

LA CONTRIBUTION DU BALANCED SCORECARD SUR LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

Dr. BELARBI Abdelkader¹
Mr. ALIBELHADJ Ahmed Yassine²

Résumé

En présence d'un environnement complexe et incertain, les managers ressentent le besoin d'accroître la réactivité de leurs entreprises de façon à être en mesure de faire face rapidement aux changements qui peuvent survenir dans l'environnement. Ils doivent adopter, en conséquence, des systèmes de mesure de la performance afin de suivre et de piloter leurs entreprises vers la réalisation de la performance globale.

Le *Balanced Scorecard* est un système de mesure stratégique de la performance comprenant quatre axes : l'axe financier, clientèle, processus interne et apprentissage organisationnelle. Il est indispensable pour décrire les différents résultats. Il se doit d'être exhaustif (couvrant la totalité des axes que l'on cherche à mesurer) et cohérent (complémentarité de l'ensemble des indicateurs). Sa conception devrait décliner la stratégie de l'organisation, permettre de suivre sa mise en œuvre ainsi la réalisation des objectifs à travers un ensemble d'indicateurs de mesures de la performance (Kaplan & Lamotte, 2001).

Mots clés : performance, système de mesure de la performance globale, balanced scorecard.

الملخص:

في ظل وجود بيئة معقدة و غير مؤكدة ، يشعر المسكرون بالحاجة إلى زيادة تلبية أعمالهم بقدر يمكنهم من الاستجابة إلى شتى التغيرات التي قد تطرأ على البيئة، مع تبني أنظمة قياس الأداء لمواكبة وتوجيه مؤسساتهم نحو تحقيق الأداء الشامل. فلوحة القيادة هي نظام قياس أداء إستراتيجية تضم أربعة محاور هي: مالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم التنظيمي. ولوصف مختلف النتائج فمن الضروري أن تكون شاملة (تشمل جميع المحاور التي يراد قياسها) وثابتة (حتمية التكامل

¹ Maitre de Conférences (A), Université Dr Tahar Moulay, Saida

² Maitre Assistant (A) Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen

بين جميع المؤشرات). كما يجب أن يخفف تصميمها إستراتيجية المؤسسة؛ تمكن من متابعة تنفيذها مع تحقيق الأهداف من خلال مجموعة مؤشرات تقيس الأداء (كابلان ولاموت، 2001).

الكلمات الدالة: الأداء، نظام قياس الأداء الشامل، لوحة القيادة

Introduction

Les entreprises font face à de nouveaux défis en ce qui à trait à la gestion de la performance. Elles se doivent d'atteindre et de maintenir un niveau d'excellence qui leur permet de survivre et de prospérer. Les systèmes de mesure de la performance permettent de gérer ce rapport à l'excellence. En effet, la mesure de la performance est une composante essentielle du management de l'entreprise. Elle permet de faire face à un problème complexe lié à l'existence de conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes (stakeholders). Elle permet en outre à chaque partenaire de donner du sens à son action et de modifier son comportement pour optimiser sa propre satisfaction. La connaissance de la pluralité des partenaires de l'entreprise (stakeholders) et de la pluralité de leurs objectifs plaide alors pour une approche multidimensionnelle de la performance.

1- Notion de la performance

La *performance* est une notion 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. Selon Luthans & Stewart (1977), la performance varie considérablement d'une entreprise à une autre et d'un contexte à un autre et dépend des objectifs fixés. Hall (1980) distingue deux voies majeures pour concevoir la performance : l'approche par les buts (*goal achievement model*) et l'approche par les ressources (*resource acquisition model*), ceci a fait apparaître trois mesures de la performance : *l'efficacité*, *l'efficience* et *l'effectivité*.¹ Morin & al. (1994), et Reynaud (2003) se sont

¹ L'efficacité est le degré de réalisation des objectifs. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis.

basés sur ces raisonnements pour indiquer qu'il n'y a pas une seule performance mais des composantes de la performance, et ils insistent sur une vision globale de la performance. Selon Godet & Durance (2011), *est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût*. Les deux termes sont indissociables car il ne s'agit, ni de minimiser les coûts, ni de maximiser la valeur produite, mais d'optimiser le rapport entre les deux. Il faut traduire le couple valeur-coût en objectifs stratégiques concrets et d'en concevoir les évolutions futures.

La performance est donc la réalisation des objectifs stratégiques et tout ce qui contribue à les atteindre (Lorino, 2000). Cette dernière est ainsi formée par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale. La performance est considérée comme étant la somme des satisfactions créées pour l'ensemble des parties prenantes et l'aptitude de l'organisation à produire ces satisfactions de façon durable (Capron & Quairel, 2005).¹

2- La mesure de la performance globale

Simons (2000) considère la mesure de la performance comme un outil pour atteindre le profit et la croissance, et équilibrer les attentes des différentes parties prenantes. Selon lui, la mesure peut être objective ou subjective. La mesure objective peut être indépendamment vérifiée et mesurée. Si elle est subjective, elle ne le peut pas et dépendra des objectifs de ceux qui la mesurent. Des mesures sont également classées comme typiquement financières ou non financières (satisfaction de la clientèle, qualité des produits...). Pour Bititci & al. (2005), la mesure de la performance aide les managers à atteindre les objectifs organisationnels à travers le contrôle et l'amélioration par la récompense et la discipline. Elle est exposée par des indicateurs, soit de résultats ou de pilotage. Ceux-ci peuvent

L'efficience est le rapport entre les ressources employés et les résultats atteints. Etre efficient, si on respecte l'enveloppe des moyens attribués ou si on obtient un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires.

L'effectivité est le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat prévu.

¹ Le développement durable est un concept macroéconomique qui interpelle les entreprises dans leurs finalités, dans la conception de leurs organisations, en leur fournissant les principes qui conditionnent leurs activités.

prendre toute forme informationnelle (jugement qualitatif, signe binaire oui/non, graphique...) présentant des éléments jugés critiques pour conduire l'action et évaluer le résultat. Les indicateurs conçus doivent être comparé avec les critères de jugement, les performances passées et les normes du secteur d'activité afin de les valider. L'indicateur sélectionné doit nécessairement être objectif, quantifiable, fidèle, compréhensible et sensible.

La mesure de la performance n'est plus réduite, donc, à sa simple dimension financière. On est passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. Ittner & Larker (1998), expliquent la montée des indicateurs non financiers par le fait que les indicateurs financiers sont trop historiques, induisent une gestion rétroviseur, ne permettant pas d'appréhender correctement la performance future et ne fournissent pas d'information sur les causes des phénomènes. La logique financière de la performance étant, alors, remise en cause, le débat sur la performance invite les entreprises à compléter les critères de gestion exclusivement financiers et économiques par des mesures décrivant d'autres aspects de leur fonctionnement.

Le débat sur la performance s'est enrichi avec l'apparition de la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) vis-à-vis de ses parties prenantes.¹ La

¹ Dans l'acception européenne, le terme *social* se rapproche du terme *sociétal* lequel inclut le volet environnemental. Selon la Commission européenne, la RSE est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités et leurs relations avec leurs parties prenantes (Livre vert, juillet 2001). La Commission qualifie les entreprises de socialement responsables lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux. La conception américaine, issue de considérations éthiques et religieuses, met l'accent sur la bienfaisance comme corollaire du principe de responsabilité individuelle avec le but de corriger les défauts du système, de réparer les abus et les outrages plutôt que de prévenir ou d'anticiper les nuisances ou les dommages causés par l'activité de l'entreprise. Il ne s'agit pas de responsabilité collective mais de responsabilité individuelle, où les injustices du système social sont réparées par des actions philanthropiques. La Conception européenne est plutôt politique et s'inscrit dans la perspective de contribution au développement durable de l'entreprise. En Europe, il n'y a pas de dissociation entre le métier de l'entreprise et les actions relevant de la responsabilité sociétale.

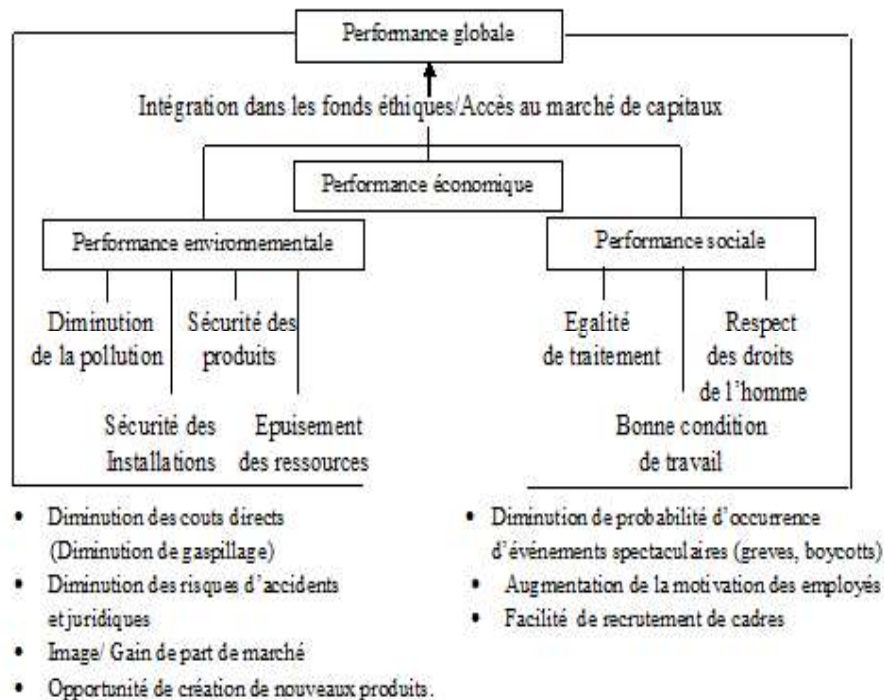
satisfaction des parties prenantes (associations, syndicats, clients, ...) devient vitale pour la performance et la pérennité de l'entreprise. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale. Bowen (1953) définissait la responsabilité sociétale des dirigeants comme « une série d'obligations entraînant une série de politiques, de décisions et de lignes de conduite compatibles avec les objectifs et valeurs de la société »¹.

Depuis, la définition de la responsabilité sociétale a sensiblement évoluée dans le temps. Ainsi, Davis (1973) suggère que la responsabilité sociétale renvoie aux décisions et actions prises par les dirigeants pour des raisons qui vont au-delà des intérêts économiques ou techniques. En 1971, le Committee for Economic Development (CED) approfondit le concept de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) en faisant référence à trois cercles concentriques. Le premier, comprend les responsabilités de bases pour l'accomplissement des fonctions essentielles de l'entreprise, relatives à la production, à l'emploi et à la croissance économique. Le second, englobant le premier, inclut une notion élargie de la responsabilité, avec une sensibilité aux évolutions de la société et de ses attentes, avec, par exemple, la prise en considération des questions de protection de l'environnement, de relations sociales ou encore d'information des consommateurs. Enfin, le troisième tient compte de l'exercice des responsabilités émergentes, servant à améliorer l'environnement, comme des créations ciblées d'emplois au profit de populations particulièrement défavorisées.

La performance globale est une visée multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale. Elle se définit par des indicateurs multicritères et multi-acteurs. Selon Capron & Quairel (2007), la performance globale est mobilisée pour évaluer la mise en œuvre du développement durable, présentée comme suit :

¹ Howard Bowen est le père du concept de responsabilité sociétale en management avec son ouvrage de 1953 intitulé « Social Responsibilities of the Businessman ». Harper and Brothers, New York.

Fig 1. La performance globale



Source : Reynaud. E, (2003) « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique ». Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 2003.

3- Le système de mesure de la performance

Le système de mesure de la performance est un système d'information qui est au cœur du processus de gestion de la performance.¹ Selon Neely, (2002), le système de mesure de la performance est un système équilibré et dynamique capable de soutenir le processus de prise de décision par la collecte, la préparation et l'analyse de l'information. Garengo & al. (2005) soutiennent que les systèmes de mesure de la performance doivent avoir la capacité d'évaluer l'organisation dans son entièreté et d'intégrer de façon équilibrée toutes les fonctions et dimensions de l'entreprise en accord avec les objectifs

¹ Il peut donner une information financière et non financière, prospective et rétrospective, quantitative et qualitative...

stratégiques fixés. Le système de mesure de la performance doit assister le manager dans sa prise de décision stratégique, et aussi à la définition, au déploiement et à la diffusion de la stratégie. Il contribue à améliorer la performance globale en exploitant les synergies entre les différentes unités (Kaplan & Norton, 2001). Un système de mesure de la performance peut donner une information financière et non financière, prospective et rétrospective, quantitative et qualitative... Il doit être, selon Austin et Gittell (2002), conforme et basé sur trois principes fondamentaux :

- La performance doit être clairement définie ;
- La performance devrait être mesurée avec précision ;
- La récompense devrait être subordonnée à la performance mesurée.

L'objectif est le point de départ de la construction du système de mesure de la performance. Il portera sur un suivi des résultats attendus. On le qualifiera alors de *contrôle de la performance*. Toutefois, au moment où un responsable constate les résultats, il est souvent trop tard pour réagir. En conséquence, ce type de contrôle n'est pas suffisant. Seul le suivi du plan d'action, lui permettra de connaître rapidement et de comprendre précisément les défaillances pour pouvoir agir, en conséquence. Il s'agit d'un contrôle en continu qui nécessitera des ajustements permanents. On utilisera le terme de *contrôle du pilotage*. Le pilotage implique le suivi d'indicateurs de performance et leur comparaison permanente avec des référentiels et à définir des actions correctrices ciblées, de manière préventive ou curative.

La conception d'un système de mesure de la performance nécessite une préparation minutieuse, encore plus de la persévérance et la conviction de la direction.¹ En outre, les principaux enjeux de la mesure de performance est en actifs incorporels Frigo, (2001). En plus, des paramètres changent au fil du temps, ce qui oblige les entreprises à en tenir compte lors de l'élaboration du système de mesure de la performance.

¹ Les spécificités de l'organisation dont le système de croyances et de valeurs, les compétences et les processus-clés ont un impact sur le développement des indicateurs de mesure de performance

Kaplan & Norton (2001) ont proposé de construire des tableaux de bord stratégiques, afin de piloter l'entreprise, prenant en compte différents aspects de la performance et non pas seulement la performance financière, notamment, les éléments incorporels qui ont un effet indirect par rapport au résultat. Cela nécessite la prise en compte d'effets retard. La valeur des incorporels est très dépendante du contexte stratégique et organisationnel de l'entreprise. Le tableau de bord stratégique permet de piloter les différents déterminants de la performance à tous les niveaux de l'entreprise. Il est au cœur du pilotage de la performance globale.

4- Notion du Balanced Scorecard

Les systèmes de mesure de la performance se divisent en version stratégique et opérationnelle. Le *Balanced Scorecard* ou le *Tableau de Bord Prospectif* est un système de mesure de la performance stratégique. Il s'agit d'un outil de pilotage qui facilite le pilotage *pro-actif* et contribue à réduire l'incertitude et le risque lors de la prise de décisions. Il vise à apporter des solutions aux insuffisances des tableaux de bord classiques trop centrés sur la mesure de la performance passée. Dans un mode de gestion classique, le temps s'articule comme ainsi : *avant* (Planification), *pendant* (Exécution) et *après* (Vérification). Le *Balanced Scorecard* est utilisé en priorité au deuxième temps (*pendant*), durant l'exécution, lorsqu'il est encore possible de corriger la barre, d'infléchir la direction Jolly, (2012). Il est parfaitement adapté à la décision en temps réel.¹ Il représente de manière intégrée des mesures financières qui reflètent les résultats d'actions du passé, et des mesures opérationnelles d'activités qui vont éventuellement mener vers la performance financière future de l'entreprise.

Le *Balanced Scorecard* est dit aussi *équilibré*. Il tire 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. Il permet d'évaluer la performance de

¹ Avec un tableau de bord de pilotage bien conçu, le décideur trouve réponses aux questions fondamentales du pilotage : Le cap est-il maintenu ? Est-il tenable ? A-t-on engagé les bonnes actions ? Doit-on les renforcer ou, plus radicalement, changer de tactique ?

l'entreprise en traduisant la stratégie des dirigeants en objectifs concrets pour les exécutants (Langlois & 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 prenant en considération les différentes parties prenantes. Il mesure la performance de l'organisation à travers la perspective *financière*, la perspective *clientèle*, la perspective sur les *processus internes de gestion*, et la perspective portant sur *l'apprentissage et la croissance*. Les premiers processus constituent les déterminants de la performance actuelle de l'entreprise. Les seconds processus constituent les déterminants de la performance future de la firme.

L'axe financier constitue l'objectif final de l'organisation afin de créer de la valeur pour les apporteurs de capitaux. Cette analyse de la valeur prévoit des cash-flows futurs. On retient la distinction des phases de développement d'une activité proposant des objectifs financiers spécifiques à chaque phase :

- En *phase de croissance* de l'activité, les objectifs financiers classiques sont sans doute dangereux car ils conduiraient à tuer l'innovation à cause des besoins, importants, de financement, nécessaires au développement des nouveaux produits.
- En *phase de maintien*, les objectifs financiers les plus adéquats sont tout à fait classiques (Rentabilités économiques et financières, résultat d'exploitation, marge brute d'exploitation...). En effet, l'essentiel des investissements a été réalisé et, en cas de succès, le volume des ventes en quantités et en valeurs est en forte croissance.
- En *phase de récolte*, l'objectif est de réussir à désinvestir à temps, et les objectifs financiers classiques de la phase précédente sont remplacés par des objectifs en termes de récupération de flux de trésorerie. Il faut maximiser les flux de trésorerie afin de récupérer les investissements consentis dans le passé.

L'axe clientèle cible 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,...).¹ La mesure de la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle est étroitement liée à sa capacité à créer de la valeur. L'axe clients identifie le positionnement de l'entreprise au niveau des segments de marché qu'elle souhaite occuper. La conception de cet axe s'effectue comme suit :

- Une précision claire des différents segments du marché de l'entreprise.
- Une définition précise des indicateurs clés de la performance établis pour chaque segment de marché sur lequel l'entreprise entend se positionner.
- Une identification des principaux déterminants de la performance est établie pour chaque segment de marché.

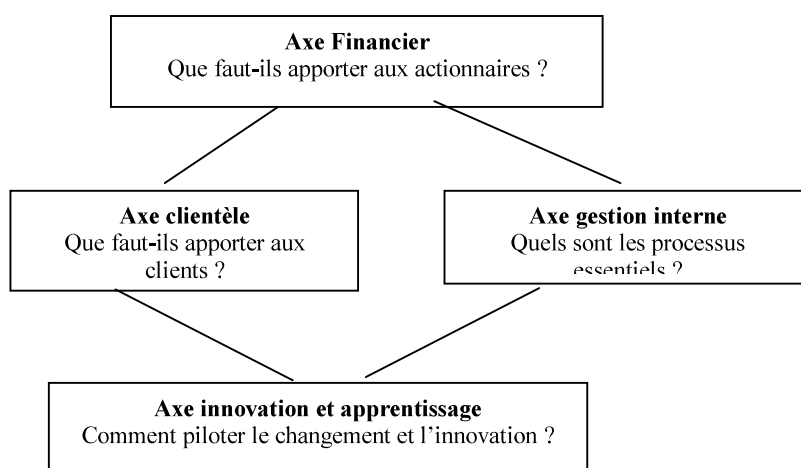
Une bonne performance clients se traduit par une grande fidélité des clients existants et par l'acquisition de nouveaux clients.

L'axe de processus interne permet de relier explicitement les objectifs de la firme avec les déterminants de sa performance. Il s'agit dans un premier temps d'identifier les processus clés de création de valeur qui ont le plus d'impact sur la satisfaction du client, dont la firme doit exceller pour atteindre ses objectifs financiers. Ensuite, il faut chercher des inducteurs de performance sur lesquels il faut agir pour augmenter la performance de la firme (les relations de cause à effet). 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.

L'axe innovation et apprentissage est un point important ne s'intéressant pas aux déterminants actuels de la performance mais aux déterminants futurs et à long termes. Cet axe traite le degré de compétences qui appartiennent à l'entreprise (Capital humain, connaissance, compétences et valeurs), ainsi les

¹ 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.

capacités et les systèmes d'information adéquats pour assurer le maintien d'une performance à long terme (Capital informationnel, technologique). Il existe une relation directe entre la valeur d'une entreprise et son aptitude à innover, à améliorer et à apprendre (Capital organisationnel, culture, travail d'équipe,...). Ce n'est que dans la mesure où elle est capable de porter sur le marché des produits innovants, de créer encore plus de valeur pour le client et d'accroître l'efficacité des opérations que l'entreprise peut envisager de pénétrer de nouveaux marchés et d'augmenter ses revenus et ses marges, de grandir et d'accroître la valeur pour l'actionnaire.¹ La figure suivante illustre les différents axes de la performance dont se repose le *Balanced Scorecard* :

Fig 2. Les axes du *Balanced Scorecard*

Source: Kaplan R.S., Norton D. P, (2004), « Strategy Maps ». Harvard Business School Press (2004)

L'originalité de l'approche du *Balanced Scorecard* réside dans la recherche explicite de liens de cause à effet entre les déterminants de la performance et les mesures de performance. Ces liens représentent la *carte stratégique*. Celle-

¹ Le suivi des activités de recherche et développement et l'identification de mesures de performance adéquates se révèlent souvent complexe, alors que le développement de l'immatériel constitue la principale source de la création de valeur.

ci est le point central de l'entreprise. Il s'agit de construire une représentation des déterminants de la performance d'une organisation. Les indicateurs non financiers permettent de prévoir avec anticipation les évolutions ultérieures des indicateurs financiers. Il ne faut pas confondre une *collection* d'indicateurs avec les liens, de causes à effets de la stratégie mise en place, que permet d'explicitier le *Balanced Scorecard*. Les indicateurs ne sont qu'une petite partie des tableaux de bord. Une bonne maîtrise des principes du processus interne associés à un réel investissement de l'entreprise dans la recherche de l'innovation et dans la promotion d'une logique d'apprentissage organisationnel, vont améliorer la satisfaction et la fidélisation des clients, la conquête de nouveaux clients, et par conséquent, l'augmentation de la performance financière.

5- La construction du Balanced Scorecard

La définition d'une vision claire des finalités de l'entreprise et ses objectifs stratégiques, est une étape primordiale qui doit être accomplie avant la conception du *Balanced Scorecard*.¹ Les objectifs stratégiques doivent être inclinés dans les quatre perspectives et connectés entre eux par des liens de causalité. Une fois que l'on a décrit la procédure de l'organisation pour la réalisation de ses objectifs, vient l'étape d'identification des moyens nécessaires pour soutenir ces processus. Le *Balanced Scorecard* se construit, alors, comme suit :

Etape 1 : L'identification des facteurs clés de succès (FCS). Ceux-ci sont des axes indispensables pour réaliser les objectifs et accéder à la vision future du dirigeant. Les facteurs clés de succès (FCS) se déterminent selon une démarche méthodique, qui part de l'observation des faits avant d'en induire des axes de changement.²

¹ Les entreprises doivent adapter leur Tableau de Bord Prospectif selon la stratégie suivie. Si elles suivent la domination par les coûts ou la différenciation, elles doivent établir deux tableaux de bord différents et distincts.

² Les FCS sont des éléments sur lesquels se fonde prioritairement la lutte concurrentielle. Il s'agit d'actions à mener pour atteindre les objectifs tracés.

Etape 2 : La définition des mesures clés de succès (MCS). Il s'agit d'identifier les mesures qui vont permettre de vérifier si l'entreprise est sur la bonne trajectoire.

Etape 3 : Trouver les bons indicateurs « Financiers ». Il s'agit de choisir les indicateurs financiers qui reflètent au plus juste les FCS et les orientations stratégiques sous-jacentes. Les mesures peuvent se situer en termes de profit ou de croissance.

Etape 4 : Trouver les bons indicateurs « Clients ». Les indicateurs sont ici plus variés et s'expriment en termes de perception (satisfaction, image, valeur), de comportement (récence d'achat, fidélité) ou d'état du portefeuille (part de marché par segment, etc.).

Etape 5 : Trouver les bons indicateurs « Processus ». Les mesures concernent ici typiquement la qualité des produits et des prestations, les temps de cycle, la productivité, l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

Etape 6 : Trouver les bons indicateurs « Apprentissage ». Les performances d'une organisation dépendent largement de la motivation et des compétences des individus qui la composent. Les indicateurs seront donc essentiellement liés à la dimension des ressources humaines dans l'entreprise : compétences, motivation, capacité à innover.

Etape 7 : Etablir la carte stratégique. Toutes les MCS ainsi définies viendront confirmer ou infirmer que l'entreprise est sur la trajectoire choisie et que les leviers associés (FCS) sont bien actionnés. L'étape de constitution du *Balanced Scorecard* vise ensuite à assembler ces MCS et à identifier entre elles des relations de cause à effet de manière à obtenir un système de mesures et de pilotage.

Conclusion

Les résultats de performance ne concernent pas uniquement les clients et les actionnaires. Le *Balanced Scorecard* (*Tableau de Bord Prospectif*) propose à ce que la valeur soit créée pour les différentes parties prenantes clés que l'organisation a retenus. Il va permettre de décrire comment l'organisation va implémenter sa stratégie et implicitement la manière dont elle s'y prend pour atteindre les résultats escomptés auprès de ses parties prenantes. Il utilise des

indicateurs qui portent sur les activités et les ressources qui apporteront la performance globale.

Le *Balanced Scorecard* intègre les moyens qui permettent d'atteindre ces résultats faisant référence aux déterminants de performance. Ceux-ci sont principalement mesurés au niveau des axes financiers et des clients. Les indicateurs de pilotage sont inclus au niveau des axes du *processus internes*, *l'innovation* et *l'apprentissage*. L'idée, est que c'est la stratégie et la vision qui sont au centre du modèle et non pas seulement le contrôle. Le *Balanced Scorecard* garantit, ainsi, une capacité d'*anticipation* et une prise de décision adéquate.

Bibliographie

- 1- **Austin, Rob, Gittel, Hoffer.** « When it should not work but does: Anomalies of high performance, in Business Performance Measurement: Theory and Practice ». Neely, Andrew, editor. Cambridge University Press. 2002.
- 2- **Bowen. H,** « Social Responsibilities of the Businessman ». Harper and Brothers, New York. 1953
- 3- **Capron, Quairel-Lanoizelle,** « Evaluer les stratégies de développement durable : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », Journée Développement Durable-AIMS-IAE d'Aix-en-Provence, 2005.
- 4- **Capron. M, Quairel-Lanoizelee. F,** « La responsabilité sociale d'entreprise ». Editions La Découverte, Collection Repères, Paris, 2007.
- 5- **Davis. K,** « The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities ». Academy of Management Journal, vol. 16, no 2, 1973.
- 6- **Garengo, P., Biazzo, S. ET Bititci, U.S,** « Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda ». International Journal of Management Reviews, 7(1), 2005
- 7- **Godet. M, Durance. P,** « La prospective stratégique », 2^e édition Dunod, 2011.
- 8- **Hall. R.H,** : « Effectiveness Theory and Organizational Effectiveness ». The Journal of Applied Behavioral Science, vol. 16, 1980.
- 9- **Ittner C.D. et Larker D.F,** « Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction », Journal of Accounting research, Vol. 36, Supplement, 1998.

- 10- **Jolly. D.**, « Stratégie d'entreprise, concepts, modèles, outils, exemple ». Edition Maxima, Paris, 2012.
- 11- **Kaplan R.S, Norton D. P.**, « Comment utiliser le tableau de bord prospectif pour créer une organisation orientée stratégie ». Éditions d'organisation, 2001.
- 12- **Kaplan R.S, Norton D. P.**, « *Strategy Maps* ». Harvard Business School Press (2004).
- 13- **Langlois. G, Bringer. M, Bonnier. C.**, « Contrôle de gestion ». 2010.
- 14- **Lorino. P.**, « Le Balanced Scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance, exemple d'une entreprise énergétique ». 22ème congrès de l'Association Française de Comptabilité, Metz, 2000.
- 15- **Luthans, Stewart.**, « A general contingency theory of management ». Academy of Management Review, 1977.
- 16- **Morin. E.M, Savoie. A, Beaudin. G.**, « L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures ». Montréal : G. Morin, 1994.
- 17- **Neely. A.**, « Business Performance Measurement ; theory and practice », Cambridge University Press (2002).
- 18- **Reynaud. E.**, « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique ». Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 2003.
- 19- **Simons.**, « Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy ». Prentice Hall, 2000.