
M.E.S., Numéro 132, Vol. 2, janvier – février 2024

<https://www.mesrids.org>

Dépôt légal : MR 3.02103.57117

N°ISSN (en ligne) : 2790-3109

N°ISSN (impr.) : 2790-3095

Mise en ligne le 20 février 2024



Revue Internationale des Dynamiques Sociales

Mouvements et Enjeux Sociaux

Kinshasa, janvier - février 2024

BREF APERÇU SUR L'EFFICACITE DE L'INTELLIGENCE STRATEGIQUES ET LA PERFORMANCE D'UNE ORGANISATION

par

Guy KASHEMWA BAHOGWERHE

*Assistant de Recherche, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Kinshasa*

Résumé

A travers cette étude, nous proposons, d'une part, une définition de l'efficacité de l'intelligence stratégique et, d'autre part, un modèle d'évaluation de l'efficacité de l'intelligence stratégique et de son impact sur la performance de l'organisation. L'objectif final est de développer un instrument de mesure qui permet, autant que permis, de procéder à l'élaboration d'un tableau de bord qui aide, de façon optimale, à piloter l'activité d'Intelligence Stratégique (IS).

Mots-clés : *intelligence stratégique, performance, organisation*

Abstract

Through this study, we propose, on the one hand, a definition of the effectiveness of strategic intelligence and, on the other hand, a model for evaluating the effectiveness of strategic intelligence and its impact on the performance of the organization. The final objective is to develop a measuring instrument which allows, as much as possible, to proceed with the development of a dashboard which helps, in an optimal manner, to manage the Strategic Intelligence (SI) activity.

Keywords : *strategic intelligence, performance, organization*

INTRODUCTION

Le monde dans lequel nous vivons n'a jamais été aussi perturbé aujourd'hui plus qu'hier : guerres, attentats, catastrophes naturelles, industrielles, crises économiques, sanitaires, sociales, politiques, financières, révolutions technologiques, informationnelles ... L'individu, l'entreprise, l'Etat, évoluent aujourd'hui dans un environnement de ruptures permanentes aux conséquences parfois dramatiques. Une question fondamentale et récurrente se pose dans tous les domaines : comment prévoir l'imprévisible ?

Pour anticiper les événements imprévus et d'éviter les surprises fatales, les Etats et les entreprises utilisent des dispositifs spécifiques de gestion stratégique de l'information. C'est ainsi que les nations n'ont cessé de se doter sans aucune retenue et sans aucun ménagement de services de renseignements, qu'ils soient militaires, politiques ou économiques. A leur niveau, les organisations ont toujours pratiqué la surveillance de leur environnement. Depuis la fin des années 60, elles sont de plus en plus nombreuses à formaliser cette activité. Un tel mouvement s'est accru considérablement au cours des années 80, outre-atlantique et dans les années 90, la France, pour faire face à un environnement toujours plus instable, complexe et concurrentiel a rendu la Surveillance Veille et Intelligence.

Pourtant, face à la dure réalité du terrorisme international, illustrée par les attentats de New York, en septembre 2001, ceux de la prise d'otages, à Moscou, en octobre 2002, et ceux, de plus en plus nombreux, partout dans le monde, il est légitime de s'interroger sur l'utilité des organismes de renseignements pour les Etats. De même, les exemples de menaces (ou d'opportunités) ignorées à tort par les entreprises sont innombrables. Aussi ne cessons-nous de nous demander à quoi servent les systèmes de veille et d'intelligence stratégiques des organisations à travers le monde ?

Malheureusement, les défauts de veille et/ou d'intelligence sont toujours plus visibles que leurs bénéfiques. En dépit de toutes les illustrations de contre-performance, les nations et les firmes continuent à investir dans cette activité dont elles ne peuvent se passer puisqu'elle représente, pour elles, une sorte "d'assurance-vie".

Les dispositifs de renseignement d'Etat comme les systèmes d'intelligence stratégique des entreprises sont forcément interdépendants, revêtent des points communs, même si leurs finalités sont divergentes. Le parallélisme qui en est établi existe dans tous les écrits consacrés à l'Intelligence. Ce qui est fait ici, n'est qu'une illustration de carence autour de la nécessité absolue des activités liées à l'IS. Ce que nous voulons ici, ce n'est pas de mettre en doute l'utilité des services de l'Intelligence Stratégique,

mais c'est bien de mettre à découvert leur efficacité. Dès lors, pourquoi et comment les entreprises se doivent-elles d'organiser la surveillance de leur environnement ? Comment définir l'efficacité de l'Intelligence Stratégique ? Quels sont les facteurs qui permettent de juger de l'efficacité de l'IS ? Comment mesurer l'efficacité de l'IS et son impact sur la performance des organisations ? C'est à ces différentes questions que nous tentons de répondre d'un bout à l'autre de cette étude. De même, c'est de ces multiples interrogations que résulte l'objectif général de l'étude. Il consiste à comprendre l'activité de l'Intelligence Stratégique afin de mieux proposer un modèle pour mesurer son efficacité et son impact sur la performance des organisations.

Afin de bien le décrypter, nous avons conçu un plan en quatre points. Au premier, il apporte un éclairage au syntagme *Intelligence*, ses stratégies et ses performances. Au deuxième, nous traitons de la performance de l'organisation et de l'efficacité de la surveillance. Au troisième, nous présentons un modèle de mesure de l'efficacité de la surveillance. Au quatrième, nous procédons au mesurage de la performance de l'organisation. Commencer par une introduction, cette étude se termine par une conclusion qui y met un terme.

I. CLARIFICATION DU SYNTAGME INTELLIGENCE STRATEGIQUE ET DE LA LEXIE PERFORMANCE

L'intelligence stratégique (IS) est définie dans le contexte de cette étude comme étant un processus formalisé de recherche, de collecte, de traitement d'informations et diffusion de connaissances utiles au management stratégique. Outre sa fonction informative, l'IS a pour missions principales d'anticiper les menaces et les opportunités de l'environnement (fonction anticipative), de proposer et/ou de mener des actions (fonction proactive), dans le but d'aider la prise de décision stratégique et d'améliorer la compétitivité et la performance de l'organisation. Elle nécessite une structure organisationnelle en réseaux, des moyens humains, techniques et financiers.

La préoccupation fondamentale et récurrente de la *stratégie* est d'identifier les variables explicatives de la performance des entreprises sources d'avantages concurrentiels durables. Une question permanente se pose en Stratégie, c'est celle de savoir pourquoi, à un moment donné, il existe des différences de performance entre les entreprises ?

Pour de nombreux spécialistes, la capacité d'une entreprise à surveiller son environnement peut expliquer, en grande partie, sa compétitivité et sa performance. C'est ainsi que pour Peters et Waterman, les entreprises les plus compétitives sont celles qui sont les plus capables d'écouter leur environnement et en tout premier lieu, leurs clients. De même, selon Diffenbach, l'analyse environnementale est spécialement utile pour augmenter l'efficacité de l'entreprise. Pour certains auteurs, l'atteinte d'une performance meilleure reste l'objectif central de la surveillance. Paradoxalement, la problématique du lien entre *Intelligence* et *Performance* – et de l'impact de l'Intelligence sur la performance –, ne constitue pas l'objet principal de cette étude.

Dans l'étude menée par Doujnger auprès de 82 dirigeants de PME, l'intensité des activités de veille - mesurée par le ratio du nombre d'heures passées par le dirigeant avec des informateurs potentiels sur le nombre d'heures travaillées par semaine – explique la variance de la performance de manière significative.

Daft, Sormunen et Parks¹ trouvent que la surveillance des firmes les plus performantes de leur échantillon est plus fréquente et que celle-ci utilise une plus grande variété de sources et couvre un plus grand nombre de champs environnementaux, spécialement, lorsque l'incertitude stratégique de l'environnement est élevée.

A partir d'une étude exploratoire empirique auprès de 40 PME-PMI de la région Rhône-Alpes, Vergnaud-Schaeffer montre qu'il existe bel et bien une influence du comportement des entreprises en matière de veille sur leur performance.²

L'étude de Subramanian, Fernandes et Harper est une extension de celle de Daft. Ces auteurs ont conduit leur étude auprès de 101 firmes du classement Fortune en mettant en évidence une relation entre

¹ DAFT, SORMUNER et PARKS "Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance : an empirical study", in *Strategic Management Journal*, vol 9, n°2, march-avril 1988, pp.123-139.

² VERGNAUD-SCHAEFFERN, "veille de l'entreprise et performance : une approche pour les PME/PMI », in *Direction et Gestion des entreprises*, n°143, septembre-octobre 1993.

l'existence de systèmes avancés de veille (de type réactive et proactive) et la performance des firmes. En 1994, une étude de Subramanian, Kumar et Yauger menée dans le secteur hospitalier confirme ce résultat.

Partant du constat selon lequel il existe très peu de recherches qui ont eu pour objet, la relation qui existe entre la veille et la performance de l'entreprise, Audet s'est donné, pour objectif, l'identification des caractéristiques de veille stratégique (VS) susceptibles d'être associées à la performance des PME œuvrant en haute technologie.

A partir de son analyse des recherches antérieures sur cette problématique, l'auteur récapitule les trois dimensions de la VS les plus associées à la performance : l'intensité de la VS, l'intégration de l'information au processus stratégique et l'adéquation entre l'intensité de la VS et l'incertitude perçue de l'environnement. Sa recherche, basée sur l'étude de quatre cas de PME de haute technologie, propose de nouvelles dimensions : la forte propension à l'innovation de l'équipe dirigeante, la gestion stratégique de leurs réseaux d'informations, une VS motivée par la recherche des occasions et menée sur un horizon à long terme.

Pour nous résumer, il faudrait non pas mettre en relation pratique de l'Intelligence et performance de l'entreprise mais performance de l'Intelligence et performance de l'entreprise. Avant d'étudier cette relation, il est donc indispensable de réaliser une étape préalable de définition et de mesure de l'efficacité de l'IS. Nos travaux se situent précisément autour de cette problématique.

Il est fondamental de prendre en compte un autre maillon essentiel entre la surveillance et la performance : la décision. En effet, de la même manière, une surveillance peut être de très bonne qualité, fournir la bonne information au bon moment, sans pour autant permettre une performance meilleure si la décision n'a pas été bonne, si elle n'a pas été mise en œuvre ou si elle a été mise en œuvre partiellement, tardivement ... Autrement dit, un décideur peut bien prendre une mauvaise décision à partir d'une bonne information, car une multitude de variables peuvent influencer sur la qualité de la décision (enjeux de pouvoirs, la rationalité du décideur...)

Ainsi qu'on le sait, une performance, s'explique par d'innombrables paramètres. De ce point de vue, les modèles de l'excellence illustrent richement cette idée qui dépend de la qualité de la décision qui, elle-même dépend de nombreux paramètres dont la qualité de surveillance. Nous entrons ici dans un enchevêtrement de causes et des effets complexe (Facteurs explicatifs => Surveillance efficace => Décision stratégique puis tactique et opérationnelle => performance).

II. DE LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION ET DE L'EFFICACITE DE LA SURVEILLANCE

2.1. Sur la notion de performance en général

L'éthymologie de performance et d'efficacité révèle un lien ancien entre les deux termes. Au XIII^e siècle, en ancien français, parformer signifiait accomplir, exécuter. Au XVI^e siècle, en moyen français, performance est le nom correspondant.

Au milieu du XIX^e siècle, les performances désignent les résultats, et le succès éventuel, obtenus par un cheval de course sur l'hippodrome. A la fin du XIX^e siècle, il s'applique à un athlète ou à une équipe sportive, on parle de résultats et d'exploits sportifs. Au début du XX^e siècle, on évoque les performances d'une machine par des indications chiffrées représentant ses possibilités, son rendement ou sa fiabilité exceptionnelle. La performance représente donc le succès, l'exploit. Elle est le résultat d'une action ou d'un fonctionnement. Elle est toujours positive (une contre-performance désigne alors un échec ou un résultat médiocre).

2.2. Sur la notion d'efficacité en général

Le mot efficacité a deux sens :

- le premier caractérise ce qui est *efficace*, c'est-à-dire ce qui produit l'effet qu'on en attend. Dans ce premier sens, efficacité se rapproche de la performance en désignant l'atteinte d'effets - ou de résultats - attendus,
- dans le deuxième sens, *efficacité* désigne la capacité de produire le maximum de résultats avec le minimum d'efforts, de dépenses.

2.3. Performance et efficacité

La définition de la performance et de sa mesure peut être plus ou moins large. Au sens le plus étroit, la performance et l'efficacité sont des synonymes. Ils signifient l'atteinte des objectifs et leur mesure consiste à comparer les résultats obtenus aux objectifs initialement fixés. Au sens le plus large, la performance devient l'atteinte des objectifs avec une optimisation de moyens et dans les meilleures conditions de satisfaction. Les trois composantes des mesures sont efficacité, efficience et satisfaction. D'après l'analyse et les définitions précédentes, les deux notions d'efficacité et de performance sont équivalentes, donc substituables.

Le terme efficience, issu de la littérature anglo-saxonne, n'est pas répertorié dans les dictionnaires usuels français, même si, dans la littérature de gestion, plusieurs auteurs distinguent *efficacité* et *efficience*. La mesure de l'efficacité consiste à rapporter les résultats obtenus aux objectifs fixés, alors que celle de l'efficience rapporte les résultats aux moyens engagés.

III. MODELE DE MESURE DE L'EFFICACITE DE LA SURVEILLANCE DANS UNE ORGANISATION

3.1. Importance d'évaluer l'efficacité de l'intelligence

Dans l'analyse de certaines recherches antérieures, on démontre que l'établissement d'une mesure de l'efficacité de la surveillance était un préalable incontournable à l'étude du lien entre la surveillance et la performance. Toutefois, la mesure de l'efficacité de la surveillance est importante pour d'autres raisons, notamment :

- pour une position future de l'entité spécialisée ou du système de surveillance ;
- pour sa survie, sa pérennité, afin de justifier son rôle ;
- pour justifier son budget, ses demandes de moyens supplémentaires, auprès de sa direction ;
- pour évaluer son intérêt économique et sa praticabilité ;
- pour favoriser son progrès, en favorisant l'apprentissage organisationnel ;
- pour encourager son utilisation efficace et pour motiver les spécialistes et les utilisateurs ;
- pour sa gestion efficace et efficiente (contrôle de l'évolution des coûts) ;
- pour vérifier l'atteinte des objectifs et pour corriger les dysfonctionnements ;
- pour contrôler la qualité des informations produites...

De là, on comprend aisément que pour concevoir une mesure de l'efficacité, la surveillance se justifie donc largement.

3.2. Modèle d'évaluation des systèmes d'information adapté aux systèmes de surveillance

L'activité de contrôle et de mesure de performances s'inscrit dans une logique générale des systèmes de gestion qui regroupent trois ensembles d'actions :

- la finalisation, c'est-à-dire le choix des objectifs ;
- l'organisation, c'est-à-dire la mise en œuvre et l'agencement des moyens destinés à atteindre ces objectifs ;
- l'animation et le contrôle, c'est-à-dire la mise en place des instruments qui permettent d'évaluer les résultats obtenus, et des méthodes par lesquelles ils ont été obtenus. La mesure qui est ici sous-entendue est indissociable du contrôle (Tabatoni, Jarniou et Reix).

Le domaine de la gestion de la surveillance n'échappe pas à cette règle. Et comme pour les systèmes d'information (SI) en général, les systèmes de surveillance sont caractérisés par un faible niveau de contrôle. Cela peut s'expliquer, entre autres, par leur relative jeunesse, par les difficultés à mesurer les résultats obtenus, par les freins qui proviennent des professionnels qui ne souhaitent pas être évalués.

L'amélioration du contrôle de la gestion des SI (des systèmes de surveillance dans notre cas) constitue un objectif clairement énoncé par de nombreuses entreprises.

L'appartenance des systèmes de surveillance (veille ou intelligence) aux systèmes d'information de l'entreprise est établie. Par analogie, nous avons cherché à adapter le contrôle et la mesure des systèmes d'information, au contrôle et à la mesure des systèmes de surveillance. Quatre éléments suivants sont à considérer :

- les différentes voies de mesure ;
- les différents objets de mesure ;
- les choix à opérer ;
- les problèmes attachés aux concepts clés de mesure.

3.2.1. Les différentes voies de mesure

D'après la perspective dominante, la mesure du système de surveillance peut être de trois types selon l'utilisateur concerné :

- Technique : elle est alors très axée sur l'outil dont on surveille le fonctionnement. L'approche fondée sur la technique considère les moyens mis en œuvre (et la qualité de ces moyens) afin de mieux assurer l'activité de surveillance (organisationnels, processuels, humains, techniques et financiers). La mesure peut concerner, l'évolution des temps de réponse de l'entité de surveillance, les flux d'informations des réseaux de surveillance, les taux de panne ou les difficultés rencontrées pour répondre à une demande précise d'information, etc. Cette composante intéresse particulièrement le(s) responsable(s) en charge de la surveillance.
- Economique : elle s'exprime alors en terme :
 - de coûts (plus ou moins liés à l'utilisation d'outils : ordinateurs, moteurs de recherche...),
 - d'efficacité : on rapporte les résultats obtenus aux moyens engagés (il s'agit ici des seuls moyens financiers, qui englobent les coûts précédemment cités),
 - d'efficacité : on évalue les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés (il s'agit d'une mesure centrale dans notre recherche).
- Organisationnelle : elle s'évalue en terme de satisfaction des utilisateurs ou en terme de performance de l'organisation (ou d'impacts sur la performance).

3.2.2. Les différents objets de mesure et le modèle de la recherche

Selon les perspectives de mesure précédentes, nous pouvons évaluer différents objets, c'est-à-dire :

- les moyens utilisés par les systèmes de surveillance : dans notre cas, nous prenons le terme moyen au sens large comme ce qui sert pour arriver à un résultat. Comme nous l'avons déjà précisé au niveau de la perspective technique de la mesure, il s'agira aussi bien de moyens financiers que de moyens organisationnels, techniques, humains ou processuels (attachés au processus de surveillance).
- le produit (l'information) et les services offerts : il s'agit, notamment, de la qualité de l'information et des fonctions fournies par les systèmes de surveillance : fonctions informative, prospective, analytique... Il est essentiel, à ce niveau, de tenir compte des utilisations qui en sont faites par les différents utilisateurs. Nous avons choisi de nous focaliser sur les utilisateurs dirigeants ou responsables de la stratégie, qui exploitent le produit de la surveillance pour prendre les grandes décisions stratégiques, c'est-à-dire celles qui engagent l'avenir de l'organisation.
- les processus d'utilisation : qu'est-ce qui est utilisé et dans quelles conditions ?

Les résultats du système lui-même et de son impact : l'utilisation du système de surveillance s'est-elle traduite par une amélioration de résultats mesurables ? des baisses de coûts, un accroissement du chiffre d'affaires, du nombre d'innovations, de gains financiers. Il faut, cependant, noter que les résultats obtenus découlent des décisions prises et de facteurs externes non maîtrisables.

En définitive, ces quatre éléments caractérisent l'efficacité globale de la surveillance et de son impact sur la performance de l'organisation au sein du modèle simplifié suivant :

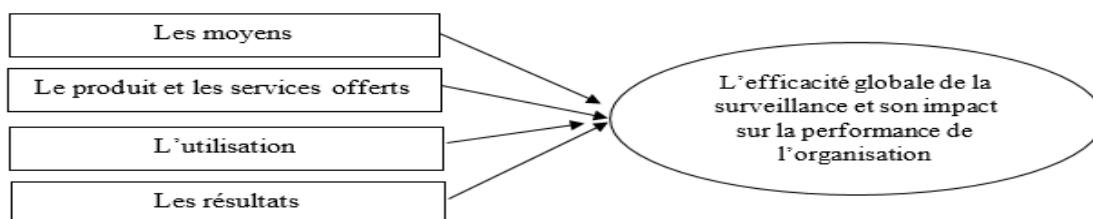


Figure 1. Le modèle simplifié de la recherche

Le modèle suivant présente les différents objets et les perspectives de contrôle et de mesure des systèmes de surveillance étudiés dans notre recherche.

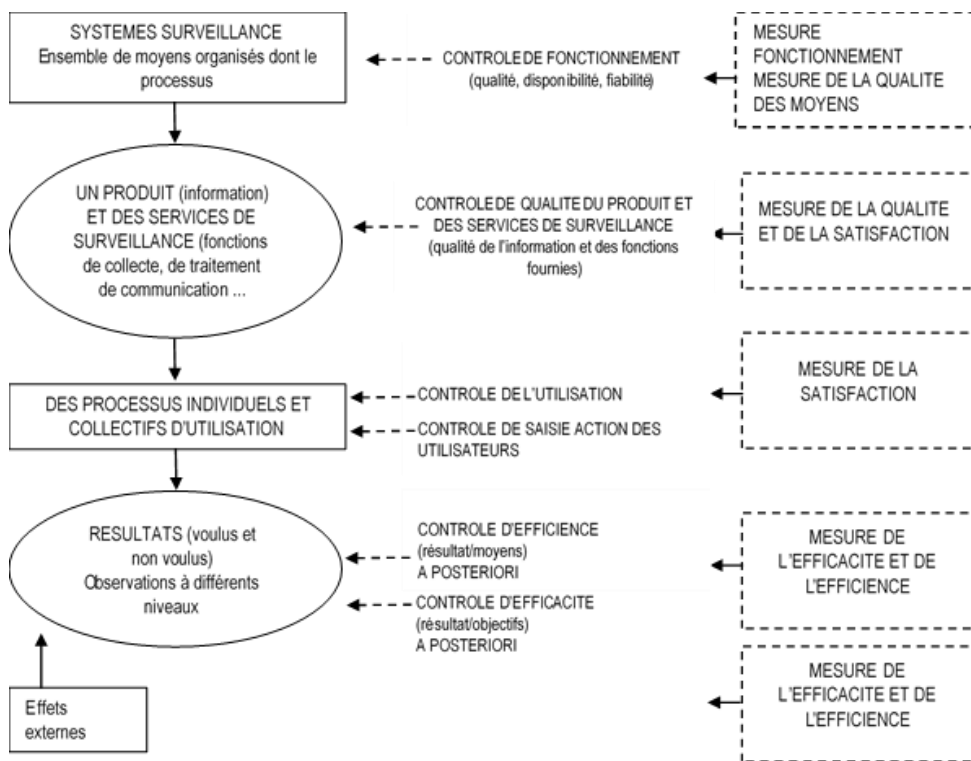


Figure 2. Le modèle de mesure de l'efficacité globale de la surveillance et de son impact sur la performance de l'organisation

A partir du modèle présenté, nous emprunterons deux démarches complémentaires. La première concerne le(s) dirigeant(s) utilisateur(s). Elle porte sur les résultats, l'utilisation, le produit et les services offerts, et correspond aux mesures d'efficacité, d'efficience, de qualité et de satisfaction.

La deuxième démarche s'intéresse au(x) responsable(s) de la surveillance. Elle porte sur les moyens, au sens large, mis en œuvre pour assurer l'activité et correspond aux mesures de fonctionnement et de qualité.

3.2.3. Les choix préalables et les problèmes attachés aux concepts clés de mesure

Trois questions se posent lors de la conception ou de la mise en place d'un système d'évaluation et, par conséquent, dans le cadre de cette analyse. Une réflexion préalable par rapport aux objectifs poursuivis et à l'étendue de la mesure doit être menée. Dans le cadre de notre analyse, l'objectif est de développer un instrument de mesure de l'efficacité du système de surveillance et de son impact sur la performance destinée aux dirigeants utilisateurs et aux professionnels de la surveillance. Il doit aboutir à la conception d'un tableau de bord pour piloter la surveillance. Cet outil attendu et recommandé devrait s'appuyer sur un nombre limité d'indicateurs de l'efficacité de la surveillance et de la performance des organisations. L'objectif implicite classique de l'évaluation est de favoriser l'apprentissage organisationnel. S'agissant de l'étendue de la mesure, nous souhaitons évaluer l'efficacité globale du système de surveillance.

Notre volonté est davantage de fournir aux responsables et aux utilisateurs de la surveillance un outil pour le pilotage d'une activité de surveillance efficace. Les mesures d'efficacité, d'efficience, de satisfaction et de qualité posent souvent des difficultés aux chercheurs et méritent quelques éclaircissements. L'établissement de la mesure de l'efficacité est difficile à établir pour au moins deux raisons :

- les objectifs assignés à la surveillance doivent être précisément explicités. Il faudra pour cela, préciser les fonctions et les objectifs des deux formes de surveillance que sont la veille et l'intelligence. La contribution du système de surveillance à la production des résultats observés doit être mise en évidence. Il y a là, un problème d'imputation. Le fait d'aligner les objectifs de la

surveillance aux objectifs de l'organisation (recommandation faite au moment de la proposition de mesure de la performance) permet de limiter cette difficulté.

- la mesure de l'efficacité consiste à rapprocher les résultats obtenus des moyens utilisés. Elle s'effectue à partir des analyses de coûts et de productivité. Appliquée à des facteurs techniques, la mesure de l'efficacité pose peu de difficultés, appliquée au facteur travail, aux tâches à caractère intellectuel, elle soulève des problèmes de mesure.

IV. LA MESURE DE LA PERFORMANCE D'UNE ORGANISATION

4.1. Les différentes approches de la performance d'une organisation

Il existe deux écoles de pensées relatives à la performance ou à l'efficacité organisationnelle. Ce sont l'école économique et l'école écologique.

4.1.1. La conception économique : l'efficacité

Dans la conception économique de l'organisation, la performance se mesure par l'atteinte des objectifs formels, supposés connus et partagés par les membres. Les principales dimensions issues des valeurs des dirigeants sont la production, la productivité, le profit et l'efficacité. Cette école de pensée utilise le benchmarking pour comparer la performance actuelle à la performance passée, à la performance anticipée, à la performance des concurrents.

L'efficacité économique est le rapport entre la qualité ou la quantité de production et les ressources utilisées pour cette production. Deux dimensions rendent compte de l'efficacité économique : l'économie des ressources et la productivité.

4.1.2. La conception écologique :

La conception écologique d'une organisation repose sur le postulat que toute organisation tire ses ressources de l'environnement et retourne à l'environnement les produits de cette transformation. Ces échanges peuvent être plus ou moins profitables à cet environnement. Les enjeux de l'approche écologique sont la revitalisation, la préservation, la valorisation de l'environnement physique, économique, social, culturel dans lequel évolue l'entreprise. Le respect de la réglementation, la responsabilité sociale, la responsabilité environnementale sont les trois composantes clé de cette dimension écologique.

4.2. Les systèmes contemporains de mesure de la performance

4.2.1. L'information dont un dirigeant a vraiment besoin pour piloter son entreprise

Les dirigeants soucieux d'avoir une gestion orientée vers le futur devront disposer d'un système d'information intégré à la stratégie plutôt que d'outils isolés qui, pour l'instant, ont surtout servi à retracer le passé. P. Drucker³ distingue quatre grandes familles d'information permettant aux dirigeants d'établir un diagnostic et d'avoir des jugements pertinents :

- l'information de première nécessité regroupe les projections de cash-flow et 'de trésorerie, le rapport stocks/ventes, les créances des clients... ;

L'information sur la productivité souligne l'intérêt croissant pour l'EVA, (Economic Value Added). La Valeur Ajoutée Economique traduit l'idée selon laquelle tant qu'une entreprise ne dégage pas de bénéfices supérieurs à son coût de capital, elle ne crée pas de la richesse pour les actionnaires. L'EVA mesure la productivité de tous les facteurs de production.

Le benchmarking, qui permet une comparaison des performances de l'organisation avec la meilleure performance du secteur d'activité ou indépendamment du secteur d'activité, fait également partie de cette catégorie et complète l'EVA ;

- l'information sur les compétences est une catégorie qui se base sur l'article fondateur de Hamel et Prahalad. C'est à ce niveau que l'innovation est présentée par P. Drucker, comme une compétence fondamentale que toutes les organisations devraient tenter de posséder. Selon l'auteur, les firmes auraient grand intérêt à mettre en place, des méthodes systématiques pour apprécier leur performance d'innovation ;

³ DRUCKER, P.F, "l'information dont les dirigeants ont vraiment besoin, dans le système de mesure de la performance", in *Harvard Business Review*, Ed d'organisation, 1999.

- l'information sur l'allocation des ressources rares (le capital et les salariés). Les processus systématiques d'affectation du capital utilisent généralement quatre mesures : la période de rentabilisation, le rendement des investissements, le cash-flow, la valeur actuelle nette. L'importance de la mesure rétrospective : "rien n'est plus susceptible d'améliorer les performances d'une entreprise que l'évaluation des résultats des affectations de capital par rapport aux Promesses et aux attentes qui entraînent leur autorisation" (P. Drucker).

La méthode Activity Based Costing (ABC) et le Tableau de Bord Prospectif (TBP) sont des exemples de systèmes de mesure de la performance parmi les plus récents.

- La logique attachée au TBP est appropriée à notre recherche à plus d'un titre. C'est la raison pour laquelle nous développons particulièrement cette méthode qui servira de base à l'élaboration d'une mesure de la performance organisationnelle en lien avec l'activité de surveillance de la firme.

4.2.2. Exemples de systèmes de mesure de la performance

De nombreuses firmes ont abandonné les systèmes traditionnels de contrôle par les coûts pour adopter l'analyse des coûts par activité (ABC).

4.2.2.1. La méthode ABC

La méthode ABC, rendue possible grâce aux ordinateurs et aux nouvelles technologies, calcule le coût du processus complet de mise à disposition d'un produit ou d'un service. Elle regroupe, en une seule analyse, ce qui constituait auparavant plusieurs études séparées : l'analyse de la valeur, des processus, la gestion de la qualité et le contrôle des coûts, y compris de la chaîne de valeur. Certaines entreprises intègrent l'ABC dans les systèmes de management et utilisent l'analyse du management par activité comme un outil puissant pour repenser et améliorer en continu l'organisation.

Plus complexe que la comptabilité analytique, l'ABC demande un gros effort de collecte de l'information. En effet, les systèmes traditionnels consistent à éclater un certain nombre de coûts en quelques rubriques plus ou moins hétérogènes. Dans l'approche ABC, chaque rubrique est éclatée en mesure des activités, ce qui nécessite de nombreuses recherches d'informations pertinentes. De plus, le système ABC se fonde sur un nombre beaucoup plus important de mesures statistiques pour détecter les frais indirects (produits, procédés, canaux de commercialisation, clients, marchés...).

Le démarrage de la méthode ABC s'accompagne souvent d'une difficulté à sélectionner l'information pertinente. Les entreprises se retrouvent noyées sous un flot d'informations. Ness et Cucuzza donnent l'exemple de Chrysler qui a collecté le triple des données dont elle avait besoin et mobilisé le double des ressources nécessaires. Ce problème est évité dans la méthode du Tableau de Bord Prospectif.

4.2.2.2. Le tableau de bord prospectif ou système de pilotage de la performance

Dans leur article fondateur, Kaplan et Norton proposent un Tableau de Bord Prospectif basé sur des mesures d'ordre financier et sur des mesures d'ordre opérationnel orientées selon quatre axes majeurs :

- la satisfaction de la clientèle ;
- les processus internes ;
- l'innovation ;
- l'apprentissage⁴.

Concernant l'axe client, par exemple, les auteurs soulignent la nécessité de définir, au préalable, des objectifs en terme de temps, de qualité, de performance et de service. Le délai de production exprime le temps que met l'entreprise à répondre à une demande. Pour un produit existant, le délai va de la commande à la livraison du produit. Pour un produit nouveau, il représente le délai de mise sur le marché (de la définition du produit aux premières livraisons).

La qualité représente le niveau de défauts perçus par le client et la ponctualité de l'entreprise. La combinaison performance-service, indique la création de valeur pour le client. Mettre en œuvre le TBP revient à définir préalablement des objectifs en terme de délai, de qualité, de performance et de services de manière chiffrée.

⁴ KAPLAN et NORTON, D.P., *Tableau de bord prospectif : un système*, Editions d'organisation, 1999, p.18.

Le deuxième axe, permet d'évaluer les processus internes qui ont le plus d'impact sur la satisfaction des clients. Ils touchent par exemple à la durée des cycles, à la qualité, aux savoir-faire du personnel, à la productivité. . . L'organisation doit également identifier et évaluer ses compétences clés et les technologies critiques qui lui permettent de pérenniser sa prédominance. Elle doit donc connaître ses points d'excellence et définir ses modes de mesure correspondants.

Les axes innovation et apprentissage traduisent l'idée selon laquelle la valeur d'une entreprise est directement liée à son aptitude à innover, à améliorer, à apprendre constamment. C'est la raison pour laquelle l'innovation est une mesure indispensable de la performance d'une organisation. Le pourcentage des ventes des nouveaux produits est par exemple un bon indicateur de ses capacités d'innovation.

4.2.3. Le système de mesure proposé : un système qui aligne les objectifs de la surveillance et les objectifs de l'organisation

Chaque organisation doit, au plus haut niveau, sélectionner les mesures de performance en lien avec ses objectifs, sa vision et sa stratégie. Des recherches de Kaplan et Norton montrent que le management attend de la surveillance un impact sur : l'augmentation des parts de marché, le développement de nouveaux produits, les plans stratégiques.⁵

Il encourage les spécialistes à suivre les conférences organisées autour des nouvelles mesures de performance des firmes. Il signale notamment les contributions du Conference Board et note la tendance du management à intégrer des mesures intangibles de performance aux traditionnelles mesures financières.

Le tableau ci-dessous résume les indicateurs

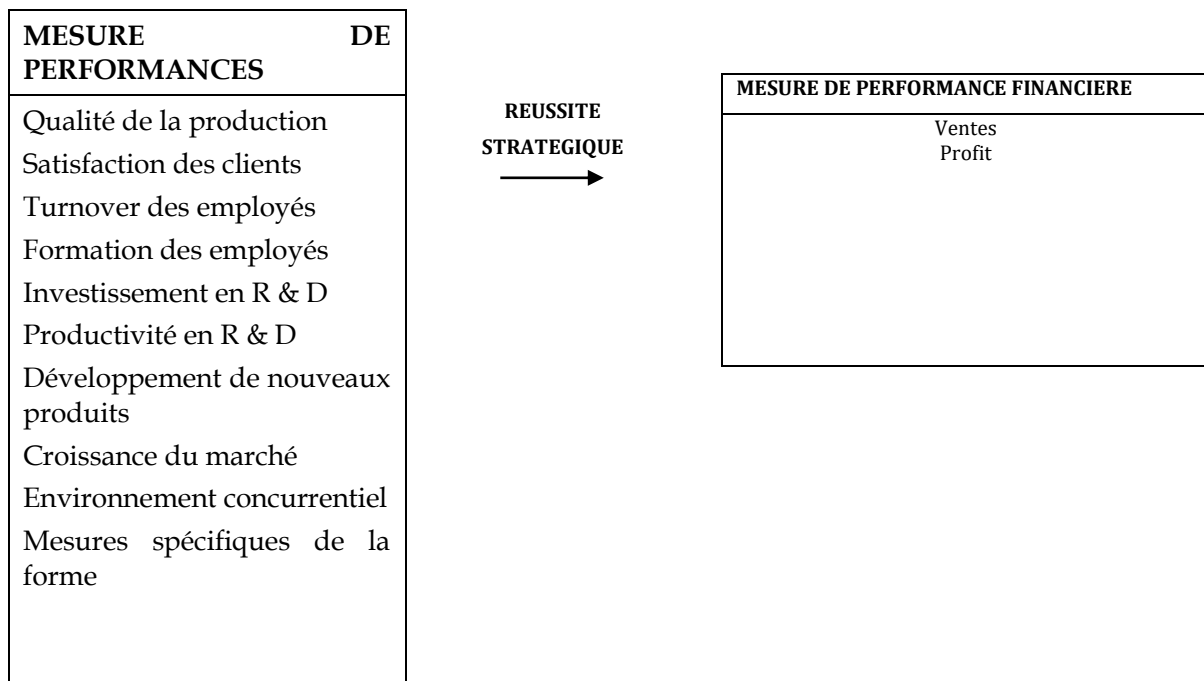


Figure n°3. Les nouvelles mesures de performance

On peut utiliser la logique du Tableau de Bord Prospectif et proposer aussi d'utiliser des indicateurs variés - qui reflètent les multiples dimensions de la performance - dont les indicateurs traditionnels financiers. Il est également essentiel d'utiliser des indicateurs susceptibles d'être fortement liés aux résultats de l'activité de surveillance (innovation, croissance des ventes, des parts de marché.. .).

En effet, pour pouvoir mesurer un impact tangible de l'activité de surveillance sur la performance, il est nécessaire d'aligner les objectifs de surveillance avec les objectifs de l'organisation qu'elle est censée servir. Par exemple, si une organisation choisit de suivre une stratégie d'innovation, son système de surveillance doit servir cet objectif et contribuer à une augmentation des innovations et du succès de lancement de produits nouveaux. Si la stratégie d'une organisation est de renforcer sa position

⁵ KAPLAN et NORTON, D.P., *Mettre en Pratique le tableau de bord prospectif dans les systèmes de mesure de la performance*, Edition d'organisation, 1999.

commerciale, son système de surveillance commerciale et concurrentielle doit également servir cet objectif. Les indicateurs retenus seraient alors la croissance des ventes et l'augmentation des nouveaux clients.

Le tableau suivant propose quelques indicateurs de performance, selon les quatre axes du Tableau de Bord Prospectif proposés par Kaplan et Norton⁶.

Axes	INDICATEURS DE PERFORMANCE
AXE FINANCIER	Chiffres d'affaires (CA) ROA Résultats financiers (pertes ou bénéfices) / Résultat d'exploitation/net Rentabilité Taux d'exportation Cash-flow Rendement du capital Dividende proposé Croissance des ventes, des parts de marché CRAOI EVA EBITDA
PERFORMANCE CLIENT	Indice de satisfaction des clients Classement par les clients Nouveaux clients/nouveaux marchés Ponctualité des livraisons
AXE INNOVATION & APPRENTISSAGE	Nombre de produits nouveaux conçus/développés/lancés Taux de succès du lancement de produits nouveaux Pourcentage de produits nouveaux dans le CA Délai de mise sur le marché des nouveaux produits Qualité des produits Durée de cycle de fabrication Taux d'amélioration
AXE PROCESSUS	Méthodes de fabrication, comparaison avec la concurrence Durée de cycle Coût unitaire Rendement ...

Tableau n°1. Exemples d'indicateurs de performance

⁶ KAPLAN et NORTON, D.P., *Tableau de bord prospectif* ... op.cit., p.20.

CONCLUSION

A partir de l'analyse des notions générales de performance et d'efficacité, nous avons considéré que, au sens strict, performance et efficacité étaient synonymes et désignaient toutes deux l'atteinte des objectifs fixés. De ce fait :

- une organisation performante (ou efficace) est celle qui atteint ses objectifs,
- une intelligence efficace (ou performante) est celle qui atteint ses objectifs.

Cette dernière définition donne volontairement une place importante à la mesure de l'efficacité qui consiste à rapporter les résultats obtenus aux objectifs fixés initialement. Cependant, la mesure de l'efficacité de la surveillance sera étudiée plus largement en considérant également la mesure de l'efficacité (le rapport résultats/moyens engagés), la mesure de la satisfaction des utilisateurs et la mesure de la qualité (des moyens utilisés, des produits et des services offerts). L'approche, issue du domaine du contrôle de gestion, déjà appliquée aux systèmes d'information est adaptée ici, au cas particulier des systèmes de surveillance.

En ce qui concerne la mesure de la performance, nous proposons d'utiliser des critères variés (financiers entre autres) surtout lorsque ces critères sont liés à l'activité de surveillance. L'évolution de l'innovation, des parts de marché, des ventes en sont des exemples.

A partir du modèle proposé, nous avons distingué deux démarches différentes mais complémentaires qui seront matérialisées à terme, par deux instruments de mesure sous forme de questionnaires. La première vise le(s) responsable(s) de la surveillance. Elle concerne les moyens mis en œuvre pour assurer l'activité de surveillance. La deuxième démarche s'adresse au dirigeant utilisateur et concerne, en particulier, la mesure de l'efficacité (résultats/objectifs). Ce qui requiert la définition des objectifs assignés aux deux formes de surveillance.

BIBLIOGRAPHIE

- BOURNOIS et ROMANI P-J, *L'Intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Economica, 2000.
- DAFT, SORMUNER et PARKS, « Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance : an empirical study », in *Strategic Management Journal*, vol 9, n°2, mars-avril 1988, 123-139.
- DIFFENBACK, « Corporate environmental analysis in large US corporations », in *Long Range Planning*, vol.16, n°3, 1983, 107-116.
- DRUCKER P.F, *L'information dont les dirigeants ont vraiment besoin, dans le système de mesure de la performance*, Harvard Business Review, Ed d'organisation, 1999.
- KAPLAN et NORTON D.P., *Mettre en Pratique le tableau de bord prospectif dans les systèmes de mesure de la performance*, Edition d'organisation, 1999.
- KAPLAN et NORTON D.P., *Tableau de bord prospectif : un système*, Editions d'organisation, 1999.
- STUBBART C., « Are Environmental Scanning Units Effective ? », in *Long Range Planning*, vol.15, n°3, June 1982, 139-145.
- SUBRAMANIAM, FERNANDES et HARPER, « Environment Scanning in U.S companies : Their Nature and Their Relationship to performance », in *Management International Review*, Vol.33, 1993/3, 271-286.
- TABATONI et JARNIOU, *Les systèmes de gestion politiques et structurels*, Paris, PUF, 1971.
- VERGNAUD- SCHAEFFERN, « Veille de l'entreprise et performance : une approche pour les PME/PMI », in *Direction et Gestion des entreprises*, n°143, septembre-octobre 1993.