



HAL
open science

L'adoption du " Balanced-scorecard " dans les économies de transition : Le cas de la Serbie

Karim Charaf, Biljana Pesalj

► **To cite this version:**

Karim Charaf, Biljana Pesalj. L'adoption du " Balanced-scorecard " dans les économies de transition : Le cas de la Serbie. Comptabilités, économie et société, May 2011, Montpellier, France. pp.cd-rom. hal-00646830

HAL Id: hal-00646830

<https://hal.science/hal-00646830>

Submitted on 30 Nov 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'adoption du « Balanced-scorecard » dans les économies de transition : Le cas de la Serbie

The adoption of “Balanced Scorecard” in transition economies: The case of Serbia

Karim CHARAF, ISCAE Casablanca (Maroc), ESC de Dijon (France),
karim.charaf@escdijon.eu

Biljana PEŠALJ, Université de Belgrade (Serbie)
bgajic@ekof.bg.ac.rs

Cette communication a pour objectif d'étudier les pratiques de mesure de la performance des entreprises serbes et mesurer le taux d'adoption des systèmes de mesure de la performance en Serbie, nous avons mené une enquête par questionnaire, auprès de différentes entreprises serbes. Grâce aux données recueillies, nous avons pu étudier la relation existant entre les indicateurs de performance (qu'elle soit ou non financière) et les pratiques de récompenses et d'évaluation.

This paper aims to study the practices of performance measurement systems of Serbian companies and the extend of the adoption of systems for measuring performance in Serbia, we conducted a survey, among Serbian companies. We studied the relationship between performance indicators and rewards practices and evaluation.

Introduction

Traditionnellement, pour évaluer leurs performances financières, les entreprises ont recours à des indicateurs financiers. Mais depuis quelques années, ces indicateurs se sont révélés insuffisants. De ce fait, les entreprises ont désormais recours à des mesures non financières.

Johnson et Kaplan (1987) étaient parmi les premiers chercheurs à avoir critiqué la mesure de la performance des organisations, basée sur l'approche traditionnelle du contrôle de gestion. Pour pallier au manque d'efficacité de celle-ci, Kaplan et Norton (1992) ont proposé un nouvel outil de mesure de la performance, à savoir le *Balanced Scorecard*.

Pour étudier les pratiques de mesure de la performance des entreprises serbes et mesurer le taux d'adoption des systèmes de mesure de la performance en Serbie, nous avons mené une enquête par questionnaire, auprès de différentes entreprises serbes. Grâce aux données recueillies, nous avons pu étudier la relation existant entre les indicateurs de performance (qu'elle soit ou non financière) et les pratiques de récompenses et d'évaluation. Mais avant de présenter les résultats de cette recherche au cours des chapitres suivants, précisons qu'il s'agit, à notre connaissance, de la première enquête de ce type réalisée sur des entreprises serbes.

1. Revue de la littérature

1.1 Le Balanced Scorecard

En 1992, Robert S. Kaplan (professeur à la Harvard Business School) et David Norton (consultant) ont lancé le *Balanced Scorecard*. En France, nous utilisons les expressions « tableau de bord prospectif », « tableau de bord stratégique » ou encore « tableau de bord équilibré ». En Serbie, les chercheurs utilisent les expressions « *Uravnotežena tabela merila uspešnosti preduzeća* », « *Zaokruženi sistem merenja* » ou encore « *Balansna karta rezultata* ».

Dans cet article, pour des raisons pratiques, nous avons choisi de conserver l'expression américaine.

Le *Balanced Scorecard* est considéré comme un dispositif de pilotage mesurant les performances, en reliant la stratégie de l'organisation (le long terme) avec les résultats opérationnels (moyen et court termes). Son invention est la conséquence de la trop grande part laissée aux visions à court terme, de la prédominance des mesures ne visant que la seule performance financière, et des contradictions rencontrées dans la conduite de la stratégie des entreprises.

Dit autrement, le *Balanced Scorecard* vise à donner aux managers une vision globale de la performance en mesurant les activités de l'entreprise en termes de visions et de stratégies menées. En cela, ce système de mesure permet d'articuler les perspectives à moyen terme, aux activités opérationnelles des organisations.

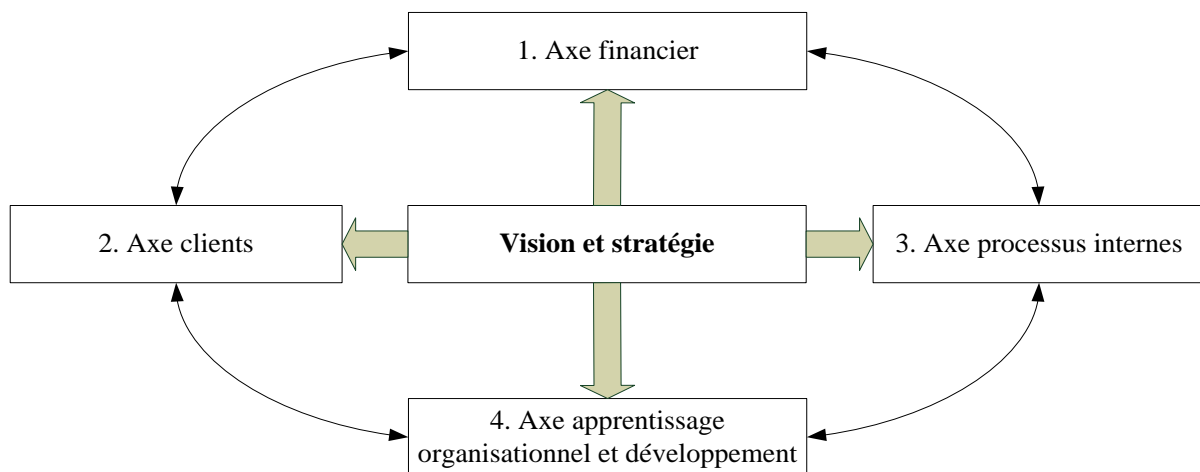
Le concept du *Balanced Scorecard* a évolué dans le temps. En effet, il a été présenté initialement comme un outil d'évaluation de la stratégie et de mesure de la performance. Mais en pratique, il est devenu un système de management à part entière (Kaplan et Norton, 1996 ; Pesqueux et *al.*, 2003).

Par la suite, il est considéré comme un outil d'élaboration de la carte stratégique (Kaplan et Norton, 2000) pour devenir ensuite un outil d'alignement stratégique (Kaplan et Norton, 2006) et enfin, dans une quatrième étape, un outil d'élaboration de la stratégie (Kaplan et Norton, 2008).

Le *Balanced Scorecard* se rapporte non seulement à la performance financière mais aussi à la performance non financière, ce qui permet aux organisations de se concentrer sur l'avenir et d'agir en visant leur intérêt à long terme.

Les indicateurs financiers permettent de mesurer les effets d'actions déjà menées alors que, de leur côté, les indicateurs non financiers permettent d'élargir la vision de la performance de l'entreprise. Plus concrètement, le *Balanced Scorecard* garde les indicateurs financiers en s'appuyant sur un ensemble plus global d'indicateurs, et en reliant la performance relative à la relation avec le client, aux processus internes, aux salariés et, enfin, à la performance financière à long terme (Cf. Figure 1).

Figure 1 : Les quatre axes du *Balanced Scorecard* (adapté de Kaplan et Norton, 1992)



Comme nous venons de le voir, le *Balanced Scorecard* repose sur quatre axes d'analyse : (1) la performance financière, (2) les indicateurs relatifs à la relation avec le client, (3) les indicateurs concernant les processus internes et enfin (4) les indicateurs portant sur l'apprentissage organisationnel et le développement.

1.2. Le *Balanced Scorecard* et la rémunération des managers

En nous basant sur la théorie d'agence, les indicateurs de performance financière ne constituent pas le moyen idéal pour faire converger les intérêts des dirigeants (agent) et des propriétaires (principal) de l'entreprise vers un but commun. Les dirigeants peuvent par exemple, préférer la croissance du chiffre d'affaires à celle de la satisfaction des clients.

Dans ce contexte, Santori et Anderson (1987) ont souligné l'importance d'insérer des mesures non financières comme outils de mesure du progrès des entreprises et de la motivation du personnel.

Les faiblesses des systèmes de mesure de la performance tiennent non seulement à la prépondérance des indicateurs de performance financière, mais également à la difficulté de faire le lien entre tous les indicateurs de performance (financière et non financière).

Les organisations cherchent à augmenter leur compétitivité en optant pour des stratégies de gestion axées sur la qualité, en utilisant des systèmes de mesure de la performance incluant différents indicateurs de performance (que celle-ci soit ou non de nature financière).

Cela implique une relation de cause à effet qui s'appuie sur un postulat implicite stipulant que les actions managériales produisent des résultats comme l'innovation, la qualité, ou la satisfaction des clients qui, à leur tour, conduisent à la performance financière future (Banker *et al.*, 2000).

Selon la littérature, beaucoup d'organisations emploient des indicateurs de performance non financière tels que la qualité des produits, la satisfaction de la clientèle et l'évolution de la part de marché, afin d'évaluer et de récompenser la performance des managers. La principale raison qui favorise l'utilisation des indicateurs de performance non financière est que ces indicateurs sont meilleurs que les indicateurs comptables, quand il s'agit de déterminer la performance future (Kaplan et Norton, 1992).

L'étude de Banker *et al.* (2000) indique que les indicateurs de la performance non financière tels que la satisfaction des clients et la qualité, sont significativement associés à la performance financière future et qu'ils comportent des informations additionnelles qui ne se retrouvent pas dans les indicateurs de performance financière.

L'étude de Said *et al.* (2003) va dans le même sens et démontre que les indicateurs de performance non financière révèlent un contenu informatif mieux adapté pour le pilotage de la performance. Selon les résultats de leur étude, les entreprises ayant un système de mesure de la performance, et s'appuyant sur des données non financières, affichent une performance boursière supérieure aux autres. Cet argument a conduit certains chercheurs à considérer que l'information non financière pouvait mieux rendre compte de la valeur d'une entreprise.

Kaplan et Norton défendent une vision multidimensionnelle de la performance et conseillent d'utiliser le *Balanced Scorecard* comme outil d'évaluation et de récompenses. En effet, ce système relie les indicateurs de performance aux systèmes de rémunération (Kaplan et Norton, 2001) et cela, afin de s'assurer que les performances financières soient bien en conformité avec la stratégie de l'entreprise.

Cependant Ittner *et al.* (2003) estiment que la subjectivité du *Balanced Scorecard* a amené certaines entreprises à revenir à un système de récompenses basé essentiellement sur des indicateurs financiers. L'argument de celles-ci est que ces derniers paraissent plus objectifs et qu'ils sont surtout unanimement reconnus par les employés.

L'étude de Wong-On-Wing (2007) va dans le même sens en affirmant que l'utilisation du *Balanced Scorecard* comme système de rémunération pourrait engendrer des tensions au sein des entreprises.

Dans les paragraphes suivants, notre objectif sera double : il s'agira, d'une part, de décrire la méthode de recherche ayant servi à collecter les données, et d'autre part, de présenter les principaux résultats de l'étude.

2. Méthodologie de recherche

La population sur laquelle nous avons porté notre attention se compose de grandes entreprises industrielles. Pour déterminer la population de référence de notre recherche, nous avons sélectionné les 800 plus grandes entreprises serbes figurant sur la base de données de la Banque Centrale serbe. Nous avons éliminé de notre échantillon toutes les entreprises dont l'adresse postale était incomplète, les entreprises publiques, les coopératives et les entreprises en liquidation judiciaire ou en faillite. L'échantillon final retenu pour l'envoi initial était constitué de 684 entreprises. Dans le choix de l'échantillon, nous avons donc mis l'accent sur deux éléments ; la taille de l'entreprise et le secteur d'activité de celle-ci (le secteur industriel).

Avant d'entrer dans la phase active de notre recherche, nous avons contacté les entreprises par téléphone pour présenter les objectifs de l'étude, déterminer les coordonnées (nom, prénom, courriel, téléphone et adresse postale) de la personne la plus appropriée pour répondre à l'enquête, et avertir celle-ci de l'envoi imminent du questionnaire par voie postale¹. Par la suite, la collecte des données s'est déroulée sur la période allant de septembre à décembre 2009.

Ajoutons à ce sujet que si le questionnaire a été exclusivement adressé par voie postale, en revanche, les entreprises contactées ont pu choisir de répondre par voie électronique ou sur support papier. Après qu'elles aient reçu les premiers questionnaires, précisons enfin que les entreprises ont été relancées deux fois par courriel.

3. Résultats

3.1. Les caractéristiques des entreprises de l'échantillon

Au total, sur les 684 entreprises interrogées, nous avons obtenu 158 questionnaires exploitables, soit un taux de réponse de 23,1%. On peut considérer que ce pourcentage de retour est satisfaisant. Un test de non réponse a été effectué sur l'ensemble des entreprises retenues dans la population de base afin s'assurer de l'homogénéité de notre échantillon final de répondants, et de l'inexistence de biais de non réponse au sein de ce groupe.

Parmi les répondants, les chiffres du

¹ Le questionnaire et la page d'introduction ont été rédigés en deux langues : serbe et anglais. Il a été administré selon l'approche de Dillman (2000) qui fournit des directives concernant le format des questions et donne des techniques pour la personnalisation et l'envoi des questionnaires.

Tableau 1 révèle la prédominance des Directeurs et Responsables de départements (35%). Ils sont suivis des chefs de production (15%), des directeurs généraux (13%), des cadres intermédiaires (13%). Enfin, 24% des répondants ne se sont pas prononcés sur leurs fonctions.

En conséquence de quoi, nous pouvons affirmer que notre échantillon est constitué principalement de cadres supérieurs et intermédiaires (qui représentent 96 réponses, soit 61% des répondants). À noter également que la moyenne d'années d'expérience des répondants, pour un poste similaire, est de 11 ans.

Tableau 1 : Répartition des répondants par fonction

Fonction	Nombre de retours	%
Directeur général	20	13%
Directeur et Responsable des départements	56	35%
Cadre intermédiaire	20	13%
Chef de production	24	15%
Sans réponse	38	24%
Total	158	100%

L'échantillon est composé de 107 entreprises à responsabilité limitée (soit 68% de celles ayant accepté de répondre); de 50 sociétés par actions cotées en bourse (soit un total de 32%), et d'une société en cours de privatisation. Il est à noter que la privatisation en Serbie concerne les entreprises placées sous le régime de la « propriété sociale ».

Pour définir la taille des entreprises des répondants, il est possible de distinguer plusieurs critères. Nous citerons notamment : l'effectif, le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, le capital social, la part du marché, etc.

Ces données ne sont que des exemples de critères susceptibles d'être utilisés pour appréhender la taille d'une entreprise. Car il est très difficile de catégoriser les entreprises sur la base d'un critère unidimensionnel.

Par ailleurs, notons que la loi comptable serbe (dans son article 7) fait la distinction entre trois catégories d'entreprises, à savoir ; les petites, les moyennes et les grandes entreprises. Selon cette loi, les moyennes entreprises sont celles qui remplissent au moins deux des critères suivants :

- Avoir un nombre moyen de salariés compris entre 50 et 250 employés ;
- Posséder un chiffre d'affaires annuel compris entre 2.500.000 et 10.000.000 euros ;
- Avoir une moyenne de la valeur comptable des actifs comprise entre 1.000.000 et 5.000.000 euros.

Le Tableau 2 indique que notre échantillon est composé de 78 moyennes entreprises (49,7%) et de 79 grandes entreprises (50,3%).

Tableau 2 : Répartition des entreprises selon la taille (moyennes entreprises et grandes entreprises)

	N	%
Moyennes entreprises	78	49,7%
Grandes entreprises	79	50,3%
Total	157	100,0%

En majorité, les entreprises ayant répondu à notre enquête sont indépendantes ou ne disposent pas de filiales (111 répondants). Elles sont suivies de loin des entreprises ayant des filiales (42 répondants).

Le nombre de filiales contrôlés par un groupe est compris entre 1 et 106 (avec un mode égal à 2). Ces filiales sont principalement de type commerciales et se situent dans les pays

voisins de l'entreprise mère (en particulier dans les pays de l'ex-Yougoslavie, à savoir : la Bosnie-Herzégovine, le Monténégro, la Slovénie, la Macédoine et la Croatie). Les entreprises serbes disposent également de filiales dans la Fédération de Russie, l'Allemagne et la Roumanie.

D'autre part, il est intéressant de noter que les entreprises constituant notre échantillon sont majoritairement des entreprises exportatrices (143 entreprises contre 13, produisent uniquement pour le marché serbe).

3.2. Pour une majorité des répondants, l'axe financier est le plus utilisé

Dans le cadre de cette étude nous avons retenu les dimensions² suivantes : financière, processus internes, satisfaction des clients, apprentissage organisationnel et développement, et enfin responsabilité environnementale.

De là, nous avons examiné la régularité de l'utilisation des différentes dimensions de la performance et leur relation avec le système de récompenses.

Nos résultats indiquent qu'en vue d'une évaluation de la performance, les entreprises serbes utilisent, en moyenne, deux fois par an les dimensions suivantes :

- Financière (142 entreprises soit 90,4% des répondants) ;
- Processus internes (132 entreprises soit 84,1% des répondants) ;
- Satisfaction des clients (117 entreprises soit 74,5% des répondants) ;
- Responsabilité environnementale (92 entreprises soit 58,6% des répondants) ;
- Apprentissage organisationnel et développement (87 entreprises soit 55,4% des répondants).

D'autre part, comme le montre le

² Par rapport aux quatre axes du *Balanced Scorecard*, un cinquième axe sur la responsabilité environnementale a été ajouté.

Tableau 3, les systèmes de récompenses peuvent s'appuyer sur :

- Des indicateurs de performance financière (57,3% des répondants) ;
- Des indicateurs de performance liés aux processus internes (55,4% des répondants) ;
- Des indicateurs de performance liés à la satisfaction des clients (31,2% des répondants) ;
- Des indicateurs de performance liés à l'apprentissage organisationnel et au développement (41,4% des répondants) ;
- Des indicateurs de performance liés à la responsabilité environnementale (19,1% des répondants).

Tableau 3 : Les axes du *Balanced Scorecard* et leur utilisation pour récompenser les managers et évaluer les performances.

Les axes du <i>Balanced Scorecard</i>	Axes utilisés aux moins deux fois par an pour évaluer la performance		Axes utilisés pour définir la récompense des managers	
	Nombre d'entreprises	%	Nombre d'entreprises	%
Financier	142	90,4	90	57,3
Processus internes	132	84,1	87	55,4
Satisfaction des clients	117	74,5	49	31,2
Apprentissage organisationnel et développement	87	55,4	65	41,4
<i>Responsabilité environnementale</i>	92	58,6	30	19,1

Il est intéressant de noter que le nombre d'entreprises utilisant les indicateurs de performance à des fins de récompenses diminue avec le nombre de dimensions utilisé. En effet, 90 entreprises (soit 57% des répondants) utilisent uniquement la dimension financière, tandis que 70 entreprises (soit 44,6% des répondants) utilisent deux dimensions différentes de la performance, et que 61 entreprises (soit 38,8% des répondants) utilisent au moins trois dimensions.

Nous remarquons que les entreprises serbes s'appuient en premier lieu sur des critères financiers pour mesurer leur performance et récompenser leurs managers. Mais il faut souligner que les systèmes de mesure de la performance axés principalement sur des critères financiers présentent plusieurs limites.

- Ces systèmes ne fournissent aucune information sur des facteurs décisifs aidant à l'accroissement des parts de marché et des bénéfices tels que : l'innovation, la satisfaction des clients, la qualité, et le développement des compétences des employés ;
- Ils ne prennent pas compte des éléments intangibles de la valeur d'une organisation ;
- Ils sont orientés vers le passé et offrent peu d'indication sur la performance future.

Dans les paragraphes suivants, nous mettrons en lumière le taux d'adoption du *Balanced Scorecard* par les entreprises serbes et la relation entre les indicateurs de performance stratégiques et les indicateurs de performance individuels.

3.3. Les pratiques de mesure de la performance au sein des entreprises serbes

Nous avons demandé aux entreprises serbes si elles disposaient des systèmes de mesure de leur performance tels que le *Balanced Scorecard* ou l'EVA.

Parmi les entreprises de notre échantillon, 121 (soit 77% des répondants) ont affirmé utiliser des systèmes de mesure de la performance, tandis que 37 (soit 23% des répondants) ont déclaré ne pas en avoir.

Ce dernier chiffre est surprenant compte tenu du fait que notre échantillon est constitué principalement de grandes et moyennes entreprises.

Parmi les entreprises déclarant utiliser des systèmes de mesure de leur performance, notons aussi que 23 (soit 19% des répondants) ont mis en place des outils de mesure de la performance formels (tels le *Balanced Scorecard* ou l'EVA) alors que 98 (soit 81% des répondants) ont déclaré avoir développé et mis en œuvre un système spécifique à leurs besoins.

Au vu de ces résultats, il est intéressant de noter que 10 entreprises serbes de notre échantillon ont mis en œuvre le *Balanced Scorecard* (soit 6,3% des répondants) et qu'un pourcentage similaire est observé pour les adoptants de l'EVA (10 entreprises, soit 6,3% des répondants).

3.4. Le consensus des cadres dirigeants sur le choix des indicateurs ; un facteur important pour relier les indicateurs de performance stratégiques aux indicateurs de performance individuels.

Comme mentionné précédemment, le *Balanced Scorecard* est un système de mesure de la performance qui fournit aux cadres dirigeants des informations nécessaires au pilotage de la performance. Le *Balanced Scorecard* se fonde sur la détermination des objectifs stratégiques et des mesures relatives aux quatre axes de la performance (à savoir ; la performance financière, les indicateurs relatifs à la relation avec le client, les indicateurs concernant les processus internes et ceux portant sur l'apprentissage organisationnel et le développement).

À la fin de chaque période, les cadres dirigeants vont comparer ces objectifs avec les réalisations effectuées afin de savoir si la performance désirée a été atteinte ou non. La détermination des objectifs et des indicateurs par les cadres dirigeants, leur permet sur un plan collectif de travailler ensemble, de mutualiser leurs efforts, d'influer collectivement sur les variables d'action et de motiver les employés pour atteindre des objectifs organisationnels communs.

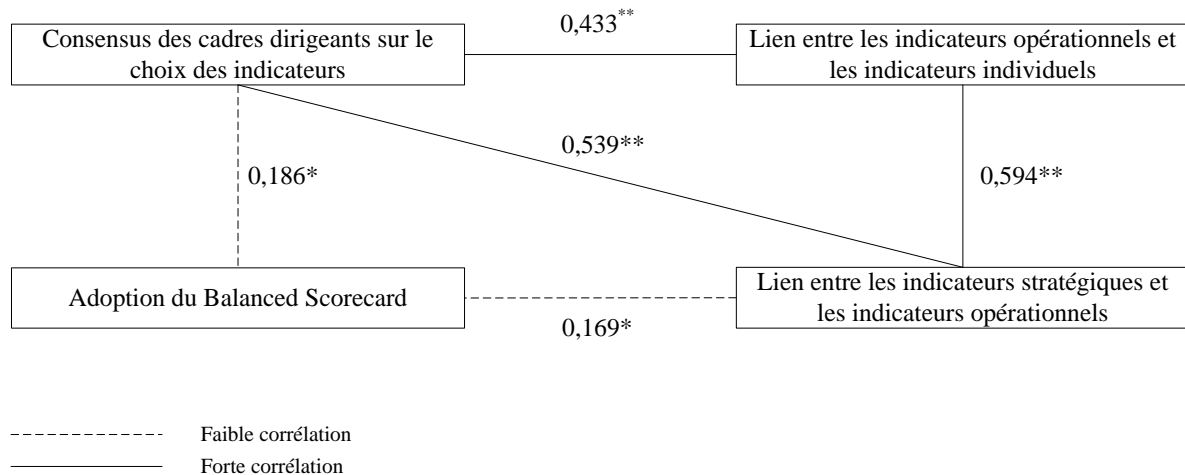
Selon les concepteurs du *Balanced Scorecard*, lier les indicateurs aux différents niveaux de l'organisation (niveau stratégique, niveau opérationnel et niveau individuel) pourrait assurer une meilleure mise en œuvre de la stratégie et une amélioration de la performance. En cela, relier les intentions stratégiques aux objectifs opérationnels et individuels, constitue l'une des caractéristiques principales du *Balanced Scorecard*.

Dit autrement, ce système vise à transformer les objectifs stratégiques en actions à travers l'établissement d'une carte stratégique comportant des liens de cause à effet entre les différents objectifs opérationnels.

Par conséquent, nous pouvons raisonnablement nous attendre à ce que les entreprises qui ont adopté le *Balanced Scorecard* relient, d'un côté, les mesures de performance stratégiques aux mesures de performance opérationnelles, et de l'autre, les mesures de performance individuelles aux mesures de performance opérationnelles.

Nous avons demandé aux entreprises dans quelle mesure un consensus des cadres dirigeants était établi, relatif au choix des indicateurs de mesure qu'ils pourraient utiliser pour évaluer la performance. Et d'autre part, nous leur avons également demandé quel était le lien entre mesures de performance individuelles et mesures de performance stratégiques.

Figure 2 : Résultats de la corrélation de Kendall et son test³



Seuils de signification:

** = seuil à 0,01 ; * = seuil à 0,05

Selon Kaplan et Norton (2003), un ensemble de mécanismes permet de traduire la stratégie générale d'une entreprise, ainsi que le *Balanced Scorecard*, en objectifs locaux et en mesures spécifiques, qui orienteront les actions personnelles. Ces mécanismes sont :

- Un programme de communication et de formation visant à faire connaître à l'ensemble des employés la stratégie et les comportements à adopter pour réaliser les objectifs ;
- Des actions visant à définir des objectifs afin d'articuler le *Balanced Scorecard* aux objectifs individuels ;
- Une articulation des mesures du *Balanced Scorecard* au système de récompenses, permettant d'aligner les actions de l'entreprise sur sa stratégie.

Au vu de ces données, nous pouvons nous attendre à ce que les entreprises ayant adopté le *Balanced Scorecard* se concentrent désormais sur la réalisation d'objectifs communs à l'ensemble de l'entreprise, et qu'elles articulent les indicateurs de la performance aux objectifs individuels afin de créer l'adhésion des employés à la stratégie globale de l'entreprise, ce qui pourrait conduire à une amélioration de la performance.

Par exemple, si l'un des objectifs de l'axe client du *Balanced Scorecard* est d'améliorer la ponctualité des livraisons, il peut être exprimé en objectif individuel consistant à réduire le temps de réglage des machines (Kaplan et Norton, 2003). Ainsi selon ces derniers, les efforts d'amélioration au niveau local sont alignés sur les déterminants de la performance de l'entreprise dans son ensemble.

Les études antérieures suggèrent que le *Balanced Scorecard* ne convient pas à toutes les entreprises et que certaines conditions sont nécessaires à son adoption et à son succès. Ces

³ Le coefficient de corrélation de Kendall et son test permettent d'étudier l'existence de liaisons entre deux variables.

facteurs, parmi lesquels vient en premier lieu la stratégie d'entreprise, jouent donc un rôle essentiel dans l'adoption du *Balanced Scorecard*.

Nos résultats (Cf. Figure 2) vont dans le même sens en indiquant que les entreprises qui adoptent le *Balanced Scorecard* ont tendance, d'une part, à lier les indicateurs stratégiques aux indicateurs opérationnels, et d'autre part, à faire que leurs cadres dirigeants choisissent conjointement les indicateurs de performance.

En d'autres termes, l'adoption du *Balanced Scorecard* est positivement associée avec certaines caractéristiques de mise en œuvre de la stratégie. Dans le même ordre d'idée, Naro et Travaillé (2010) indiquent que la mise en place du *Balanced Scorecard* peut se heurter au problème de la fixation des objectifs et à celui du choix des indicateurs. De ce fait, selon ces auteurs, sans performance cible clairement identifiée, il est difficile de savoir si la stratégie a atteint ou non ses objectifs.

4. Conclusion

L'ancrage de notre étude dans le contexte serbe est en soi un premier apport managérial, puisqu'il s'agit, sans doute, de l'une des premières recherches portant sur l'adoption des outils de mesure de la performance dans ce pays. Nous avons notamment pu mettre en évidence (1) l'importance du consensus des cadres dirigeants sur la question du choix des indicateurs permettant de relier les indicateurs de performance opérationnels et individuels aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Mais ce consensus doit également porter sur (2) les caractéristiques des outils de mesure de la performance utilisés par les entreprises serbes et sur (3) le taux d'adoption du *Balanced Scorecard*.

Les cadres dirigeants sont considérés comme des rassembleurs, ayant pour mission de décliner la stratégie à tous les niveaux et à élaborer une vision stratégique qui fédère les employés autour d'un objectif commun pour l'avenir. En cela, ces cadres favorisent l'adoption, l'implantation et la pérennité du *Balanced Scorecard*. Ils jouent donc un rôle important dans le développement de ce système de mesure.

Nos résultats indiquent également que les entreprises serbes disposant d'un système de mesure de la performance, donnent beaucoup d'importance aux indicateurs de performance financière. Mais n'oublions pas que, quel que soit le type d'outil de mesure de la performance utilisé, les mesures financières et non financières doivent être alignées et intégrées dans un cadre stratégique global, afin d'aboutir à un tableau de bord équilibré :

- Entre indicateurs financiers et non financiers ;
- Entre indicateurs de plans d'action, et indicateurs de résultat de ces actions ;
- Entre indicateurs prédictifs à court et moyen terme ;
- Entre les différentes sources de la performance, à savoir ; les attentes des clients, la contribution des processus à ces attentes, les ressources humaines, la qualité du système d'information, etc.

Notre étude a mis en lumière différents mécanismes qui pourraient participer à l'amélioration de la performance grâce à la mise en place du *Balanced Scorecard*. Parmi ces mécanismes, nous citerons notamment le consensus des cadres dirigeants quant au choix des indicateurs, et l'alignement des objectifs de l'entreprise.

Les recherches futures devraient conduire à une étude de cas ou à une enquête, afin d'éclairer l'impact de la mise en place du *Balanced Scorecard* sur les performances des entreprises et de mieux comprendre les retombées complexes de la mise en place de ce système de mesure.

5. Bibliographie

5.1. Articles

- Banker, R.D., Potter G., et Srinivasan, D., « An Empirical Investigation of an Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures », *The Accounting Review*, Vol. 75, Janvier, p. 65-92, 2000.
- Ittner, C., Larcker, D., et Meyer, M. « Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from a *balanced scorecard* », *The Accounting Review*, Vol. 78, p. 725-758, 2003.
- Kaplan R. S., et Norton, D.P., « Having trouble with your strategy? Then map it », *Harvard Business Review*, p. 167-176, 2000.
- Kaplan R.S. et Norton, D.P., « The balanced-scorecard: Measures that drive performance ». *Harvard Business Review*, p. 71-79, Janvier-Février, 1992.
- Kaplan R.S., et Norton, D.P., « Using the *balanced scorecard* as a strategic management system », *Harvard Business Review*, p. 75-85, 1996.
- Said, A.A. HassabElnaby, H.R. et Wier B. « An empirical investigation of the performance consequences of non-financial measures », *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 15, p. 193-223, 2003.
- Santori P.R., et Anderson, A.D., « Manufacturing performance in the 1990s: measuring for excellence », *Journal of Accountancy*, Vol. 164, No. 5, p. 141-7, 1987.
- Wong-On-Wing, B., Guo, L. , Li, W., et Yang D., « Reducing conflict in *Balanced Scorecard* evaluations », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, p. 363-377, 2007.

5.2. Ouvrages

- Dillman, D.A., *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method*, John Wiley & Sons Inc., New York, 2000.
- Johnson H.T., et Kaplan, R.S., *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston, Harvard Business School Press, 1987.
- Kaplan R. S., et Norton, D. P., *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business Press, 302 pages, 2006.
- Kaplan R.S., et Norton D.P., *The Execution Premium Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press, 320 pages, 2008.
- Kaplan R.S., et Norton, D.P., *Le tableau de bord prospectif*, Les Editions d'Organisation, 311 pages, 2003.
- Pesqueux, Y., Löning H., et Malleret, V., *Le contrôle de gestion : Organisation et mise en œuvre*, 2^{ème} édition, Dunod, 286 pages, 2003.

5.3. Cahiers de recherche, rapports et communications dans des congrès

Naro G., et Travaillé, D., « *Le Balanced Scorecard revisité à travers le modèle des leviers de contrôle : les enseignements de deux études de cas* », 31^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité - Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, France, 2010.

Questionnaire

Segment I: Performance measurement practice

1. Please consider for each of the six strategic performance areas and check if it is true:

- Performance measures are updated and reviewed at least semi-annually.
- Performance measures are used for rewarding.

For each performance dimension please check if statements are true. Below the table some examples of performance indicators are given as an illustration, for each area.

Strategic performance area	1) Performance measures are updated and review at least semi-annually	2) Performance measures are used in the rewarding system
a. Financial performance		
b. Operating efficiency		
c. Customer satisfaction		
d. Internal process		
e. Community / environment responsibility		

a. Financial performance: operating income, sales growth, return on investment, profit rate, generation of cash flow, value for shareholders (economic value added) – EVA, realization of budget, etc.

b. Operational performance: reduction in costs, percentage of defective products shipped, different indicators depending on the production process, quality of products/services, respecting the delivery dates, distribution, percentage of shipment returned due to poor quality, on time delivery.

c. Customer satisfaction: survey of satisfaction of clients, survey of market position, competitiveness, number of customer complaints.

d. (Internal process) Employee performance level (index) of motivation of employees, productivity of employees, average number of years within the firm, development of competences of employees, percentage of university degree employees, average absenteeism.

e. Innovation/change: development of new products/service, number of new products launches, number of new patents.

f. Community/environment responsibility: respect of the environment and social contributions, development of new processes and use of new technologies, percentage of sales used for improvement of social and environmental awareness, etc.

2. Evaluate the level of agreement of senior managers on measurable criteria for determining strategic success.

(Please circle the number from 1 to 5 that best fits your opinion)

Very low	Low	Average	High	Very high
1	2	3	4	5

3. Evaluate the link between unit (functions, organizational levels) performance measures and strategy company measures.

(Please circle the number from 1 to 5 that best fits your opinion)

Very weak	Weak	Average	Strong	Very strong
1	2	3	4	5

4. Evaluate the link between individual performance measures (of employees and managers) and unit measures.

(Please circle the number from 1 to 5 that best fits your opinion)

Very weak	Weak	Average	Strong	Very strong
1	2	3	4	5

5. Does your company use some of the ready - to - use systems for performance measurement, such as *Balanced Scorecard* or Economic Value Added?

Please circle.

Yes	No
------------	-----------

a) If YES, please indicate which: _____

b) If NO, please indicate if your company uses any system, software or application that provides you information for decision making, and using which you measure and track systematically the value of performance indicators (Performance Measurement System - PMS)

Please circle.

Yes	No
------------	-----------

Segment II: General information concerning the firm and the person filling out the questionnaire.

6. Name of the company :

7. Main industry : _____

You don't need to answer the questions from number 8 to number 12, if you don't find it comfortable for you.

8. Working position of the person filling out the questionnaire: _____

9. Years within the firm: _____

10. Years at the present and similar positions: _____

11. E-mail address: _____

12. Would you be willing to give some more detailed information concerning your practice in performance measurement for the purposes of this research in the form of an interview? All the information obtained from the interview would be subject to your review before inclusion in the final paper, and all the confidential information will be protected.

Please circle.

Yes	No
------------	-----------

13. Would you like to receive report on the results of the study?

Please circle.

Yes	No
------------	-----------