

## **La notion de performance globale et l'évolution des outils de son pilotage**

### **Evolution and measurement of the global performance**

**MASKINI Najat**

Professeur Chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de gestion - Settat

Université Hassan 1<sup>er</sup> Settat

Laboratoire de Recherche en Management et Développement

**Maskini.na@gmail.com**

**MOUNAJI Oussama**

Doctorant

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion- Settat

Université Hassan 1<sup>er</sup> Settat

Laboratoire de Recherche en Management et Développement

**Oussama.mounaji@gmail.com**

**Date de soumission :** 11/10/2021

**Date d'acceptation :** 28/11/2021

**Pour citer cet article :**

MASKINI. N & MOUNAJI. O (2021) «La notion de performance globale et l'évolution des outils de son pilotage», Revue Internationale du Chercheur «Volume 2 : Numéro 4» pp : 320 - 331

## Résumé

Les attentes des actionnaires des entreprises ont dépassé la réalisation des objectifs financiers pour s'étendre à la réponse aux enjeux sociaux et environnementaux. En parallèle, la notion de performance a évolué d'une conception classique limitée à la perspective financière qui laissée place à la notion de performance globale. Dans ce sens, il convient de rappeler que la performance globale est une notion pluridimensionnelle qui intègre plusieurs perspectives. Il s'agit en effet d'une notion caractérisée par sa complexité, que ce soit en termes de définition ou de mesure. La performance globale est un sujet qui a fait l'objet de plusieurs travaux de recherche qui ont procédé à la refonte des outils de mesure classique de la performance.

L'objectif du présent article est de mettre en exergue l'évolution de la notion de performance tout en étayant l'évolution des dispositifs d'évaluation de cette performance et de leur capacité à la mesurer dans sa dimension globale.

**Mots-clés :** Contrôle de gestion ; Performance ; tableau de bord prospectif ; Responsabilité sociale des entreprises ; développement durable.

## Abstract

The expectations of the company shareholders have gone beyond the achievement of financial objectives to the social and environmental development. Furthermore, the notion of performance has evolved from a classic conception limited to the financial perspective, to the notion of global performance. The performance is a multidimensional notion that integrates several perspectives. It is a concept characterized a higher complexity level in terms of definition or measurement. Many researchers were established about the traditional performance measurement tools and their ability to measure the social and environmental performance.

In this paper, we will proceed to an analysis of the evolution of the concept of performance and the ability of this notion to include the social and environmental challenges. We will provide an analysis of the balanced score card and the measure of the performance in its global scope. The purpose of the current paper is to analyse the evolution of the scope of the performance and to highlight the ability of the measurement tools to evaluate the global performance.

**Keywords:** Management control, performance, balanced score card; social responsibility, sustainable development.

## Introduction

Dans sa conception classique, la performance a pour été essentiellement liée à la dimension financière, qui est évaluée par le moyen du profit réalisé par l'entreprise compte tenu de l'impact considérable des actionnaires (Saulquin et al. 2007). Dans cette conception traditionnelle de la performance, elle est mesurée par la valeur que l'entreprise génère pour ses propriétaires.

En réponse aux enjeux sociétaux et environnementaux, à la concurrence acharnée sur les marchés, au développement du commerce extérieur et de la mondialisation, les entreprises se sont orientées vers de nouvelles approches de gestion dépassant le simple aspect lié au profit financier à court terme vers la responsabilité de l'entreprise quant aux problématiques environnementales et sociétales. La finalité de cette nouvelle orientation est d'assurer la pérennité de l'entreprise et de l'environnement sur un horizon de long terme.

Dans ce sens, la performance de l'entreprise n'est plus restreinte à la valeur créée pour les actionnaires. Le spectre de la performance est plus large et intègre, en plus de l'aspect financier, les perspectives sociétales et environnementales. La performance globale intègre les attentes des parties prenantes de l'entreprise, à savoir les clients, les partenaires et fournisseurs ainsi que les salariés. Par conséquent, la notion de performance a fait l'objet d'une refonte profonde et les entreprises doivent redéfinir un outil de pilotage capable de mesurer la performance dans sa dimension globale.

La notion de performance a été au centre de plusieurs travaux de recherche. Il s'agit d'une notion dont les définitions divergent en fonction de la position des chercheurs qui ont travaillé sur la problématique de définition de la performance (Saulquin & Maupette, 2002).

Notre article traite de la problématique suivante :

### **Quel est le périmètre de la notion de performance et quels sont les outils les plus adaptés à sa mesure dans sa dimension la plus globale ?**

Afin de traiter cette problématique, nous allons procéder à une revue de littérature. Nous allons commencer par cerner le cadre d'évolution de la performance vers une notion globale qui intègre les volets financiers, sociétaux et environnementaux. Ensuite, nous allons procéder à une présentation des BSC – Tableaux de bord prospectif, qui est l'outil développé par les chercheurs pour mesurer la performance dans sa dimension globale.

## 1. Evolution du concept de la performance : revue de littérature

La perspective financière a pour longtemps été la déclinaison unique de la performance. Au début des années 1990, le spectre de la performance a grandi. Les entreprises doivent répondre, en plus des attentes des actionnaires, aux enjeux des clients, fournisseurs, salariés, du tissu associatif ...). De cette façon, la notion de performance restreinte à la perspective financière trouve sa limite (Kaplan & Norton, 1996).

### 1.1. La performance financière

La performance est un mot polysémique largement utilisé pour désigner un degré d'excellence (Bourguignon, 1996). Le terme performance trouve son origine en langue française, plus précisément dans le verbe « performer », qui désigne réaliser et exécuter<sup>1</sup>. La définition anglaise du terme en anglais renvoie à la fois à l'action, à son résultat et à son succès éventuellement. A l'opposé, la définition française du terme performance est limitée au résultat d'une action (Pesqueux, 2004).

La définition de la notion de performance en entreprise a été le sujet de plusieurs travaux de recherche (Bourguignon, 1995). Dans le domaine du contrôle de gestion, cette notion renvoie à la définition du terme dans la langue anglaise, qui désigne l'action, le résultat et le succès. L'existence de la performance est étroitement liée à la capacité de la mesurer, sans que cette mesure ne soit limitée à la connaissance d'un résultat (Lebas, 1995).

L'évaluation des résultats est obtenue par la comparaison des résultats obtenus avec les résultats prévus. (Bouquin, 2004). La performance est étroitement liée à trois facteurs essentiels : l'économie, l'efficacité et l'efficience. Le premier facteur, l'économie en l'occurrence, est relatif à la capacité de l'entreprise à mobiliser les ressources nécessaires tout en réduisant les coûts de cette opération. Le deuxième facteur, l'efficacité, renvoie à la capacité de l'entreprise à réaliser les objectifs attendus. Tandis que le troisième facteur, l'efficience, renvoie à la capacité de l'entreprise à optimiser son résultat. Sur la base de la définition précitée, la mesure de la performance passe par l'évaluation de chacun des trois éléments qui la composent.

L'efficacité est mesurée par le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs espérés. La difficulté réside dans la capacité de définir des objectifs clairs, cohérents et mesurables. Une autre difficulté est relative à l'atteinte d'une entente sur la multitude des objectifs attendus. En

---

<sup>1</sup> Le petit robert

effet, dans plusieurs situations, les entreprises ont des difficultés à définir des objectifs qui répondent aux attentes de l'ensemble des acteurs.

La mesure de l'efficacité doit répondre quant à elle à plusieurs enjeux. Mesurée par le rapport entre les résultats obtenus et les ressources consommées, il n'est pas évident d'évaluer l'efficacité dans certaines situations, notamment dans les secteurs des services ou dans des situations qui ne sont pas comparables.

La définition de Bouquin met en avant la perspective financière combinée à la réponse aux attentes des actionnaires à court terme et se base sur la maximisation des résultats obtenus tout en minimisant les ressources consommées.

Cette définition de la performance a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs qui ont procédé à sa critique afin de permettre à la performance de mieux répondre aux enjeux des entreprises. (Dohou-Renaud, et al. 2007). Ces critiques ont suscité un débat sur la capacité des entreprises à compléter la palette de critères quantitatifs et financiers par des critères qualitatifs et non financiers qui permettent d'avoir une évaluation de la performance dans sa dimension globale (Kaplan & Johnson, 1987).

## 1.2. La performance globale

L'essor de la notion de performance globale trouve son origine dans le développement des concepts de la RSE<sup>2</sup> et du développement durable aux Etats unis. Le développement de ces concepts a favorisé l'émergence d'une vision globale de la performance qui se base sur les principaux objectifs du développement durable, à savoir le paramètre économique, la dimension sociétale et l'aspect relatif à la protection de l'environnement. La problématique de la RSE n'est pas un concept récent. Il s'agit d'une notion qui est aussi vieille que le domaine des sciences de gestion. (Ilmen ,2020)

Dans ce sens, plusieurs travaux de recherche ont été axés sur la définition du concept de performance dans une vision globale (Kaplan & Norton, 1992). Dans ce sens, la performance est définie comme la combinaison de la performance économique, sociale et environnementale. (Baret, 2006).

La performance est l'intersection de la performance financière avec la performance sociale et sociétale (Germain & Trébucq, 2004). La mesure de la performance n'est pas obtenue par un critère unique (qualité des services rendus et produits proposés, satisfaction des clients,

---

<sup>2</sup> RSE : Responsabilité sociale des entreprises.

rendement des salariés...). La performance est mesurée par la multitude de dimensions et indicateurs qui la composent.

La performance a évolué vers une notion globale qui intègre les dimensions économiques, sociétales et environnementales. Dans ce sens, il est nécessaire de se baser, en plus des informations financières, sur des données non qualitatives et non financières. Plusieurs travaux de recherche se sont intéressés sur la refonte des outils classiques de mesure de la performance afin de leur permettre d'évaluer la performance dans sa dimension la plus globale.

## **2. Les perspectives d'évolution du tableau de bord prospectif**

Les outils classiques de mesure de la performance ont fait l'objet d'une profonde refonte pour intégrer, dans leur périmètre d'analyse, les enjeux liés au développement durable. Cette refonte a porté sur l'intégration des données qualitatives relatives aux dimensions sociétales et environnementales.

### **2.1. Le tableau de bord prospectif... outil de mesure de la performance globale**

Les outils classiques de mesure de la performance, limités à la perspective financière (EBE, Excédent brut d'exploitation, REX, Résultat d'exploitation, RN, Résultat net...), sont incapables de mesurer sa dimension globale. Dans ce sens, le BSC, Balanced score card, est considéré par plusieurs chercheurs comme l'outil de mesure capable d'évaluer la performance globale (Figge et al. 2002).

A l'origine de la création du tableau de bord prospectif, une étude a été dirigée par David Norton, PDG<sup>3</sup> de Nolan Norton et de son conseiller Robert Kaplan. Cette étude a été réalisée sous l'intitulé « Mesurer la performance dans l'entreprise du futur ». Cette étude émane d'une profonde conviction des dirigeants de ces entreprises sur l'incapacité des systèmes traditionnels de gestion de la performance à la création de valeur économique sur un horizon de long terme. En effet, le Tableau de bord prospectif a été développé par les chercheurs Kaplan et Norton aux États-Unis au début des années 90. Il a été présenté comme l'outil d'évaluation de la performance globale des entreprises. Le BSC combine des indicateurs financiers et non financiers en vue de cerner toutes les perspectives de la performance. Le BSC renforce, d'une façon étroite, le lien entre la planification stratégique et la gestion opérationnelle.

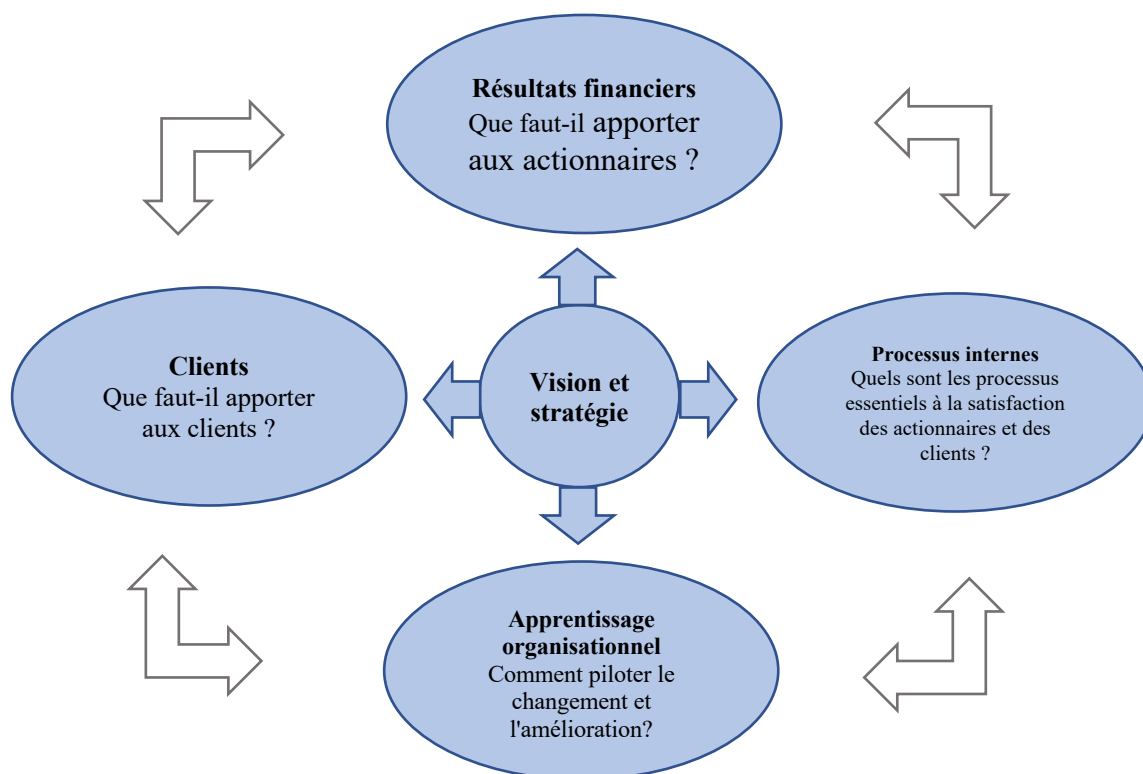
Les travaux de recherche de Kaplan et Norton ont corroboré les résultats des corrélations des indicateurs avec la stratégie opérationnelle, en confirmant de la mise en place de 20 à 25

---

<sup>3</sup> PDG : Président directeur général.

indicateurs de performance pertinents, déclinés sur les quatre perspectives du tableau de bord prospectif permettent de déployer et de communiquer sur une stratégie répondant à l'obligation de cohérence. (Kaplan & Norton, 1993).

**Schéma 1 : Le tableau de bord prospectif**



**Source :** Kaplan R. S. et Norton D. P. (1996), The balanced Scorecard, Harvard business School Press, p. 21

Dans ce sens, le tableau de bord prospectif décline la performance de l'entreprise en quatre perspectives : la perspective financière, la perspective relative aux clients et à leur satisfaction, l'excellence opérationnelle et l'apprentissage organisation et capital humain. Chaque perspective est une déclinaison de la stratégie définie par l'entreprise.

Cependant, des chercheurs ont reproché au tableau de bord prospectif la création d'un ordre hiérarchique entre les quatre perspectives. La perspective financière constitue une finalité, tandis que les trois autres perspectives sont limitées à des moyens pour y parvenir. De ce fait, le tableau de bord prospectif a comme priorité la mesure du résultat financier au lieu de servir d'un outil de mesure de la performance dans sa dimension globale.

Dans un même ordre d'idées, le tableau de bord prospectif ne renseigne pas, dans sa version initiale, sur la responsabilité sociale des entreprises RSE (Germain & Gates, 2007). Kaplan et Norton ont intégré cet axe d'analyse dans le périmètre d'analyse. Afin de répondre à cette attente, ils ont proposé d'inclure des indicateurs relatifs à cet aspect dans la perspective « processus internes ».

A titre d'illustration, le tableau de bord prospectif d'un géant pétrolier qui contient des indicateurs de performance tels que le nombre d'incidents écologiques et de sécurité dans le cadre d'un thème consacré à cette fin dans la carte stratégique (Naro, 2005).

Un autre exemple est celui de la perspective clients qui, selon les concepteurs du tableau de bord prospectif, ne doit pas être limitée aux clients de l'entreprise, mais doit couvrir l'ensemble de ses partenaires (Germain & Gates, 2007).

Les informations relatives au capital humain sont présentées au niveau de l'axe « apprentissage organisationnel et innovation ». Elles concernent les objectifs relatifs à la gestion des ressources humaines de l'entreprise. A titre d'exemple, il s'agit de la maîtrise des absences, la fidélité des employés et leur satisfaction, etc. Plusieurs travaux de recherche ont permis d'inclure des indicateurs environnementaux et sociaux dans les tableaux de bord en permettant ainsi à leur développement. (Germain & Trébucq, 2004).

## **2.2. Perspectives d'évolution du tableau de bord prospectif**

Plusieurs travaux de recherche ont porté sur la capacité du tableau de bord prospectif à répondre aux enjeux sociaux et environnementaux des entreprises. Le tableau de bord prospectif est un outil qui se base sur la stratégie et permet de la décliner par le moyen d'indicateur mesurables, ce qui permet de dépasser le niveau de communication publicitaire à l'intégration de la réponse aux enjeux sociaux et environnementaux par les niveaux opérationnels de l'entreprise (Bieker, 2002). Dans un même ordre d'idée, le tableau de bord prospectif est caractérisé par son adaptabilité facilitant ainsi de combiner, à la dimension financière classique de la performance, les dimensions sociétales et environnementales.

Dans ce sens, un nouveau concept a vu le jour. Il s'agit en l'occurrence du SBSC<sup>4</sup>, qui permet le déploiement des stratégies de RSE tout en assurant la mesure. La stratégie sociétale peut être intégrée dans chacune des perspectives du tableau de bord prospectif à l'instar des autres facettes de la planification stratégique (Hockerts, et al., 2001).

---

<sup>4</sup> SBSC : Sustainability balanced score card



A l'opposé, avec l'intégration de la dimension sociétale dans chacune des quatre perspectives du tableau de bord prospectif renforcé, la performance sociétale sera dépendante de la performance financière (Germain & Trébucq, 2004). La dimension sociale, orientée sur le long terme, sera intégrée dans la masse des indicateurs financiers qui sont déclinés à court terme.

D'autres chercheurs ont recommandé d'apporter des changements sur la configuration initiale du tableau de bord prospectif de façon à rajouter une cinquième perspective portant sur l'aspect social (Bieker, 2002). Ce changement met en exergue l'importance capitale de la dimension sociétale dans la mesure de la performance (Zingales & Hockerts, 2004). Chacune des cinq perspectives composant le tableau de bord doit avoir le même poids et la même importance (Bieker, 2002). Aucun lien de dépendance ne doit exister entre la dimension financière et son homologue sociétales (Bieker, 2002).

### Conclusion

La mesure de la performance globale de l'entreprise demeure problématique en dépit des propositions d'adaptation du tableau de bord prospectif. Cette problématique est relative à l'intégration de la dimension sociétale sur les perspectives classiques de la performance. Pour que l'entreprise puisse mesurer la performance sociétale par le moyen du tableau de bord prospectif, cette entreprise doit définir clairement sa stratégie RSE. Le niveau d'engagement de l'entreprise pour les causes sociétales est d'un impact significatif sur l'architecture du tableau de bord prospectif à retenir. Deux cas de figure sont envisageables. Le premier cas porte sur une séparation du système de mesure de performance classique avec celui relatif à la mesure de la performance sociétale. Le second prône l'intégration de la dimension sociétale dans chaque perspective classique du tableau de bord prospectif.

La performance globale est définie sur la base d'un consensus entre les parties prenantes et les dirigeants de l'entreprise. Par conséquent, les indicateurs retenus pour composer le tableau de bord prospectif sont le résultat d'une entente et d'un arbitrage. Les enjeux sociétaux environnementaux doivent être intégrés dans le spectre des outils de mesure de la performance pour permettre à l'entreprise d'aborder la performance dans sa dimension la plus globale.

Au niveau de cette recherche, nous avons procédé à l'analyse de l'impact de l'évolution de la notion de performance tout en mettant la lumière sur la capacité du tableau de bord prospectif à en assurer la mesure. Cependant, il convient de se poser la question sur la capacité de la notion de performance à intégrer les contraintes liées au à la complexité de l'environnement des



entreprises, au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication et de l'essor du commerce extérieur.

## BIBLIOGRAPHIE

Baret P. (2006) « l'évaluation de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable.», 2ème journée de recherche du CEROS, pp. 1-24.

Bieker T. (2002), « managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced ScoreCard for Integrity Management », Oikos PhD Dummer Academy, 2002.

Bouquin H. (2004), le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, 508P.

Bourguignon A. (1995), « peut-on définir la performance ? » Revue française de comptabilité, juillet-août, pp 61-66.

Bourguignon A. (2000), « Performance et contrôle de gestion », Encyclopédie de comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, PP931-941.

Capron M., Quairel F. (2005), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », journée développement durable-AIMS-IAE d'aix-en-provence, pp.1-22.

CAUVIN E. et NEUNREUTHER B. (2009), " La contribution du contrôle de gestion au management de la valeur ", Revue française de gestion, n° 196, pp. 177-190.

Crutzen N., Van Caillie D. (2010), « le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise : quelques pistes d'adaptation des outils existants. Humanisme et Entreprise, 297(2), 13-32.

Dohou A. et Berland N. (2007), » Mesure de la performance globale des entreprises », Actes du Congrès Annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, France, Mai 2007.

Germain C. et Trebuck S. (2003), « l'intégration des dimensions sociétales dans le pilotage de la performance de l'entreprise : problématique et conjonctures », Audencia Nantes, European Academy of Business in Society, Octobre 2003.

Germain C. et Trebuck S. (2004), « la performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », Semaine Sociale Lamy, Octobre 2004, n°1186, pp. 35-41.

Hockerts K.(2001), « Corporate Sustainability Management, Towards Controlling corporate Ecological and Social Sustainability », in Procceding of Greening of Industry Network Conférence, January 21-24, Bangkok.

ILMEN. F.(2020) « Etude de causalité entre les déterminants des indicateurs de la Responsabilité Sociale des Entreprises et le pilotage de la performance globale:



proposition d'un modèle explicatif», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 1: Numéro 4» pp: 273-291

Kaplan R., Norton D.P. (2001), « comment utiliser le tableau de bord prospectif ? Pour créer une organisation orientée stratégie », Edition d'organisation.

Lebas M. (1995), « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de la comptabilité, Juillet-Août, pp. 66-71.

Meyssonier F. (2008), « le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique : le cas de d'une entreprise sociale pour l'habitat », Comptabilité-ContrôleAudit,

Pesqueux Y. (2004), « La notion da la performance globale », Forum International ETHICS, Décembre, 2004, Tunis.

Salgado M. (2013), la performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. » HAL Id : hal-00842219.