
L'innovation au service de la performance de l'entreprise

Introduction

Section I : Généralités sur la notion de performance

I.1. Qu'est-ce que la performance de l'entreprise ?

I.2. De la performance Shareholder à la performance stakeholder

I.3. Apports de la théorie évolutionniste à la performance : quel rôle pour l'innovation ?

Section II : L'innovation : un indicateur de mesure de la performance :

II.1. Insuffisances de l'approche financière pour une meilleure mesure de la performance

II.2. Le «balanced scorecard» de Kaplan et Norton (1992)

Section III : Innovation et performance organisationnelle

III.1. Cultiver l'innovation pour récolter la performance

III.2. L'innovation échouée : source de non performance pour l'entreprise

III.3. L'innovation réussie : source de performance pour l'entreprise

Conclusion.

Introduction :

« Mon point fort, si j'en ai un, c'est la performance. J'en fais toujours plus que ce que je dis. Je produis toujours plus que ce que je promets ». [Richard Nixon]

La survie de toute entreprise quels que soient sa taille ou son domaine d'activité, est tributaire de sa performance financière, qui reflète à son tour la performance organisationnelle de l'entreprise.

Néanmoins, pour être performante, surtout dans un environnement régi par des changements hyper rapides, l'entreprise est appelée à innover de façon permanente.

Cette innovation, se traduit par la création de nouvelles réponses pertinentes à des problèmes internes ou externes, qui surgissent de façon inattendue et entravent la réalisation des objectifs escomptés.

Donc, l'innovation doit assurer à l'entreprise la capacité de s'adapter en permanence aux changements majeurs et mineurs, survenus dans son environnement, de façon à lui permettre d'être performante.

Le présent chapitre a pour objectif de mettre en exergue la relation entre l'innovation et la performance de l'entreprise, selon trois sections dont :

- La première, se focalise sur l'appréhension de la notion de performance, en présentant les diverses définitions du mot, et son interprétation par les principales théories de la firme.
- La deuxième, présente l'innovation comme un indicateur de mesure de la performance.
- La troisième, montre comment l'innovation peut servir la performance de l'entreprise.

Section I : Généralités sur la notion de performance :

I.1. Qu'est-ce que la performance de l'entreprise ?

a. Origines du mot « performance » :

Lors de ses recherches effectuées sur les origines du terme « performance », Annick Bourguignon trouve que le mot « performance » a été utilisé pour la première fois au milieu du 19^{ème} siècle, dans le domaine sportif, pour désigner les résultats obtenus par un cheval de course d'une part, et le succès remporté dans une course d'autre part. Ensuite, il signifiait les résultats et l'exploit sportif d'un athlète.

Au cours du 20^{ème} siècle, il a été introduit dans le domaine industriel, en indiquant de manière chiffrée les capacités d'une machine et signifiant par extension un rendement exceptionnel¹.

En fait, le mot « performance » tire ses origines de la langue française, comme le soulignent A.Dohou et al, *« le mot performance dans son acception française du 19^{ème} siècle dérive du mot anglais performance (fin du 15^{ème} siècle), qui désignait la réalisation, l'accomplissement et l'exécution. Mais cette définition anglaise est empruntée au moyen français « parformance » qui provient de l'ancien français du 13^{ème} siècle et qui signifiait accomplir, exécuter »*².

Par ailleurs, P. Vernazobres voit que selon A. Bourguignon le mot « performance » est un « mot valise »³, car c'est un terme générique qui englobe plusieurs sens et qui peut faire l'objet de diverses interprétations.

b. L'efficacité et l'efficience : les deux mamelles de la performance

L'efficacité et l'efficience sont parmi les principaux critères adoptés par les managers, pour refléter la performance d'une entreprise. Comme le souligne L. Suery, la performance

¹: A.Dohou et N. Berland, « *Mesure de la performance globale des entreprises* », Institut d'Administration des Entreprises, www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p154.pdf.

² : A.Bourguignon cité par A.Dohou et N. Berland., op.cit., P : 4.

³ : P. Vernazobres, « *La contribution du coaching à la performance en entreprise. Au-delà du discours et de la métaphore sportive, analyse des pratiques des sociétés du CAC 40* », Colloque « *Coaching, sport et Management* » - EM Lyon & International Coach Federation, Septembre 2006, www.fredericdemarquet.com.

organisationnelle se définit par rapport à sept critères : « *l'efficacité, l'efficience, la qualité, la rentabilité, la productivité, la qualité de vie au travail et l'innovation* »¹.

Pour éviter la confusion entre l'efficience et l'efficacité, nous devons faire une distinction entre ces deux concepts.

* **L'efficacité** : consiste à mesurer le degré de réalisation d'objectifs donnés². Donc, une activité est jugée efficace, dans la mesure où les résultats sont conformes ou se rapprochent le maximum des objectifs préalablement fixés.

L'évaluation de l'efficacité nécessite la présence d'objectifs bien déterminés, car sans objectifs l'efficacité ne peut s'observer.

Efficacité³ = Objectifs réalisés / Objectifs prévus

* **L'efficience** : consiste à maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources⁴.

De ce fait, une activité est efficiente dans la mesure où elle utilise peu de ressources pour obtenir de meilleurs résultats.

Efficience⁵ = Objectifs réalisés / Ressources utilisées

De ces définitions, il en ressort que l'efficacité nous permet de savoir uniquement le degré de réalisation des objectifs par l'entreprise, sans dévoiler comment elle les a réalisés, car cette question relève du domaine de l'efficience, qui reflète le mode d'utilisation des ressources dans l'accomplissement des objectifs prédéfinis.

Enfin, il est à noter qu'une entreprise peut être efficace, lorsqu'elle atteint les objectifs assignés, mais peut être en même temps inefficente, lorsqu'elle atteint ses objectifs au prix d'une « surconsommation » de moyens⁶.

¹ : Sink cité par L. Suery, « *Influence de la relation structure- technologie sur la performance des entreprises manufacturières du Bénin* », Avril 1993, Université du Québec, P : 26, bibvir.uqac.ca/theses/1480470/1480470.pdf

² : P.Carbone, « *Evaluer la performance des bibliothèques* », BBF, n°6, Université Paris 12, 1998, bbf.enssib.fr/consulter/05-carbone.pdf.

³ : Y. Mougin, « *La performance ? Soyez tranquille, je la surveille de près* », Ed. Afnor, Paris, 2007, P: 67.

⁴ : H.Attouch, « *La performance globale de l'entreprise revisitée* », Revue des économies nord Africaines, n°5, Université de Meknès, Maroc, www.univ-chlef.dz

⁵ : Y. Mougin, op.cit, p: 67.

⁶ : J.C. Wathélet, « *Budget, comptabilité et contrôle externe des collectivités territoriales* », Ed. L'Harmattan, Paris, 2000.

c. La performance : une combinaison du couple coût -valeur :

Au cours des années 80, la notion de la performance organisationnelle, a dépassé l'approche purement financière visant la réduction des coûts de production, pour passer à une nouvelle approche centrée sur le client et la création de valeur pour ce dernier.

Aujourd'hui, la combinaison de ces deux dimensions, est jugée nécessaire pour la performance de toute entreprise.

Françoise Giraud et al, nous ont expliqué l'évolution de la notion de performance organisationnelle, suivant trois phases¹ :

1. Performance et réduction des coûts :

Au début des années 60, la performance était considérée comme la capacité d'une entreprise à utiliser ses ressources de façon efficiente, afin d'atteindre ses objectifs.

En d'autres termes, la performance de l'organisation était appréhendée comme une minimisation des coûts de production, par le biais d'une utilisation rationnelle des ressources financières, humaines, matérielles et immatérielles (savoir-faire et brevets).

Cette conception de la performance était pendant longtemps adoptée par les grandes entreprises, ayant pour objectif la production de masse pour une vente de masse, en s'appuyant sur la maîtrise des prix des produits, exigeant une bonne maîtrise des coûts de production.

2. Performance et production de valeur :

Avec l'avènement du marketing et le développement des stratégies de différenciation, la concurrence par la réduction des prix s'est avérée insuffisante pour assurer le succès des entreprises.

Dans ce nouveau contexte de fonctionnement, une entreprise est jugée performante quand elle crée de la valeur pour ses clients.

Cette valeur se manifeste par une production matérielle (haute qualité, sécurité, etc.), ou par une production immatérielle (service, image, etc.).

Cette conception de la performance a marqué les années 80, avec le développement des démarches qualité, plaçant le client au centre de préoccupations de l'entreprise.

3. La performance comme un couple valeur -coût :

Aujourd'hui, la réduction des coûts et la production de valeur pour les clients, sont devenues très indispensables pour la performance de l'entreprise.

¹ : F.Giraud et al, « *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* », 2^{ème} édition, Ed.Gualino, Paris, 2004.

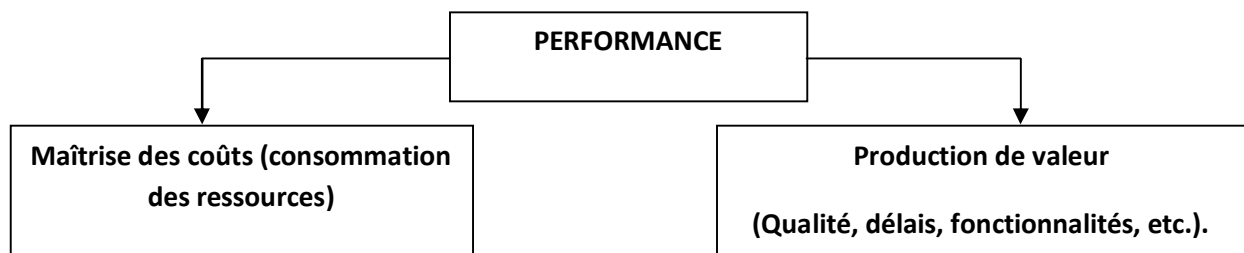
En fait, se focaliser uniquement sur la maximisation de la valeur créée pour les clients, tout en ignorant la façon dont celle-ci a été produite, c'est-à-dire les coûts, peut se répercuter négativement sur la rentabilité de l'entreprise.

En revanche, s'intéresser à la minimisation des coûts au maximum, sans tenir compte des besoins des clients, peut s'avérer très dangereux pour les ventes de l'entreprise.

Donc, les deux dimensions sont complémentaires, car la production de valeur pour les clients étant la condition de réalisation du chiffre d'affaire, et la maîtrise des coûts, celle de la marge, voire figure (10).

De ce fait, la performance doit être assimilée à « *tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à l'amélioration du couple valeur-coût (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément)* »¹.

Figure (10): Les deux versants de la performance : coûts et valeur



Source : F.Giraud et al, op.cit., P : 69

I.2. De la performance Shareholder à la performance stakeholder :

La conception de la performance organisationnelle s'est élargie au fil du temps, en passant d'une approche qui crée de la valeur pour les actionnaires et les clients, à une approche plus globale qui crée de la valeur pour les différentes parties prenantes de l'entreprise (stakeholder value).

¹ : Lorino cité Par Ecosip, « *Dialogue autour de la performance en entreprise : les enjeux* », Ed. L'Harmattan, 2000, P : 227.

La notion de partie prenante se définit comme « *tout groupe ou individu, qui peuvent affecter ou être affectés par la mise en œuvre des objectifs d'une organisation* »¹.

Dans leurs travaux sur l'identification des parties prenantes, Carroll et Naïsi proposent deux typologies² :

* La première différencie les parties prenantes internes (propriétaires, dirigeants, employés), des parties prenantes externes (concurrents, consommateurs, gouvernement, médias, communauté et environnement naturel).

* La deuxième distingue les parties prenantes primaires des parties prenantes secondaires.

Les parties prenantes primaires : sont celles qui tiennent une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise (propriétaires, employés, fournisseurs).

Alors que les parties prenantes secondaires, peuvent influencer indirectement l'entreprise (médias, consommateurs, gouvernements, concurrents, public et société).

Dans le cadre de cette nouvelle approche, le concept de valeur actionnariale a été remplacé par le concept de valeur partenariale³.

Selon cette conception de la valeur élargie aux différents stakeholders, la création de valeur ne résulte pas seulement de l'apport de capitaux par les actionnaires, mais des efforts combinés de tous les partenaires⁴.

Dans ce nouveau contexte, la vision traditionnelle de la performance de l'entreprise (performance financière), a été progressivement remise en question avec le développement d'une nouvelle vision tridimensionnelle qui met l'accent sur trois dimensions : économique, sociale et environnementale⁵.

Cet élargissement de la conception de la performance, est dû selon F.Giraud et al, aux évolutions dans les rapports de force entre les différentes parties prenantes.

Une première évolution a fait son apparition au cours des années 80, en tenant compte des clients dans le fonctionnement interne des entreprises, par la mise en place généralisée de démarches qualité, et le développement d'indicateurs non financiers.

¹ : Freeman cité par E.Brulé et D. Ramonjy, « *La collaboration : pourquoi et avec quelles parties prenantes ?* », basepub.dauphine.fr, p : 3.

² : S.Mercier, « *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature* », Université de Bourgogne, Juin 2001, <http://mozartconsulting.fr/>.

³ : F.Giraud et al, op.cit.

⁴ : D. Khouatra, « *Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale* », Université Jean Moulin Lyon 3, Paris, 2005, www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf.../2005khouatra085.pdf

⁵ : M. Davagle, sous dir de, « *La bonne gouvernance dans les ASBL* », Edipro, Belgique, 2011.

Aujourd'hui plusieurs tendances s'observent¹ :

- un retour à la prédominance des actionnaires, avec le changement de la structure de l'actionnariat, et surtout le développement des fonds de pension ;
- une pression de la société sur les entreprises à prendre en considération la dimension environnementale. Ce qui a amené certaines entreprises à développer des mesures de performance nouvelles du type EVA ou indicateurs environnementaux.

Concernant la question des bénéficiaires de la performance, elle évoque deux questions principales² :

- quel type de stakeholders l'entreprise doit prendre en considération ?
- quel type de relation doit être établi entre ces stakeholders, des liens de complémentarité ou d'opposition ?

Pour ce qui est de la première question, une entreprise identifie les stakeholders à prendre en considération dans son fonctionnement, selon les pressions exercées par chaque partie prenante sur elle.

Quant à la deuxième question, deux théories s'opposent :

- la première voit que la satisfaction des stakeholders doit être prise en compte, seulement dans le cas où elle améliore la performance financière à long terme. La satisfaction des clients par exemple, n'a d'intérêt pour l'entreprise que si elle contribue à l'augmentation des ventes, et donc des résultats financiers qu'elle génère.

Selon cette approche, la performance à l'égard des stakeholders est un moyen de mieux gérer la performance à long terme des actionnaires.

- la seconde théorie voit que la performance pour les stakeholders, est une réponse à des principes éthiques, résultant du fonctionnement de l'entreprise qui affecte le « bien être » des différents stakeholders, ce qui génère en contrepartie une responsabilité de l'entreprise.

Ces approches, montrent l'inexistence d'une conception universelle de la performance qui s'applique à toutes les entreprises. D'une part, les types de stakeholders à prendre en compte, diffèrent d'une entreprise à l'autre selon l'importance de l'impact exercé par chaque type sur l'entreprise.

D'autre part, chaque entreprise peut adhérer de façon différente aux théories qui définissent les liens entre stakeholders.

¹ : F.Giraud et al, op.cit.

² : Ibid.

Dans le cadre de notre étude, la performance de l'entreprise innovante, se manifeste par la combinaison de trois conditions complémentaires :

1. sa capacité à :
 - offrir un nouveau produit/service ;
 - adopter une nouvelle organisation de travail ;
 - découvrir une nouvelle méthode de travail qui améliore le processus de fabrication ;
 - créer un nouveau marché.
2. Une utilisation rationnelle de toutes les ressources mises à sa disposition, pour la réalisation de l'un de ses objectifs.
3. Une création de valeur pour toutes les parties prenantes, exerçant une pression significative sur la survie de l'entreprise.

Bref, une entreprise innovante est jugée performante, dans la mesure où elle crée de la nouveauté avec efficacité et efficacie, tout en tenant compte de ses parties prenantes.

I.3. Apports de la théorie évolutionniste à la performance de l'entreprise : quel rôle pour l'innovation ¹ ?

L'apport de la théorie évolutionniste pour la performance de l'entreprise, consiste à remettre en question la logique purement économique de la théorie néoclassique, en insistant sur les deux concepts « connaissance et apprentissage ».

Dans le cadre de la théorie néoclassique, la performance de l'entreprise est de nature économique, car elle vise à maximiser ses profits tout en minimisant les coûts de production.

Cette hypothèse de maximisation du profit a été critiquée ultérieurement par les économistes évolutionnistes, comme nous l'avons déjà vu au chapitre I.

Selon l'approche évolutionniste, la compétition est la source du développement et de la performance. En fait, une entreprise qui affronte un nombre élevé de compétitions dans le passé, aura plus de chance d'acquérir une meilleure performance dans le futur.

¹ : T.K.O. Quach, « Une perspective de recherche sur la performance dans l'organisation », Université Toulouse, 2006, <http://ccsbe.icsb.org>.

Donc, la compétition met l'entreprise dans une situation de « sélection naturelle », et pour ne pas être éliminée par la concurrence, elle doit développer en interne des compétences distinctives par l'apprentissage organisationnel.

Ces compétences sont à l'origine du développement de nouveaux produits, services, ou méthodes de travail, permettant à l'entreprise de garder une très grande distance par rapport à ses concurrents.

Bref, la performance selon la perspective évolutionniste est le résultat d'un processus de sélection et d'apprentissage organisationnel. Si l'entreprise évite la compétition, sa performance et ses compétences seront réduites au fil du temps et par conséquent, elle sera facilement éliminée par la sélection naturelle.

Section II : L'innovation : un indicateur de mesure de la performance :

Selon un adage bien connu, « ce qui ne se mesure pas, ne se gère pas ». Autrement dit, sans la mesure, l'entreprise ne peut pas savoir où elle se situe dans le présent, et où elle va dans le futur¹.

Donc, la mesure représente un moyen qui permet aux dirigeants de comparer les objectifs escomptés avec les objectifs réalisés, de déterminer les causes d'éventuelles dérives, et de prendre les décisions pertinentes pour réduire l'écart relevé entre les résultats souhaités et les résultats obtenus².

Pour ce qui est de la mesure de la performance, elle représente une « *fonction de pilotage et de contrôle, un moyen d'orienter le comportement des acteurs d'une organisation et de les motiver, de juger la légitimité des actions ou des personnes* »³.

De cette définition, il apparaît que la mesure de la performance permet aux managers d'évaluer les activités de l'entreprise, et d'envisager les modifications nécessaires dans les périodes à venir.

L'indicateur, présente l'outil le plus utilisé pour mesurer la performance dans toutes les fonctions de l'entreprise.

¹ : P.Paquet, sous dir, « *Information, communication et management dans l'entreprise : quels enjeux ?* », Ed. L'Harmattan, 2008, Paris.

² : Ibid.

³ : T.K.O. Quach, op.cit, p : 9.

L'indicateur de performance est : « *une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* »¹.

En contrôle de gestion, plusieurs typologies d'indicateurs sont utilisées : indicateurs financiers et non financiers, indicateurs de gestion, indicateurs opérationnels, indicateurs stratégiques, etc. Le choix des indicateurs s'arrête sur le besoin des managers et de l'information demandée.

II.1. Insuffisances de l'approche financière pour une meilleure mesure de la performance :

Auparavant, la performance d'une entreprise se mesurait par le choix des indicateurs purement financiers et quantitatifs comme le ROI (Return On Investement). La prédominance de cette perspective quantitative dans la compréhension de la performance, s'explique historiquement par l'objectif de maximisation des profits assignés à l'entreprise par les actionnaires.

Néanmoins, cette approche financière de la performance a été beaucoup critiquée au début des années 80 par différents auteurs, qui supposent que « *les informations chiffrées acquises n'étaient plus suffisantes et la réalité décrite est incomplète* »².

Parmi les principales critiques des indicateurs financiers, nous allons citer les suivantes ³: biais court terme et lisibilité.

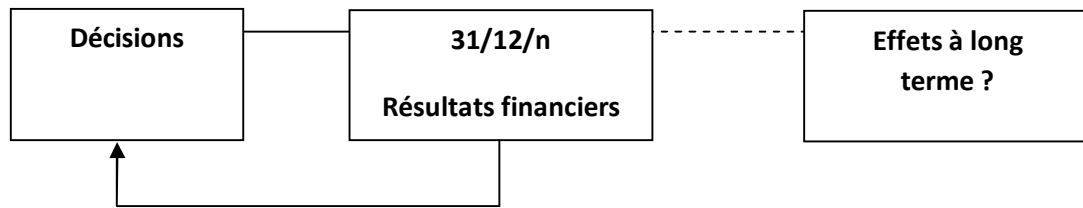
a. Biais court terme :

Les indicateurs financiers donnent une vision à court terme de la performance, sans prendre en considération le long terme. L'indicateur financier mesuré à la fin de l'année (court terme), permet de détecter certains effets des décisions prises au cours de cette année, sans se rendre compte des effets qui apparaissent à plus long terme. Par conséquent, la compréhension de la performance organisationnelle, s'en trouve incomplète et erronée, voir figure suivante :

¹ : P.Lorino cité par Ville management, « *La mesure de la performance dans les mairies: dimensions et indicateurs* », décembre 2005, www.ville-management.org.

² : T.K.O Quach, op.cit, P: 9.

³ : F.Giraud et al, op.cit.

Figure (11) : Le biais court terme induit par les indicateurs financiers

Source : F.Giraud et al, op.cit, p : 83.

b. Lisibilité :

L'interprétation des indicateurs financiers, requiert un niveau de connaissances comptables et financières, qui ne sont pas à la portée de tous les managers, d'où la difficulté de leur lisibilité.

A côté de ces critiques, T.K.O Quach, a relevé les insuffisances suivantes¹ :

- * ils réalisent une évaluation de la performance tournée vers « le passé ». Comme le note P.Paquet : les indicateurs financiers permettent de mettre en exergue les conséquences économiques des actions, sans prévenir les problèmes au sein des organisations².
- *ils ne prennent pas en considération les ressources incorporelles comme le capital intellectuel, la connaissance, etc.
- * ils ne sont pas actionnables, car ne fournissent pas d'informations sur les causes des phénomènes³.

Par conséquent, les indicateurs financiers considérés pendant plusieurs années, comme le choix idéal pour mesurer la performance des entreprises, se sont révélés au fil du temps insuffisants pour mesurer la performance dans un environnement en pleine évolution.

Suite aux insuffisances de l'approche financière, le besoin d'intégrer dans le système de mesure des indicateurs qualitatifs à côté des indicateurs financiers devient primordial, pour bien refléter la réalité de l'entreprise, qui tient des relations directes et indirectes avec différentes parties prenantes.

¹ : Spitezki et Matos cités par T.K.O Quach, op.cit.

² : P.Paquet, sous dir, op.cit.

³ : N. Berland, « Mesurer et piloter la performance », 2009, P : 122, www.management.free.fr

Dans ce contexte, plusieurs chercheurs ont développé de nouveaux modèles, pour une mesure efficace de la performance de l'entreprise, en s'appuyant sur l'utilisation des indicateurs qualitatifs à côté des indicateurs financiers.

Parmi ces modèles, D. G. Tremblay et L. Audebrand ont retenu la classification de Boulianne faite en 1997, qui a recensé cinq modèles de mesure de la performance organisationnelle ¹:

- * La pyramide de la performance de Lynch et Cross ;
- * La matrice des déterminants et des résultats de Fitzgerald et al. ;
- * Le tableau de bord équilibré (*balanced scorecard*) de Kaplan et Norton ;
- * Le modèle de Morin, Savoie et Beaudin ;
- * Le modèle de la performance d'Atkinson, Waterhouse et Wells.

Suivant notre thème de recherche, notre étude se focalisera uniquement sur les modèles ayant défini l'innovation comme un déterminant de la performance de l'entreprise.

Nous commencerons tout d'abord par la matrice des déterminants et des résultats de Fitzgerald et al, puis nous présenterons le *balanced scorecard* de Kaplan et Norton.

II.2. La matrice des déterminants et des résultats (Fitzgerald et al. 1991)

Cette matrice fait la distinction entre deux grandes catégories de dimensions de mesure de performance : les résultats de performance et les déterminants de ces résultats.

Pour les mesures de résultats, elles portent sur la compétitivité et la performance financière, alors que les mesures qui déterminent ces résultats concernent la qualité, la flexibilité, l'utilisation des ressources et l'innovation², voir tableau (6).

Néanmoins, cette matrice comme le note Boulianne, reste appliquée seulement au niveau conceptuel, sans aucune application réelle sur le terrain³.

¹ : D. G. Tremblay, L. Audebrand, « *Productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie du savoir* », Université Québec, 2003, www.teluc.ugam.ca

² : F. Romero, « *Design d'un système d'aide à la décision à l'évaluation de la sous traitance industrielle* », 15/05/2009, Montréal, Université du Québec, gradworks.umi.com/NR/48/NR48902.html

³ : E. Boulianne, « *Vers une validation du construit performance organisationnelle* », Université de Montréal, 2000, Canada.

Tableau (6): La matrice des déterminants et des résultats de Fitzgerald et al.**(Traduction par Boulianne, 1997)**

	Étendue de la performance	Type de mesure
Résultats	Compétitivité	Part du marché et positionnement Croissance des ventes Mesures sur la clientèle de base
	Performance financière	Rentabilité Liquidité Structure du capital Ratios financiers
Déterminants	Qualité des services	Fiabilité Sensibilité/bienveillance Esthétique/apparence Propreté/ordre Confort /sécurité Communication Courtoisie Accessibilité/disponibilité
	Flexibilité	Flexibilité du volume de production Flexibilité dans la vitesse de livraison Flexibilité dans les spécifications
	Ressources utilisées	Productivité Efficience
	Innovation	Performance des processus d'innovation Performance des innovations individuelles.

Source: D G. Tremblay, L.Audebrand, op.cit, p: 22.

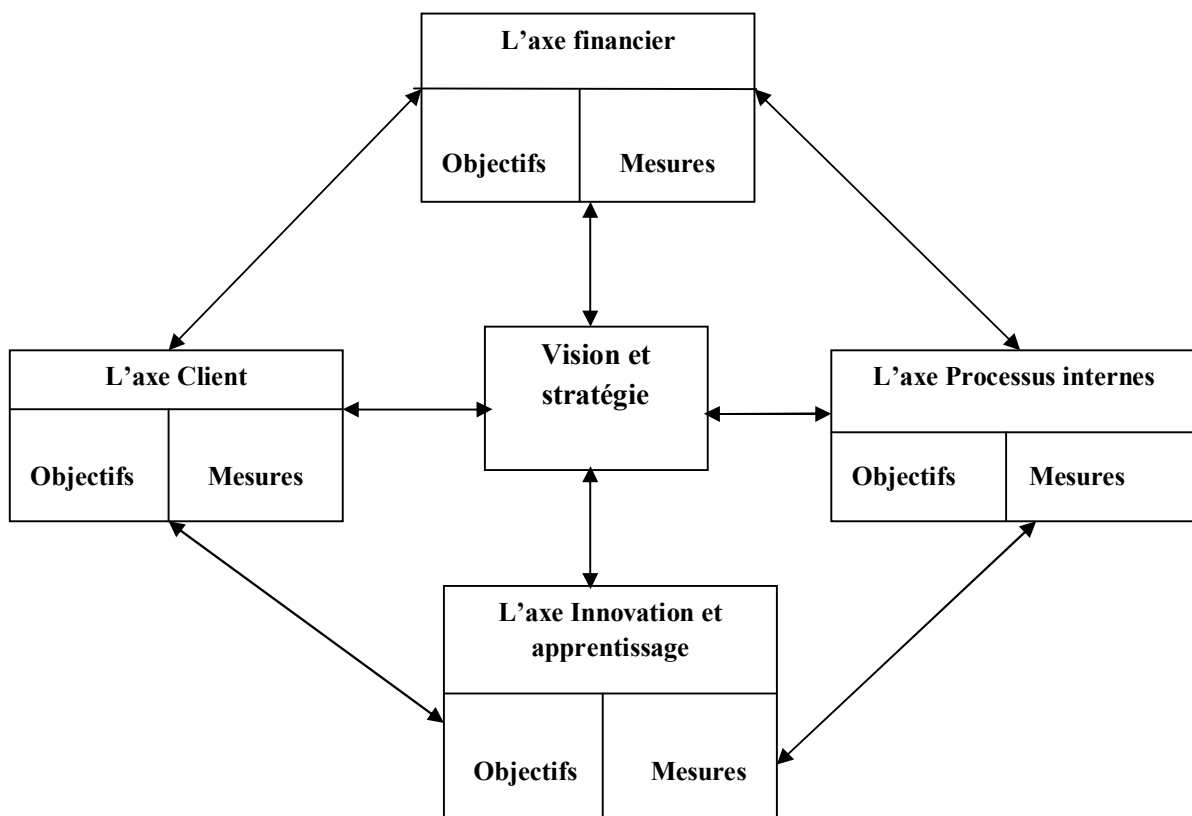
II.3. Le «balanced scorecard» de Kaplan et Norton (1992)

En partant des critiques de chercheurs anglo-saxons sur l'efficacité des systèmes traditionnels d'évaluation de la performance, exclusivement focalisés sur le suivi des résultats financiers, Kaplan et Norton ont développé en 1992, un nouvel outil de contrôle de gestion plus performant qui intégrait des dimensions financières et non financières¹.

Cet outil connu sous le nom du «balanced scorecard», a été développé en s'appuyant sur des études empiriques menées entre 1984 et 1992.

Le Balanced scorecard, propose une vision multidimensionnelle de la performance, par le biais de quatre axes d'analyse dépendant tous de la stratégie d'entreprise : l'axe financier, l'axe client, l'axe processus internes et l'axe innovation et apprentissage organisationnel.

Figure (12) : les quatre axes du Balanced scorecard



Source : J.P Rodier, « les systèmes de mesure de la performance », 2^{ème} édition, Ed. Harvard Business Review, Paris, 1999, P : 159.

¹ : D.Choffel et F.Meyssonier, « Dix ans de débats autour du balanced scorecard », Manuscrit auteur, publié dans "Comptabilité et Connaissances, 30/03/2011, France, halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/11/57/PDF/33.pdf