

Facteurs qui influent sur l'utilisation du modèle Balanced Scorecard par les entreprises algériennes

العوامل المؤثرة في استخدام نموذج أداء بطاقة الأداء المتوازن من طرف المؤسسات الجزائرية

Yassine ALI-BELHADJ

Maitre de conférences (A)

Membre de laboratoire Mecas (Tlemcen)

Université de Tlemcen, Algérie

Résumé :

Le modèle *Balanced Scorecard* est proposé comme système de mesure et de pilotage de la performance. Son objectif est d'obtenir un *équilibre* entre une vision à long terme et à court terme, incluant des dimensions financières et non financières. La présente étude cherche à identifier les facteurs qui déterminent les pratiques des systèmes de mesure de la performance par les entreprises algériennes, mais aussi de constater l'éventuelle application du modèle *Balanced Scorecard*. Cette étude est de nature descriptive et explicative, avec une approche qualitative et quantitative, et elle est basée sur des études de cas comme stratégie de recherche

Mots clés : Performance de l'entreprise ; Balanced Scorecard ; Dimensions de performance ; Facteurs de contingence ; Analyses de degré d'influence.

الملخص:

يعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) نظاما لقياس ومراقبة الأداء. يهدف الى تحقيق توازن بين رؤية طويلة الأجل ورؤية قصيرة الأجل، بالاعتماد على أبعاد مالية وغير مالية. تسعى هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على ممارسة أنظمة قياس الأداء من طرف المؤسسات الجزائرية، الى جانب ملاحظة التطبيق المحتمل لنموذج بطاقة الأداء المتوازن. تتبع هذه الدراسة الطريقة الوصفية والتوضيحية، باتناء نهج نوعي وكمي، معتمدة على دراسات الحالة كاستراتيجية البحث.

كلمات البحث: أداء المؤسسات ; بطاقة الأداء المتوازن; أبعاد الأداء; عوامل طوارئ; تحليل درجة التأثير

Introduction

La performance de l'entreprise est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre des stratégies. Elle se définit le plus souvent par l'amélioration de sa compétitivité et de ses résultats. Il est essentiel de se concentrer sur sa mesure afin de s'adapter à l'évolution rapide et complexe de l'environnement. En effet, les modèles de performance aident à identifier les forces et faiblesses des entreprises et les opportunités et menaces de leur environnement (Raymond et al, 2009). Le *Balanced Scorecard* est un modèle de performance structuré sur des relations de causes à effets entre deux types d'indicateurs. Les premiers, appelés indicateurs de résultats, reflètent la stratégie déployée par les dirigeants. Les seconds, considérés comme stratégiques, concernent des mesures directes de la performance de l'entreprise (Méric et al, 2003). L'ambition principale de cette étude est de connaître les facteurs qui expliquent la conception d'un modèle de mesure conforme au *Balanced Scorecard*. Plusieurs facteurs pouvant expliquer son utilisation ont été retenus, notamment la *taille*, *l'incertitude perçue de l'environnement*, la *stratégie*, la *structure* et la *formation du dirigeant*.

La structure de ce travail se présente en trois parties. La première traite le concept de performance. La deuxième partie introduit le cadre conceptuel du *Balanced Scorecard*, et la troisième partie sera réservée à une étude pratique sur les facteurs qui influent sur son utilisation par les entreprises algériennes. Pour atteindre les objectifs de cette recherche, une analyse, de type relationnel, a traité les degrés d'influences des différents facteurs de contingence sur l'adoption d'un système de mesure de la performance et de l'utilisation du modèle *Balanced Scorecard*.

I. Notion de performance

I.1. Définition

La *performance* est une notion passe-partout qui possède de nombreuses significations. Elle puise ses origines dans le latin *performare* et a été emprunté à l'anglais au XV^{ème} siècle signifiant accomplissement, réalisation et résultats réels (Bouquin, 2001). Elle dépend, selon Voyer (2004), des résultats et de leur comparaison avec un référentiel. Pour Chandler (1992), la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin. Selon Kaplan et Norton (1996), une entreprise performante est celle qui rencontre en permanence les besoins et les attentes de ses clients, leur créant une valeur contre un prix accepté lui permettant la rémunération de manière continue de l'ensemble des facteurs de production qu'elle utilise.

Par ailleurs, Bachet (1998) considère que la performance est une propriété globale reposant sur un enchaînement vertueux entre l'économique et le social, et sur le souci de la réussite à long terme. Sénéchal (2004) considère que la performance globale est l'obtention conjointe de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficacités, appréciée en termes de coûts et de valeur. Pour Capron et Quairel (2007), celle-ci est mobilisée afin d'évaluer la mise en œuvre du développement durable.¹ Pour Reynaud et Baret (2006), la performance globale est formée par la réunion de performances financière et sociétale

I.2. Type de performance

Appréhender la performance semble être difficile vu que les chercheurs attribuent, d'une part, des contenus différents au concept de l'organisation, et d'autre part, ils utilisent des outils de mesure différents. En effet, la performance s'appuie sur des multiples repères et elle est un construit qui recouvre différents concepts (Villarmois, 2001).

Tab 1. *Types de performance*

Performance industrielle	La performance industrielle constitue la base de l'activité de l'entreprise réalisée aux seins des processus productifs, se basant sur trois éléments principaux : la <i>Gestion du risque</i> , la <i>Réduction des coûts</i> et le <i>Maintien du niveau d'activité</i> .
Performance commerciale	C'est la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services répondant aux attentes des consommateurs. Les entreprises doivent être en mesure de conserver et fidéliser les clients, et de développer des parts de marché. La performance commerciale est analysée selon l'aspect quantitatif et qualitatif. Il s'agit d'analyser la croissance des ventes et la qualité et l'image de marque.
Performance managériale	Elle reflète la qualité du modèle de management prôné par l'entreprise. Elle est liée à la performance individuelle du manager qui doit, pour atteindre les objectifs fixés, avoir différents critères et être capable à coordonner les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>L'esprit de conception</i> : orientation et ouverture d'horizon ; ➤ <i>L'habilité d'exécution</i> : application pure et simple ; ➤ <i>Le doigté d'arrangement</i> : conciliation et gestion des contradictions.
Performance économique	La performance économique réside dans la survie de l'entreprise et sa capacité à atteindre les objectifs fixés. Son étude s'attache aux ressources et emplois liés aux opérations productives. Elle s'évalue par l'analyse du compte du résultat. ²
Performance financière	La structure financière de l'entreprise est un élément important pour le bon fonctionnement de ses opérations et activités. Les éléments d'appréciation des performances financières se situent à travers <i>le financement par émissions d'actions (les capitaux propres)</i> et <i>le financement bancaire (l'endettement)</i> .
Performance humaine	Elle est perçue comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise. On exige du salarié maintenant une implication intellectuelle et psychologique, contre sa seule force physique à l'ère de l'organisation taylorienne.
Performance sociétale	Il s'agit de la capacité à gérer et à satisfaire les stakeholders. ³ La performance sociétale d'une entreprise est, alors, un ajustement entre les pressions sociales et les réponses apportées par l'entreprise. ⁴
Performance organisationnelle	C'est la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.
Performance technologique	C'est l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits.
Performance stratégique	Pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante.

II. Concept du *Balanced Scorecard*

II.1. Définition du *Balanced Scorecard*

Le *Balanced Scorecard* est un système de mesure et de pilotage de la performance (Kaplan et Norton, 2001). Sa conception devrait décliner la stratégie de l'organisation, suivre sa mise en œuvre à travers un ensemble d'indicateurs (Kaplan et Lamotte, 2001). Selon Boix et Féminier, (2003), le *Balanced Scorecard* permet de contrôler le fonctionnement de l'entreprise en analysant les écarts significatifs, afin de prévoir et de décider pour agir. Il est dit aussi *équilibré*, tirant ce nom de la recherche d'un équilibre entre les indicateurs financiers et non financiers pour évaluer la performance sur le court et le long terme (Langlois et al, 2010). Enfin, le *Balanced Scorecard* n'est pas un simple assemblage d'indicateurs mais un ensemble structuré qui traite de la dimension globale de la performance. En effet, son originalité réside dans la recherche explicite de liens de cause à effet entre les déterminants de performance globale de l'entreprise.

II.2. Rôle du *Balanced Scorecard*

Le *Balanced Scorecard* a pour rôle d'assurer la mise en œuvre de la stratégie.⁵ Il modélise des relations de cause à effet afin d'assurer, par des indicateurs, la tenue du cap suivi. Dans un mode de gestion classique, le temps s'articule comme ainsi : *avant* (Planification), *pendant* (Exécution) et *après* (Vérification). Le *Balanced Scorecard* est de son côté, utilisé en priorité au deuxième temps (*pendant*) lorsqu'il est encore possible de corriger la barre, d'infléchir la direction, en suivant l'évolution des déterminants de la performance et leurs effets. Le *Balanced Scorecard* permet, aussi, de communiquer les objectifs aux différentes unités organisationnelles, dont la performance est cruciale pour la réalisation des objectifs stratégiques (Bourguignon et al, 2002). Chaque centre de responsabilité se voit assigner des objectifs locaux, en cohérence avec les objectifs stratégiques globaux de l'entreprise.

II.3. Construction du *Balanced Scorecard*

La définition d'une vision claire des finalités de l'entreprise et les objectifs stratégiques, est une étape primordiale qui doit être accomplie avant la conception du *Balanced Scorecard*. A défaut, l'entreprise coure le risque d'une mauvaise interprétation de sa stratégie à long terme, qui serait basée sur des indicateurs partiels ou peu représentatifs de ses vrais enjeux. La construction du modèle *Balanced Scorecard* passe par l'*identification des facteurs* et des *mesures clés de succès* (FCS et MCS) et de trouver les *bons indicateurs* qui reflètent la stratégie de l'entreprise.

II.4. Dimensions du *Balanced Scorecard*

Le *Balanced Scorecard* traduit la stratégie de l'entreprise en objectifs et mesures centrées sur des dimensions financières et non financières. La performance commerciale mesurée en termes de création de valeur pour les clients est une performance intermédiaire indissociable de la performance financière. Deux autres dimensions sont suivies à savoir les processus internes et apprentissage organisationnel. Les premières constituent les déterminants de la performance actuelle et les secondes constituent les déterminants de la performance future de la firme.

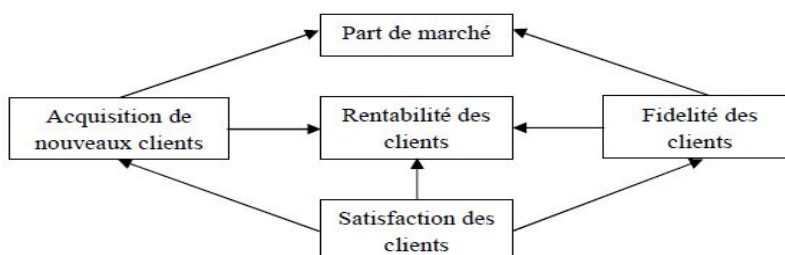
II.4.1. Dimension financière

La performance financière reste l'objectif ultime. Il faut s'assurer de l'augmentation de la valeur actionnariale (chiffre d'affaire), la rentabilité et la productivité.

II.4.2. Dimension clientèle

Il n'est pas possible de construire un *Balanced Scorecard* sans expliciter un axe spécifiquement dédiée aux clients. Il faut cibler les segments de marché qui génèrent un chiffre d'affaires qui répond aux objectifs fixés dans la perspective financière. Les indicateurs identifiés à ce niveau vont mesurer la performance de l'entreprise auprès de ses clients (satisfaction, fidélité,...).⁶ La figure suivante montre le modèle de causalité qui lie les différents indicateurs :

Fig 1. Relations de causalité de l'axe client



Source : De Rongé Y, Cerrada. K ; « Contrôle de gestion ». 3e ed Pearson 2012

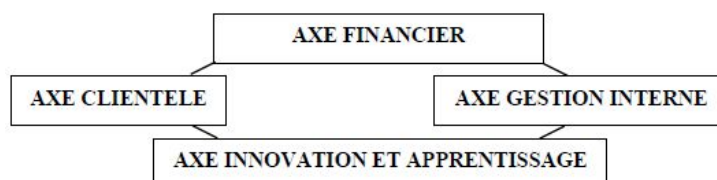
II.4.3. Dimension processus interne

La dimension *processus interne* permet de relier explicitement les objectifs de l'organisation avec les déterminants de sa performance. Il s'agit d'identifier les processus clés de création de valeur qui ont le plus d'impact sur la satisfaction du client. Ensuite, il faut chercher des inducteurs de performance sur lesquels il faut agir pour augmenter la performance de l'entreprise. L'axe, processus interne concerne le degré de maîtrise des *processus de production*, les *évolutions potentielles de ces processus*, et la *qualité du service après-vente*, souvent négligés.

II.4.4. Dimension apprentissage organisationnel

Cet axe (*innovation et développement*) traite le degré des capacités que possède l'entreprise (humaines, technologiques) et les systèmes d'information adéquats (Capital informationnel). Il s'assure que de nouveaux processus créateurs de valeur peuvent être développés. Les indicateurs correspondant sont le degré d'*attirance* des compétences, leur *développement* et *conservation*, et d'avoir des capacités importantes des *systèmes d'information*. La figure suivante illustre les différentes dimensions ou axes dont se repose le modèle de performance *Balanced Scorcard* :

Fig 2. Dimensions du *Balanced Scorcard*



Source : Kaplan R, Norton D, (2004).

III. Etude empirique

III.1. Méthodologie de recherche

La présente recherche sur l'application du *Balanced Scorecard* par 37 entreprises algériennes, objet d'étude, et les facteurs qui influent sur son utilisation, est de nature *descriptive* et *explicative*, avec une approche *qualitative* et *quantitative*. Elle se base sur des *études de cas* comme stratégie de recherche. La collecte des données s'est effectuée par la méthode d'échantillonnage non aléatoire, celle des *quotas*, basée sur le critère du secteur d'activité. Les données de terrain ont été collectées par l'intermédiaire d'un questionnaire administré à l'échelle nationale, aux dirigeants d'entreprises.

III.2. Variables de contingence

Le tableau suivant présente les variables de mesure des facteurs de contingence :

Tab 2. Les nombre des variables de mesure des facteurs de contingence (Items)

Variables représentatives des facteurs de contingence	Variables de mesure (Items)
1. Secteur d'activité	Activité de l'entreprise (production, commerciale, prestation de service)
2. Taille ⁷	Le nombre d'employés
3. Formation	Le type de formation du dirigeant (Gestionnaire, Non gestionnaire)
4. Structure	La participation du dirigeant dans la prise des décisions
	La liberté des collaborateurs dans la prise des décisions
	La consultation des collaborateurs dans la prise de décisions importantes
5. Environnement	Le dynamisme technologique
	La prévisibilité des goûts et préférences des clients
	La prévisibilité des prestations des fournisseurs
	La prévisibilité des actions et comportements des concurrents
6. Stratégie	La diversité des produits
	Innovation et introduction régulière de nouveaux produits
	La compétitivité des produits à travers leur prix
	La compétitivité des produits à travers leur qualité

III.3. Analyse des résultats

La collecte des données a impliqué le recours à diverses méthodes d'analyse. Le recours à une approche hybride d'analyse, associant des méthodes d'analyse descriptive et explicative, permet non seulement de tirer avantage des forces respectives de chacune mais aussi d'effectuer un travail poussé de corroboration par triangulation des données recueillies (Royer et Zarlowski, 2003).

III.3.1. Analyse descriptive

L'analyse descriptive a montré que sur l'échantillon étudié, seule 60% des entreprises, disposent d'un modèle de performance, avec une satisfaction de 78%, et seulement 8% des dirigeants utilisent un modèle de performance conforme au *Balanced Scorecard*. Un fait intéressant est que, plus de (37%) ont mentionné *un sans avis* concernant la mise en œuvre de ce type de modèle. Il est, alors, possible que certains élaborent des systèmes analogues au *Balanced Scorecard* sans le savoir. Ceci montre un défaut de connaissance et de communication relatif à ce modèle. Concernant les (40%) des entreprises qui ne

possèdent pas de modèle de performance, l'analyse a montré que la cause la plus importante est l'*ignorance de son existence* (43%), et un *défait de cadre de formation pour son utilisation* (29%). D'autres pensent qu'il est *inutile*, ou qu'il n'*engendre pas la valeur espérée*.

III.3.2. Analyse explicative

L'analyse explicative (relationnelle) de cette étude cherche à constater les éventuels liens entre les différents facteurs de contingence et la *disposition* du système de mesure de la performance (Business Performance Measurement, BPM), ainsi que l'*utilisation* du modèle de mesure de la performance, *Balanced Scorecard* (BSC).

III.3.2.1. Influence des facteurs de contingence sur la disposition du système de mesure

III.3.2.1.1. Influence des variables qualitatives sur la disposition du système de mesure

Les facteurs de contingence à caractère qualitatif sont : le *secteur d'activité*, la *taille* de l'entreprise, et le type de *formation* du dirigeant. L'analyse relationnelle entre ces facteurs de contingence et la disposition d'un système de mesure de la performance a été traitée par le logiciel *Sphinx 5.5*. La réalisation du test d'hypothèse de ces trois facteurs de contingence s'est effectuée par le test de χ^2 . Ce test permet de voir s'il y a association entre variables dépendantes et indépendantes. Le tableau et la figure ci-après, présentent l'influence de ces facteurs de contingence sur la disposition du système de mesure de la performance (BPM). Ils indiquent qu'il y a une très grande influence de la *taille* et de la *formation* sur la disposition du système de mesure de la performance. Le *secteur d'activité* ne possède pas de relation significative.

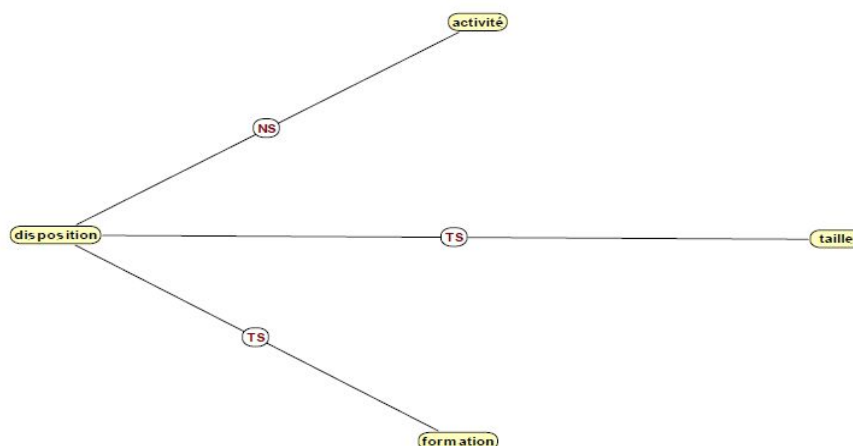
Tab 3. Test d'association

Facteurs	P. value	Chi2	ddl	Conclusion
Secteur d'activité	38%	1,93	2	Non significatif
Taille	0,6 %	10,36	2	Très significatif
Formation	0,1 %	19,07	1	Très significatif

P. value dépend de χ^2 , ils ont une relation inverse.

ddl : degré de liberté.

Fig 3. Influence des variables qualitatives sur la disposition du BPM



III.3.2.1.2. Influence des variables quantitatives sur la disposition du système de mesure

Les facteurs de contingence à caractère quantitatif sont : la *structure* de l'entreprise, son *environnement*, et la *stratégie* qu'elle applique. L'analyse relationnelle entre ces facteurs et la disposition du système de mesure a été traitée par le logiciel *Sphinx 5.5*. La réalisation du test d'hypothèse de ces facteurs de contingence s'est effectuée par l'analyse de la variance ANOVA basée sur le test de *Fisher*. Les figures suivantes montrent l'influence de ces éléments sur la disposition du système de mesure de la performance (Business Performance Measurement, BPM) :

Fig 4(a). Influence des variables quantitatives sur la disposition du BPM

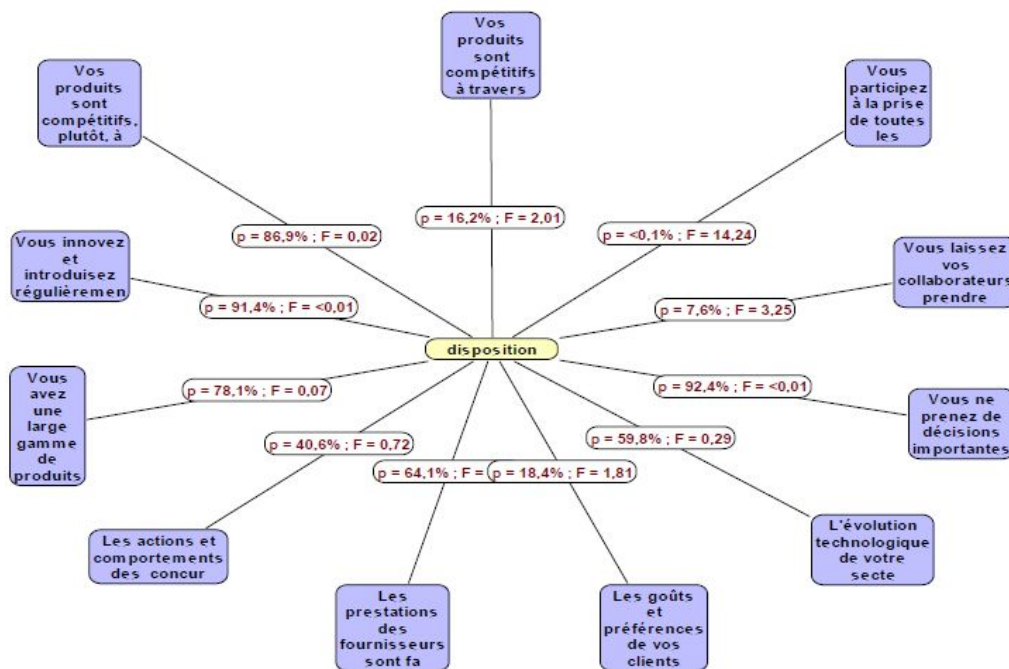
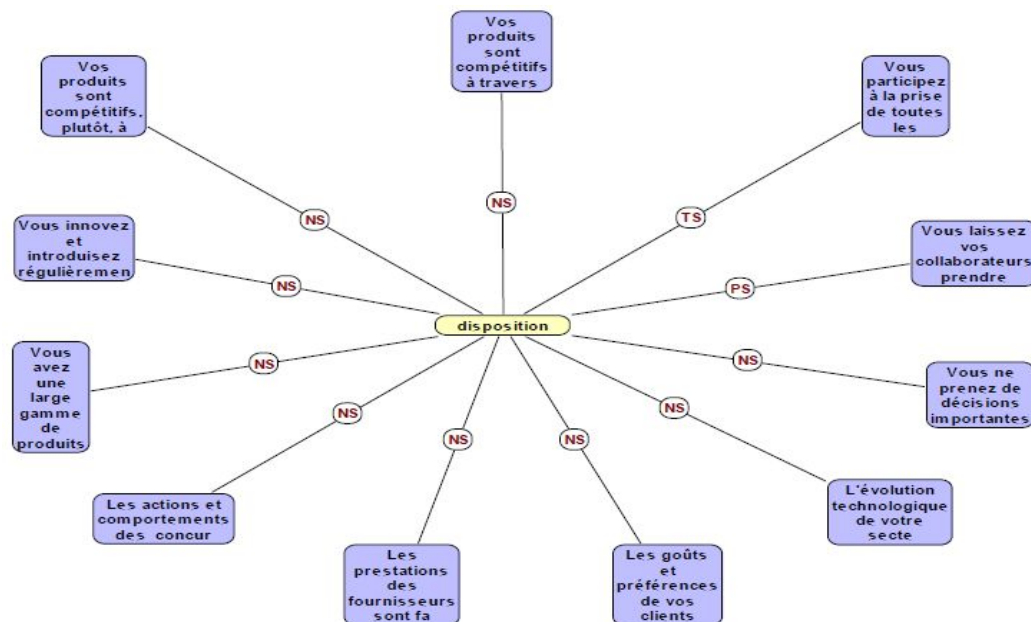


Fig 4(b). Influence des variables quantitatives sur la disposition du BPM



Les figures 4(a) et 4(b) indiquent que l'élément *participation du dirigeant aux prises de décisions* a une grande relation avec la disposition du système de mesure de la performance. Les autres éléments relatifs à la structure, l'environnement et la stratégie d'entreprises n'ont pas une influence sur la disposition du système de mesure de la performance.

III.3.2.2. Influence des facteurs de contingence sur l'utilisation du *Balanced Scorecard*

III.3.2.2.1. Influence des variables qualitatives sur l'utilisation du *Balanced Scorecard*

L'analyse relationnelle entre les facteurs de contingence à caractère qualitatif (*secteur d'activité*, *taille* de l'entreprise, et type de *formation* du dirigeant) et l'utilisation du *Balanced Scorecard (BSC)* a été traitée par le logiciel *Sphinx 5.5*. La réalisation du test d'hypothèse de ces facteurs de contingence sur l'utilisation du *Balanced Scorecard* s'est effectuée par le test de χ^2 . Le tableau et la figure suivants présentent l'influence de ces facteurs de contingence sur l'utilisation du *Balanced Scorecard*. Ils indiquent que ni le *secteur d'activité*, ni la *taille* n'ont une influence sur l'utilisation du *Balanced Scorecard*. Cependant il existe un lien entre le type de *formation* du dirigeant (gestionnaire ou pas) et l'utilisation du *Balanced Scorecard*.⁸

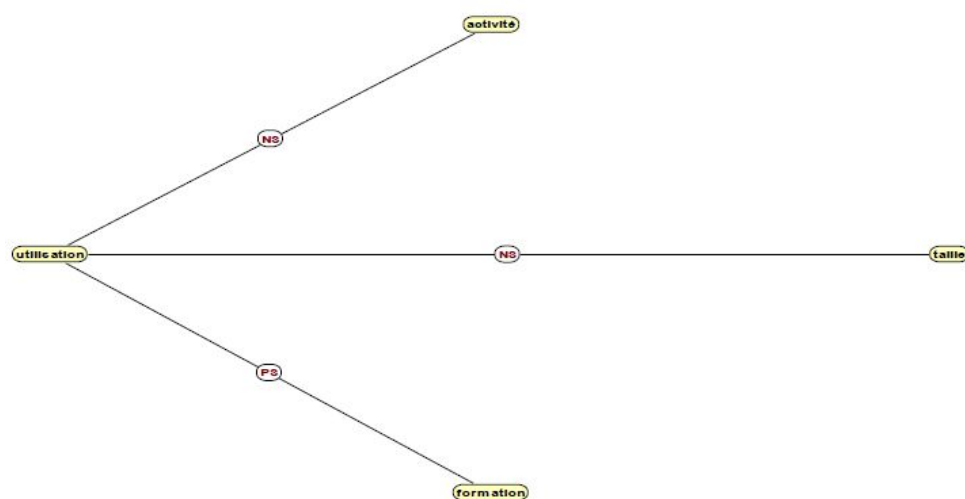
Tab 4. Test d'association

Facteurs	P. value	Chi2	ddl	Conclusion
Secteur d'activité	89,2%	2,24	4	Non significatif
Taille	19%	0,12	4	Non significatif
Formation	13,8 %	3,84	2	Significatif

P. value dépend de χ^2 , ils ont une relation inverse.

ddl : degré de liberté.

Fig 5. Influence des variables qualitatives sur l'utilisation du *Balanced Scorecard (BSC)*



III.3.2.2.2. Influence des variables quantitatives sur l'utilisation du *Balanced Scorecard*

L'analyse relationnelle entre les facteurs de contingence à caractère quantitatif (*structure, environnement, stratégie*) et l'utilisation du *Balanced Scorecard (BSC)* a été traitée par le logiciel *Sphinx 5.5*. La réalisation du test de ces facteurs de contingence (ayant plusieurs modalités) sur l'utilisation s'est effectuée par l'analyse de la variance ANOVA basée sur le test de *Fisher*. Les résultats de l'analyse sont présentés dans les figures ci-après. Celles-ci indiquent que la *structure* a une grande relation avec l'utilisation du *Balanced Scorecard*, à travers les éléments, *participation du dirigeant* et la prise des décisions par les *collaborateurs* dans leur domaine de responsabilité.

L'*environnement* et le dynamisme *technologique* ont également une très grande influence sur l'utilisation du *Balanced Scorecard*. Enfin, les entreprises qui *innovent* et *diversifient* leurs portefeuille d'activité ont tendance à utiliser le modèle de performance *Balanced Scorecard*.

Fig 6(a). Influence des variables quantitatives sur l'utilisation du *Balanced Scorecard (BSC)*

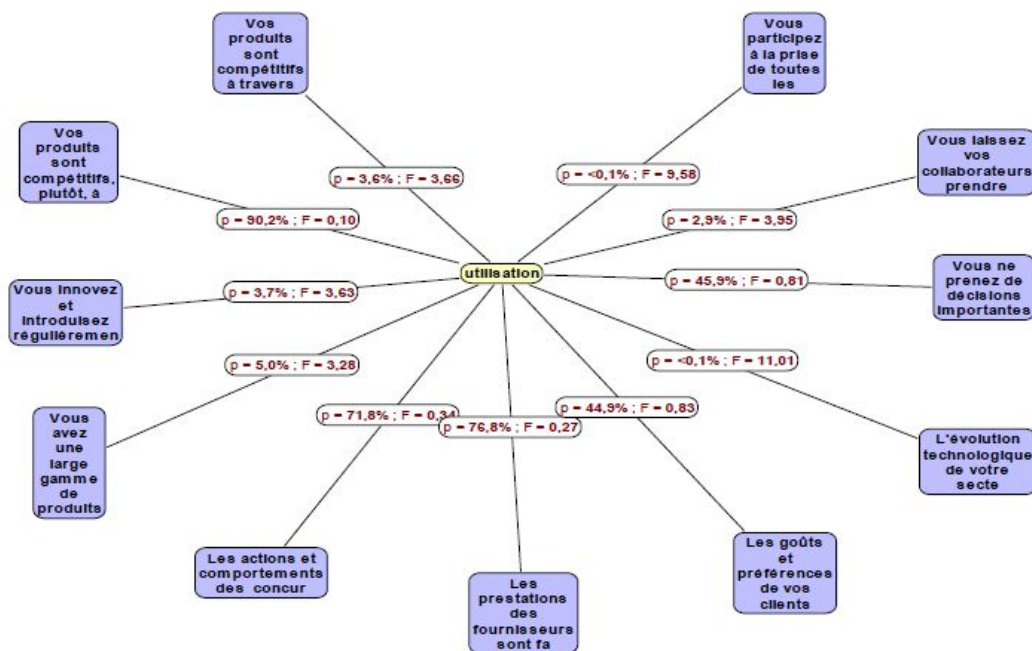
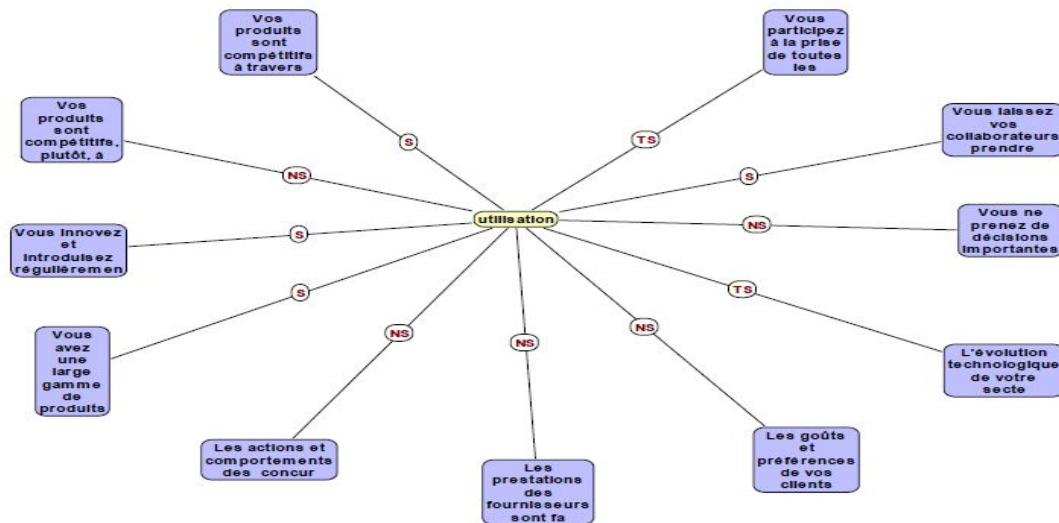


Fig 6(b). Influence des variables quantitatives sur l'utilisation du *Balanced Scorecard* (BSC)

L'analyse explicative traitant les influences des facteurs de contingence qui mènent à la conception d'un système de mesure de la performance de type *Balanced Scorecard* (BSC), a montré que les entreprises algériennes, objets d'étude, ne sont pas susceptibles, à travers la *taille* et le *secteur d'activité* de l'entreprise, d'utiliser un modèle de performance de type *Balanced Scorecard*, ni celles qui utilisent une *structure décentralisée*. Cependant, le dynamisme de l'environnement, notamment celui de la *technologie*, et la *formation* du dirigeant ont une relation significative avec l'utilisation du modèle *Balanced Scorecard*. Les entreprises *innovantes* ont aussi tendance à utiliser le *Balanced Scorecard*. Le tableau suivant présente une synthèse des résultats des tests de recherche.

Tab 5. Synthèse des résultats des tests de recherche

Variables représentatives des facteurs de contingence	Variables de mesure (Items)	Influence sur la disposition d'un BPM	Influence sur l'utilisation du BSC
1. Secteur d'activité	Activité de l'entreprise (production, commerciale, prestation de service)	NON	NON
2. Taille	Le nombre d'employés	OUI	NON
3. Formation	Le type de formation du dirigeant (Gestionnaire, Non gestionnaire)	OUI	OUI
4. Structure	La participation du dirigeant dans la prise des décisions	OUI	OUI
	La liberté des collaborateurs dans la prise des décisions	NON	OUI
	La consultation des collaborateurs dans la prise de décisions importantes	NON	NON
5. Environnement	Le dynamisme technologique	NON	OUI
	La prévisibilité des goûts et préférences des clients	NON	NON

	La prévisibilité des prestations des fournisseurs	NON	NON
	La prévisibilité des actions et comportements des concurrents	NON	NON
6. Stratégie	La diversité des produits	NON	OUI
	Innovation et introduction régulière de nouveaux produits	NON	NON
	La compétitivité des produits à travers leur prix	NON	NON
	La compétitivité des produits à travers leur qualité	NON	NON

Conclusion

Le *Balanced Scorecard* est un outil de mesure et de pilotage de la performance. Il se présente comme un ensemble d'indicateurs, directement relié à la stratégie développée par l'entreprise. Il englobe des indicateurs financiers et non financiers, quantitatifs et qualitatifs. Le *Balanced Scorecard* vise à transformer les objectifs stratégiques en actions à travers l'établissement d'une carte stratégique comportant des liens de cause à effet.

L'analyse descriptive a montré que les entreprises algériennes de l'échantillon étudié ne disposent pas, toutes, d'un modèle de performance et avec des taux de satisfaction variés. Moins du dixième des dirigeants utilisent un modèle conforme au *Balanced Scorecard*. La cause la plus importante réside dans le manque de connaissance et un défaut de cadre de formation en ce sens.

L'analyse explicative, sur les pratiques de système de mesure de la performance, a révélé que les facteurs de contingence, *formation* du dirigeant et la *structure* de l'entreprise sont les plus influents sur la disposition d'un système de mesure de la performance. Il est à souligner que les facteurs *environnement* et *stratégie*, à travers le *dynamisme technologique* et la *diversification* sont les plus incitants à l'utilisation d'un système de mesure de la performance de type *Balanced Scorecard* pour le pilotage de l'entreprise.

Références bibliographiques

¹ Le développement durable est défini comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». (Commission Brundtland, ONU 1987).

² Le niveau des bénéfices représente l'indicateur principal de la performance de l'entreprise.

³ Freeman définit les parties prenantes ou *stakeholders* comme tout groupe ou individu pouvant influencer ou être influencé par l'activité de l'entreprise. Il s'agit des parties prenantes *contractuelles (impact directs)* et des parties prenantes *diffuses (indirects)*.

⁴ Ces pressions concernent : La protection du facteur humain au travail, des valeurs et des intérêts particuliers (minorités, groupes ethniques et religieux) ; La préservation de l'environnement et des ressources naturelles ; La défense des intérêts du consommateur ; Le respect de l'éthique des affaires ;...

⁵ Kaplan et Norton ont distingué la communication entre les managers et les salariés comme le moyen d'obtenir le consensus sur la stratégie. Un système interactif de contrôle sera donc nécessaire, et aura pour rôle de favoriser le dialogue dans l'organisation et participer ainsi au processus d'émergence d'une nouvelle stratégie.

⁶ Il faut une compatibilité entre les objectifs financiers et les choix réalisés dans le domaine commercial et marketing. Il est, en effet, tout à fait possible de mettre en œuvre une stratégie marketing qui satisfasse les clients visés sans pour autant que cette stratégie soit cohérente avec les objectifs financiers.

⁷ Entreprise petite : entre 1 et 50 ; moyenne : entre 51 et 250 ; grande : supérieur à 250 employés (code du commerce algérien).

⁸ Le χ^2 de grande valeur montre un lien significatif.