

Comment peut-on développer et gérer la performance des jeunes entreprises en phase de croissance ? : Approche théorique

[How can we develop and manage the performance of young companies in the growth phase? : Theoretical approach]

Mohamed Ben Ali¹, Said Rifai², Otmane Bouksour², and Said Barrijal³

¹Doctorant en Génie Industriel,
Université Hassan II, Ecole Nationale Supérieure d'Electricité et de Mécanique (ENSEM), Casablanca, Maroc

²Department Génie Mécanique,
Université Hassan II, Ecole Supérieure de Technologie (EST), Laboratoire de Mécanique Productive et Génie Industriel (LMPGI), Casablanca, Maroc

³Department de Biologie,
Université Abdelmalek Essaadi, Faculté des Sciences et Techniques, Tanger, Maroc

Copyright © 2015 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the ***Creative Commons Attribution License***, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Research on the growth and the development of young companies in general, and their performance in particular, attracts the interest of many researchers and many research works have been undertaken and published on the matter. However, the results obtained up to now are not up to the efforts made or the results awaited.(...).

In this article, we are interested more particularly in the development and the performance of young companies in the phase of growth. And this on the basis of the relevant literature and of the multi-criterion vision of total performance suggested by Kaplan and Norton in their Balanced Scorecard and in the light of the characteristics and the peculiarities of the young company in the phase of growth. We seek by this work, of theoretical aims, to present a diagram synthesizing the total performance of these types of companies according to the Balanced Scorecard model (BSC).

KEYWORDS: Growth, Young companies, total Performance, Balanced Scorecard model (BSC).

RESUME: La recherche sur la croissance et le développement de la jeune entreprise en général et sa performance en particulier, attire l'intérêt de nombreux chercheurs et de nombreux travaux de recherche qui ont été développés et publiés en la matière. Cependant, les résultats obtenus jusqu'à présent ne sont pas à la hauteur des efforts fournis et des résultats attendus(...).

Dans cet article, nous nous intéressons plus particulièrement au développement et à la performance des jeunes entreprises en phase de croissance. En se basant sur la littérature pertinente, et sur la vision multicritère de la performance globale proposée par Kaplan et Norton dans leur tableau de bord prospectif (BTP) et à la lumière des caractéristiques et des particularités de la jeune entreprise en phase de croissance, nous cherchons par le présent travail, à visé théorique, à présenter un état synthétique permettant d'améliorer et gérer la performance globale selon la réalité et le vécu de ce type d'entreprises en se référant au modèle Balanced scorecard (BSC) qui a été développé par Kaplan et Norton (1992, 1996, 2001).

MOTS-CLEFS: Croissance, Jeune entreprise, Performance globale, Tableau de bord prospectif (TBP).

1 INTRODUCTION

L'évolution du contexte économique et des stratégies organisationnelles et industrielles des firmes, conduit aujourd'hui les entreprises à maîtriser leurs performances dans une approche plus globale. Ce qui a donné à la performance une place importante ainsi qu'attiré l'attention de plusieurs disciplines [1]. Actuellement, elle est au cœur des préoccupations des professionnelles et des chercheurs. Depuis plusieurs années, on étudie les différents liens entre des variables contextuelles comme la stratégie, la structure ou encore l'incertitude perçues de l'environnement, l'utilisation des systèmes de gestion de plus ou moins sophistiqués et l'effet combiné de ces facteurs sur la performance des entreprises en général et celle des jeunes entreprises en phase de croissance en particulier [2], [3]. Ces études qui s'inscrivent dans un courant positiviste, étudient la plupart du temps la performance en terme financier [4]. Or l'entreprise évolue dans un environnement turbulent, incertain et de plus en plus dynamique, la performance en terme financier ne suffit plus [4]. D'où la performance doit être de nature multicritère et multidimensionnelle.

La recherche sur le développement des jeunes entreprises en général et l'étude de sa performance en particulier s'est développée et de nombreux travaux ont été publiés [5], [6], [7], [8], [9]. Pourtant, il faut mentionner que les résultats obtenus jusqu'alors ne sont pas à la hauteur des efforts fournis et attendus. Donc, ce champ d'étude reste encore à explorer et à développer.

Aujourd'hui, qu'elle soit jeune, petite ou grande, l'entreprise se doit d'être de classe mondiale, c'est-à-dire être capable de concurrencer les meilleurs dans son domaine [10]. Pour ce faire, elle doit adapter ses comportements, fonctionnements, style de gestion et stratégies selon les environnements prédominants et surtout anticiper les changements.

La mise en place de ces éléments stratégiques se révèle particulièrement impérieuse pour la jeune entreprise en phase de croissance, celle qui après un départ réussi, se voit confronter immédiatement à l'efficacité et à l'efficacités (performance) [10]. En effet, la plupart des statistiques fournies, nous démontrent que ce type d'entreprises connaît des taux de disparition considérables [10], [11], [12] et que leurs modes d'organisation et de gestion sont peu développés. Signalons ainsi qu'en phase de croissance que ce type d'entreprise ressent d'inquiétudes quant à leurs survies. Les causes de ces difficultés sont multiples mais celle qui revient le plus souvent à l'esprit est **la gestion et le développement de la performance de ce type d'entreprises**.

Donc, pour franchir avec succès la phase de croissance et être pérennes, ce type d'entreprises est impérativement demandé de mettre l'accent sur **l'innovation, diversifier et différencier l'offre de leurs produits, améliorer la qualité de leurs produits et services, s'orienter vers le client interne et externe, ...**Ceci ne peut se faire qu'à travers la mise en place, le développement et le suivi d'un certain nombre d'indicateurs adaptés à la réalité de chaque entreprise permettant de visualiser, suivre, adapter et rectifier la décision, la vision et la stratégie de la firme.

Au terme de cet article, nous allons proposer un état de synthèse, à visé théorique, permettant d'améliorer et de gérer la performance globale selon le vécu et la réalité des jeunes entreprises en phase de croissance tout en se référant exclusivement au modèle qui a été développé par Kaplan et Norton [13], [14], [15] pour mieux piloter, gérer et maîtriser leurs croissances.

2 CARACTÉRISTIQUES DE LA JEUNE ENTREPRISE EN PHASE DE CROISSANCE

Depuis le début des années 90, la recherche sur la croissance des jeunes entreprises s'est considérablement développée. De même, Davidson et al. qualifient la situation comme dommageable, mais constitue encore une terre fertile pour de nouvelles recherches recombinaut les connaissances acquises [16].

2.1 QU'EST CE QUE LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE

L'entreprise, a-t-on souvent décrit comme l'individu, naîtrait, croîtrait, puis disparaîtrait tôt ou tard. On peut qualifier de naissance son démarrage. En croissant, elle se transforme et modifie sa structure, organisant ainsi sa mue [17] ; mais cela est vrai aussi pour celles qui ne croissent pas ou croissent peu, comme c'est le cas de plus de 70% des entreprises qui doivent aussi s'ajuster et s'adapter à l'évolution de l'environnement [18].

Selon Negre, La croissance de l'entreprise correspond à l'augmentation de sa taille dans le temps [19]. Pour Verna « la croissance à la fois l'action et l'action de croître les résultats de cette action » [20]. Ceci n'est pas le seul fruit du hasard, comme suggère la loi de Gibart [21].

Les opportunités de croissance offertes à chaque entreprise dépendent aussi de sa position compétitive : pertinence de la segmentation de marché opérée, qualité relative de l'offre, niveau de compétitivité-prix... [22]. Pour Starbuck, la croissance n'est pas un phénomène spontané ni aléatoire, mais plutôt le résultat d'une combinaison de divers facteurs liés en particulier aux caractéristiques de l'entreprise [22], à son positionnement stratégique, mais aussi à la structure financière et ses contraintes d'exploitation [23]; c'est la conséquence ainsi d'une décision, telle créer de l'emploi pour le décideur et accroître la production en réponse à une demande plus forte ou dans le but justement de stimuler la demande [22]. Selon Walker et Brown, la croissance peut être un objectif en soi, comme étalon de réussite du dirigeant et de l'entreprise ainsi que des progrès réalisés pour cette dernière [24]. Une entreprise ayant une croissance type n'existe plus [25]. Toutefois, il reste possible de progresser vers une meilleure compréhension des facteurs influençant le processus de croissance [25].

Les études qui ont tenté de comprendre le processus de croissance peuvent être classées selon quatre approches principales [26] :

- Approches liées au propriétaire dirigeant [27], [28] ;
- Approches du développement organisationnel qui sont surtout théoriques, et qui cherchent à expliquer la croissance à partir des divers modèles de stade de développement [29];
- Les approches centrées sur la gestion de l'entreprise ;
- Les approches sectorielles [27], [30], [31].

Pour Jacob et Quelle, l'ouverture sur un marché local se traduit par une croissance qui se développe selon une stratégie de proximité et qui opère essentiellement dans un marché où l'incertitude est faible et où les besoins sont peu sophistiqués, ce qui conduit vers un plus faible degré d'innovation et une utilisation moins répandue des pratiques d'affaires [32]. Par contre, la firme qui s'ouvre sur un marché international s'oriente plus vers l'innovation en accordant plus d'importance au développement des nouveaux produits ainsi que l'amélioration des méthodes de production existantes [33], tout en visant une structure organisationnelle bien développée et ce afin de satisfaire les exigences des importateurs [34].

Les théories relatives à la croissance de l'entreprise supposent classiquement deux modèles de développement : la croissance externe et la croissance interne. Cette dernière correspond au modèle entreprise – patrimoine [35] : l'entreprise grandit par acquisition de nouveaux actifs productifs et/ou par l'embauche du personnel qui est sous la disposition directe de l'entrepreneur, donc c'est d'acquérir des capacités de production "brutes" pour les adapter aux besoins spécifiques de l'entreprise (c'est un apprentissage interne de nouvelles ressources qui tendent à rendre ces nouvelles capacités spécifiques aux besoins de l'entreprise). La croissance externe consiste en une entreprise à grandir en acquérant ou en prenant le contrôle d'une entreprise disposant des facteurs de production déjà combinés [36]. Le rythme de la croissance est spécifique et particulier pour chaque firme : croissance rapide (gazelles), entreprises qui resteront toujours petites (souris) et très grosse entreprises (éléphants) [37].

Signalons que le milieu dans lequel, la jeune entreprise y installée pourrait favoriser le phénomène de croissance. Comme le cas d'une jeune entreprise abritée par une pépinière ; cette dernière offre une logistique d'appui, une assistance et une mise en relation avec un réseau de partenaires techniques et commerciaux [23]. Donc, elle est considérée comme un endroit propice stimulant la croissance. Dans le même sens, les entreprises implantées dans un environnement dense et riche en ressources (notamment cognitives), susceptible de générer d'importantes économies et surtout exerce une influence positive sur la croissance des jeunes entreprises. A l'inverse et compte tenu de cet effet positif du territoire, l'intensité de la concurrence associée à une forte densité locale d'établissement du secteur de la jeune entreprise pourrait tendre à pénaliser sa croissance [38]. La mesure de croissance fait l'objet d'un vaste débat et relève d'estimations différentes de l'évolution des variables telles que le profit, les actifs, les immobilisations, la valeur ajoutée, l'emploi, des ventes ou encore les mesures subjectives relevant des objectifs du dirigeant [29], [39].

Elle peut, en effet, être mesurée par l'augmentation du Chiffre d'affaires, sans forcément que l'emploi ne progresse et inversement. De même, il peut y avoir croissance du chiffre d'affaires et dégradation de la valeur ajoutée. Donc, le phénomène de croissance est multifactoriel dans la mesure qu'il n'existe pas un facteur causal unique mais une conjonction de facteurs favorables [40].

Le besoin de croissance comporte deux dimensions [38]. La première correspond à la nécessité d'assurer la compétitivité, ou simplement la survie de l'entreprise. Ce besoin « objectif » de croissance est particulièrement marqué lorsque l'entreprise souffre d'une dimension inférieure à la taille minimale optimale de son secteur et se trouve ainsi pénalisée sur le plan des coûts face à ses concurrents [41]. Le besoin d'atteindre la « taille critique » peut également naître de l'importance des investissements en matière de R&D ou de communication que l'entreprise doit consentir pour demeurer dans la course. La deuxième dimension du besoin de croissance relève d'un registre plus psychologique. Elle renvoie à la place que tient la croissance dans les objectifs du responsable de l'entreprise.

Ce phénomène est complexe [40]. Il est multidimensionnel par nature car il est mesurable à partir d'indicateurs divers et non systématiquement corrélés [42], [43].

En effet, il existe des chevauchements évidents entre ces approches et l'étude d'un seul facteur où l'utilisation d'une approche unique peut devenir rapidement réductrice et limiter la compréhension du phénomène de la croissance [26].

2.2 CARACTÉRISTIQUES ET PARTICULARITÉS DE LA JEUNE ENTREPRISE EN PHASE DE CROISSANCE

Avant d'aborder les caractéristiques de ce type d'entreprises, nous tenons tout d'abord à donner une brève définition de ce que l'on entend par "jeune entreprise". Donc, est considérée comme "jeune", l'entreprise âgée de 3 à 5 ans et ne dépasserait pas 8 ans [44], [45].

La croissance des jeunes entreprises a attiré l'attention de plusieurs chercheurs, praticiens et politiciens [46]. Ceci s'explique par l'importance de ces entreprises qui sont considérées comme créatrices des nouveaux emplois et comme moteurs de développement local et régional [25], [47], [48]. Pour Demoly et Thirion, la grande majorité des entreprises nouvellement créées sont des TPE et des PME [11] et généralement qu'en phase de croissance que ce types d'entreprises ressent plus d'inquiétudes quant à leurs survies.

Selon Fayolle, l'une des caractéristiques de la jeune entreprise en phase de croissance est l'assimilation de l'organisation à l'entrepreneur [49], l'organisation de l'entreprise est simple, informelle et se confond avec l'entrepreneur, où la réactivité est forte en raison des contacts directs entre le sommet stratégique et le centre opérationnel et la coordination (informelle) privilégiant l'ajustement mutuel [50].

En effet, créer une entreprise, est une chose ; la faire évoluer, développer et pérenniser est une autre! [10] dans la mesure qu'une part assez considérable des entreprises qui se disparaissent après une création.

Bref, face aux caractéristiques et particularités de ce type d'entreprises et aux données statistiques concernant la mortalité des jeunes entreprises ainsi que chercher à franchir avec succès la phase de croissance tout en visant le mot maturité, l'entrepreneur et l'équipe dirigeante doivent se poser deux questions centrales :

- 1/ Comment peut-on gérer et développer la performance des jeunes entreprises en phase de croissance ?**
- 2/ Quels sont les outils et les indicateurs à prendre comme outils de gestion ?**

3 LES PRINCIPAUX CRITÈRES DE MAÎTRISE DE LA PERFORMANCE

3.1 DÉFINITION DU CONCEPT DE LA PERFORMANCE

En anglais, le terme « performance » dérive du verbe « to perform », qui signifie « accomplir » [51]. La performance est donc un accomplissement, mot qui, en français est associé à une idée de plénitude. Néanmoins, la performance en anglais contient à la fois « L'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès » [52]. Dans cet ordre d'idées, H. Boisvert précise : « la performance désigne un résultat exceptionnel, hors du commun , optimal, elle relève d'attentes que l'on peut traduire en objectifs, si les attentes ne sont pas formellement exprimées sous forme d'objectifs, nous concluons la performance d'une personne lorsqu'elle comble ou même dépasse nos attentes, c'est-à-dire lorsqu'elle utilise quelque chose hors du commun, parfois intangible pour lequel nous n'avons pas établi de points de repère ou d'échelle de mesure » [53].

En revanche, définir la performance est complexe et est polysémique [54]. Le concept de la performance a fait l'objet de nombreuses études, recherches et ouvrages sans cependant aboutir à une définition universelle [55]. Le terme performance est largement utilisé sans que sa définition fasse à l'unanimité [56], [57]. Depuis sa première apparition jusqu'à nos jours, il n'a pas subi des modifications sémantiques. Dans le même sens, définir la performance est complexe car elle regroupe plusieurs dimensions (Rationnelle, humaine, financière, stratégique, apprentissage, innovation, processus interne, etc.) [58].

Comme nous l'avons signalé auparavant, un bon nombre de concepts est lié à la performance : efficacité, efficience, productivité, compétitivité, rentabilité,... Bourguignon définit la performance industrielle comme : « La réalisation des objectifs organisationnels, quel que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... » [59]

Du point de vue de Jacot [60] ; la performance ne se situe pas simplement au niveau du résultat de l'action, ni de l'action en elle-même, ni même au niveau de l'objectif. Elle réside plutôt dans un compromis, selon la pertinence, l'efficience, l'efficacité et l'effectivité du système considéré [61] [63].

3.2 LES CRITÈRES D'EFFICACITÉ, D'EFFICIENCE, D'EFFECTIVITÉ ET DE PERTINENCE (CF.FIG1)

L'efficacité se définit comme la capacité d'une organisation à atteindre l'objectif qu'elle s'est fixée [60]. Donc elle représente « l'aptitude à faire ce qu'il faut » [62]. Pour Kalika et Boisvert, l'efficacité indique "à quel point l'objectif fixé est atteint" [53]. Pour LONGEAUX, l'efficacité est le meilleur rapport possible entre le degré de satisfaction des clients et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir [63]. La satisfaction de la clientèle est dans ce cas, une des dimensions de la réussite organisationnelle [64]. L'efficacité, la réussite ou le succès sont alors des concepts proches [64]. La maîtrise des facteurs clés de succès ou de réussite, c'est-à-dire les atouts, le savoir-faire, est un gage de compétitivité pour l'entreprise en termes d'avantages concurrentiels [65]. Trois facteurs clés de succès sont considérés comme des facteurs principaux de compétitivité de l'organisation : le prix, le délai et la qualité [66].

L'efficacité se définit comme l'obtention du résultat fixé sous contrainte de coûts [64] : c'est l'adéquation des moyens et les résultats: « Est-ce que les résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre », de point de vue sémantique selon Sahraoui, l'efficacité d'une chose en appelle à son rendement [62]. Elle représente « La capacité de faire bien » [62]. Boisvert mesure l'efficacité par « La quantité des ressources utilisées pour produire une unité donnée de production » [67].

L'effectivité : c'est l'adéquation des objectifs, des moyens et des résultats [62] : « Est-il raisonnable de mettre en œuvre les moyens suffisants pour obtenir des résultats satisfaisants en ce qui concerne les objectifs que l'on cherche à atteindre ? Elle permet de vérifier si « l'on fait effectivement ce que l'on veut faire » [68]. L'effectivité dans ce sens se prononce sur « l'évaluation de triptyque (objectifs-moyens-résultats), c'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même du système dont on cherche à évaluer la performance » [68].

La pertinence : C'est l'adéquation des objectifs et des moyens [62]. Son évaluation passe par la question : « Les moyens mis en œuvre correspondent-ils aux objectifs ? » [60].

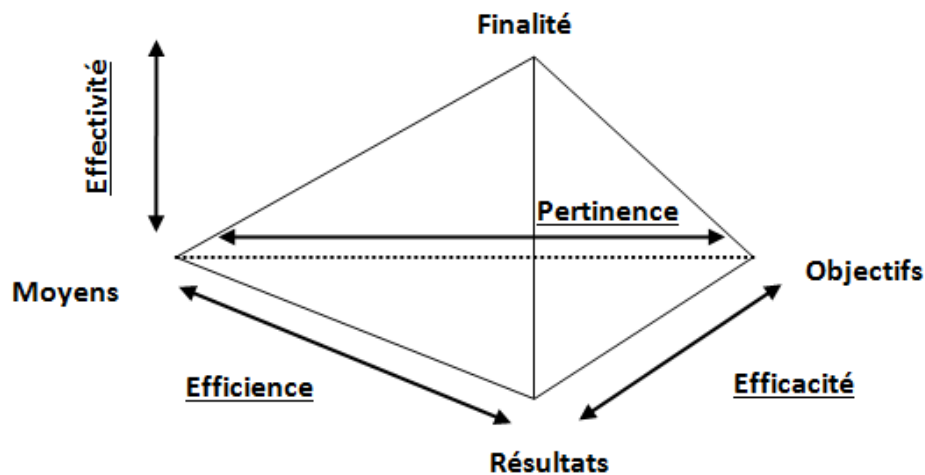


Figure 1 : Efficacité, efficience, effectivité et pertinence (Bescos, Dobler et al.1995 (Source : S.SAHRAOUI, 2009))

4 DEVELOPPEMENT ET GESTION DE LA PERFORMANCE DE LA JEUNE ENTREPRISE EN PHASE DE CROISSANCE.

Comme il a été signalé dans cet article, notre recherche s'intéresse spécialement aux jeunes entreprises en phase de croissance dont la majorité sont des TPE et des PME [11]. Ce type de firmes a des difficultés et des problèmes relatifs à l'expansion et la croissance que sont souvent sujet de confusion par le dirigeant [10]. Ce dernier ne prend pas son temps pour définir clairement la stratégie et la vision avec ses collaborateurs [10]. S'ajoute aussi à ceci, le taux considérable de la disparition des firmes nouvellement créées [11], [10], [12].

4.1 STYLE DE GESTION DE LA JEUNE ENTREPRISE

L'opportunisme et l'intuition règnent dans l'organisation et la gestion au sein des jeunes entreprises [70]. Dans le même sens Fallery, [71] ; le système d'information du dirigeant de ce type d'entreprises (le plus influençant de l'entreprise) revête un caractère embryonnaire, qu'il est peu formalisé [72] et que son contenu est la plupart du temps s'est limité à la

production des données comptables obligatoires [73]. Ceci s'explique par le fait que les schémas de décision du chef d'entreprise se basent largement sur l'intuition [74], le jugement, l'expérience et sur des logiques qui ne requièrent apparemment pas la mise en place des systèmes d'information formels développés.

Dans la même optique, la faible propension des dirigeants des jeunes entreprises à déléguer leur autorité et à décentraliser leurs objectifs, minimise et simplifie cette problématique qui semble le plus souvent résolue par le recours à des mécanismes de coordination centralisés proches de la supervision directe [50]. Tout ceci porte donc à croire que ces entités développent plutôt des mécanismes de contrôle peu instrumentés et peu empreints de logique cybernétique, qui se rapprochent du contrôle politique, du contrôle intuitif ou du contrôle par jugement [75], ou quelques éléments de la structure d'ensemble du système de contrôle de gestion classique [76]. Les pratiques en matière de comptabilité de gestion s'avèrent globalement peu formalisées et peu complexes [77], et que très peu de jeunes entreprises élaborent des plans écrits fixant les orientations et les objectifs à moyen et long terme [78].

L'ensemble de ces conclusions laissent penser, par déduction, que le système organisationnel de ces types d'entreprises et en particulier les PME et les TPE s'articule plus autour des modes de coordination informelle, qu'il ne fait pas appel aux outils et des techniques managerielles basés sur des indicateurs à caractère multidimensionnel et multicritère [79].

Afin d'éviter les risques et les difficultés, les firmes doivent établir des indicateurs tout en concevant des tableaux de bord qui leur permettent de mesurer la validité de leurs processus, clientèle, personnel...etc.

Donc, pour gagner le pari, faire face à ces problèmes et être performant, un certain nombre d'apports en matière de performance ont été développés par les pionniers [55] : apports de Kaplan et Norton, apports de Cambell, apports de Welge et Fessmann, apports de Qinn et Rohrbough, apports de Steers, apports de Peters et Waterman, apports de cameron... Ce qui nous intéresse le plus dans cet article ce sont les apports de Kaplan et Norton.

4.1.1 LES INDICATEURS DE PERFORMANCE COMME UN NOUVEL OUTIL DE GESTION

Comme nous l'avons indiqué auparavant, les entreprises utilisent depuis longtemps les indicateurs de nature généralement financière. Le bénéfice net, le bénéfice par action et le rendement sur capital investi figurant parmi les indicateurs traditionnels connus et utilisés par les entreprises [4]. Dans un environnement incertain et turbulent, Kaplan et Norton avancent que ce type d'indicateurs ne suffit plus à saisir toutes les facettes de la performance de l'entreprise [14]. Les entreprises elles-mêmes reconnaissent qu'il faut adapter leurs systèmes actuels de mesure de la performance [4].

Outre les écrits sur le sujet abondent tant sur le plan professionnel que scientifique, les travaux de Kaplan et Norton (1992) réactualisent le sujet en présentant un modèle de mesure de la performance qui tient à la fois les dimensions financières et les dimensions liées aux opportunités de croissance de l'entreprise (dimensions non financières), telles les clients, les processus internes, l'apprentissage organisationnel et l'innovation. L'ensemble des indicateurs visant à mesurer cette performance à dimensions multiples, et maintenant largement connu sous l'appellation de « Tableau de bord équilibré ou prospectif », en anglais Balanced Scorecard. Ces travaux de Kaplan et Norton, relèvent comme bien d'autres, de relier les objectifs et les stratégies de l'entreprise aux indicateurs de performance.

4.1.2 LE TABLEAU DE BORD : UN OUTIL THÉORIQUEMENT ADAPTÉ AU CONTEXTE DES JEUNES ENTREPRISES EN PHASE DE CROISSANCE

Le tableau de bord constitue un instrument visant la mesure et l'amélioration de la performance de l'entreprise et permettant ainsi de l'analyser en temps réel par la définition d'un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers lié directement à la stratégie [80]. Il permet de suivre les événements qui sont à leur origine, et détient des délais de parution courts, qu'il est simple de consultation et que ses données revêtent un caractère synthétique [81].

Par ailleurs, la vocation principale du tableau de bord consiste à aider le pilotage de l'entreprise, ainsi que favoriser l'action, qui apparaîtra particulièrement pertinente au vue du contexte de la PME et de l'entreprise nouvellement créée en croissance. Donc, il s'agit d'un outil servant à formuler la stratégie, à la communiquer, à fixer les objectifs, à mettre en cohérence les initiatives des acteurs pour atteindre un objectif commun et à renforcer le retour d'expérience et le suivie de la stratégie.

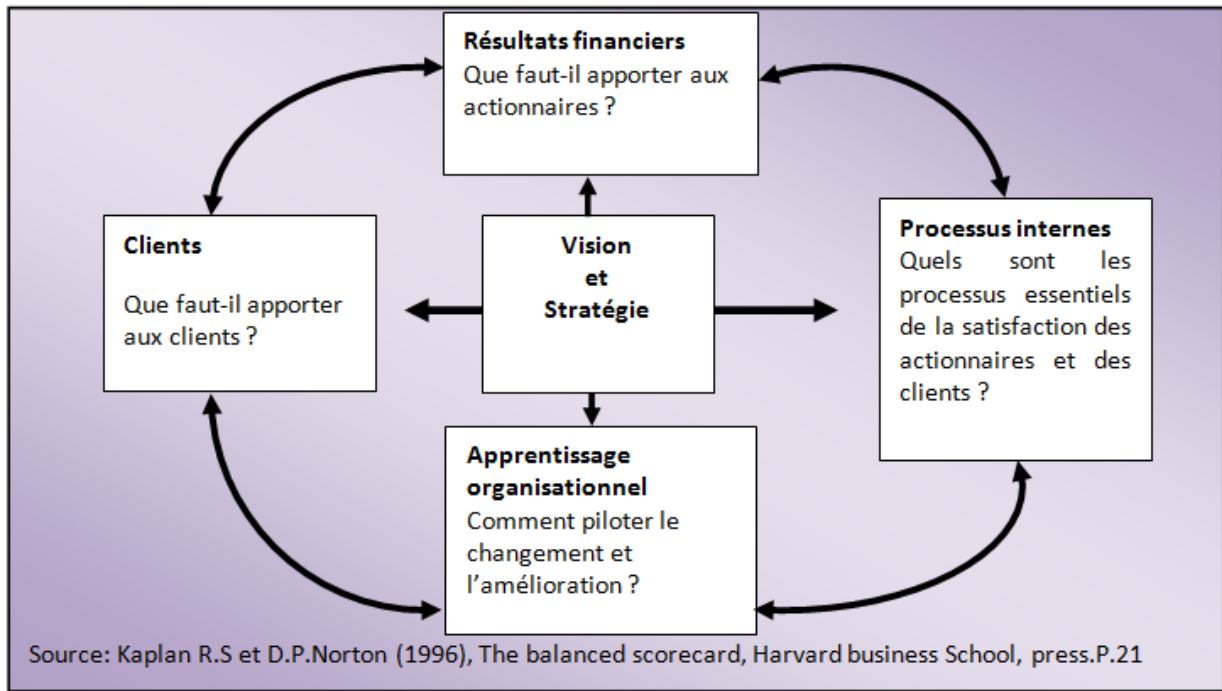


Figure 1 : Le tableau de bord prospectif

Le modèle ci-dessus permet de regrouper l'ensemble des indicateurs de performance que pourra avoir une entreprise en quatre grands axes préétablis : financier, client, processus interne et apprentissage organisationnel (Figure 2). Le pilotage stratégique et le pilotage opérationnel sont imbriqués dans les différents axes, grâce à une articulation entre les indicateurs stratégiques et des indicateurs historiques. Ces axes ne sont pas indépendants les uns aux autres et sont construits sur la base de la vision et de la stratégie de l'entreprise [4]. Ces indicateurs sont choisis selon une vision de l'organisation comme un processus et sont liés de ce fait par une chaîne de causalité [80]. Signalons ainsi que ces classes (axes) constituent l'essentiel des dimensions, sur lesquelles il faut travailler pour réaliser une performance convenable. En plus d'être un outil essentiel pour guider la jeune entreprise vers la performance souhaitée, il peut être utilisé aussi comme un instrument d'aide à la gestion des risques [4].

Ces quatre axes de TBP ne constituent pas un modèle statique et universel. Ils forment plutôt une toile de fond ou un cadre général d'analyse qui permet d'appréhender le système d'indicateurs de performance de l'entreprise dans un contexte de plus en plus concurrentiel [4]. Donc pour bien gérer la performance globale, chaque jeune entreprise doit développer et chercher les indicateurs qui lui sont propres en fonction de ses objectifs, de ses stratégies et les diverses caractéristiques et particularités de l'environnement.

Au regard des caractéristiques de la jeune entreprise en croissance, nous allons chercher à travers cet article à allier ses caractéristiques et ses particularités avec les avantages fournis par le balanced scorecard pour surmonter celles d'ordre négatif et viser avec succès la maturité, en d'autres termes, nous allons présenter un diagramme de la performance globale synthétisant ses caractéristiques selon le modèle balanced scorecard.

4.2 DIAGRAMME DE LA PERFORMANCE GLOBALE SYNTHÉTIQUE ET SPÉCIFIQUE À LA JEUNE ENTREPRISE EN CROISSANCE SELON LE MODÈLE BALANCED SCORECARD (CF.FIG4).

Comme il a été signalé auparavant, les jeunes entreprises en phase de croissances sont extrêmement exposées à un tas de difficultés d'ordre divers ce qui pourrait les amener à leurs disparitions. La cause principale de faillite ou d'abandons des affaires de ce types d'entreprises est le manque de formation en gestion de leurs propriétaires-dirigeants et le manque aussi de l'utilisation des indicateurs de contrôle, de suivi et de gestion [10]. Dans le même sens, notons ainsi que le schéma de décision régnant chez ces derniers se base essentiellement sur l'intuition, le jugement et l'expérience qui ne requièrent pas la mise en œuvre des systèmes d'informations pertinents, multicritères et multidimensionnels ayant un caractère intégratif. De même, les systèmes de contrôle et de suivi utilisés sont de nature peu instrumentés se référant majoritairement au contrôle intuitif. S'ajoute à ceci le manque de délégation des pouvoirs et la décentralisation des objectifs. Signalons ainsi que

seulement peu d'entrepreneurs de ce type d'entreprises élabore des documentations et des plans écrits fixant les objectifs et les orientations de leurs entreprises et même les documents élaborés se limitent majoritairement aux données comptables obligatoires.

Ceci, permet de qualifier la jeune entreprise en croissance par : peu de formalisation, peu d'utilisations des techniques et des outils managériaux, coordinations informelles, systèmes d'information est de type embryonnaire, décisions se basant essentiellement sur l'intuition, manque de contrôle de gestion...etc.

Malgré les difficultés d'ordre managérial et organisationnel et celles relatives à la survie des jeunes entreprises en phase de croissance, ce type d'entreprises joue un rôle crucial concernant la création d'emploi et le développement local et régional.

Pour faire face à l'instabilité et à la complexité du marché, à la concurrence effrénée et chercher à mettre en place une stratégie de croissance bien réfléchi ainsi que rester continuellement compétitive et pérenne, l'entreprise nouvellement créée doit mettre l'accent sur la performance globale tout en concevant et mettant en œuvre un ensemble d'indicateurs multicritères et multidimensionnels adaptés à son contexte et ce pour piloter et surveiller tous les indices de développement et de croissance ainsi que pour gérer les risques et les obstacles rencontrés.

Cette performance ne peut se faire qu'à travers la mise en place des systèmes d'information utiles et pertinents. C'est pourquoi, un certain nombre d'apports en la matière ont été développés (Cambell, Welge et Fessmann, Qinn et Rohrbough, Steers, Peters et Waterman...) et notamment celui de Kaplan et Norton [55].

Ce modèle présente le fameux tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton, (1992, 1998, 2002)) [13], [14], [15]. Il s'agit d'un outil applicable dans les organisations de différentes tailles et activités et ce pour aligner la vision et la mission de la firme avec les attentes des clients et communiquer les progrès à tous les collaborateurs. Le balanced scorecard propose une décomposition des objectifs selon quatre axes (figure 2). Il est conçu dans un sens équilibré, car il traite tant la performance financière (axe financier) que non financière (axe Apprentissage organisationnel, axe Processus internes, axe clients) de l'entreprise.

A la lumière des caractéristiques et particularités de la jeune entreprise en phase de croissance et en se référant au tableau de bord prospectif, deux questions centrales pourraient être posées :

- 1. Comment peut-on développer et gérer la performance des jeunes entreprises en phase de croissance?**
- 2. Quels sont les indicateurs à prendre comme outils de gestion, d'action, et de suivi ?**

Pour répondre à ces deux questions, nous nous sommes basés sur la littérature relative aux caractéristiques et aux particularités de la jeune entreprise en phase de croissance et sur les avantages offerts par le balanced scorecard développé par Kaplan et Norton. Après, nous allons chercher à travers cet article à aligner les avantages du TBP avec le contexte et la réalité de ces types d'entreprises en se basant sur le diagramme présenté dans la figure 4. Ce diagramme synthétique, nous montre les démarches à suivre pour permettre aux jeunes entreprises d'améliorer et de gérer la performance globale selon le vécu et la réalité de ces types d'entreprises.

4.2.1 CONCEPTION ET DEVELOPPEMENT DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES NOUVELLEMENT CREEE EN PHASE DE CROISSANCE (CF.FIG4)

Eccles suggère qu'il sera de plus en plus essentiel pour toutes les entreprises de se concentrer sur les mesures de la performance afin de s'adapter à l'évolution rapide très concurrentielle de l'environnement [81]. La conception et le développement de la performance de ces types d'entreprises doivent nécessairement passer par l'élaboration d'un tableau de bord. Ce tableau sert surtout à refléter la réalité actuelle, afficher les caractéristiques de la jeune entreprise, mesurer et communiquer les réalisations et les objectifs, signaler ainsi les dysfonctionnements...etc. Pour Fernandez, la construction du tableau de bord passe par cinq étapes [82], [83]:

1. Réaliser dans un premier temps, une analyse stratégique et managériale à travers l'identification des spécificités et des caractéristiques de l'entreprise (environnement, marchés, particularités concurrentielles, attentes clients...).
2. En deuxième lieu, définir les points d'intervention, en identifiant les processus de l'entreprise (processus critiques, points d'amélioration, coûts de fonctionnements et d'investissement, durée de réalisation...).

3. La troisième étape consiste à sélectionner les objectifs tout en collectant les informations décisionnelles et celles relatives à la créativité, recherche et développement, innovation, benchmarking...ainsi que profiter des problèmes et difficultés rencontrées.
4. En quatrième phase, nous passons aux choix des indicateurs à l'aide du Tableau de Bord Prospectif (TBP) tout en s'appuyant sur la réalité actuelle de la jeune entreprise car chaque organisation est unique et un cas particulier [83]. Les indicateurs relatifs à chaque axe du TBP doivent être plus adéquats, construits en fonction des objectifs poursuivis, adaptés à l'activité et aux besoins propres de chaque décideur.
5. La dernière étape consiste à structurer le tableau de bord afin qu'il soit un véritable outil d'aide à la décision en application du principe « d'un seul coup d'œil ».

Le balanced scorecard élaboré par la jeune entreprise doit avoir quatre qualités [82] :

- a. Ne présente que les informations essentielles,
- b. Ne se contente pas seulement à présenter les dysfonctionnements, il doit délivrer aussi les éléments d'explication.
- c. Il doit être un véritable outil d'aide à la décision en contribuant à la définition d'une nouvelle tactique d'action,
- d. Le tableau de bord efficace est toujours à jour.

4.2.2 LA SÉLECTION DES INDICATEURS DE LA PERFORMANCE (CF.FIG 4)

Un indicateur est défini comme une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur [83]. L'indicateur de performance peut être défini comme une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de la firme [83].

Selon la littérature, la conception du système de mesure de la performance, met l'accent sur un certain nombre de recommandations nécessaires pour choisir les indicateurs. En effet, Kaplan et Norton, montrent qu'ils sont structurés autour d'un ensemble de directives destinées à guider le développement d'un processus de mesure de la performance pour la conception du système [14].

Selon les propos de Globerson, les indicateurs de performance doivent être choisis de façon à atteindre les objectifs visés; ils doivent ainsi fournir la comparaison avec les entreprises similaires [84]. Ils doivent être conçus et sélectionnés en faisant fonctionner l'intelligence du groupe et ce suite à des discussions et des concertations avec tous les concernés tels les clients, opérateurs... et aussi à travers des techniques dynamisant la créativité comme le brainstorming. Notons que les indicateurs de performance objectifs sont préférables et plus fructueux par rapport à ceux subjectifs [83]. Pour qu'un bon indicateur soit sélectionné, il doit répondre à six facettes (Fig.3) [82] :

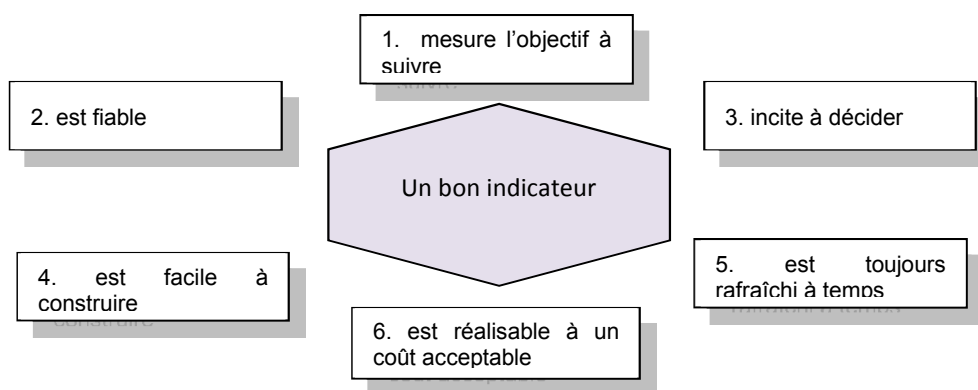


Figure 2 : Les six facettes d'un bon indicateur

Il est primordial pour le cas des jeunes entreprises en phase de croissance, de choisir et de sélectionner les indicateurs susceptibles de délivrer les informations de mesure cohérentes avec objectif poursuivi, et ce selon une métrique connue et en parfait accord avec les acteurs chargés de mettre en œuvre et suivre l'amélioration [82]

Une fois répondu à ces deux questions (figure 4), la jeune entreprise en phase de croissance met en sa main un système formalisé contenant un ensemble d'indicateurs équilibré en terme financier et non financier et à caractère multicritère et multidimensionnel. Ce qui permettra de passer d'un système embryonnaire peu formalisé à un autre développé et formalisé et de développer des outils et des techniques managériaux et organisationnels.

Ceci sans doute conduira la jeune entreprise en phase de croissance vers la phase de maturité avec succès et la rend plus compétitive et viable.

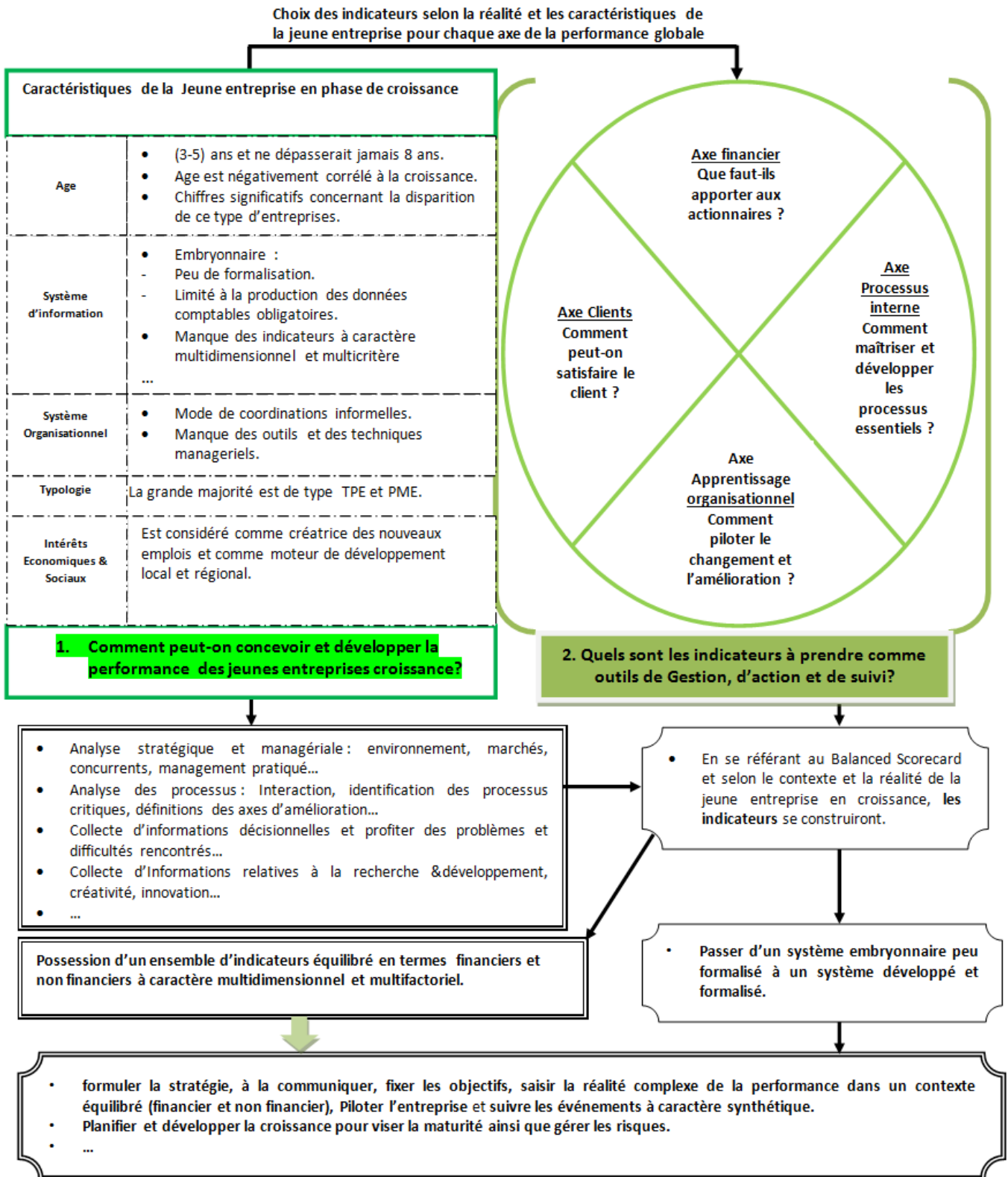


Fig.4 : Diagramme de la performance des jeunes entreprises en croissance selon le modèle balanced scorecard

5 CONCLUSION

Vu ses caractéristiques, ses difficultés, la jeune entreprise doit avoir des informations et des indicateurs à caractère multidimensionnel et multicritère pour bien photographier la stratégie et réaliser les objectifs escomptés tout en visant la performance globale. Le recours au tableau de bord équilibré reste un instrument recommandé pour bien formuler la stratégie, la communiquer, fixer des objectifs, saisir la réalité complexe de la performance dans un contexte permettant d'équilibrer les indicateurs financiers et non financiers et proposer des pistes d'améliorations qui permettront éventuellement gérer, développer et accroître la performance de la firme nouvellement créée .

Dans le cadre de cette recension de la littérature, nous avons essayé d'élaborer un diagramme synthétique montrant les démarches à suivre pour permettre aux jeunes entreprises d'améliorer et de gérer la performance globale selon le vécu et la réalité des de ces types d'entreprises en se référant exclusivement au modèle qui a été développé par Kaplan et Norton et nommé le Balanced Scorecard pour mieux piloter, gérer et maîtriser sa croissance et viser la maturité.

REFERENCES

- [1] L. Souissi, "Processus de construction des indicateurs de mesure de performance dans un établissement de soin privé". Manuscrit auteur. publié dans « La place de la dimension européenne dans la comptabilité, contrôle, audit, Strasbourg », 2007.
- [2] S. Perera , G. Harisson, et M. Poole, "Customer-focused manufacturing strategy and the use of operations-based non-financial performance measures: a research note", *accounting, organizations and society*, vol.22, no.6, pp.557-572, 1997
- [3] D. I. Christopher et F. D. Larcker, "Quality strategy, strategic control system, and organizational performance", *Accounting, Organization and Society*, Vol 22, no 3-4, pp. 293-314, 1997.
- [4] H. Bergeron (2000), "Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle à appliquer ". Actes du 21ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité. Angers, France, 2000.
- [5] W. Sandberg, "New venture performance". Lexington. Ma: Lexington Books, 1986.
- [6] R.W Stuart et P.A. Abetti, "Field study of technical ventures – Part III: The impact of entrepreneurial and management experience on early performance", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 177-192, 1988
- [7] B.W. Keats et J. S. Bracker, "Toward a theory of small firm performance: a conceptual model". *American Journal of Small Business*. 12, 4, 41-58, 1988.
- [8] M. Ben ali, S. Rifai, O. Bouksour et Z. Beidouri, "Proposition d'un modèle de mesure des liens existants entre les pratiques de la qualité et la performance globale des jeunes entreprises en phase de croissance: Cas de la Wilaya de Tétouan", Premier Colloque International intitulé 'L'insertion du Maroc dans l'économie de la connaissance: Défis, Enjeux et Perspectives. Quel nouveau modèle de croissance pour la prochaine décennie ? ', FP EL-JADIDA, Maroc, 20 et 21 Mars, 2014.
- [9] M. Ben ali, S. Rifai, O. Bouksour, S. Barrijal et R. Abouettahir, «Mesure de la relation existante entre les pratiques de la qualité et les opportunités de croissance des jeunes entreprises manufacturières en phase de croissance : Cas de la Wilaya de Tétouan», Deuxième version des Journées d'Intelligence Economique (JIE 14): BIG DATA MINING", FST de Tanger, Maroc, 22 et 23 Mai, 2014.
- [10] Y. Gasse, "Croissance et gestion de l'entreprise nouvelle". IIIème congrès international sur la PME. AIREPME. À trois rivières. Québec, 1996.
- [11] E. Demoly et B. Thirion, " Les cinq premières années des nouvelles entreprises". INSEE PREMIERE. Décembre 2001
- [12] B. Dehon et al, " Plus d'une entreprise sur deux encore active 5 ans après sa création ", INSEE PICARDIE Analyses. N° 37, 2009.
- [13] S. R. Kaplan et D. P. Norton, "The balanced scorecard: measures that drive performance". *Harvard Business Review*, jan-feb, pp. 71-79, 1992.
- [14] S. R. Kaplan et D. P. Norton, "The balanced Scorecard", Harvard business School Press. 1996
- [15] S. R. Kaplan et D. P. Norton, "The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment", Harvard Business School Publishing, Boston. 2001
- [16] P. Davidson, L. Achtenhagen et L. Naldi, "Research on small firm growth: A review, 35th", EISB conference, Barcelona, 2005
- [17] B. De Montmorillon, "Croissance de l'entreprise ", dans Y. Simon et P. Joffre (dir.), *Encyclopédie de gestion*, 2e édition, Economica, Paris, 1997

- [18] P. Davidson, "continued entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firm growth", *Journal of Business Venturing*, n°6, p.405-429, 1991.
- [19] C. Nègre, "La croissance de l'entreprise", *revue française de gestion*, 1997.
- [20] G. Verna, "Croissance ou survie? Quelle sera l'attitude la plus probable pour une petite entreprise légale du Tiers-Monde?", *Gestion* 2000, no94-4, Louvain, p. 93-113, 1994.
- [21] S. Hichri, "Les pépinières d'entreprises, un milieu propice pour la croissance des jeunes entreprises Tunisiennes ?". 7ème Congrès de l'Académie de L'Entrepreneuriat et de l'Innovation. Paris. 12-15 octobre 2011.
- [22] M. Mazars, P. Moati et L. Pouquet, "Croissance des jeunes entreprises et territoires, Approche économétriques, cahier de recherche N° C 205, Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie, Octobre 2004.
- [23] W. H. Starbuck, "Organizational Growth and Development In Handbook of Organizations", Chicago, sous la direction de Rand McNally, p 451-533, 1965.
- [24] E. Walker et A. Brown, "What success factors are important to small business owners? ", *International Small Business Journal*, vol. 22. N°6. p. 577-594, 2004.
- [25] OECD, "High-Growth SMEs: Their Contribution to Employment and Their Characteristics", Paris, 2002.
- [26] A. Gibb et L. Davies, "In Pursuit of Frameworks for the Development of Growth Models of the Small Business". *International Small Business Journal*. 9(1), 15-31, 1990.
- [27] M. Woywode et V. Lessat, "Les facteurs de succès des entreprises à croissance rapide en Allemagne". *Revue Internationale PME*. 14(3-4), 17-43, 2001.
- [28] F. Delmar, "Measuring growth: methodological considerations and empirical results". Dans *Entrepreneurship and SME research: on its way to the next millennium*. Ed. par R. Donckels et A. Miettinen. Aldershot. Royaume-Uni: Ashgate, 199-216, 1997.
- [29] J. St-Pierre, F. Janssen, P. A. Julien et C. Therrien, "Les facteurs de croissance des PME manufacturières sur les marchés locaux et internationaux", 9e Journées scientifiques de l'Agence Universitaire de la Francophonie. Cluj Napoca (Roumanie), 2005.
- [30] J. Calvo et M. J. Lorenzo, "Une caractérisation des entreprises manufacturières espagnoles à forte croissance : 1994-1998". *Revue Internationale PME*, 14(3-4). 45-66, 2001.
- [31] M. Almus et E.A. Nerlinger, "Growth of new technology-based firms: which factors matter? ". *Small Business Economics*. 13, 141-154, 1999.
- [32] R. Jacob et P. Quellet, "Globalisation, économie du savoir et compétitivité : une synthèse des tendances et des enjeux stratégiques pour la PME québécoise", *Rapport synthèse présenté à Développement économique Canada*, 2001.
- [33] B.S. Sharmistha, "The small and medium sized exporters' problems: an empirical analysis of Canadian manufacturers". *Regional Studies*. 33(3). 231-245, 1999.
- [34] A. De Toni et G. Nassimbeni, "The export propensity of small firms: a comparison of organisational and operational management levers in exporting and non-exporting units". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7(4), 132-147, 2001.
- [35] B. De Montmorillon, "Croissance de l'entreprise". *Encyclopédie de Gestion*. sous la direction de Joffre P. et Y.Simon, *Economica*, 1. P.854, Paris, 1989.
- [36] R. Paturel, "Stratégie de croissance externe ", *encyclopédie du management*. Tome 2. 2ème édition, Paris Vuibert. 407-417, 1992.
- [37] OSEO, "Freins à la croissance des PME à potentiel de développement", *Regard sur les PME*, N°17, 2009.
- [38] L. Pouquet et al., " Croissance des jeunes entreprises et territoire, approche économique". *Credoc. CAHIER DE RECHERCHE N° 205*, 2004.
- [39] J. Wiklund, "The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance Relationship". *Entrepreneurship Theory and Practice*. vol. 24. N° 1. p. 37-48, 1999.
- [40] J. P. Boissin et al., "Profils de dirigeant et croissance des jeunes entreprises innovantes". *XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*. Nice - Sophia Antipolis. 28 au 31 mai, 2008.
- [41] D. B. Audretsch, "Innovation and Industry Evolution". *The MIT Press*, Cambridge, Mass, 1995.
- [42] F. Delmar, P. Davidsson et W.B. Gaetner, "Arriving at the high-growth firm". *Journal of Business Venturing* 18. p. 189-216, 2003.
- [43] P. Davidsson et J. Wiklund, "Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth". In *Handbook of Entrepreneurship*, ed. Sexton D. and Landström H. p. 26-44. *Blackwell Business*, 1999.
- [44] P. P. Mc Dougall et R. B. J. Robinson, «New venture strategies: an empirical identification of eight "archetypes" of competitive strategies for entry», *Strategic Management Journal*, 11, 6, 447-467, 1990.
- [45] C. S. Galbraith et A. F. De Noble, "Competitive Strategy and flexible manufacturing: New dimensions in high-technology venture-based economic development". *Journal of Business Venturing*, 7, 387-404, 1992

- [46] M. Biga-Diambeidou, B. Gailly, M. Verleysen, "Une Taxonomie des Trajectoires de Croissance Initiale des Jeunes Entreprises", CRECIS Working papers, No. 8, IAG-Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, Louvain la Neuve, 2007.
- [47] P. Davidsson, "SMEs and job creation in Sweden ". Communication présentée au séminaire OCDE, sur les PME: l'emploi, l'innovation et la croissance. Washington. D.C, 1995.
- [48] OECD, "Technology, Productivity and Job Creation: Best Policy Practices", Paris, 1998.
- [49] Fayolle. A. (2004), "Entrepreneuriat : Apprendre à entreprendre". Ed. Dunod, Paris.
- [50] H. Mintzberg, "Structure et dynamique des organisations. Les Editions d'Organisations, 1982.
- [51] Harrap, 4 vol, Français-Anglais et Anglais-Français, 1998
- [52] A. Bourguinion, "Peut-on définir la performance ? ", Revue Française de comptabilité, n°269, Juillet-août, pp.61-65, 1995.
- [53] L. Berrah, " Une approche d'évaluation de la performance industrielle. Modèle d'indicateur et techniques floues pour un pilotage réactif ", Thèse de doctorat, 1997.
- [54] O. Devise et J. P. Vaudelin, "Evaluation de la Performance d'une PME: Le Cas d'une Entreprise Auvergnate", 4ème conférence francophone de modélisation et de simulation, du 23 au 25 avril 2003, Toulouse, France, 2003.
- [55] M.M. Dhiab, " Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises Tunisiennes de textile-habillement. Thèse de Doctorat, 2007.
- [56] F. J. L. Montes et al. "Factors Affecting the Relationship between Total Quality Management and Organizational Performance". International of quality and reliability management. vol. 20. N° 21, 2003.
- [57] C. Gauzente, "Mesurer la Performance des Entreprises en l'Absence d'Indicateurs Objectifs: Quelle Validité ? Analyse de la Pertinence de Certains Indicateurs". Finance contrôle stratégie. vol.3, N°2, PP.145-165, 2000.
- [58] J.C. Mathe et V. Chague, "L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise". Revue Française de Gestion. N°122. Jan-Fév. pp. 39-49, 1999.
- [59] A. Bourguinion, " Performance et contrôle de Gestion", encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion. Economica, 2000.
- [60] J.H. Jacot, " A propos de l'évaluation économique des systèmes intégrés de production ", Ecosip. Gestion Industrielle et mesure économique. Economica. Paris, 1990.
- [61] P. L. Bescos, P. Dobler, C. Mendoza et G. Naulleau, "Contrôle de gestion et Management", Éditions Montchrestien, Collection Entreprendre, Guide des techniques et de la décision, Paris, 1995.
- [62] S. Sahraoui, " Un système d'aide à la décision pour une amélioration optimisée de la performance industrielle " thèse de doctorat, 2009.
- [63] D. De Longeaux "Contrôle de gestion : évolution depuis 30 ans et nouveaux défis", Problèmes économiques, n° 2387, août, pp. 18-21, 1994.
- [64] M. Movahdkhah, P. Barillot et D. Thiel, "Modèle conceptuel causal de la performance de systèmes industriels", 6ème Congrès Européen de science de systèmes, 2005.
- [65] P.L Bescos et C. Mendoza, "Le management de la performance". Paris. Editions comptables Malesherbes, gestion, 1994.
- [66] H. Bergeron, "Différentiation des systèmes de données et représentation en contrôle de Gestion-essai d'observation et d'interprétation ", Thèse de Doctorat, 1996
- [67] H. Boisvert, "La comptabilité de management : coût, décisions, gestion", Erpi
- [68] Le MOIGNE, J.C. (1973). "Les systèmes d'information dans les organisations ", presses universitaires de France Paris, 1995.
- [69] J.H. Jacot et J. P. Micalli, "La question de la performance globale" Hermes, P.15-33, 1996
- [70] J. Nizet et F. Pichaut, "Les pratiques de gestion des ressources humaines", éd. du Seuil, 2000.
- [71] B. Fallary, "Le système d'information du dirigeant de petite entreprise ". Thèse de doctorat de 3ème cycle. Spécialité : analyse industrielle. Université de Montpellier 1, Octobre, 1983
- [72] B. Saporta, " La PME face aux problèmes de l'information ", Cahier de Recherche de l'IAE de Toulouse, N° 57, Octobre, 1986.
- [73] S. Holmes et D.L. Nicholls, "An analysis of the use of accounting information by Australian small business". Journal of Small Business Management. April. p. 57-68, 1988.
- [74] B. Ducheneaut, "Les dirigeants de PME ", Editions Maxima, 1996.
- [75] G.H.Hofstede, "Management control of public and not-for-profit activities", Accounting, Organizations and Society. vol. 6. N° 3. p. 193-211. 1981
- [76] E.G. Flamholtz, "Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives", Accounting, Organizations and Society.vol. 8. N° 213, p. 153-159, 1983

- [77] P.H. Chapellier, " Comptabilité et système d'information du dirigeant de PME : essai d'observation et d'interprétation des pratiques", Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier 2, 1994
- [78] A. Jorissen, S. Devinck et A. Vanstraelen, "Planning and control: are these necessary tools for success? Empirical results of survey and case research on small and medium-sized enterprises compared with rese arch on large enterprises", Congrès de l'IAAER, Paris, 1997.
- [79] C. Germain, "Le pilotage de performance dans les PME : les résultats d'une recherche empirique », Manuscrit auteur, publié dans ", 22ÈME CONGRES DE L' AFC, France, 2001.
- [80] Y. ERRAMI, "Les apports du Balanced Scorecard à la recherche de la performance ", Cahier de recherche : la performance : de la mesure à l'action. CERMAT – IAE de Tours, janvier, pp. 139 – 148, 2004
- [81] R. Eccles "the performance measurement manifesto". Harvard Business Review. January–February. pp. 131–137, 1991.
- [82] A. Fernandez, "L'essentiel du tableau de bord", 3ème édition, Collection gestion de projets, Éditions d'Organisation, Paris,France, 2011
- [83] A. Fernandez, (2014). "Les fondamentaux du projet décisionnel". www.nodesway.com
- [84] S. Globerson, "Issues in developing a performance criteria system for an organization", International Journal of Production Research, Vol. 23 No. 4, pp. 639-46, 1985.