvernement de l'entreprise va ainsi étudier l'ensemble des mécanismes de contrôle servant à gérer les conflits d'intérêt entre les différents groupes prenant part à la vie de l'organisation. Décrite de cette manière, cette théorie inclut dans son champ d'étude presque tous les aspects de l'activité économique organisée et de son contrôle (Tricker B., 1997⁵²). En outre si sa problématique fondamentale réside finalement dans la séparation entre les parties prenantes actionnaires (capitalistes) et les parties prenantes décisionnaires (employés et cadres) de l'activité organisée, elle nous ramène à Adam Smith⁵³ et en l'an 1776 (Keasey, 1997⁵⁴). En synthèse, on peut dire que l'ensemble des théories qui concourent au gouvernement de l'entreprise particulier peut contribuer à apporter un éclairage socio-économique nouveau sur l'activité organisée. En effet, elles s'intéressent toutes "à la régulation des activités humaines en société qui est le thème central à la fois des sciences économiques, sociales et de gestion" (Gomez, 1997⁵⁵). Le principe de base de la corporate governance comme des théories de la firme est donc, comme le note Charreaux, très simple : les dirigeants sont les représentants ("les agents") des actionnaires. Comme leurs intérêts divergent de ceux des actionnaires, il est nécessaire qu'ils soient soumis à un système de contrôle afin de gérer conformément à l'intérêt de ces derniers. Si les systèmes de contrôle fonctionnent efficacement, l'entreprise sera performante (du point de vue des actionnaires) et inversement. Le système de contrôle des dirigeants est souvent décrit comme comportant deux grandes catégories de mécanismes, respectivement externes et internes à l'entreprise. Les mécanismes externes comprennent : les marchés des biens et services, le marché financier. Des mécanismes de contrôles internes complètent ces mécanismes externes : on peut distinguer le contrôle exercé par les actionnaires, les contrôles mis en place par les employés, le conseil d'administration. La théorie de l'agence comme la théorie des coûts de transaction attribuent au conseil d'administration la mission de contrôler les principaux dirigeants et, dans ce cas, ce conseil constitue un mécanisme organisationnel permettant de garantir la sécurité des transactions. Chargé de représenter les intérêts des actionnaires, le conseil d'administration apparaît donc dans les deux théories comme le mécanisme privilégié de contrôle des dirigeants (Charreaux, 1997⁵⁶).

32. Les nouvelles attentes du gouvernement d'entreprise en termes de contrôle de la performance

Cependant, cette mission d'évaluation des dirigeants est particulièrement complexe car le conseil d'administration doit évaluer simultanément les capacités des dirigeants et les efforts qu'ils ont fournis. Ces difficultés sont d'ailleurs pour partie à la source de certains travaux comme les approches fondées sur les ressources qui mettent en avant l'importance des ressources de l'entreprise pour expliquer sa réussite et son développement et qui s'interrogent donc sur les capacités organisationnelles des managers. Les capacités organisationnelles sont "les capacités d'une entreprise pour organiser, manager, coordonner ou diriger un ensemble d'activités" (Arrègle, 1998⁵⁷). Charreaux note que cette évaluation est particulièrement délicate à conduire en raison de la complexité des tâches et des asymétries informationnelles, l'information du conseil provenant principalement du président et des administrateurs qui appartiennent parfois au management. Dans ce cadre, le contrôle sur les résultats se révèle systématique mais il se heurte à la difficulté de mesurer la performance des dirigeants. Le souci d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires devrait conduire à retenir des mesures de performance fondées sur les cours boursiers mais une partie substantielle de leur évolution échappe au contrôle des dirigeants. Des critères de performance fondés sur la valeur de marché s'avèrent donc délicats. Finalement, l'observation des pratiques révèle ainsi que les critères comptables restent dominants même s'ils sont manipulables. C'est pourquoi, la relative inefficacité des deux premiers types de contrôle conduit à accorder une place importante à un contrôle de type "clanique" : les conseils sont composés d'autres dirigeants rompus aux tâches managériales et ainsi plus à même d'évaluer leurs pairs (Charreaux, 1997⁵⁸). Une évaluation plus pertinente des performances de leur entreprise et partant des managers qui sont à sa tête semble donc constituer une demande ou un besoin de plus en plus prégnant du gouvernement de l'entreprise insatisfait des indicateurs économiques classiques. De même, théoriciens et praticiens soulignent l'importance d'une appréciation de la performance sociale pour les managers mais aussi pour les actionnaires et le gouvernement de l'entreprise. Ainsi le journal La Tribune rappelait récemment que "l'intérêt social était l'intérêt commun des associés mais que sa définition restait difficile à formuler"⁵⁹. Aussi, cette domination de l'économique sur le social pour ce qui touche à l'appréciation de la performance nous semble plus aujourd'hui relever de lacunes théoriques et méthodologiques dans l'approche du fait social que d'une quelconque idéologie résolument anti-sociale. Finalement, notre analyse montre que la demande du gouvernement d'entreprise en outils de contrôle repose essentiellement sur trois points. Cette demande appelle un contrôle des faits économiques mais aussi sociaux pour permettre au gouvernement d'entreprise d'avoir un éclairage sur les pratiques managériales, pour mieux les piloter. Elle demande de plus des systèmes d'information mieux intégrés à la performance pour mieux évaluer l'action à court terme et à long terme des managers. Finalement, cette demande souligne la nécessité éprouvée par le gouvernement d'entreprise de disposer d'informations plus prédictives sur le développement de l'entreprise en complément des informations économiques centrées sur les résultats à court terme. Il nous semble que l'intelligence socio-économique telle que nous l'avons définie contribue à répondre à ces attentes. L'exemple des classements d'entreprises en fonction d'indicateurs d'appréciation de la création de valeur peut, sur ce point, servir notre propos.

33. Le cas du contrôle de la performance d'une entreprise de l'agro-alimentaire

Prenons le classement réalisé par le Boston Consulting Group (BCG) en 1997, à la demande du Journal des Finances⁶⁰, à partir de l'indicateur TSR (Total Shareholder Return). Le TSR mesure la valeur que libère une entreprise en additionnant le cours de Bourse et les dividendes (bruts) versés à ses actionnaires chaque année sur une période déterminée (que le BCG a fixé à 10 ans) puis en calculant un taux de rendement moyen pour l'actionnaire. En 1997, c'est l'entreprise Brioche Pasquier, devant Altran Technologie, Promodès, Carrefour ou Sodexo, qui a été classée première avec un TSR de 34,8% (un investissement de 100 francs il y a 10 ans chez Brioche Pasquier a rapporté 34,8 francs à l'actionnaire). L'article dans lequel est référencé ce classement souligne qu'un tel classement répond aux nouvelles exigences informationnelles des actionnaires, investisseurs et managers, mais n'aborde à aucun moment les causes sociales ou organisationnelles de ces bons résultats économiques apparents. Toute la dynamique sociale de création de potentiel à la source de ces résultats visibles est ainsi passée sous silence, empêchant ainsi toute proactivité dans le contrôle de la performance.

A court terme, il est certes lucratif pour l'actionnaire de Brioche Pasquier d'avoir des informations sur les indicateurs de richesses économiques immédiats mais ces résultats ne découlent-ils pas d'actions sociales et organisationnelles entreprises longtemps avant ? De plus certains actionnaires ont aussi des stratégies de conservation de leurs titres à long terme, nous pensons en particulier à l'actionnariat familial d'une entreprise ou à certains fonds de pension anglo-saxons, comme celui des retraités de la fonction publique de Californie, réputé pour ses investissements sur de longues périodes. L'intérêt pour ces actionnaires, pour cette frange du gouvernement d'entreprise, serait aussi d'avoir des informations de nature prédictive sur la performance future de Brioche Pasquier et donc de disposer d'un éclairage sur la création de potentiel actuelle de cette entreprise pour éventuellement contrôler de façon plus proactive la société. Ainsi, les actionnaires et les investisseurs pourraient trouver dans l'intelligence socio-économique de telles indications prédictives sur les futurs résultats visibles et améliorer ainsi la performance de leurs décisions d'investissement. De même, les managers pourraient trouver des pistes de décisions et d'actions pour améliorer les performances sociales et économiques de leur entreprise. Pourquoi ne pas imaginer en complément des indicateurs économiques classiques, comme le TSR, des indicateurs de synthèse sur l'exploitation des gisements de potentiel de la firme comme l'évaluation, sur une période donnée, de la variation du volume de coûts-performances cachés ? Ainsi, en reprenant l'exemple de l'entreprise Brioche Pasquier⁶¹, on comprend tout l'intérêt qu'il y aurait eu, dans l'étude du BCG, à compléter l'indicateur TSR (ou un autre indicateur économique) par un indicateur de création de richesse sociale comme l'ampleur de la conversion des coûts cachés en performances. Comme l'expose la figure 4, dès 1986, l'entreprise Pasquier avait converti des coûts en performances à hauteur de 4,4 millions de francs alors qu'elle débutait une stratégie socio-économique⁶² et venait d'être cotée en bourse. La suite de l'histoire a montré qu'une telle information socio-économique aurait pu être exploitée à l'époque de façon judicieuse par un investisseur.

Pour Brioche Pasquier, il était possible il y a plus de dix ans de mesurer une conversion des coûts cachés en performances économiques pour un montant de plus de quatre millions de francs. Pour cela, il a suffi de reprendre les dysfonctionnements détectés en 1985 par des intervenants de l'ISEOR et d'en chiffrer l'impact un an plus tard. Une telle information complète l'information économique en apportant à l'analyste un éclairage sur la création de potentiel actuelle réalisée par la firme et des indices tangibles sur la qualité de la performance économique future. Aujourd'hui, une telle information en complément d'indicateurs classiques tels que le TSR, pourrait permettre au gouvernement de l'entreprise de contrôler avec proactivité la performance de la firme et les managers qui en sont à l'origine.

FIGURE 4.

L'EXEMPLE D'UNE CONVERSION DE COUTS EN PERFORMANCES

Source : Françoise Merle, "Evaluation qualitative, quantitative et financière des effets d'une intervention socio-économique dans une entreprise performante de l'agro-alimentaire", sous la direction de Henri Savall, ISEOR, juin 1986, 42 pages + annexes.

| Secteurs | Recensement des améliorations sur un an | Evaluation quantitative | Evaluation financière |
|-------------------|---|--|---------------------------|
| PRODUCTION | - Gain de productivité | 2% de gain par jour | 220 KF |
| | - Diminution des rebus | - 0.5% sur 90MF | 450 KF |
| | - Réduction de l'absentéisme | -0.39% | 680 KF |
| | - Suppression d'une ligne liée à une meilleure gestion | 152KF/mois | 1 824 KF |
| | - Gain de temps dans l'organisation de la production | -50% du temps passé à la préparation des plannings | 299 KF |
| | - Réduction des interventions en entretiens | - 2 personnes mutées sur un site | 39 KF 364 KF |
| GESTION | - amélioration de la gestion des stocks | - 2 MF sur matière et négoce * 12% | 240 KF |
| | - crédit dépassement client | - 0.5 MF * 12% | 60 KF |
| | - placement financier | 3 MF * 6% | 180 KF |
| COMMERCIAL | Accroissement productivité force de vente. Diminution du nombre des saisies de commandes. Gain de temps en administration des ventes. | % d'accroissement du CA année n par rapport à n-1 (environ + 40 %) | Non évalué financièrement |
| TOTAL | | | (4 475 MF) |

Analysé à l'aune des indicateurs économiques classiques, l'intelligence socio-économique permettrait au gouvernement d'entreprise d'avoir un certain niveau d'assurance sur le développement futur de l'entreprise et, en cas d'une évaluation négative (accroissement des dysfonctionnements d'une année sur l'autre et augmentation du montant de coûts cachés), d'indiquer aux managers des pistes d'action par un traitement sur les causes racines des dysfonctionnements. De même, le gouvernement d'entreprise pourrait compléter son évaluation des managers sur cette base informationnelle. On peut alors imaginer que l'évaluation d'un manager sur la base de bons résultats économiques apparents serait fortement tempérée par une évaluation socio-économique défavorable.

CONCLUSION

Pour modéliser la performance globale de l'entreprise, nous avons utilisé le concept d'activité en montrant que la performance correspondait à la mise en œuvre d'une activité consommatrice de ressources en vue d'atteindre une finalité. A chaque étape d'une activité, nous avons posé que le référent était le projet poursuivi par l'activité, celle-ci se caractérisant par sa complexité et son comportement d'autonomie. Trois jeux de facteurs sont généralement utilisés par les théoriciens et les praticiens pour apprécier la performance ainsi définie : les indicateurs économiques, sociaux et organisationnels. La performance que l'on peut voir comme une création-exploitation continue d'un potentiel n'est pas réductible à un seul jeu d'indicateurs. Pourtant l'appréciation de la performance est un exercice qui se réduit le plus souvent chez les praticiens en une évaluation économique de celle-ci. Or la seule pratique économique de l'évaluation ne suffit pas à apprécier la performance globale de l'entreprise. Elle n'éclaire que les résultats de l'exploitation du potentiel visibles dans les informations comptables et laisse dans l'ombre les gisements non exploités de potentiel créé. La vision économique traditionnelle de la performance apparaît donc comme très réduite. De plus, nous avons montré que la conception du système d'information comptable dans sa forme emplois-ressources reposait sur un modèle systémique de représentation de l'activité de la forme intrants-extrants. En effet, ce modèle, s'il ne satisfait pas le gestionnaire en considérant l'entreprise comme une boîte noire, satisfait en revanche l'actionnaire de l'entreprise à la recherche d'une maximisation des profits dégagés par l'entreprise. Le système d'information comptable fait donc implicitement référence aux paradigmes orthodoxes de la firme de l'équilibre et de la maximisation du profit. C'est pourquoi, la vision économique de la firme apparaît aussi comme étant orientée. Pour dépasser finalement une appréciation partielle et passive de la performance d'entreprise et accéder à un éclairage plus large et plus efficace pour le praticien de la performance d'entreprise nous avons proposé de revenir au modèle de la performance globale sous la forme ressources-activités-finalités. Nous avons montré que le point intéressant de ce modèle était lorsque ce triptyque n'était plus en cohérence avec les projets de l'entreprise. Nous avons alors proposé de construire un système d'information conçu sur l'activité dysfonctionnelle et exposé, en illustration de cette logique, la méthode de diagnostic socio-économique. Ce diagnostic produit, sur la base d'une rupture avec les paradigmes orthodoxes de l'activité et leurs modèles de représentation, une intelligence socio-économique qui contribue à éclairer plus largement et plus efficacement la performance d'une entreprise. Plus largement en mettant en lumière des zones de potentialités non exploitées ; plus efficacement en mesurant économiquement ces potentialités et en isolant les leviers susceptibles d'entraîner leur conversion en performance économique future. L'hypothèse que nous avons défendue est que l'apport informationnel de l'intelligence socio-économique contribue à répondre aux nouvelles attentes des managers et du gouvernement de l'entreprise de disposer d'un système d'information leur permettant de réaliser un contrôle proactif de la performance.

Pour valider pleinement cette hypothèse nous orienterons nos prochaines recherches sur l'utilisation concrète par des administrateurs de l'intelligence socio-économique. En effet, si au travers de nombreuses recherches-expérimentations, l'intelligence socio-économique a pu faire la preuve de son utilité pour des managers, l'étude de son utilisation pertinente par des administrateurs pour permettre un contrôle réellement proactif de la performance demandera à être approfondie.

REFERENCES

- ¹ Intelligence économique : nous utiliserons la notion d'intelligence économique pour qualifier des informations de nature économiques utiles à la décision et à l'action des acteurs d'entreprise pour améliorer la qualité du fonctionnement de l'entreprise (d'après Alain Bloch, "L'intelligence économique", *Economica*, 1996, 108 pages). L'intelligence socio-économique qualifiera une information utile à la décision et à l'action des acteurs de nature sociale et économique.
- ² Cf Savall H. et Zardet V., "Maîtriser les coûts et les performances cachées. Le contrat d'activité périodiquement négociable", *Economica*, 1^{ère} édition 1987, 3^{ème} édition 1995, 405 pages.
- ³ Cf Ocler R., "De la nécessité de rendre les démarches qualité plus proactives", communication présentée à la Journée Tutorat Qualité, organisée par le CREFIGE/IAE de Nancy, 29 janvier 1999.
- ⁴ Cf Bartoli M., "Diagnostic d'entreprise. L'économique à l'épreuve du social", *Interédition*, 1994, 324 pages. P. 106 à 123.
- ⁵ Cf Dechow P., "Accounting earnings and cash-flows as measures of firm performance : the role of accounting accruals", *Journal of Accounting and Economics*, 1994, Vol 18, 3-42.
- ⁶ Cf Chalayer S., "La manipulation des variables comptables à des fins de lissage de résultats" in "Modèles comptables et modèles d'organisation", actes du 16^{ème} Congrès de l'AFC, 1995, Volume 2. P. 1208 à 1222.
- ⁷ Cf Richard J., "L'audit des performances de l'entreprise", La Villeguerin Edition, 1989, 624 pages. Page 334.
- ⁸ Cf Copeland T., Koller T., Murrin J., "La stratégie de la valeur", McKinsey, InterEditions, 1991, 435 pages.
- ⁹ Cf par exemple les numéros 550 de juin 1997 et 558 d'octobre 1997 du journal *L'Expansion* ou bien le numéro 5742 du 20 décembre 1997 du *Journal des Finances*.
- ¹⁰ Cf Michel Bon in *L'Expansion*, dossier "Entreprises : la vérité des comptes s'il vous plaît", n°550, juin 1997.
- ¹¹ Cf Caby J. et Hirigoyen G., "La création de valeur de l'entreprise", *Economica*, 139 pages. P. 9 à 28.
- ¹² Cf Pascal C., "De la logique du projet à la logique d'activité", in "Projectique à la recherche du sens perdu", *Economica*, 1996, 407 pages. P. 347 à 360.
- ¹³ Cf Danziger R., "La bilan social, outil d'information et de gestion", Dunod, 1983.
- ¹⁴ Cf Piot O., "Le bilan social fête ses vingt ans sans convaincre" in *Le Monde*, supplément Initiatives, n°16480 du 21 janvier 1998.
- ¹⁵ Cf Lafrance A., "Réseaux et programmes de communication interne : pour comprendre et améliorer le fonctionnement", *Presses du management*, 1997, 133 pages. Page 47.
- ¹⁶ Cf Colasse B., "Note pour une épistémologie de la comptabilité des entreprises", *cahiers du CREFIGE*, Université Paris-Dauphine, 1979, n°79-04.
- ¹⁷ Cf Teller R., "Essai sur la discontinuité d'exploitation" in "Mélanges en l'honneur du Professeur Claude Pérochon", Foucher, 1995, 510 pages. P. 495 à 507.
- ¹⁸ Cf Gense P., "L'invention comptable de la réalité : entre la règle et le mythe" in "Mélanges en l'honneur du professeur Claude Pérochon", op. cit. P. 221 à 231.
- ¹⁹ Cf Perroux F., "L'entreprise, l'équilibre renoué et les coûts cachés", préface de Savall H., "Reconstruire l'entreprise", Dunod, 1981, 275 pages.
- ²⁰ Cf Dupuy Y., "L'approche par les flux comme pédagogie de la modélisation comptable", in "Mélange en l'honneur du Professeur Claude Pérochon", op. cit. P. 213 à 220.
- ²¹ Cf de Rosnay J., "Le macroscopie. Vers une vision globale", *Le Seuil*, 1974, 346 pages. P.109.
- ²² Cf Fages E., "Les concepts fondamentaux de la comptabilité", Eyrolles, 1933 in Bouquin H., "La comptabilité de gestion", Sirey, 2^{ème} édition 1997, 580 pages. P. 44.
- ²³ *Ibid.* Page 356.
- ²⁴ Cf Claveranne JP. et Larrasquet JM., "Organisation et systèmes d'information, vers de nouveaux défis", *Cahiers lyonnais de recherche en gestion*, n°16, avril 1995. P. 314-332.
- ²⁵ Cf Le Moigne JL., "La modélisation des systèmes complexes", *Dunod*, 1990, 173 pages. P.73.
- ²⁶ Cf Marmuse C., "Politique Générale. Langues, Intelligence, Modèles et Choix Stratégiques", *Economica*, 2^{ème} édition 1996, 646 pages. P.93.
- ²⁷ Cf Bucki J. et Pesqueux Y., "Modéliser la complexité : les relations entre information, finalité et modèle de l'organisation" in "Modèles comptables et modèles d'organisation", actes du 16^{ème} congrès de l'Association Française de Comptabilité, 1995, Volume I. P. 315 à 334.
- ²⁸ Cf de Geus A., "The Living Company", Boston, Harvard Business School Press, 1997, 216 pages.
- ²⁹ Cf Lorigny J., "Introduction à la journée d'étude et présentation sommaire de la théorie des systèmes autonomes" in *Revue Internationale de Systémique*, Vol 11, N°5, 1997. Pages 427 à 443.
- ³⁰ *Ibid.*
- ³¹ *Ibid.*
- ³² *Ibid.*
- ³³ Cf Avadikyan A., Lerch CH., Mangano H., Sountag M., "Appréhension de la performance d'un processus complexe par le biais de l'ABM" in "Modèles comptables et modèles d'organisation", op. cit. P. 682-698.
- ³⁴ Cf Boéri D. et Bernard ST., "Organisation et Changement", *Maxima*, 1998, 394 pages. P. 143.
- ³⁵ Cf Savall H., "Eurichir le travail humain", *Dunod*, 1^{ère} édition 1975, 229 pages.
- ³⁶ Cf Savall H., "A la recherche des coûts et des performances cachés de l'entreprise. Pour un diagnostic socio-économique de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, n°18, nov-déc 1978, P. 96-108.

- ³⁷ Cf Savalli H. et Zardet V., "Maîtriser les coûts et les performances cachées", op. cit.
- ³⁸ Cf Savalli H., "Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail", préface de Perroux F., Dunod, 1979, 175 pages, 1^{ère} édition 1979, 2^{ème} édition 1981, Page 208.
- ³⁹ Cf Savalli H., "Propos d'étape sur la régulation socio-économique dans l'entreprise par la recherche de compatibilité entre l'efficacité économique et le développement humain", in *Economie Appliquée*, Archives de l'ISMEA, Tome XXXI, n°3-4, 1978.
- ⁴⁰ Ibid.
- ⁴¹ Cf Ganasia JG., "Les sciences cognitives", *Dominos Flammarion*, 1995, 127 pages. P. 74 à 86.
- ⁴² Savalli H., "Reconstruire l'entreprise", op. cit. Page 45.
- ⁴³ Ibid..
- ⁴⁴ Ibid. Page 91.
- ⁴⁵ Cf Savalli H. et Zardet V., "Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts-performances cachés", préface de Cazalet RL., Président du Conseil Supérieur de l'Ordre des experts-comptables, Editions Comptables Malesherbes, 1992, 399 pages. Pages 39 à 56.
- ⁴⁶ Cf Delsol J., Directeur Associé du cabinet d'audit KPMG, bureau de Paris, Février 1998, 4 pages manuscrites.
- ⁴⁷ Cf Charreaux G., "Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise" in "Le gouvernement des entreprises. Corporate Governance. Théories et faits", G. Charreaux éd., *Economica*, 1997. Pages 141 à 164.
- ⁴⁸ Cf Schmidt RH. et Tyrell M., "Financial Systems, Corporate Finance and Corporate Governance", in *European Financial Management*, Blackwell publishers, Vol 3., Number 3., Nov. 1997. Pages 333 à 366.
- ⁴⁹ Cf en particulier Williamson OE., "Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications, New York, The Free Press, 1975 et "The Mechanism of Governance", Oxford University Press, New York, 1996 in Frery F., "La chaîne et le réseau", in "Dedans.Dehors. Nouvelles frontières de l'organisation", Coordonné par Besson P., Vuibert, 1997. Pages 23 à 52.
- ⁵⁰ Ibid.
- ⁵¹ Cf Schmidt RH. et Tyrell M., op. cit.
- ⁵² Cf Tricker B., "Editorial : Where do we go from here ?", *Corporate Governance*, Vol 5, n°4, Oct. 1997. Pages 177 à 179.
- ⁵³ Cf Adam Smith, "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nation", 1776. The University of Chicago Press Edition, 1976. in Tricker B., "Where do we go from here ?", *Corporate Governance*, Vol 5, N°4, Oct 1997. Page 177 à 179.
- ⁵⁴ Cf Keasey K., Thompson ST. et Wright M., "Corporate Governance. Economic, Management and Financial Issues", Oxford University Press, 1997, 308p. Pages 1 à 18.
- ⁵⁵ Cf Gomez Y., "Information et Convention : le cadre du modèle général", *Revue Française de Gestion*, n°112, Janvier-Février 1997. Pages 64 à 77.
- ⁵⁶ Ibid.
- ⁵⁷ Cf Arrègle JL., Amburgey T., Dacin T., "Le rôle des capacités organisationnelles dans le développement des réseaux d'entreprises : une application aux alliances" in "Finance, Contrôle, Stratégie", Vol 1, n°1, mars 1998. Pages 7 à 25.
- ⁵⁸ Ibid.
- ⁵⁹ La tribune, vendredi 24 avril 1998. Page XXVIII.
- ⁶⁰ Cf Le Journal des Finances, "Les 10 sociétés qui vous enrichissent", n°5742, 20-26 décembre 1997. Pages 5 à 7. Article référencé en annexe 31.
- ⁶¹ En raison des liens durables et publics qu'entretiennent l'ISEOR et cette entreprise depuis 1984
- ⁶² Cf Serge Pasquier dans sa préface à Savalli H. et Zardet V., "Ingénierie stratégique du roseau", *Economica*, 1995, 517 pages.