

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ÉLABORATION D'UN MODÈLE DE CONCEPTION DE SYSTÈME
DE MESURE DE PERFORMANCE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN INFORMATIQUE DE GESTION

PAR
AMAL ZARROUKI

Septembre 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont tout d'abord à Monsieur Martin Cloutier, professeur et directeur de la maîtrise en informatique de gestion à l'université du Québec à Montréal et directeur de mon mémoire de recherche, pour ses conseils, sa collaboration et ses encouragements; aux membres du jury, madame Suzanne Sirois et monsieur Michel Delorme, pour leurs commentaires qui ont permis d'améliorer la qualité de ce travail.

Mes remerciements vont également au Fond québécois de la recherche sur la nature et la technologie (FQRNT) pour la subvention de cette recherche ainsi qu'à toutes les entreprises et les personnes qui ont participé que ce soit lors des entrevues de pré-test ou lors des études de cas; sans leur contribution et leur entière collaboration les résultats obtenus lors de ce projet n'auraient pu être réalisés.

Je tiens à remercier également ma famille et mes amies pour leur soutien moral et leurs encouragements tout au long de ce processus; ils étaient souvent à l'écoute lors des moments difficiles.

Et enfin un merci tout particulier à mon ami Jamal qui n'a pas hésité à me prodiguer de judicieux conseils que ce soit au niveau de la recherche ou pour me soutenir moralement durant toutes ces années de recherche. Il m'a toujours dressé la barre haute pour avoir un travail rigoureux et de qualité. Je lui serai toujours reconnaissante.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
RESUMÉ	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I.....	6
FONDEMENTS THÉORIQUES.....	6
CHAPITRE II	30
REVUE DE LITTÉRATURE.....	30
2.1. l’environnement organisationnel et l’information nécessaire en soutien à la prise de décision.....	31
2.1.1. Environnement organisationnel et ses composantes.....	31
2.1.2. Impact de l’environnement sur l’organisation	36
2.1.3. Adaptation de l’organisation aux changements dans son environnement	37
2.2. Systèmes d’information décisionnels.....	40
2.3. Tableau de bord et Indicateurs	43
2.3.1. Concept de Tableau de bord	43
2.3.2. Concept d’Indicateur.....	44
2.3.3. Concept de performance :	45
2.4. Conception des indicateurs d’un tableau de bord de mesure de performance ...	47
2.4.1. Présentation des cadres théoriques de mesure de performance	47
2.4.2. Présentation des méthodologies et guide pratiques de conception de tableau de bord 58	
2.5. Synthèse	62
CHAPITRE III.....	64
CADRE CONCEPTUEL	64
3.1. Cadre conceptuel préliminaire	65

3.2.	Le caractère multidimensionnel de la mesure de performance organisationnelle (parties prenantes clés):	67
3.3.	Importance d'introduire et les résultats de performance et les déterminants de ces résultats dans un système de mesure de performance	71
3.4.	Déterminants de performance	74
3.5.	Synthèse	78
CHAPITRE IV		79
MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....		79
4.1.	Objet de la recherche.....	80
4.2.	Type de recherche : exploratoire	84
4.2.1.	Fondements théoriques	84
4.2.2.	Pratique	85
4.3.	Approche de recherche : Qualitative	86
4.3.1.	Fondements théoriques	86
4.3.2.	Pratique	87
4.4.	Stratégie de recherche : l'étude de cas	88
4.4.1.	Fondements théoriques	88
4.4.2.	Pratique	90
4.5.	Unité d'analyse, échantillonnage des cas et des répondants	91
4.5.1.	Fondements théoriques	91
4.5.2.	Pratique	93
4.6.	La collecte de données	95
4.6.1.	Fondements théoriques	95
4.6.2.	Pratique	96
4.7.	Méthode d'analyse des données	100
4.7.1.	Fondements théoriques	100
4.7.2.	Pratique	101
4.8.	Vérification et validation des données (Qualité de la recherche).....	103
4.9.	Synthèse	104
CHAPITRE V		105
ANALYSE INTRA CAS et INTER CAS.....		105

5.1.	Étude de cas A.....	106
5.1.1.	Profil de l'entreprise	106
5.1.2.	Volet Performance	109
5.2.	Étude de cas B.....	124
5.2.1.	Profil de l'entreprise	124
5.2.2.	Volet Performance :	126
5.3.	Étude de cas C.....	136
5.3.1.	Profil de l'entreprise	136
5.3.2.	Volet Performance	138
5.4.	Analyse inter-cas.....	146
5.5.	Synthèse	153
	CHAPITRE VI.....	155
	DISCUSSION.....	155
6.1.	Résumé des résultats	156
6.1.1.	Configuration commune des dimensions de performance.....	156
6.1.2.	Configuration du profil : R-D première phase de développement.....	160
6.1.3.	Configuration du profil : entreprise industrielle	161
6.2.	Discussion des résultats.....	164
6.2.1.	Le caractère multidimensionnel de la performance organisationnelle et la dépendance des ressources.....	164
6.2.2.	Étendue des dimensions des résultats de performance (parties prenantes) Dimensions limitées- consensus aspect financier - dimension non applicable.....	168
6.2.3.	Dimensions des déterminants de performance.....	170
6.3.	Synthèse	171
	CONCLUSION.....	172
	BIBLIOGRAPHIE.....	176
	APPENDICE A.....	181
	OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES AUPRÈS DES ENTREPRISES	181
	APPENDICE B.....	191
	DOCUMENTS D'ANALYSE SUR ATLASTI	191

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 Cadre conceptuel de la recherche en SI.....	8
Figure 1.2 Fondements théoriques du projet de recherche.	13
Figure 1.3 Réseau inter -organisationnel et les secteurs	15
Figure 1.4 Organisation en tant que système ouvert.	21
Figure 1.5 Modèle cybernétique de contrôle.	26
Figure 1.6 Vision holiste de la mesure de la performance et de la rétroaction.	27
Figure 2.1 Dimensions de la revue de littérature.	31
Figure 2.2 Conceptualisation de l'environnement organisationnel.....	33
Figure 2.3 Organisation et flux informationnels.	39
Figure 2.4 Évolution des systèmes de support à la gestion.	41
Figure 2.5 Matrice de mesure de performance.....	48
Figure 2.6 Modèle des résultats et déterminants de résultats.....	49
Figure 2.7 Approche de mesure orientée processus.....	50
Figure 2.8 Perspectives du tableau de bord prospectif.....	51
Figure 2.9 Modèle de mesure de performance stratégique	53
Figure 2.10 Prise de performance.	54
Figure 3.1 Cadre conceptuel de la recherche.	66
Figure 3.2 Vision macro de la mesure de performance organisationnelle.	70
Figure 5.1 Organigramme de l'entreprise A	108
Figure 5.2 Carte des dimensions de performance de l'entreprise A.	109
Figure 5.3 Schéma illustrant le fonctionnement des activités de l'organisation.....	125
Figure 5.4 Carte des dimensions de performance de l'entreprise B.	126
Figure 5.5 Organigramme de l'entreprise C.	137
Figure 5.6 Carte des dimensions de performance de l'entreprise C.	138
Figure 6.1 Configuration commune des dimensions de performance organisationnelle.	156
Figure 6.2 Configuration de performance profil R-D en première phase de développement.	161
Figure 6.3 Configuration de performance profil entreprise industrielle.	163

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1-1 Caractéristiques des paradigmes de recherche en SI	11
Tableau 1-2 Théories d'organisation – relation de l'organisation avec son environnement... ..	18
Tableau 1-3 Modèles de performance organisationnelle	24
Tableau 1-4 Évolution des SMP cybernétiques vs holistes	28
Tableau 2-1 Synthèse des différentes typologies de l'environnement, de leurs avantages et limites	35
Tableau 2-2 Typologies des indicateurs et leurs caractéristiques vues par différents auteurs	45
Tableau 2-3 Dimensions de performance et degré de couverture de l'environnement organisationnel	56
Tableau 2-4 Phases d'élaboration de tableau de bord selon Boix, D. et Féminier, B. (2003)	61
Tableau 3-1 Liste des déterminants de performance.....	75
Tableau 4-1 Conditions de pertinence d'une stratégie de recherche.....	90
Tableau 4-2 Profil des cas retenus	94
Tableau 4-3 Profil des répondants et entrevues retenus.....	95
Tableau 4-4 Détail des sources de données par cas	96
Tableau 4-5 Principales questions du guide d'entrevue.....	97
Tableau 4-6 Questions de codage	101
Tableau 4-7 Ensemble des tactiques utilisées pour garantir la qualité de la recherche.....	103
Tableau 4-8 Synthèse du design de la recherche	104
Tableau 5-1 Cas A - Dimension de performance auprès des actionnaires.....	110
Tableau 5-2 Cas A - Dimension de performance auprès des Clients.....	111
Tableau 5-3 Cas A - Dimension de déterminant de performance liée aux fournisseurs	112
Tableau 5-4 Cas A - Dimension de performance auprès des consommateurs	113
Tableau 5-5 Cas A - Dimension de performance auprès de la communauté	114
Tableau 5-6 Cas A - Dimension de déterminants de performance liés aux employés.....	116
Tableau 5-7 Cas A - Dimension de performance auprès des employés.....	116
Tableau 5-8 Cas A - Dimension déterminant de performance liés à l'env. Social	118
Tableau 5-9 Cas A - Dimension déterminant de performance liés à l'env. Technologique .	118
Tableau 5-10 Cas A - Dimension de performance écologique	119
Tableau 5-11 Cas A- Indicateurs de performance du processus de R-D	120
Tableau 5-12 Cas A- Indicateurs de performance du processus de production.....	121
Tableau 5-13 Cas A- Indicateurs de performance du processus contrôle qualité	121
Tableau 5-14 Cas B- Dimension de performance auprès des sociétés de capital-risque	127
Tableau 5-15 Cas B- Dimension de performance auprès des clients	128
Tableau 5-16 Cas B- Dimensions déterminants et résultats de performance relatifs aux employés.....	129
Tableau 5-17 Cas B- Dimension déterminant de performance lié aux centres de recherche	130
Tableau 5-18 Cas B- Dimension déterminant de performance –sous traitant production	130
Tableau 5-19 Cas B- Dimension déterminant de performance lié aux fournisseurs.....	131
Tableau 5-20 Cas B- Dimension d'obstacle à la performance –Réglementation	131
Tableau 5-21 Cas B- Dimension de performance des résultats par rapport à la concurrence	132

RESUMÉ

Les systèmes de mesure de performance jouent un rôle très important dans les organisations pour différentes raisons : la prise de décision, le contrôle, l'apprentissage et rétroaction et la diffusion de l'information aux parties prenantes notamment les actionnaires.

Pendant longtemps la conception économique de la performance organisationnelle a dominé. L'évaluation de la performance ne reposait que sur des critères financiers qui ne reflétaient que la performance historique. Les systèmes de mesure de performance ont depuis évolué vers la mesure d'actifs intangible tels la compétence des ressources humaines et la propriété intellectuelle.

Plusieurs cadres conceptuels et systèmes de mesure de performance (SMP) ont été introduits dans la littérature dont le tableau de bord prospectif (TBP) (Kaplan et Norton, 1996, 2001, 2004) qui est largement utilisé. Le TBP conçoit la performance organisationnelle en quatre dimensions interreliées par des liens de cause à effet : 1) dimension financière, 2) dimension client, 3) dimension processus internes et, 4) dimension capacités d'apprentissage et d'innovation. Toutefois, ce modèle a été souvent critiqué pour ses dimensions externes limitées à la satisfaction des actionnaires et des clients alors que l'entreprise dépend de plusieurs parties prenantes. De cette problématique liée à la conception des SMP, découle la question de recherche suivante : Quelles sont les dimensions internes et environnementales qui doivent être prises en considération dans la conception d'un tableau de bord de mesure de performance organisationnelle ?

Ce projet de recherche poursuit deux principaux objectifs : 1) élaborer un modèle conceptuel, empirique, qui intègre les principales dimensions internes et environnementales permettant de mesurer la performance organisationnelle et, 2) répondre à un besoin, exprimé par les entreprises du secteur des nutraceutiques et aliments fonctionnels, qui consiste à identifier les indicateurs et les facteurs clés de performance de ces entreprises.

Pour atteindre les objectifs de cette recherche, une stratégie par étude de trois cas d'entreprises dans le secteur des nutraceutiques et aliments fonctionnels a été employée. Les données ont été recueillies par le biais d'entrevues semi-structurées et de documents. Ensuite, des analyses intra et inter cas ont été réalisées.

Les résultats de cette recherche montrent effectivement qu'il existe d'autres parties prenantes qu'il faut considérer dans la mesure de performance organisationnelle. Les dimensions communes identifiées sont sur deux volets : 1) les résultats de performance : actionnaires, clients, concurrents, employés et, 2) les déterminants de performance : parties prenantes (fournisseurs, centre de recherche/Université, employé et réglementation), performance des processus critiques et capacités.

Mots-clés

Tableaux de bord. (AIS AC08), balanced scorecard, Systèmes d'aide à la décision (MISQ : DECISION SUPPORT SYSTEMS, HA03), performance organisationnelle, Mesure de performance organisationnelle.

INTRODUCTION

Dans un environnement concurrentiel où les organisations sont soumises à de multiples contraintes, les décideurs ont de plus en plus besoin de s'informer sur l'état de performance de leur organisation pour s'ajuster en adoptant les stratégies adéquates (ex. innovation) ou pour rassurer leurs parties prenantes. Sachant que la performance est jugée par ces diverses parties prenantes, une question se pose aux décideurs : comment peuvent-ils mesurer la performance globale de leur organisation ?

Afin de refléter la situation économique actuelle d'une entreprise, depuis les années 1980 et 1990, on assiste à une révolution des systèmes de mesure de performance qui ont beaucoup évolués (Eccles, 1991). En effet, plusieurs cadres théoriques (Keegan et al., 1989; Fitzgerald et al., 1991; Kaplan et Norton, 1996; Atkinson et al., 1997; Kennerley et Neely, 2000) et méthodes (Selmer, 1998; Fernandez, 1999; Voyer, 2000; Boix et Féminier, 2003) de conception de système de mesure de performance et tableau de bord ont été proposés. Ainsi, du contrôle temporel et financier on mesure actuellement des actifs intangibles entre autres les compétences, le capital intellectuel, la satisfaction clientèle et la part du marché (Eccles, 1991).

Chercheurs et praticiens se sont donc intéressés à la performance organisationnelle et sa mesure dans plusieurs domaines dont ceux de la comptabilité de gestion, des études d'organisation et des systèmes d'information (SI). Les études ont été consacrées à des problématiques relatives à une ou plusieurs phases de développement d'un SMP : la conception, le développement, le déploiement et l'utilisation.

La conception de SMP est la phase qui a suscité le plus d'intérêt notamment dans le domaine de la comptabilité de gestion qui s'est beaucoup inspiré des théories d'organisation qui traitent le concept d'efficacité organisationnelle. En effet, plusieurs cadres conceptuels ont été développés dans ce domaine dont : le tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton, 1996; 2001; 2004), l'approche des parties prenantes (Atkinson et al., 1997) et le prisme de performance (Kennerley et Neely, 2000). Quant au domaine des SI, les praticiens ont plutôt

proposés des guides pour l'élaboration de tableau de bord de la phase de conception jusqu'à la phase d'utilisation. Ces praticiens se basent plus sur les préoccupations de gestion pour l'élaboration du tableau de bord et ne proposent pas de base conceptuelle cohérente et intégrée pour orienter la conception et la présentation de la performance globale de l'organisation.

Le TBP introduit par Kaplan et Norton (1996, 2001, 2004) est le cadre conceptuel largement utilisé notamment que plusieurs solutions informatisées de mesure de performance se basent sur son modèle (ex. Oracle Balanced scorecard). Le TBP conçoit la performance organisationnelle en quatre dimensions interreliées : dimension financière, dimension client, dimension processus internes, et dimension capacités d'apprentissage et d'innovation. D'autres modèles de mesure de performance et variantes du TBP ont suivis entre autres :

- le navigateur Skandia AFS à cinq (5) dimensions (valorisation du capital intellectuel) (Olve et al., 1999, p.95);
- la pyramide de performance de McNair et al. en 1990 (Olve et al., 1999);
- le balanced scorecard de Maisel en 1992 (Olve et al., 1999).

Bien que ces cadres conceptuels et méthodes permettent de palier aux insuffisances des systèmes traditionnels de mesures financières (retour sur investissement (ROI), croissance des ventes, etc.), elles présentent encore des limites en ce qui a trait aux principes qui régissent la sélection des indicateurs de performance par rapport à l'environnement organisationnel. Par exemple, pour le TBP, on lui reproche souvent l'absence de vision élargie sur l'environnement externe qui est limité aux clients et actionnaires (Neely et al, 1995; Bontis et al., 1999; Norreklit, 2000; Lohri, 2000), alors que dans un environnement économique très dynamique, une entreprise ne peut créer de la valeur pour ses clients et ses actionnaires que si elles créent de la valeur pour toutes ses parties prenantes clés, entre autres les fournisseurs, les partenaires stratégiques, les groupes de consommateurs et les organismes de réglementation (Neely et al., 2000). Cependant, d'autres méthodes ont une vision trop large et ne considèrent pas uniquement les environnements pertinents pour l'unité ou l'entreprise concernée par l'étude ce qui constitue selon Castrogivanni (1991) l'une des principales limites dans les études en gestion en général.

Problématique de recherche

La problématique de cette recherche peut donc être formulée en deux volets : d'une part, la mesure de la performance a depuis toujours été l'une des préoccupations majeures de toute entreprise, que ce soit la mesure des actifs tangibles (d'ordre financier) ou intangibles (ex : compétence, satisfaction clientèle, etc); cependant, peu d'études empiriques ont été effectuées pour éprouver les cadres théoriques de mesure de performance organisationnelle ou pour identifier les dimensions de performance empiriquement (Morin, 1994). L'étude de thèse de doctorat de Morin (1994) est l'une de ces rares études.

D'autre part, les approches de conception de systèmes de mesure de performance représentent un ensemble de limites quant à l'identification des indicateurs de performance au niveau de l'environnement. Ces limites peuvent être résumées par l'absence d'une vision élargie sur les dimensions externes de l'environnement comme dans le cas du TBP (Norreklit, 2000) ou une vision trop large et abstraite de cet environnement. Or, comme l'a souligné Castrogiovanni (1991), la munificence de l'environnement a une influence incontestable sur la survie et la croissance d'une organisation (opportunité/menaces ou croissance/déclin), c'est pourquoi il faut étudier tout les éléments pertinents de cet environnement et extraire l'information nécessaire pour la prise de décision stratégique.

De ce fait, les systèmes de mesure de performance en général, doivent non seulement comparer les indicateurs d'activité par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise mais doivent aussi intégrer des indicateurs d'éclairage sur les éléments pertinents de l'environnement (parties prenantes) qui affectent la performance de l'organisation de façon directe ou indirecte.

Questions de recherche

De cette problématique liée à la conception des systèmes de mesure de performance pour des entreprises qui évoluent dans des environnements très dynamiques, découle la **question de recherche suivante** : Quelles sont les dimensions internes et environnementales qui doivent être prises en considération dans la conception d'un tableau de bord de mesure de performance organisationnelle ? La réponse à cette question principale nécessite la réponse aux sous questions suivantes :

- Quels sont les indicateurs de performance que les organisations à but lucratif utilisent pour mesurer leur performance?
- Sachant que pour être plus proactif, les SMP doivent intégrer aussi les déterminants de performance, quels sont les facteurs clés ou déterminants de cette performance ?
- Comment ces facteurs affectent-ils la performance organisationnelle ?
- Et quelles sont les grandes dimensions de performance organisationnelles ?

Objectifs de la recherche

La réponse à ces questions permettra d'atteindre les objectifs de cette recherche que l'on peut formuler en deux volets :

1) Les objectifs académiques :

- Développer un modèle conceptuel, empirique, qui intègre les principales dimensions internes et environnementales permettant de mesurer la performance organisationnelle.
- Comprendre la relation entre ces différentes dimensions et améliorer la compréhension du concept de performance organisationnelle.

2) L'objectif pratique :

- Répondre à un besoin, exprimé par les entreprises du secteur des nutraceutiques et aliments fonctionnels, qui consiste à identifier les indicateurs et les facteurs clés de performance de ces entreprises.
- Proposer un modèle empirique qui pourra être utilisé comme structure de base dans la conception d'un tableau de bord destiné pour la haute direction.

Méthode de recherche

Dans le cadre de cette recherche, la collecte de données est basée sur l'étude de cas de trois entreprises oeuvrant dans le secteur de l'industrie des nutraceutiques et aliments fonctionnels au Québec. Le choix de ce type d'entreprise peut être justifié d'une part, par la dynamique et l'évolution rapide de cette industrie, d'autre part, par le besoin exprimé par ces entreprises d'étudier leur performance ainsi que d'identifier les capacités qu'elles doivent développer pour assurer la performance future et prévoir les différents scénarios d'évolution de ce secteur industriel.

Organisation du mémoire

La suite de ce mémoire est organisée comme suit : le chapitre I porte sur les fondements théoriques de cette recherche pour mettre en contexte ce projet (concept d'environnement organisationnel, concept de performance organisationnelle, théorie de la dépendance des ressources, la mesure de la performance) ensuite le chapitre II présente les différents axes de la littérature faisant ressortir les aspects théoriques et pratiques de la mesure de performance (cadres théoriques de mesure de performance) qui ont aidé à identifier la problématique en question et à construire le cadre conceptuel de cette recherche. Ce chapitre abordera notamment des thèmes sur l'impact des flux d'information dans les environnements organisationnels dynamiques, sur les outils décisionnels et sur les recherches dans le domaine de la mesure de la performance (comptabilité de gestion et systèmes d'information).

Ensuite, le chapitre III introduit le cadre conceptuel qui délimite les frontières de ce projet de recherche en précisant les dimensions et concepts qui seront étudiés. Suivi du chapitre IV de méthode de recherche où l'on décrit la démarche, les méthodes et techniques utilisées pour atteindre les objectifs escomptés de ce projet. Dans le chapitre V sont présentés les résultats de l'analyse des données collectées lors de cette recherche, ce chapitre expose une analyse détaillée pour chaque cas, suivie d'une analyse inter-cas et enfin la discussion fera l'objet du chapitre VI.

CHAPITRE I

FONDEMENTS THÉORIQUES

L'objectif de ce chapitre est d'abord, de présenter brièvement les fondements de la recherche dans le domaine des SI ensuite d'explorer les théories de base qui sont liées à ce projet de recherche et qui ont guidé ce travail tout au long de ce processus. Ce chapitre permettra ainsi la mise en contexte de cette étude.

Dans la première section sur les fondements de la recherche en SI, le cadre conceptuel de la recherche en SI est d'abord présenté (Hevner et al., 2004). Ensuite suivra la présentation des deux grands paradigmes de recherche en SI (March et Smith, 1995; Laudon et Laudon, 2001) tout en mettant en évidence les différences entre ces deux courants et la possibilité d'une approche synergétique.

La deuxième section de ce chapitre portera sur les fondements théoriques de cette recherche autour de trois axes : l'organisation et sa relation avec son environnement et la mesure de performance organisationnelle. Pour cela, nous avons exploré les théories d'organisation (Hatch, 1997) qui étudient le concept d'environnement organisationnel, la théorie générale des systèmes appliquée sur l'organisation, le concept de performance organisationnelle et enfin la mesure de la performance organisationnelle et son évolution d'une perspective cybernétique vers une perspective plus systémique et holiste.

1.1. Les fondements de la recherche en système d'information

1.1.1. Le cadre conceptuel de la recherche en SI

Le domaine des systèmes d'information est un domaine que l'on peut qualifier de domaine multidisciplinaire puisqu'il transcende plusieurs autres disciplines, citons à titre d'exemple : les sciences de la gestion, les sciences sociales, l'informatique, la théorie des organisations et l'économie (Laudon et Laudon, 2001). Ces disciplines représentent à la fois une source de questionnement, de solutions ou de fondements théoriques pour la recherche en SI.

Sachant qu'un système d'information d'un point de vue organisationnel, est une solution basée sur des technologies de l'information (TI) et qui permet d'étendre les capacités et compétences organisationnelles et individuelles pour faire face à des défis de contrôle, de gestion ou d'aide à la décision, l'environnement de la recherche en SI doit composer avec trois dimensions importantes : la technologie, l'organisation, et les individus.

Le cadre conceptuel proposé par Hevner et al. (2004) (voir Figure I.1) illustre le contexte global de la recherche dans le domaine des SI. Dans ce cadre, on peut distinguer : 1) l'environnement de la recherche, 2) les processus de recherche et méthodes que l'on peut utiliser et 3) la base de connaissance.

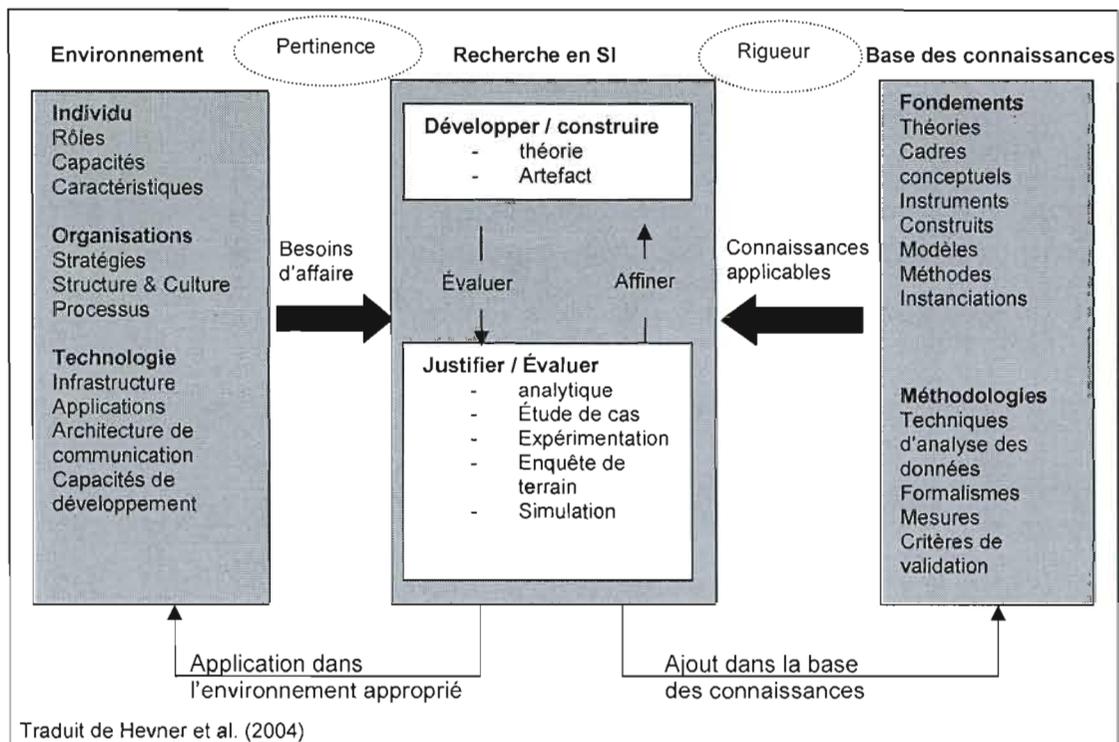


Figure 1.1 Cadre conceptuel de la recherche en SI.

L'environnement de recherche permet de délimiter l'étendue de la recherche et de justifier sa pertinence par rapport à des besoins exprimés par des individus, dans un contexte organisationnel précis (stratégie, culture et structure, et processus) et par rapport à des technologies existantes ou que l'on projette d'avoir, ceci d'une part, d'autre part pour s'assurer que les résultats de la recherche seront appropriés pour cet environnement.

Quand au processus de recherche c'est l'ensemble des activités qui permettent de réaliser la recherche. Dépendamment des besoins exprimés ou du problème à résoudre dans l'environnement de recherche défini, les activités de recherche consistent soit à développer des artefacts TI et les évaluer (par exemple, simulation, expérimentation) soit à construire des théories ou cadres conceptuels et les justifier de manière empirique (par exemple, les études de cas).

Et enfin, la base des connaissances, elle représente les fondements que les chercheurs explorent pour connaître les études antérieures qui sont reliées à leur projet de recherche (par exemple, les théories, les cadres conceptuels, les méthodes,...). Une base qu'ils alimentent à leur tour grâce aux résultats de leur recherche. Cependant, ce que l'on remarque dans la discipline des SI, est que la plupart des théories, cadres ou autres fondements conceptuels ne sont pas propres à cette discipline. Dans la majorité des cas, les fondements de la recherche sont empruntés à d'autres disciplines telles les sciences de la gestion, la psychologie, l'informatique, les théories de l'organisation. En effet, une étude effectuée par Farhoomand et Drury (1999) sur les thèmes de recherche en SI, indique que dans la période entre 1985 et 1996, il y a eu une croissance significative du recours des chercheurs en SI à des disciplines de référence. Dans cette étude, les chercheurs ont procédé par une analyse thématique de recherches en SI publiées dans 2 098 articles des journaux académiques les plus réputés dans le domaine des SI (MIS Quarterly (MISQ), Communications of the ACM (CACM), Journal of Management Information Systems (JMIS), European Journal of Information Systems (EJIS), Information and Management (IM), Management Science (MS), Information Systems Research (ISR) et Journal of Strategic Information Systems (JSIS)).

Le recours à des disciplines de référence dans le domaine de la recherche en SI a permis d'étudier les SI selon des perspectives différentes que l'on peut classer en deux approches : l'approche technique et l'approche comportementale (Laudon et Laudon, 2001; March et Smith, 1995; Hevner et al., 2004).

1.1.2. Les deux paradigmes de recherche en système d'information

Dans la recherche en SI, March et Smith (1995) distinguent deux principaux paradigmes de recherche : 1) le paradigme de la science de conception «Design science» que Laudon et Laudon (2001) nomment le paradigme technique et 2) le paradigme des sciences comportementales (SC) (par exemple, sciences sociales, économie, psychologie,...). Ces deux courants de recherche sont complémentaires mais assez différents que ce soit au niveau des objectifs, des activités de recherche mises en œuvre et des résultats ou artefacts qu'ils génèrent (March et Smith, 1995; Hevner et al., 2004).

Premièrement, au niveau de l'objectif de recherche, les chercheurs qui adhèrent au paradigme technique sont plus orientés technologie, leur principal objectif est celui de créer des artefacts TI pour répondre à des besoins liés à l'information, ce qui donne à ce type de recherche un caractère plus prescriptif et orienté résolution de problèmes; cependant les chercheurs en SI qui adhèrent au courant comportemental, eux considèrent que la technologie est acquise sans la négliger pour autant et, ont pour objectif ultime, de comprendre et d'expliquer la réalité de phénomènes humains et organisationnels liés à l'analyse, la conception, l'implantation, l'utilisation ou la gestion des SI dans l'organisation (Hevner et al., 2004), ce qui lui donne un caractère plus descriptif et explicatif. L'étude des impacts de l'utilisation d'un entrepôt de données sur la performance d'une organisation, en est un exemple de ce type de recherche.

Deuxièmement, les processus de recherche adoptés par les deux paradigmes sont différents. Dans le paradigme technique, les chercheurs construisent des artefacts TI (modèles, méthodes,...) ensuite les évaluent selon des critères prédéterminés, tandis que le processus suivi dans le paradigme comportemental, il est identique au processus traditionnel adopté dans les recherches en sciences humaines qui consiste en deux principales activités : 1) la découverte de la réalité et 2) la justification par des preuves empiriques.

Troisièmement, au niveau des résultats de recherche, les artefacts TI comme résultats de la recherche dans le courant technique sont sous forme de construits, modèles (par exemple, le modèle Entité - Relation qui a eu une grande contribution dans le domaine de la gestion des bases de données), méthodes et instanciation.

Le Tableau 1-1 synthétise les principales différences entre ces deux paradigmes de recherche en SI.

Tableau 1-1 Caractéristiques des paradigmes de recherche en SI

Paradigmes Caractéristiques	Paradigme technique	Paradigme Comportementale
Objectif de recherche	Créer des artefacts TI innovants et uniques pour résoudre des problèmes importants ou résoudre des problèmes connus, de manière plus efficace et efficiente.	Comprendre et expliquer la réalité sur des phénomènes humains et organisationnels reliés à l'analyse, la conception, l'utilisation, et la gestion des SI.
Activités de recherche	- Construction de l'artefact TI - Évaluation de la performance de l'artefact selon des critères bien définis.	- Découverte - Justification de la découverte empiriquement.
Types de Résultats ou artefacts	- Construit (vocabulaire et symboles), - Modèle (représentation et formalisation des données), - Méthode (algorithme, pratiques/ Guide), - Instanciation (prototype).	Concept/Construit, modèle, loi, théorie.
Exemples de recherche	Le modèle Entité- Relation	L'impact des systèmes d'information pour dirigeants sur les organisations (Leidner et Elam, 1995)
Disciplines de référence (Laudon et Laudon, 2001)	Ex. Informatique, science de la gestion et recherche opérationnelle.	Ex. Psychologie, sociologie et économie.

Bien que ces deux courants de recherche soient distincts, ils sont complémentaires puisque tous deux contribuent à l'alimentation de la base des connaissances du domaine des SI. Une connaissance produite par un chercheur comportemental peut par exemple être exploitée par un chercheur dans le courant technique pour développer la technologie (Hevner et al., 2004).

Une approche synergétique est prônée par certains auteurs (Laudon et Laudon, 2001; Hevner et al., 2004), approche sociotechnique qui permet de tirer le meilleur profit du système d'information dans son ensemble en tenant compte à la fois des composantes techniques et des composantes sociales (Laudon et Laudon, 2001).

1.2. Les fondements théoriques du projet de recherche

1.2.1. Contexte du projet de recherche

Dans le contexte de ce projet de recherche, qui porte sur la conception de la structure de base des tableaux de bord en tant que SMP à l'échelle globale de l'organisation, la compréhension de l'organisation et sa relation avec son environnement et de la mesure de performance au niveau de l'organisation s'avèrent nécessaires.

Dans un premier temps, on tente de comprendre la relation de l'organisation avec son environnement à travers les théories d'organisation qui s'intéressent à cette perspective, entre autres : la théorie de la contingence, la théorie de la dépendance des ressources et la théorie institutionnelle. Suivra ensuite, une brève présentation de la théorie générale des systèmes, une théorie qui a eu beaucoup d'influence sur de nombreux domaines dont le domaine des organisations et la mesure de performance. La théorie générale des systèmes et principalement les concepts de systèmes ouverts et systèmes cybernétiques vont aider aussi à mieux comprendre certaines théories sur la performance organisationnelle ainsi que les cadres conceptuels de mesure de performance présentés plus en détail dans le chapitre revue de littérature (voir Figure 1.2).

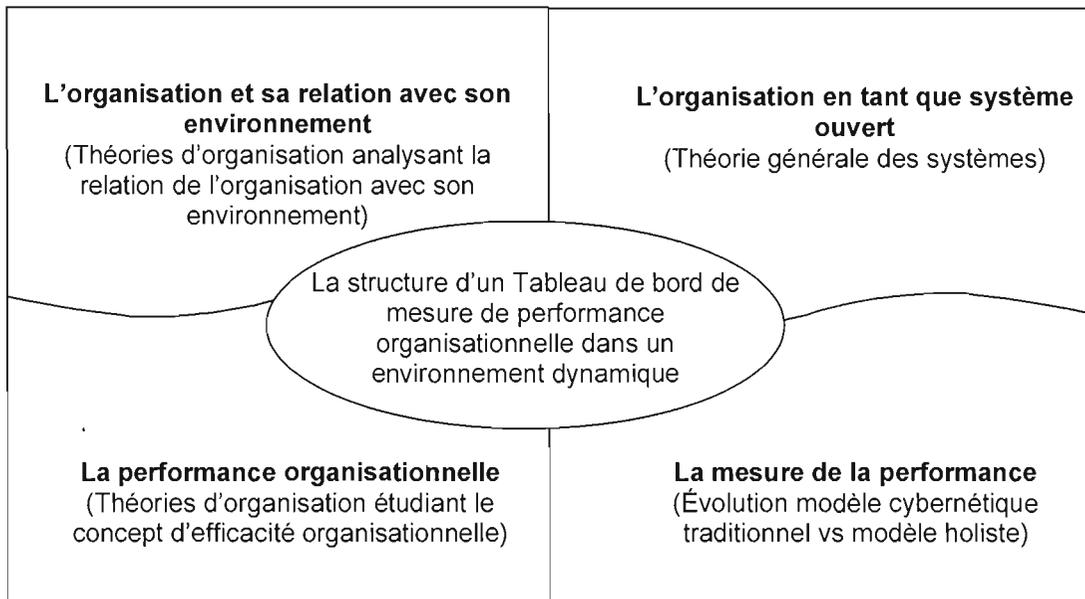


Figure 1.2 Fondements théoriques du projet de recherche.

1.2.3. La théorie des organisations sur la relation de l'organisation avec son environnement

Tout d'abord, la théorie des organisations nommée aussi étude des organisations est une discipline dont l'objet d'étude est l'organisation. À l'encontre de ce que son nom peut induire, la théorie des organisations n'est pas une seule théorie mais c'est un ensemble de théories qui expliquent différentes perspectives de l'organisation. Ces perspectives sont inspirées de plusieurs champs d'étude (économie, sociologie, ...) et sont groupées en quatre principaux courants de pensée : 1) classique, 2) moderniste, 3) interprétativiste - symbolique et 4) post- moderniste (Hatch, 1997).

Dans la théorie des organisations, l'organisation est étudiée selon différentes approches conceptuelles, ces concepts clés qui sont en interrelation dans l'organisation sont à savoir : la structure physique, la structure sociale, la culture organisationnelle, la technologie, la stratégie et l'environnement organisationnel (Hatch, 1997), d'autres études dans la littérature

de la théorie sur les organisations se sont intéressées aussi à la compréhension du concept de l'efficacité (ou performance) organisationnelle. Dans le contexte de cette recherche, le concept de l'environnement est pertinent et les principales théories qui étudient la relation de l'organisation avec son environnement sont présentées. Plus loin dans ce chapitre, sont explorées les principales théories du concept d'efficacité organisationnelle.

Selon Hatch (1997), le courant moderniste a une large contribution dans les constructions théoriques du concept d'environnement comparé aux autres courants interprétativiste et post-moderniste.

1.2.3.1. Définition de l'environnement organisationnel

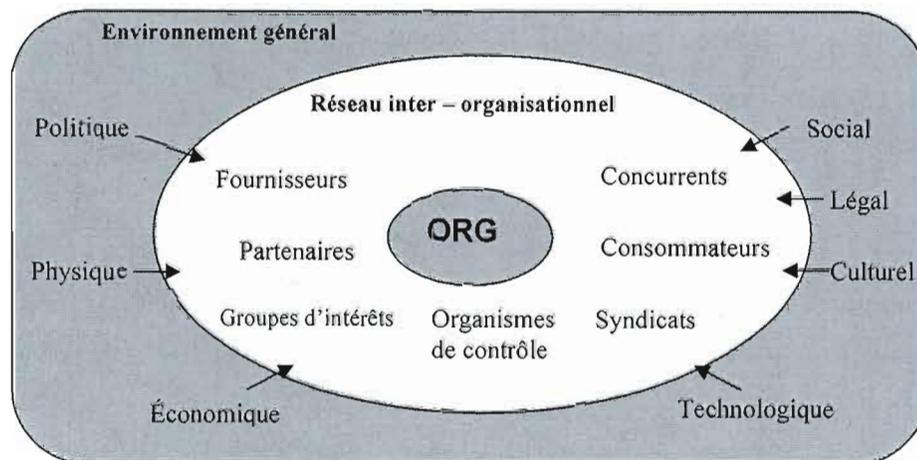
Il n'existe pas de définition unique pour l'environnement organisationnel, chaque paradigme de la théorie des organisations possède sa propre conceptualisation de l'environnement.

Pour le courant classique, on ne peut parler de concept d'environnement, puisque les organisations étaient considérées comme des systèmes fermés dont la performance ne dépend que de la gestion des opérations internes de l'organisation (Hatch, 1997).

Les théories modernistes conçoivent l'environnement comme tout ce qui est au delà des frontières organisationnelles et le définissent par ses composantes qu'ils classent en trois grandes catégories : le **réseau interorganisationnel**, **l'environnement général** et **l'environnement international**.

Le réseau interorganisationnel est constitué de tous les acteurs qui interagissent avec l'organisation dans son fonctionnement ou qui rentrent en concurrence avec elle. Ce réseau comporte : 1) les fournisseurs de matière première, de capital, d'équipements ou d'installations, 2) les consommateurs finaux ou clients, 3) les partenaires pour le marketing, la distribution ou pour le partage des connaissances, 4) les organisations syndicales, 5) les organismes de contrôle et réglementation tels les autorités fiscales ou de délivrance de brevet et licence, 6) les concurrents et 7) les groupes d'intérêt qui peuvent exercer une influence politique, économique ou sociale sur l'entreprise. L'environnement général, quand à lui, exerce des forces plus générale sur l'ensemble des réseaux interorganisationnels et est

composé des secteurs suivants : social (par exemple, démographie, mobilité de la main d'oeuvre,...), légal (par exemple, loi fiscale, loi des affaires,...), culturel (par exemple, tendance des valeurs et attentes), politique, économique (par exemple, marché financier, marché des biens et services, marché du travail), technologique (par exemple, connaissances ou techniques qui peuvent être utilisées par les organisations pour innover) et physique (par exemple, la disponibilité des ressources naturelles, de l'infrastructure routière ou portuaire, les catastrophes naturelles). La Figure 1.3 permet de bien illustrer cette représentation de ces deux couches de l'environnement organisationnel.



(Source : tiré de Hatch, 1997)

Figure 1.3 Réseau inter -organisationnel et les secteurs de l'environnement général.

Et enfin, l'environnement international que l'on peut envisager comme l'ensemble des différents environnements généraux et réseaux interorganisationnels qui s'interposent et vont au-delà des frontières nationales d'un pays (Hatch, 1997). Citons à titre d'exemple d'influence de l'environnement international, le cas du libre échange dans le cadre de la mondialisation et son impact sur les entreprises de textiles, dans les pays pauvres, à cause de la rentrée des produits qui concurrencent la production locale.

Les interprétativistes – symboliques, de leur côté, conçoivent l'environnement comme une construction sociale issue d'un consensus et d'une collaboration des membres d'une société. Selon Weick, auteur de la théorie de l'« Enactment » (Hatch, 1997), l'environnement

représente des aspects matériels et symboliques dont la signification dépend de la définition et de l'interprétation que les membres d'une société lui ont donné et qu'ils utilisent par la suite pour comprendre la réalité du monde et agir.

Quand aux théoriciens post-modernistes, ils critiquent le courant moderniste dans sa distinction entre les deux concepts : d'organisation et d'environnement qui, selon eux, si l'on considère l'environnement comme une entité distincte cela justifierai l'exploitation de ses ressources ainsi que l'absence de l'engagement éthique et social des organisations vis-à-vis de leur environnement, cependant ils ont apporté la notion d'organisation sans frontière (par exemple, l'organisation virtuelle) où les frontières entre l'organisation et son environnement sont estompées (Hatch, 1997).

1.2.3.2. La relation de l'organisation avec son environnement

Les modernistes considèrent que les contraintes imposées par l'environnement telles l'incertitude et la dépendance des ressources ont une influence importante autant sur la structure organisationnelle que sur les actions entreprises par les gestionnaires (stratégies) pour s'adapter avec cet environnement. En voici un exemple de ces théories : 1) la théorie de la contingence, et 2) la théorie de la dépendance des ressources.

La théorie de la contingence fut initiée par deux sociologues Tom Burns et George Stalker en 1961, elle repose principalement sur le fait que la performance organisationnelle dépend non seulement de facteurs internes mais aussi de facteurs externes. Des facteurs liés aux capacités internes de l'organisation ainsi que de conditions liées à l'environnement externe, qui influencent autant sa structure interne que les stratégies adoptés par les décideurs (Meznar et Johnson, 2005; Hatch, 1997). Ainsi selon cette théorie, il n'y a pas de style ou de structure d'organisation plus efficace qu'un autre mais ceci dépend plus du degré de complexité et d'incertitude de l'environnement organisationnel. Dans des organisations relativement stables (par exemple, bibliothèque), une structure rigide et hiérarchique donnera des résultats plus efficaces, cependant pour des organisations qui évoluent dans des environnements dynamique tels les laboratoires de recherche, ces conditions imposent un besoin de plus de flexibilité et de coordination horizontale pour s'adapter à la réalité de cet environnement (Hatch, 1997).

Dans le même ordre d'idée que la théorie de la contingence, **la théorie de la dépendance des ressources**, développée par Pfeffer et Salancik (1978), repose sur l'hypothèse de base que les organisations sont contrôlées par leur environnement et sont soumises à de multiples contraintes auxquelles elles doivent faire face et s'y adapter. La théorie de la dépendance des ressources met aussi beaucoup d'emphase sur les ressources de l'organisation et sa dépendance vis-à-vis de son environnement; pour s'adapter à cette dépendance, cette théorie propose une analyse en deux étapes. Les auteurs de cette théorie proposent en effet, d'une part, un modèle d'analyse de la dépendance de l'organisation vis-à-vis de son environnement qui consiste à énumérer les ressources rares et/ou critiques pour l'entreprise ainsi que sa production (ressources financières, travail, matières premières, biens et services) et ensuite identifier les acteurs du réseau interorganisationnel qui agissent sur ces ressources (actionnaires, ressources humaines, fournisseurs, consommateurs) ce qui permettrait de mieux comprendre la dynamique du réseau et de mieux agir par la suite. D'autre part, ces auteurs offrent des exemples de stratégies qui permettent de gérer cette dépendance, citons à titre d'exemples, la dépendance d'une entreprise de recherche vis-à-vis des connaissances, qui peut être contrecarrée en tissant des alliances avec des instituts de recherche ou universités, la dépendance d'un fournisseur qui peut être évitée en multipliant les sources d'approvisionnement, etc. (Hatch, 1997).

Rappelons que du point de vue interprétativiste, l'organisation et l'environnement sont des constructions sociales ayant des aspects matériels et symboliques, et selon la **théorie institutionnelle** qui s'inscrit dans ce courant, l'organisation est non seulement un système technique qui dépend des exigences de l'environnement technique et économique (par exemple, marché, disponibilité des ressources) mais doit être aussi considérée comme un système social qui doit répondre à des attentes et exigences sociales et culturelles de l'environnement institutionnel où elle évolue (Scott, 1987; Hatch, 1997).

L'environnement institutionnel peut se manifester de manière rationnelle par des lois et réglementations, des ordres de professions, des groupes de pression, des corps d'accréditation et certification ou sous forme de pouvoir public (Scott, 1987).

Selon Scott (1987), les organisations s'adaptent aux exigences et attentes sociales, non seulement parce qu'elles y adhèrent mais aussi pour ajouter la légitimité sociale à leurs ressources organisationnelles, une légitimité qui permet d'acquérir ou de garder les ressources indispensables (par exemple, financement, ...) et d'avoir le soutien de la société (par exemple, intégration de politiques de protection de l'environnement) (Hatch, 1997). Citons à titre d'exemple, le cas de Wall Mart (grande chaîne américaine de magasins de détail), qui a dû se refaire une image (campagnes publicitaires) pour reconquérir l'opinion public (consommateurs) au Québec à cause du pouvoir des médias qui ont dénoncé certaines pratiques de leurs fournisseurs au Bangladesh (travail des enfants). Le Tableau 1-2 suivant résume ces trois principales théories d'organisation tout en précisant la contribution de chacune dans la compréhension de la relation de l'organisation avec son environnement.

Tableau 1-2 Théories d'organisation – relation de l'organisation avec son environnement

Théories d'organisation	Contribution	Auteurs
Théorie de la contingence	<ul style="list-style-type: none"> - La conception de l'organisation en tant que système ouvert. - La nécessité d'adaptation de l'organisation aux facteurs de contingence issus de son environnement. 	Burns et Stalker -1961 Cité dans (Hatch, 1997; Mezner et Johnson, 2005)
Théorie de la dépendance des ressources	<ul style="list-style-type: none"> - L'emphase sur l'analyse des ressources rares et critiques pour l'organisation et sur l'identification de leurs sources dans l'environnement. - Stratégies d'adaptation à l'environnement pour créer une contre- dépendance. 	Pfeffer et Salancik (1978)
Théorie institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - l'organisation est aussi un système social qui doit répondre à des attentes et exigences sociales de son environnement. - Intégration de la 'légitimité sociale' comme ressource qui permet de garder ou d'acquérir d'autres ressources nécessaires. 	Scott (1987)

On constate à partir de ces différentes perspectives représentées par ces théories complémentaires, que l'environnement organisationnel exerce beaucoup d'influence sur l'organisation et sa performance et peut être aussi influencé par les résultats et stratégies adoptées dans l'organisation pour créer une contredépendance. Les facteurs d'influence de l'environnement peuvent être classés en cinq (5) dimensions principales : la complexité, la dynamique, l'incertitude, la dépendance des ressources et les contraintes institutionnelles; par conséquent l'environnement doit être analysé que ce soit au niveau du réseau interorganisationnel, le niveau général ou international pour mieux le comprendre et s'y adapter. L'importance de l'environnement organisationnel largement soulignée dans les théories modernistes et interprétativistes des organisations trouve ses fondements de base dans la théorie générale des systèmes et plus particulièrement dans la notion de système ouvert.

1.2.4. Théorie générale des systèmes appliquée aux organisations

Avant d'aborder l'application de la théorie générale des systèmes à l'organisation, il est important de définir d'abord le concept de « système », ensuite les fondements de base de cette théorie. Un système est un ensemble d'éléments et de relations entre ces éléments qui interagissent entre eux et concourent à la réalisation d'une fonction bien déterminée ou à l'atteinte d'un but commun. D'autres définitions reflètent le caractère holiste d'un système, en le définissant comme un 'tout' complexe et organisé (Johnson et al., 1964), et dont l'essence des éléments ne peut être appréhendé que lorsque le système est pris dans son ensemble (Hatch, 1997, p49).

En voici quelques exemples variés de systèmes : une horloge, le système solaire, un thermostat, un animal, un humain, une entreprise, un système de transport, un système de communication, etc.

Bertalanffy et Boulding sont les principaux fondateurs de la théorie générale des systèmes (Johnson et al., 1964), qui se veut une théorie permettant d'expliquer des phénomènes scientifiques (systèmes) qui peuvent être étudiés par n'importe quelle discipline relevant

autant des sciences naturelles que des sciences sociales (Hatch, 1997), une théorie capable d'unifier les sciences. Comme l'indique Bertalanffy (1972) :

[...] il existe des modèles, des principes et des lois qui s'appliquent sur les systèmes en général ou sur leurs sous-classes, indifféremment de leur type particulier, des éléments qui les composent et de la relation ou forces entre eux [...].

Quand à la contribution de Boulding, elle fut principalement par son modèle de classification hiérarchique des systèmes selon leur niveau de complexité, du niveau le plus simple au niveau le plus complexe; où chaque système de niveau supérieur hérite les propriétés des niveaux inférieurs (Boulding, 1956; Johnson et al., 1964; Hatch, 1997) : 1) le niveau des cadres statiques (par exemple, catalogue, carte géographique), 2) le niveau mécanique à mouvement régulier (par exemple, système solaire, horloge, le cycle des saisons), 3) le niveau des systèmes cybernétiques qui se basent sur le feedback et l'autocontrôle et considérés aussi comme des systèmes fermés (par exemple, thermostat), 4) le niveau des systèmes ouverts qui sont caractérisés par l'auto-maintenance et l'interaction avec leur environnement pour garder un état d'équilibre (consommation de matériaux, reproduction) (par exemple, cellule), 5) le niveau des systèmes génétique caractérisé par une composition de parties différenciées interdépendantes et dont l'autoreproduction suit un schéma directeur (par exemple, plante, ADN), 6) le niveau du système animal, 7) le niveau humain, 8) le niveau des organisations sociales (par exemple, famille, entreprise) et enfin 9) le niveau transcendantal qui englobe tous ce qui est inconnus et dont les composantes sont inter reliées de façon très complexe.

La théorie générale des systèmes a influencée des études dans plusieurs disciplines allant de la biologie, la physique, l'ingénierie, le management et notamment dans le domaine des organisations. Les théoriciens modernistes des organisations, reconnaissent, en effet, l'organisation en tant que système ouvert (niveau de complexité 4); la théorie de la contingence et la théorie de la dépendance des ressources en sont des exemples.

L'organisation est, d'une part, un système composé de parties (ou sous-systèmes) interreliées qui travaillent ensemble pour atteindre et des objectifs organisationnels et des objectifs

individuels (Johnson et al., 1964), d'autre part c'est un système ouvert (Johnson et al., 1964; Hatch, 1997) dans le sens où l'organisation influence et est influencée par son environnement. En effet, l'organisation dépend de son environnement (fournisseurs, actionnaires, technologies, compétiteurs, gouvernement,...) pour l'acquisition des ressources nécessaires pour son fonctionnement (ex. matières premières, capital, équipements, travail, connaissances, etc.) qu'elle transforme ensuite par ses sous-systèmes en produits ou services qui vont servir généralement comme inputs pour d'autres systèmes dans son environnement (par exemple, consommateurs, distributeurs). L'organisation essaie aussi de s'adapter avec les attentes et exigences de son environnement pour atteindre ses objectifs (Figure 1.4).

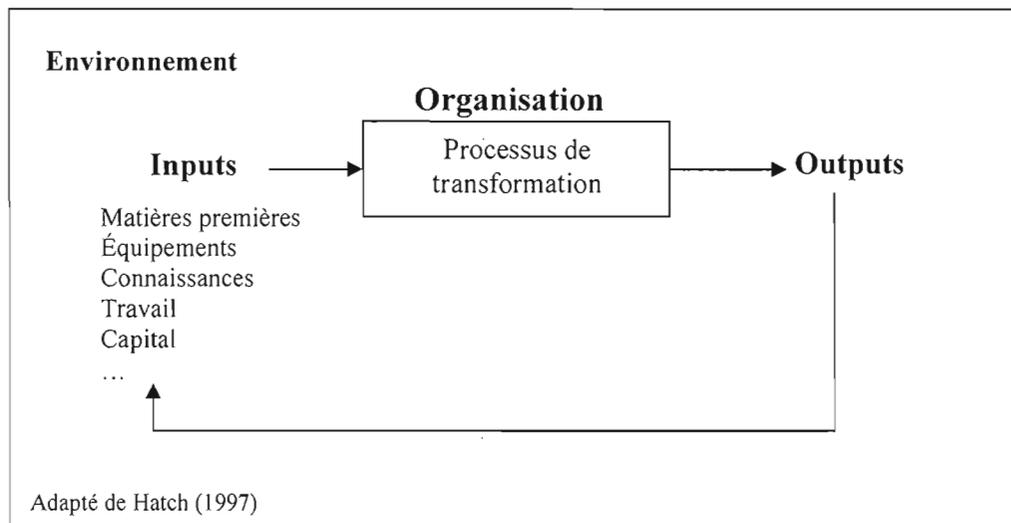


Figure 1.4 Organisation en tant que système ouvert.

L'organisation est désormais un système très complexe, ce qui exige l'intégration de mécanismes de contrôle et d'évaluation de la performance afin de garantir l'intégration des différentes activités de l'organisation et de s'assurer que les objectifs organisationnels sont atteints et que ceux-ci priment sur les intérêts divergents des individus qui participent aux activités de l'organisation (Hatch, 1997).

1.2.5. La performance organisationnelle

Plusieurs études dans le domaine des organisations se sont intéressées à l'« efficacité organisationnelle » concept utilisé souvent dans la littérature de manière interchangeable avec la « performance organisationnelle » (Henri, 2004). Il existe plusieurs définitions du concept de performance organisationnelle citons à titre d'exemple : la rentabilité, la satisfaction des parties prenantes ou la qualité des produits et service (Henri, 2004).

Les recherches dans le domaine des organisations sur le concept de performance sont principalement des recherches sur le contenu. En d'autres termes, l'objectif principal de ces recherches c'est d'identifier les dimensions et propriétés qui caractérisent la performance organisationnelle (Henri, 2004) et non pas le processus pour atteindre la performance ou pour la mesurer.

Les modèles de conceptualisation de la performance organisationnelle ont beaucoup évolués d'une approche axée sur les objectifs vers des approches plus systémiques. Parmi ces principaux modèles utilisés : 1) l'approche par objectif, 2) l'approche des ressources système et 3) l'approche des parties prenantes stratégiques (Pfeffer et Salancik, 1978; Dess, 1984; Henri, 2004).

L'approche par objectif développée par Etzioni en 1960 (Dess, 1984; Henri, 2004) conçoit la performance organisationnelle comme l'atteinte d'objectifs précis identifiés à l'échelle de l'organisation. Cette approche s'intéresse exclusivement aux fins et néglige les moyens qui peuvent mener à cette performance.

Quant à l'**approche système** ou l'approche des ressources système telle que nommée par Dess (1984) et qui a été développée par Yuchtman et Seashore en 1967, c'est une approche qui a une vision systémique de l'organisation et s'inspire principalement de la notion de système ouvert de la théorie générale des systèmes (Henri, 2004). En tant que système ouvert l'organisation comporte trois processus de base (processus d'acquisition des ressources, processus de transformation et processus de livraison des « outputs » ou extrants) qui sont interconnectés et donc l'efficacité globale de l'organisation concerne ces trois processus

(Yachtman et Seashore, 1967; Connoly et al., 1980). Dans cette optique, Yachtman et seashore (1967) définissent l'efficacité organisationnelle par :

[...] la capacité de l'organisation, ..., à exploiter son environnement dans l'acquisition des ressources rares et précieuses [...].

Bien que ces auteurs mettent de l'emphase sur la capacité d'acquisition des ressources, ils ne sous-estiment pas pour autant les autres aspects de la performance organisationnelle au niveau des processus de transformation et les processus de livraison des extrants (Yachtman et Seashore, 1967). L'emphase sur les ressources vient principalement du fait que la compétition et les échanges sont généralement focalisés sur les ressources rares et de valeurs.

Pfeffer et Salancik (1978) qui eux aussi évoquent l'importance des ressources (la théorie de la dépendance des ressources présentée dans la section relation de l'organisation avec son environnement) et la dépendance de l'organisation vis-à-vis les sources de ces ressources, distinguent de leur part entre deux concepts : l'efficacité et l'efficience comme deux standards de performance organisationnelle indépendants. L'efficacité organisationnelle étant la réponse aux attentes et besoins des **parties prenantes clés** dont l'organisation a besoin pour ses ressources et sa légitimité sociale. Alors que l'efficacité organisationnelle s'effectue par l'évaluation des résultats et activités de l'organisation vis-à-vis des différentes parties prenantes, l'efficience organisationnelle s'intéresse à la manière dont ces activités et résultats ont été réalisés. L'exemple d'efficience qui ressort le plus souvent, c'est l'optimisation de l'utilisation des ressources.

Dans le même ordre d'idée et suivant la même approche des parties prenantes, le modèle des parties prenantes stratégiques « Strategic constituency model » de Connoly et al. (1980), considère que l'organisation est un ensemble de parties prenantes internes et externes (actionnaires, employés, groupes de pression, lois, la communauté...) qui négocient un ensemble complexe de contraintes, d'objectifs et de normes (Connoly et al, 1980; Henri, 2004) et par conséquent, la performance de l'organisation c'est la satisfaction des besoins et attentes de ces différentes parties prenantes clés selon leur poids. Toutefois, on remarque qu'à la différence de Pfeffer et Salancik (1978), Connoly et al. (1980) confondent le concept de

performance et d'efficacité organisationnelle et ne font aucune référence au concept d'efficacité. Le Tableau 1-3 suivant résume ces trois principales approches qui caractérisent la performance organisationnelle :

Tableau 1-3 Modèles de performance organisationnelle

Modèle	Conception de l'organisation	Performance organisationnelle	Auteurs
Le modèle par objectif	L'organisation est un ensemble d'actions rationnelles orientées pour atteindre des objectifs.	L'atteinte des objectifs organisationnels.	Etzioni – 1960 Cité dans (Dess, 1984; Henri 2004)
Le modèle système	L'organisation est conçue comme un système ouvert (input, transformation et Output)	La capacité d'acquisition des ressources critiques et rares sans négliger pour autant les processus de transformation et les processus de livraison des outputs.	Yuchtman et Seashore (1967)
Le modèle des parties prenantes stratégiques.	L'organisation est conçue comme un ensemble de parties prenantes internes et externes qui négocient un ensemble d'objectifs, de contraintes et de normes.	La réponse aux attentes des différentes parties prenantes stratégiques de l'organisation selon leur poids. - Pfeffer et Salancik (1978) ajoutent l'efficacité comme dimension interne de la performance.	Pfeffer et Salancik (1978) Connolly et al. (1980)

Source : Tiré de Henri (2004)

Pendant que les études d'organisation essayaient de comprendre la performance organisationnelle d'une perspective axée sur les résultats des activités de l'organisation, dans le domaine de la comptabilité de gestion et plus précisément dans le champs de la mesure de performance plusieurs auteurs ont développés des cadres conceptuels et modèles, comme méthodes pour mesurer cette performance organisationnelle.

1.2.6. La mesure de la performance organisationnelle

Le domaine de la comptabilité de gestion a beaucoup contribué au développement de concepts utiles à la mesure de performance. En effet, la recherche en mesure de performance dans le domaine de la comptabilité de gestion s'est basée, essentiellement, sur les connaissances du domaine d'étude de la performance organisationnelle, pour développer une multitude de modèles et cadres conceptuels de mesure de performance exemples : la matrice de mesure de performance (Keegan et al., 1989), le modèle des résultats et déterminants de résultats (Fitzgerald et al., 1991), le tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton, 1992), le modèle des parties prenantes (Atkinson et al., 1997) et le prisme de performance (Kennerley et Neely, 2000).

Selon Henri (2004), grâce à l'influence des études sur l'efficacité organisationnelle et à la pression des nouvelles réalités qui font face à l'organisation (par exemple, rapidité de l'évolution des technologies et cycle de vie court des produits), les modèles de mesure de performance organisationnelle ont connu une grande évolution : d'une vision cybernétiques traditionnels axés sur les mesures financières et où la mesure de performance n'est considérée que comme une composante du processus de contrôle et de planification, vers des modèles holiste où la mesure de performance est un processus indépendant intégré dans plusieurs activités de l'organisation.

1.2.6.1. Les modèles cybernétiques

Au début, la mesure de performance était très liée au contrôle de l'atteinte des objectifs organisationnel (Henri, 2004). Ces modèles de contrôle s'inspirent principalement des systèmes cybernétiques de la théorie générale des systèmes (système de niveau de complexité 3 selon la hiérarchie de Boulding) (Hatch, 1997). L'une des caractéristiques des systèmes cybernétiques c'est leur capacité de s'autocontrôler et de se réguler pour atteindre leur objectif. De tels systèmes comparent leur état actuel par rapport à l'état désiré et ensuite s'ajustent dépendamment des écarts enregistrés comme l'illustre la **Figure 1.5**. Le thermostat est souvent cité comme exemple de système cybernétique.

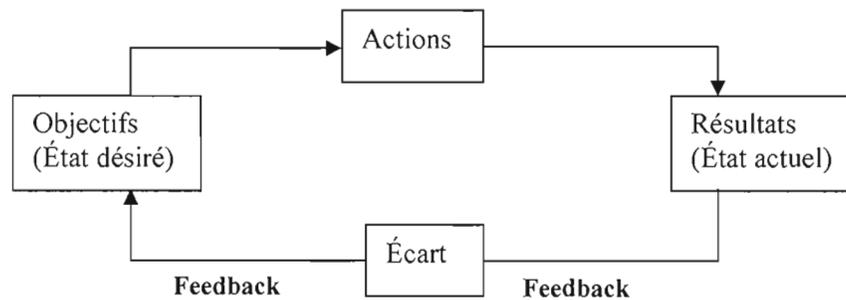


Figure 1.5 Modèle cybernétique de contrôle.

En appliquant ce modèle cybernétique sur les processus de contrôle organisationnel, ceux-ci seront capables d'identifier l'écart entre le niveau réel et désiré de performance et de déclencher des rétroactions et des actions correctives lorsque des écarts sont observés (Hatch, 1997). Dans cette perspective, la mesure de performance est considérée comme une composante indispensable, intégrée dans le processus de contrôle et de planification (Henri, 2004) et comme un mécanisme de contrôle de la mise en œuvre de la stratégie (Hatch, 1997; Henri, 2004).

Cette approche cybernétique a des points en commun avec l'approche par objectif du domaine de la performance organisationnelle (Henri, 2004) dans la mesure où elles requièrent d'une part de fixer des objectifs non ambigus et atteignables. D'autre part les résultats qui sont comparés avec ces objectifs doivent être mesurables et sont plus orientés vers le court-terme.

1.2.6.2. Les modèles holistes

Alors que les modèles cybernétiques mettaient beaucoup d'emphase sur le contrôle et l'implémentation de la stratégie, l'évolution vers la vision holistes a étendue le rôle de la mesure de performance à : l'apprentissage et la compréhension des changements internes et externes et aussi à la contribution dans la reformulation de la stratégie de l'organisation (Henri, 2004).

L'apprentissage se fait grâce aux rétroactions. Ces rétroactions proviennent de deux sources différentes (Hatch, 1997) : des rétroactions internes et des rétroactions externes. Les informations internes sont issues du contrôle des résultats ou des activités au niveau individuel et au niveau des unités organisationnelles, quant aux informations externes elles sont issues de l'environnement de l'entreprise. Citons à titre d'exemple, la part de marché qui indique la performance de l'entreprise par rapport à la concurrence, la valeur de l'action en bourse qui témoigne de l'appréciation de la valeur de l'entreprise. La **Figure 1.6** montre comment les objectifs découlent de la stratégie et se traduisent en objectifs tactiques et opérationnels (individus et groupes) et par la suite en actions. Ces dernières produisent des résultats. Une fois ces résultats analysés par rapport aux objectifs fixés, ceci génère des rétroactions sur la performance des individus et des unités à tous les niveaux de l'organisation. Dépendamment des rétroactions internes ou issues de son environnement externe, l'organisation ajuste ses activités ou carrément sa stratégie.

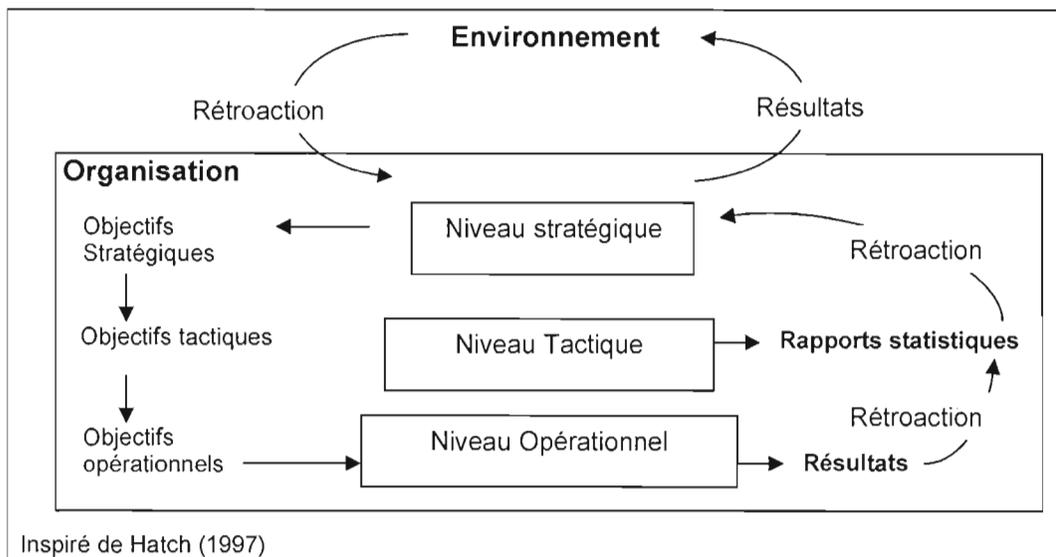


Figure 1.6 Vision holiste de la mesure de la performance et de la rétroaction.

À l'instar du modèle des parties prenantes stratégiques « Strategic constituency model » (Henri, 2004), les systèmes holistes conçoivent de plus en plus la mesure de la performance de manière multidimensionnelle pour garantir la satisfaction des attentes et besoins des différentes parties prenantes clés internes et externes (par exemple, actionnaires, employés, groupes de pression, lois, la communauté...) de l'organisation (Rouse, 2003; Henri, 2004). Parmi ces modèles : le tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton, 1992), le modèle des parties prenantes (Atkinson et al., 1997) et le prisme de performance (Kennerley et Neely, 2000).

Sur le plan conceptuel, les SMP holistes insistent sur l'importance d'intégrer outre les mesures financières, auxquelles se limitaient les systèmes cybernétiques, les mesures non financières. Les systèmes holistes sont aussi orientés autant vers le court que vers le long terme à l'encontre des systèmes cybernétiques. Le Tableau 1-4 suivant marque l'évolution des SMP et résume les différences entre ces deux visions.

Tableau 1-4 Évolution des SMP cybernétiques vs holistes

	Vision cybernétique	Vision holiste
Statut de la mesure de performance	Élément du processus de contrôle et de planification	Processus indépendant inclus dans plusieurs activités.
Type de mesures	Financières	Financières et non financières
Rôles de la mesure de performance	Contrôle de l'atteinte des objectifs et de l'implémentation de la stratégie (Génération de rétroactions lors d'un écart entre les objectifs et les résultats mesurés).	Contrôle, Apprentissage, Formulation de la stratégie et implémentation.
Intervalle de temps	Court-terme	Court et long-terme

1.3. Synthèse

Les théories d'organisation confirment qu'avec les nouvelles réalités organisationnelles au niveau de l'environnement (par exemple, rapidité du changement technologique, cycle de vie court des produits), l'organisation doit désormais être conçue comme un système ouvert. Ceci implique, d'une part que l'environnement exerce une influence sur l'organisation et sa performance (dépendance des ressources, incertitude, exigences et attentes sociales). D'autre part, que l'organisation influence à son tour son environnement de par ses résultats et stratégies adoptées pour créer une contre-dépendance ou répondre aux attentes des différentes parties prenantes.

Dans la littérature, le concept de performance organisationnelle a été abordé dans différents domaines d'études notamment dans les théories d'organisation (l'efficacité organisationnelle) et dans le domaine de la comptabilité de gestion. Dans le domaine de l'efficacité organisationnelle on peut distinguer trois principaux modèles : le modèle par objectif, l'approche système et l'approche des parties prenantes stratégiques. Des modèles et approches qui ont évolué grâce aux nouvelles conceptions de l'organisation (resp. ensembles d'objectifs, système ouvert ou ensemble de parties prenantes ayant des attentes et besoins).

Quant au domaine de la comptabilité de gestion, il a aussi apporté une grande contribution dans le champ de la mesure de performance par divers modèles et cadres conceptuels qui ont évolué d'une vision cybernétique vers une vision holiste. Dans les modèles cybernétiques traditionnels, la mesure de performance représente un élément du processus de planification et de contrôle, et les mesures se limitent sur l'aspect financier à court-terme, cependant les modèles holistes conçoivent la mesure de performance comme un processus indépendant qui fournit de l'information sur la performance financière et non financière de manière multidimensionnelle (par rapport aux différentes parties prenantes clés) sur le court et le long-terme. Dans cette nouvelle perspective, l'information issue de la mesure de performance ne se limite plus au contrôle mais joue aussi un rôle d'apprentissage et contribue dans la reformulation de la stratégie. Ces différents modèles seront abordés de manière plus détaillée dans le chapitre suivant.

CHAPITRE II

REVUE DE LITTÉRATURE

La revue de littérature constitue une étape essentielle dans cette partie du travail de recherche. Elle permet, non seulement, de mieux identifier la problématique et d'affiner la question de recherche initiale mais offre aussi l'opportunité d'approfondir les connaissances sur les systèmes décisionnels en général et dans le domaine d'élaboration de tableau de bord en particulier.

Grâce à cette revue de littérature on a pu affiner et apporter plus de précision par un processus d'aller retour, à la question de recherche initiale. Cette question peut être formulée comme suit : **Quelles sont les dimensions internes et environnementales qui doivent être prises en considération dans la conception d'un tableau de bord de mesure de performance organisationnelle ?**

De cet intérêt on peut dégager les quatre principaux axes qui guident cette revue de littérature : l'environnement organisationnel et l'information nécessaire pour supporter la prise de décision, l'évolution des outils décisionnels en général (système interactif d'aide à la décision (SIAD), système d'information pour dirigeant (SID),...) et leur impact sur la prise de décision, ensuite des définitions de concepts de base liés aux tableaux de bord et indicateurs de performance et enfin une présentation des principaux cadres conceptuels et méthodologies d'élaboration de SMP et de tableau de bord en particulier. Les différentes dimensions qui seront abordées dans cette revue de littérature sont illustrées dans la **Figure II.1**.

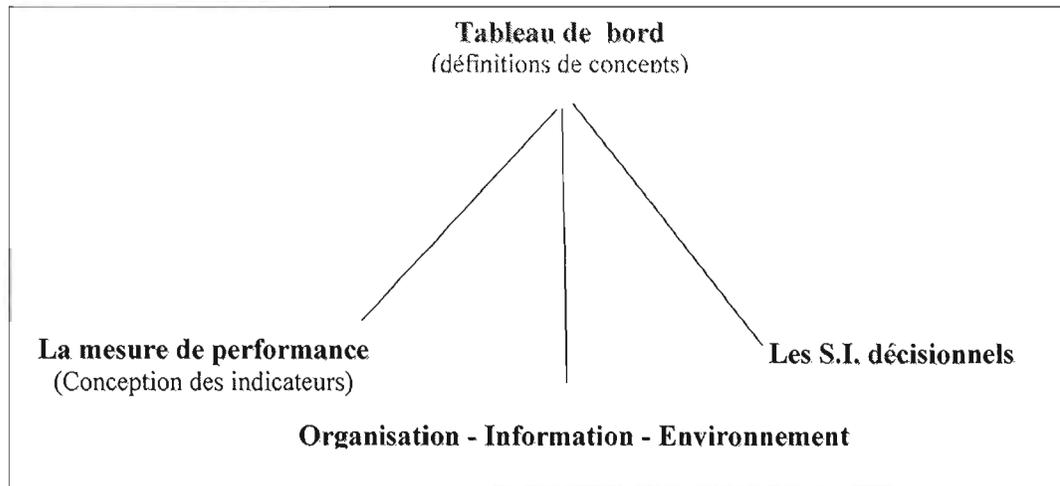


Figure 2.1 Dimensions de la revue de littérature.

2.1. Environnement organisationnel et information nécessaire en soutien à la prise de décision

Toute organisation évolue dans un système ouvert, où les différentes composantes de son environnement exercent une forte influence sur ses activités et sa prospérité. En effet, la munificence, la dynamique et l'incertitude de l'environnement peuvent pousser une entreprise à changer ses orientations stratégiques voire même sa structure organisationnelle.

Sont d'abord définis l'environnement organisationnel et ses principales composantes, ensuite sont montrés comment les facteurs liés à l'environnement influencent la performance et les décisions organisationnelles et comment les organisations réagissent face aux changements environnementaux de manière proactive, en vue de garder leur position actuelle ou d'améliorer leur performance.

2.1.1. Environnement organisationnel et ses composantes

Dans la littérature, les définitions de l'environnement organisationnel diffèrent d'un chercheur à l'autre (Itami et Roehl, 1987; Castrogiovanni, 1991; Bergeron, 1997; Griffin, 2004). Parfois, on peut constater qu'il y a une ambiguïté au niveau des terminologies utilisées, certains chercheurs utilisent les mêmes termes pour décrire des environnements différents ou même le contraire (Castrogiovanni, 1991). Castrogiovanni (1991), considère

que cette ambiguïté conceptuelle est l'un des obstacles qui limitent les recherches empiriques liées à l'environnement ainsi que le développement théorique.

Itami et Roehl (1987) mettent en évidence les cinq facteurs environnementaux essentiels affectant la stratégie d'une entreprise qu'ils classent en deux sous groupes :

- Environnement externe : englobe ce qui est externe à l'organisation (les clients, les fournisseurs, les concurrents et la technologie);
- Environnement interne : constitué des ressources internes et des employés.

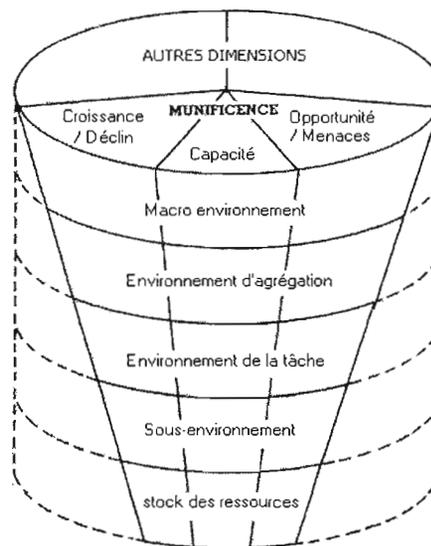
Entre ces deux environnements, on peut distinguer l'échange de trois types de flux d'informations (flux de l'environnement externe vers l'organisation, flux de l'organisation vers l'environnement externe et flux d'informations dans l'environnement interne).

Selon Castrogiovanni (1991), les recherches sur l'environnement organisationnel présentent un certain nombre de limitations que ce soit au niveau des résultats des recherches empiriques ou du développement théorique, ce qui explique le manque de recommandations fournies aux gestionnaires. Ces limitations sont dues à deux obstacles majeurs : la définition trop large ou abstraite de l'environnement «overabstraction» et l'ambiguïté conceptuelle.

Pour minimiser l'impact de l'abstraction, l'auteur propose une typologie de l'environnement composée de cinq niveaux (voir Figure 2.2) et suggère d'utiliser cette stratification pour effectuer une analyse multi-niveau dans une recherche donnée. D'abord, il faut commencer à analyser l'environnement le plus pertinent pour l'étude ensuite éventuellement analyser les environnements adjacents puisque chaque niveau peut avoir une influence directe ou indirecte sur les autres. Ces niveaux d'environnement sont définis comme suit :

- Le macro-environnement englobe le contexte international, technologique, économique, politique, démographique et social.
- L'environnement d'agrégation « aggregation environment » est souvent défini comme étant la totalité des environnements de la tâche qui font face à l'ensemble des organisations d'un secteur industriel sous étude. (Prenons pour exemple : les associations commerciales, les groupes d'intérêt, les unions).

- Environnement de la tâche « task Environment » : toutes les organisations avec lesquelles l'entreprise doit interagir pour garantir sa survie ou sa croissance (par exemple clients, fournisseurs, organismes de financement).
- Sous environnement « subenvironnement » c'est l'ensemble des réserves de ressources. (par exemple le sous-environnement technico-économique est pertinent pour la sous-unité de production tout comme le sous-environnement scientifique l'est pour l'unité R-D d'une entreprise.) (Castrogiovanni, 1991).



Source : Castrogiovanni (1991).

Figure 2.2 Conceptualisation de l'environnement organisationnel.

- Réserve de ressources «resource pool» : par exemple, la disponibilité des ressources communes en matière première.

Bergeron (1997), subdivise l'environnement en deux grandes catégories. Premièrement, Le macro-environnement qui est constitué du contexte économique, politique et juridique, technologique, social, éthique, international et des intervenants externes « stakeholder ». Les intervenants externes sont des groupes particuliers qui n'ont pas nécessairement d'intérêts financiers mais veillent à ce que l'activité de l'entreprise respecte les normes sociales et morales et par conséquent peuvent influencer sur les décisions et objectifs de l'entreprise. Ils

englobent la communauté, les associations professionnelles, les organismes de réglementation et les groupes d'intérêts particuliers.

Ensuite, le micro-environnement qui met en jeu les cinq forces liées à la concurrence introduites par Porter (1980) : les concurrents établis, les nouveaux entrants, les offreurs de produits de substitution, les fournisseurs et les clients en plus des intervenants internes (actionnaires, dirigeants de l'entreprise, employés, syndicats, scientifiques, spécialistes et bailleurs de fonds).

Selon Griffin (2004), l'environnement organisationnel est formé de trois couches principales qui doivent recevoir une grande attention de la part des gestionnaires, à savoir : 1) l'environnement général, 2) l'environnement de la tâche et 3) l'environnement interne.

L'environnement général englobe tous ce qui est à l'extérieur des frontières de l'organisation (contexte économique, politique, légal, socioculturel et international).

L'environnement de la tâche regroupe les organisations qui affectent directement l'activité de l'entreprise : les concurrents qui partagent les mêmes ressources de l'environnement, les clients, les fournisseurs, les régulateurs (ex. groupes d'intérêts) et les partenaires stratégiques. Enfin, l'environnement interne comprend les propriétaires de l'entreprise, le conseil d'administration, les employés, la culture et l'environnement physique de travail.

Le tableau synthèse (voir

Tableau 2-1) montre les avantages et les limites des quatre modèles décrivant l'environnement organisationnel.

Tableau 2-1 Synthèse des différentes typologies de l'environnement, de leurs avantages et limites

<i>Auteurs</i>	<i>Définition de l'environnement</i>	<i>Avantages</i>	<i>Limites</i>
<i>Itami et Roehl (1987)</i>	Environnement externe Environnement interne		Niveau d'abstraction trop élevé (environnement défini de manière trop large)
<i>Castrogiovanni (1991)</i>	Macro environnement Environnement d'agrégation Environnement de la tâche Sous environnement Stock des ressources	Stratification détaillée de l'environnement permet d'analyser uniquement l'environnement pertinent au sujet d'étude	Ne prend pas en considération l'environnement interne de l'organisation (les ressources internes : personnel, stock interne,...).
<i>Bergeron (1997)</i>	Macro environnement Micro environnement	Description détaillée des composantes de chaque niveau.	Niveaux définis de manière trop large
<i>Griffin (2004)</i>	Environnement général Environnement de la tâche Environnement interne	Les composantes internes à l'entreprise sont prises en considération	Environnement de la tâche défini de manière plus large que celui défini par castrogiovanni

En somme, on remarque que la typologie d'environnement proposée par Castrogiovanni offre un cadre permettant de définir de manière plus détaillée l'environnement d'une entreprise. Ceci permettrait de mieux surveiller les informations pertinentes pour une unité d'affaires ou pour l'entreprise dans son ensemble et par conséquent, détecter les opportunités et menaces ainsi que la disponibilité des ressources nécessaires.

2.1.2. Impact de l'environnement sur l'organisation

L'environnement organisationnel peut affecter une entreprise sous plusieurs dimensions (Castrogiovanni, 1991; Castrogiovanni, 2002) : la munificence, le changement dynamique, la complexité et l'incertitude. McArthur et Nystrom (1991), ont aussi pu démontrer, dans une étude menée auprès de 100 entreprises manufacturières aux Etats-Unis, que le dynamisme, la complexité et la munificence de l'environnement ont chacun un effet modérateur sur la relation entre la stratégie et la performance d'une organisation. Delaughter (1996), dans sa thèse de doctorat dont les investigations ont été faites auprès d'un échantillon d'hôpitaux de soins d'urgence sélectionnés dans 54 comtés de l'Etat de la Floride, a aussi pu justifier que la munificence de l'environnement a une grande influence sur les effets générés par les orientations stratégiques sur la performance de l'entreprise.

En ce qui concerne la munificence de l'environnement, Castrogiovanni (1991) définit cette dimension par le niveau de disponibilité des ressources critiques nécessaires pour une ou plusieurs entreprises qui évoluent dans le même environnement. Cette disponibilité des ressources, influence la survie et la croissance des organisations partageant cet environnement et peut même affecter l'entrée de nouvelles entreprises (Porter, 1980). En effet, plus les ressources sont abondantes dans un environnement, plus il est facile pour une entreprise de survivre et de poursuivre d'autres objectifs et par conséquent plus d'options stratégiques lui sont offertes, comme l'acquisition de nouveaux marchés ou le recentrage de ses activités; tandis que quand les ressources deviennent rares, la compétition s'intensifie et les options stratégiques deviennent limitées ce qui provoque un ralentissement des affaires et affecte éventuellement la profitabilité de l'entreprise (Castrogiovanni, 1991).

L'environnement organisationnel, en général, connaît une évolution rapide et dynamique presque permanente. Cette évolution se caractérise essentiellement par des changements sur le plan économique, technologique, réglementaire ou politique. Parmi les indicateurs qui traduisent le changement économique on trouve le produit intérieur brut (PIB), le taux de chômage, l'indice des prix à la consommation (IPC), etc. Par exemple, le ralentissement de

l'économie peut affecter les décisions des gestionnaires et amener certaines entreprises à limiter leurs activités voir même réduire le personnel.

Il faut aussi souligner que les cinq forces concurrentielles introduites par Porter (1980) ont une grande influence sur les choix stratégiques de l'entreprise :

- La rivalité entre les concurrents établis dans le même secteur industriel;
- L'arrivée de nouveaux concurrents qui vont éventuellement réduire les prix pour gagner une part du marché ce qui va par conséquent réduire la rentabilité de toute l'industrie du secteur;
- Le pouvoir des fournisseurs;
- Le pouvoir des consommateurs;
- La menace des produits ou services substitués : La création de ces nouveaux produits va influencer les besoins du marché face aux anciens produits.

Face à tous ces facteurs de l'environnement organisationnel qui exercent une forte influence sur la stabilité ou la croissance des entreprises, les gestionnaires doivent se doter de moyens technologiques pour être prêt à agir de manière plus proactive.

2.1.3. Adaptation de l'organisation aux changements dans son environnement

Afin de s'adapter rapidement aux changements dans l'environnement, les gestionnaires se doivent de contrôler cet environnement concurrentiel, d'adopter les meilleures pratiques de gestion et de tirer le meilleur profit des avancées technologiques qui s'offrent sur le marché pour acquérir l'information dont ils ont besoin. Une information qui leur permettra d'améliorer leur processus de prise de décision et d'adopter les stratégies adéquates que ce soit pour prévenir les menaces, ou pour détecter les opportunités qui s'offrent et de s'ajuster en conséquence.

En d'autres termes, cette adaptation au changement environnemental consiste à réaliser un alignement stratégique dynamique avec les différentes composantes de l'environnement interne (ressources, structure organisationnelle) et externe (technologie, concurrents, clients) où évolue l'entreprise (Itami et Roehl, 1987).

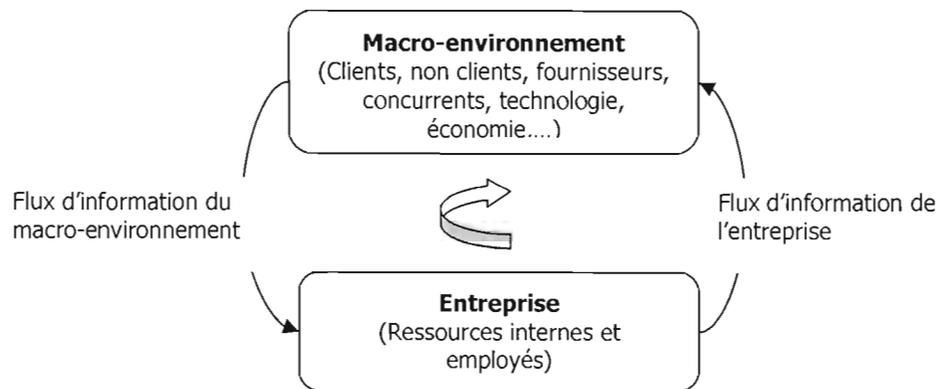
Pour une prise de décision bien informée, les gestionnaires doivent contrôler les flux informationnels échangés entre l'entreprise et son environnement (voir Figure 2.3). On peut distinguer trois types de flux (Itami et Roehl, 1987) :

1. Flux d'information de l'environnement vers l'organisation : ce type de flux est particulièrement très important pour toute entreprise. En effet, comme l'indique Drucker (1995), au niveau stratégique, les dirigeants ont besoin d'informations organisées sur l'environnement où évolue l'entreprise pour choisir des stratégies qui s'alignent avec le marché, les besoins des clients ou non clients, les finances mondiale, les avancées technologiques, etc. Ces informations peuvent provenir de plusieurs sources externes : journaux, associations commerciales, publications gouvernementales, revues scientifiques ou études spécialisées.

Citons, à titre d'exemple, les flux d'informations échangés avec les fournisseurs et partenaires stratégiques peuvent contribuer considérablement au renforcement de la collaboration au niveau de toute la chaîne économique «Supply Chain Managment» qui contribue au produit final. En estompant les frontières inter-organisationnelles, les différents intervenants pourront maîtriser les coûts à tous les niveaux.

2. Flux d'information organisationnel : ce flux d'information représente l'information issue de l'entreprise vers son environnement. L'image de marque et la réputation d'une entreprise auprès de ses clients en sont des exemples.
3. Flux d'informations internes : au niveau interne (tactique), Drucker (1995) pense que les gestionnaires ont besoin d'outils qui leurs permettent de générer et diffuser quatre types d'information : 1) informations de base 2) information sur la productivité des ressources clés, 3) information sur les compétences et, enfin 4) information sur l'allocation des ressources rares (capital et ressources humaines).

Outres ces informations, les gestionnaires ont aussi besoin de systèmes d'informations pour assurer la circulation des informations, issues de l'environnement externe, en interne et l'acheminer, sans délai, aux décideurs concernés pour en tirer un avantage.



Source : traduit du modèle de Itami et Roehl (1987)

Figure 2.3 Organisation et flux informationnels.

Le contrôle de ces différents flux d'information permet d'accumuler un ensemble d'actifs intangibles souvent difficilement accessible mais qui procure, néanmoins, un avantage distinctif par rapports aux concurrents (Itami et Roehl, 1987).

En effet, les actifs intangibles procurent un avantage concurrentiel très important vu leurs caractéristiques qui les distinguent des autres ressources de l'entreprise (matérielles, financières et humaines). Parmi ces caractéristiques citons (Itami et Roehl, 1987) : la difficulté d'acquisition, la possibilité d'usages multiples et simultanés et enfin leur dualité (intrans et extrants) dans le processus organisationnel. A titre d'exemple, les actifs intangibles tels que l'expérience, la compétence ou l'image de marque ne peuvent être achetés mais qui prennent du temps pour être développés au sein d'une entreprise, ce qui permet d'acquérir un avantage distinctif par rapport aux concurrents. L'utilisation de l'image de marque d'une entreprise pour la promotion de plusieurs produits simultanément en est un exemple

d'utilisation simultanée et enfin, l'expérience acquise (extrant) suite à la réalisation d'un projet donné devient un actif intangible qui peut être exploité (intrans) dans un autre projet.

La performance organisationnelle (efficacité et efficience) est l'un des indicateurs permettant de vérifier la capacité d'une organisation à s'adapter à son environnement de manière proactive.

Dans la section suivante sont présentées les différentes solutions de technologies de l'information offertes dans le domaine des systèmes d'information et qui contribuent à l'amélioration du processus de prise de décision dans un environnement dynamique et en changement presque permanent.

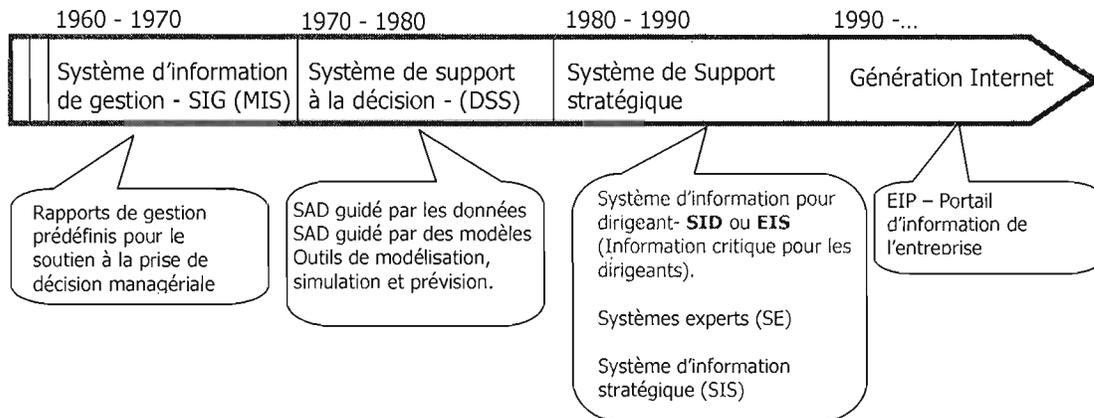
2.2. Systèmes d'information décisionnels

Selon la classification proposée par O'Brien (2004), les systèmes d'informations peuvent être regroupés en deux grandes catégories : les systèmes de support aux opérations (systèmes de traitement des transactions, systèmes de contrôle des processus, systèmes de collaboration) et les systèmes de support à la gestion (système d'information de gestion (SIG), SIAD et les SID). On s'intéresse plus particulièrement à cette dernière catégorie de systèmes d'information. La

donne un bref aperçu sur l'évolution de ces systèmes conçus pour soutenir la prise de décision managériale.

Les systèmes d'information de gestion produisent généralement des rapports prédéfinis de type bilan périodique (quotidien, hebdomadaire ou mensuel) pour faire le suivi et le contrôle des ressources et de l'avancement des activités.

Les systèmes interactifs d'aide à la décision, quant à eux, sont conçus spécifiquement pour analyser de manière plus approfondie les problèmes liés à prise de décision. Certains de ces systèmes sont basés sur des modèles de simulation ou sur des bases de données pour montrer la tendance dans le temps.



Inspiré du modèle de O'Brien (2004, p.22)

Figure 2.4 Évolution des systèmes de support à la gestion.

Les SID sont des systèmes d'information apparus vers le début des années 80. Ils produisent, sur demande, des informations critiques de manière synthétisée et structurée et permettent un accès facile et rapide à des informations issues de sources internes et externes (Laudon et Laudon, 2001; O'Brien, 2004). Au début ces systèmes ont été conçus spécifiquement pour soutenir les décideurs au niveau stratégique, mais avec la popularité de leur utilisation par les analystes et gestionnaires à tout les niveaux, on les appellent parfois systèmes d'information de l'entreprise.

De part leurs fonctionnalités et leurs capacité d'analyse, de comparaison et de mise en évidence des tendances, l'utilisation des SID a beaucoup d'impact sur la qualité et la rapidité de la prise de décision. En effet, selon les résultats d'une recherche empirique menée par Leidner et Elam (1995) sur l'impact de l'utilisation des SID, ces systèmes permettent non seulement d'améliorer l'efficacité de détection des problèmes mais améliorent aussi les modèles mentaux des décideurs et par conséquent la qualité et la rapidité de la prise de décision.

En pratique, les systèmes d'information pour dirigeants sont souvent complétés par des fonctionnalités des systèmes d'aide à la décision (ex. outils de simulation) et des systèmes experts pour fournir aux gestionnaires un kit complet contenant toute l'information pertinente pour la prise de décision.

Chen et al. (2003), quant à eux, ont introduit une nouvelle génération de système d'aide à la décision stratégique : les systèmes d'aide à la décision cognitifs (CDSS¹). Chen et al. (2003) pensent que les recherches dans le domaine de l'aide à la décision stratégique ont mis beaucoup d'emphasis sur l'aspect managérial de la prise de décision (informations sur les facteurs critiques de succès ou méthodes de résolution de problèmes spécifiques). Or, bien que l'importance de l'aspect cognitif a été largement reconnue dans la conception de système d'aide à la décision, peu de recherches ont intégré des outils pour améliorer l'aspect cognitif du décideur quelque soit la décision à prendre. Chen et al. (2003) ont proposé un prototype qui intègre en plus des fonctionnalités des systèmes d'aide à la décision et des systèmes d'information pour dirigeants une composante cognitive capable d'améliorer les modèles mentaux des décideurs.

Les technologies de l'information qui permettent de concevoir ces différents types de systèmes capables de fournir des informations pertinentes pour la prise de décision (tableau de bord, modèle de simulation, etc.) sont nombreuses. En effet, le marché informatique offre une palette d'outils qui vont du simple tableur jusqu'aux outils de simulation les plus sophistiqués. Olve et al. (1999) classent ses outils en trois générations : 1) les outils de première génération tels que les tableurs Excel et Lotus 123 ou html permettent de concevoir des interfaces utilisateurs (tableau de bord) conviviales (graphiques et textes) qui mettent en évidence des informations significatives sur les tendances ou écarts par rapport aux objectifs mais sont limités par le volume de données qu'ils peuvent traiter, 2) les outils de deuxième génération (ex. OLAP, PEARL) permettent l'accès à des données dans de grandes bases de données multidimensionnelles telles que les entrepôts de données et, enfin 3) les outils de troisième génération utilisent les principes de la dynamique des systèmes (ex. Powersim, ithink) et permettent de générer des modèles de simulation basés sur des hypothèses

¹ CDSS : Cognitif Decision Support System

dynamiques appliquées sur des données historiques dans le but d'observer l'impact de certaines options stratégiques avant de les mettre en oeuvre.

2.3. Tableau de bord et Indicateurs

2.3.1. Concept de Tableau de bord

Un tableau de bord, selon Boix et Féminier (2003), est un outil destiné au responsable pour lui permettre grâce à des **indicateurs**, présentés de manière synthétisée, de contrôler le fonctionnement de son système en analysant les **écarts** significatifs afin de prévoir et de **décider** pour agir.

En effet, le tableau de bord peut jouer plusieurs rôles dans une entreprise :

- Instrument de mesure et de comparaison des performances internes et externes de l'entreprise grâce aux différentes techniques d'étalonnage «benchmarking» (interne, compétitive, fonctionnel et générique). Outre la comparaison, cet étalonnage permettrait aussi de détecter les opportunités d'améliorer les processus internes (Neely et al., 1995).
- Instrument de contrôle à deux niveaux (Selmer, 1998) : d'une part, au niveau de la performance il permet de vérifier à posteriori si les résultats obtenus correspondent aux cibles fixées. D'autre part, au niveau du pilotage il permet de suivre et contrôler les écarts au niveau des variables qui influencent la performance future, ce qui donnera au gestionnaire une marge de manœuvre pour ajuster les plans d'actions en conséquence.
- Outil de dialogue permettant aux employés subalternes de justifier leur performance et les ressources dont ils ont besoins auprès de leurs supérieurs et aux dirigeants et gestionnaires de communiquer les stratégies de l'entreprise à travers tous les niveaux hiérarchiques.
- Outil d'aide à la prise de décision (Selmer, 1998).

Dès que l'on parle de tableau de bord, on évoque souvent la notion d'indicateur de performance. Or, vu le rôle informationnel du tableau de bord pour supporter la prise de décision, les indicateurs ne doivent pas nécessairement se limiter sur la reddition de compte sur la performance mais doivent aussi apporter de l'information sur les facteurs qui peuvent influencer l'activité de l'entreprise. Ces informations permettront l'éclairage de la prise de

décision des gestionnaires et dirigeants à tous les niveaux. Ceci nous amène à chercher d'abord la définition du concept d'indicateur, voir éventuellement les différentes nomenclatures d'indicateur qui existent dans la littérature, ensuite définir le concept de performance.

2.3.2. Concept d'Indicateur

En 1990, où le tableau de bord était considéré comme un instrument d'action à court terme, Guerny et al. (1990) définissent un indicateur comme une information généralement chiffrée permettant la reddition de compte, à intervalles rapprochés, sur l'exécution d'une mission.

Selon Voyer (2002, p.61), un indicateur est défini comme :

«un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation».

Ce que l'on peut retenir de ces définitions, qu'un indicateur est d'abord une information significative qui ne peut être interprétée indépendamment de son contexte et dont la qualité dépend de plusieurs paramètres entre autres : la ponctualité, la fidélité et la complétude (Voyer, 2002; Castrogiovanni, 1991).

Les indicateurs peuvent être regroupés selon plusieurs nomenclatures. Le Tableau 2-2 résume les différentes typologies recensées dans la littérature selon la nature et la durée de vie du phénomène sous contrôle, selon le mode d'élaboration, selon le degré de quantification et enfin selon le type de mesure.

Tableau 2-2 Typologies des indicateurs et leurs caractéristiques vues par différents auteurs

Typologies	Indicateurs	Caractéristiques
Nature du phénomène sous contrôle (Selmer, 1998)	Indicateurs de performance (Voyer, 2002 ; Kaplan et Norton, 1996)	Informar sur le degré de réalisation des objectifs de l'unité.
	Indicateurs de pilotages (Kaplan et Norton, 1996)	Permettre le suivi des conditions (ou déterminants) de performance
	Indicateurs d'éclairage	Fournir des informations externes à l'unité sur lesquelles l'entreprise ne peut agir mais qui peuvent avoir une influence sur ses activités (concurrence, environnement,...).
Durée de vie du phénomène sous contrôle (Selmer, 1998; Boix et Féminier, 2003)	Indicateurs structurels	Indicateurs liés en permanence à une activité, à une mission ou à l'environnement.
	Indicateurs conjoncturels	Indicateurs liés à un projet ou initiative ponctuels.
Mode d'élaboration (Voyer, 2002; Selmer, 1998)	Indicateurs verticaux Indicateurs transversaux	Hierarchiques. Processus ou projets.
Nature (Selmer, 1998)	Indicateurs économiques Indicateurs physiques Indicateurs humains Indicateurs de suivis de projets	Coût, produit, résultats Traduisent physiquement une activité.
Degré de quantification (Voyer, 2002)	Indicateur quantitatif Indicateur qualitatif	
Type de mesure (Castrogiovanni, 1991) (Voyer, 2002)	Indicateur objectif Indicateur subjectif	Mesure tangible Opinion et perception, Observation de faits.

2.3.3. Concept de performance

Certain auteurs considèrent que la performance n'est autre que l'efficacité et l'efficience d'une action (Neely et al., 1995). Or la performance peut se manifester sous plusieurs formes citons entre autres :

- L'ajout de la valeur à un état initial comme l'amélioration de la qualité de service;
- Le degré d'accomplissement des cibles et des objectifs établis par une organisation;
- L'atteinte d'un résultat minimum pour garantir la survie d'une entreprise;
- La réponse aux besoins en terme de qualité, coût et délais.

La performance dépend non seulement des objectifs mais elle est tributaire aussi de la perception et du référentiel par rapport auquel on se compare pour fixer les cibles à atteindre (Voyer, 2004).

En voici quelques exemples d'indicateurs de performance :

- pour service à la clientèle, le pourcentage d'appels client répondu dans la première minute;
- Pour une université, le taux de graduation des étudiants;
- Pour une organisation à but non lucratif, le nombre de prestataires par année.

Certains exemples d'indicateurs ne reflètent pas nécessairement la performance mais peuvent apporter un éclairage à la prise de décision, citons comme exemple le taux directeur qui est un indice monétaire géré par la Banque du Canada. Sachant que cet indice agit directement sur le coût de capital, si la Banque du Canada décide d'augmenter ou de baisser ce taux cela affectera nécessairement la décision d'investir dans certains projets en fonction de leur taux de rendement (TRI) et par conséquent, influence le portefeuille de projets de l'entreprise.

Avec l'évolution des technologies de l'information, la disponibilité de l'information est devenue de plus en plus accrue. Par conséquent l'identification d'indicateurs ne constitue pas un problème en soi pour les gestionnaires. En effet certaines entreprises arrivent même à identifier jusqu'à 100 indicateurs, mais la difficulté réside beaucoup plus dans la sélection d'indicateurs pertinents pour améliorer la prise de décision, indicateurs qui sont en arrimage avec la stratégie de l'entreprise et qui sont nécessaires pour donner une idée complète sur la situation actuelle de l'entreprise et de son contexte environnemental où elle évolue. Dans la section suivante nous allons présenter les différentes approches de conception de tableau de bord en général et d'identification des indicateurs en particulier.

2.4. Conception des indicateurs d'un tableau de bord de mesure de performance

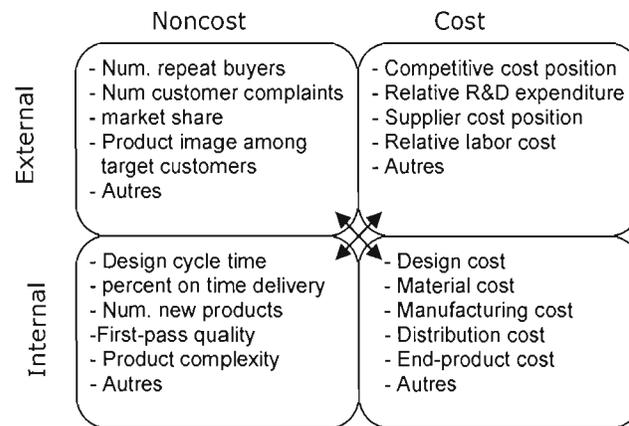
Afin de mieux comprendre comment s'effectue l'élaboration des indicateurs pertinents pour la mesure et le contrôle de la performance, le pilotage et la prise de décision, d'une part, le domaine de la recherche sur la mesure de performance a été exploré en accordant un intérêt plus particulier aux thèmes liés à la conception des systèmes de mesure de performance. D'autre part, les différentes méthodologies de conception de tableau de bord ont été étudiées et plus spécifiquement la conception des indicateurs; ceci inclut éventuellement l'identification et la sélection d'indicateurs qui répondent aux besoins informationnels des gestionnaires et dirigeants.

2.4.1. Présentation des cadres théoriques de mesure de performance

Dans la littérature sur la mesure de performance, plusieurs cadres théoriques ont été développés pour décrire les différentes dimensions de performance permettant d'identifier les indicateurs pertinents (Keegan et al., 1989; Fitzgerald et al., 1991; Kaplan et Norton, 1992; Kennerley et Neely, 2000). Le TBP « Balanced Scorecard » (Kaplan et Norton, 1992; 1996) en est l'un des cadres théoriques le plus largement utilisés actuellement.

Keegan et al. (1989) ont présenté la **matrice de mesure de performance** (MMP) « Performance measurement matrix » illustrée dans la Figure 2.5. Avec la MMP, Keegan et al. (1989) affirment que les mesures de performance doivent supporter l'environnement multidimensionnel de l'entreprise ce qui se traduit par l'intégration de la notion de mesures internes et externes. Comme dans le cas du TBP, la force de la MMP réside aussi dans l'intégration de dimensions financières (coûts) et non financières pour montrer que certains indicateurs non financiers peuvent être des déterminants de coût et d'où la nécessité de mesurer leur performance.

L'intégration des différentes dimensions de mesure de performance dans la MMP, reflète clairement le besoin d'un système de mesure équilibré.



Source : Keegan et al. (1989)

Figure 2.5 Matrice de mesure de performance.

Cependant, La MMP a été souvent critiquée par l'absence de liens explicites entre les différentes dimensions de performance (Neely et al., 2000). Citons à titre d'exemple, l'absence de liens entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage qui permettent d'atteindre cette performance. Quand à l'interaction avec l'environnement externe de l'entreprise, elle est limitée à la clientèle (satisfaction de clientèle, rétention des clients et part du marché) et aux compétiteurs (coût de production par rapport aux compétiteurs).

Pour palier à ces critiques, Fitzgerald et al. (1991) ont intégré dans leur cadre conceptuel **Résultats et déterminants de résultats**, élaboré pour les entreprises de service, la notion de causalité entre six dimensions de performance regroupées en deux grandes catégories (Résultats et déterminants de résultats) comme représenté dans la Figure 2.6. En effet, le cadre conceptuel développé par Fitzgerald et al. (1991), est fondé sur la distinction entre deux types de mesure de base : les résultats (compétitivité, performance financière) et les déterminants de résultats (qualité, flexibilité, utilisation des ressources et innovation). Cette distinction met en évidence le fait que les résultats ne sont autres que les résultats de la performance du passé et par conséquent il faut identifier les déterminants de performance qui permettent de les atteindre.

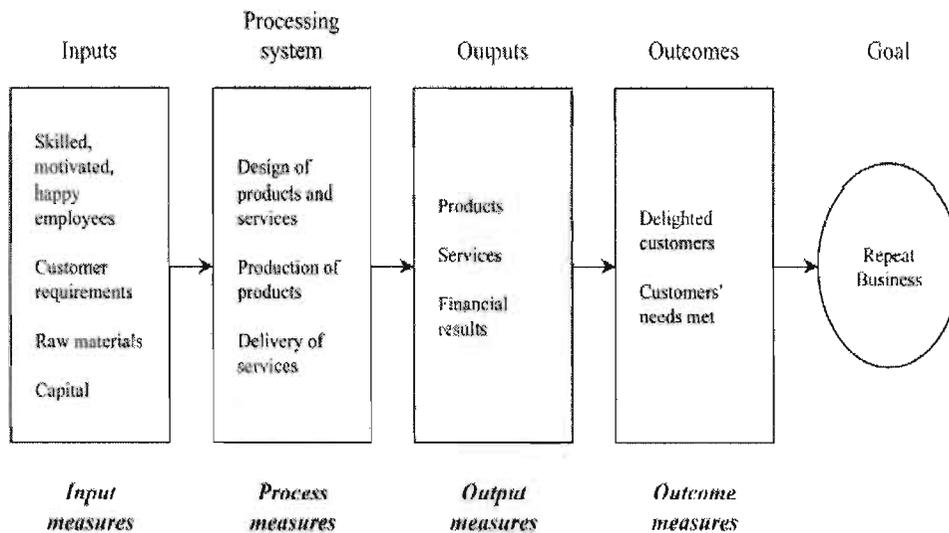
Results	Financial performance
	Competitiveness
Determinants	Quality
	Flexibility
	Resource utilisation
	Innovation

Source : Fitzgerald et al. (1991)

Figure 2.6 Modèle des résultats et déterminants de résultats.

Cependant, on remarque qu'il n'y a pas une grande attention accordée à l'environnement externe de l'entreprise (par exemple les clients, les fournisseurs, etc.) qui se limite dans ce cas ci à la compétitivité et à la performance financière auprès des actionnaires.

Brown (1996), quant à lui, a adopté une approche orientée processus plutôt qu'une intégration de mesures au niveau hiérarchique. Dans son **modèle de processus**, Brown (1996), montre les relations de cause à effet entre les cinq niveaux du processus d'affaire (inputs, processing system, outputs, outcomes, objectives), et suggère d'en identifier les mesures de performance correspondantes à chaque niveau (voir Figure 2.7). Ceci renforce l'hypothèse de Brown que la performance de chaque niveau affecte celle du niveau suivant et par conséquent affecte ultimement la performance des objectifs de l'entreprise. Donc on remarque, dans ce cas aussi, que Brown (1996), évoque la nécessité de mesure de résultats et de déterminants de résultats (ou indicateurs de pilotage) dans le processus d'affaires. Cette approche basée sur l'étude des processus est aussi l'une des approches abordées par Selmer (1998) dans le cadre de la conception de tableaux de bord. En effet, elle permet de réaliser une intégration transversale des indicateurs en vue de maximiser la performance globale des activités interdépendantes du processus. Cette méthode est beaucoup plus appropriée aux entreprises dont la gestion est orientée processus ou activité.

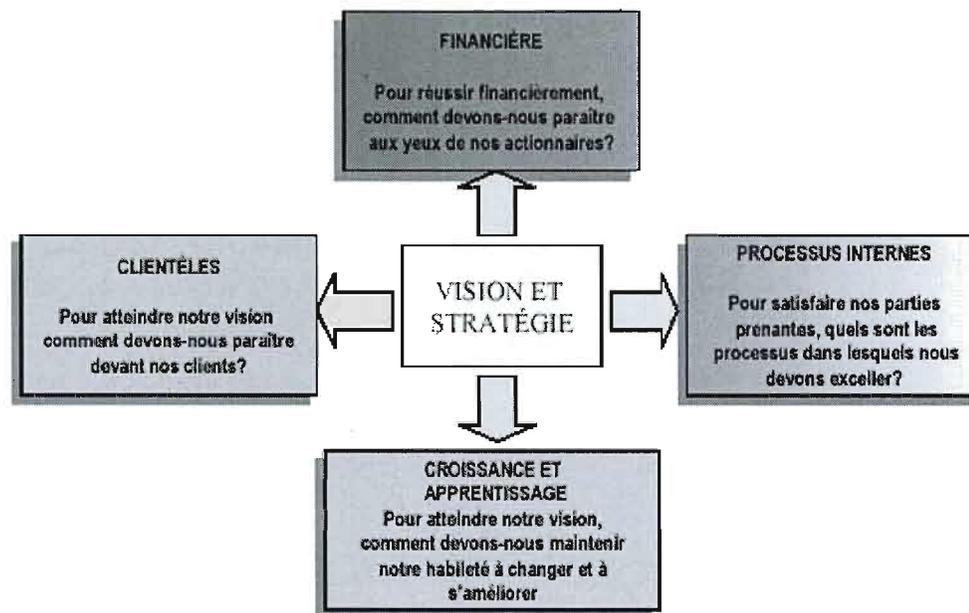


Source: Brown, 1996

Figure 2.7 Approche de mesure orientée processus.

Suite à un projet de recherche mené par l'Institut Nolan Norton en 1990, auprès de 12 entreprises dans différents secteurs industriels, Kaplan et Norton ont introduit un nouveau SMP : **Le tableau de bord prospectif** « balanced scorecard (BSC) ». L'objectif du TBP (Kaplan et Norton, 1992) est de palier aux insuffisances des systèmes de mesure de performance traditionnels limités aux mesures financières (ROI : retour sur investissement, EVA : valeur ajoutée pour les actionnaires, etc.). Le TBP, représente de manière intégrée des mesures financières qui reflètent les résultats d'actions du passé et des mesures opérationnelles d'activités qui vont éventuellement mener vers la performance financière future de l'entreprise. En effet, le TBP a introduit, outre la perspective financière, trois autres perspectives liées à la satisfaction clientèle, la performance des processus internes et la capacité d'innovation et d'apprentissage (Kaplan et Norton, 1992; 1996). La Figure 2.8 illustre le cadre conceptuel du TBP.

La **perspective financière** permet d'identifier des indicateurs pour mesurer la performance financière selon des objectifs et initiatives fixés dans le but de créer de la valeur pour les actionnaires.



Source : Kaplan et Norton (1998)

Figure 2.8 Perspectives du tableau de bord prospectif.

La **perspective clientèle** permet de cibler les segments de marché qui vont générer un chiffre d'affaires qui répond aux objectifs fixés dans la perspective financière. Les indicateurs identifiés à ce niveau vont mesurer la performance de l'entreprise auprès de ses clients (satisfaction, fidélité, rétention, acquisition et rentabilité).

La **perspective processus internes** permet d'identifier les processus clés où l'entreprise doit exceller pour satisfaire sa clientèle et garantir le rendement financier escompté par les actionnaires.

La **perspective innovation et apprentissage organisationnel** concerne les infrastructures qui doivent être mise en place pour développer les capacités de l'entreprise à s'améliorer et à créer de la valeur (ex. les compétences des employés, l'infrastructure technologique, etc.).

On remarque que le caractère multidimensionnel de la performance ainsi que la notion de mesure non financière ne sont pas des caractéristiques propres aux TBP, mais la nouveauté apportée par le TBP réside beaucoup plus dans la relation de causalité entre les indicateurs

choisis dans les différentes perspectives et leur lien très étroit avec la stratégie. En effet, les différents objectifs, initiatives et indicateurs ne sont pas choisis de manière aléatoire; ils doivent découler de la vision et de la stratégie de l'entreprise.

Cependant, cette relation de cause à effet s'avère très complexe à appliquer, selon Norreklit (2000) qui constate que cette relation est beaucoup plus basée sur la finalité (performance financière) plutôt que sur la causalité.

Malgré les nombreux cas de réussite du TBP, présentés dans les ouvrages de Kaplan et Norton (1996, 2001) dans des entreprises du secteur privé (AT&T Canada, UPS) ou dans des organisations à but non lucratif, les administrations et les organismes de soins de santé, le TBP est souvent critiqué d'avoir une vision externe limitée sur les clients et actionnaires (Neely et al, 1995; Atkinson et al., 1997; Bontis et al., 1999; Norreklit, 2000) alors que d'autres parties prenantes peuvent influencer la performance et les décisions stratégiques de l'entreprise (les fournisseurs, les concurrents, les groupes de pression, etc.).

En effet, en appliquant le TBP, certaines entreprises ont senti le besoin d'adapter le TBP en ajoutant d'autres dimensions comme par exemple le cas de l'entreprise d'assurance Scandinave qui a créé le « *navigateur Skandia AFS* » à cinq dimensions qui met en évidence la valorisation du capital intellectuel en intégrant une nouvelle dimension sur les ressources humaines (Olve et al., 1999, p.95).

Par ailleurs, Atkinson et al. (1997) qui conçoivent l'organisation moderne comme un réseau de contrats explicites et implicites entre l'organisation et ses parties prenantes, proposent un modèle de mesure de performance stratégique basé sur l'approche des parties prenantes. Cette approche consiste à répondre aux besoins et attentes des parties prenantes secondaires (fournisseurs, employés) liées aux processus pour atteindre les objectifs primaires auprès des actionnaires, clients et communauté.

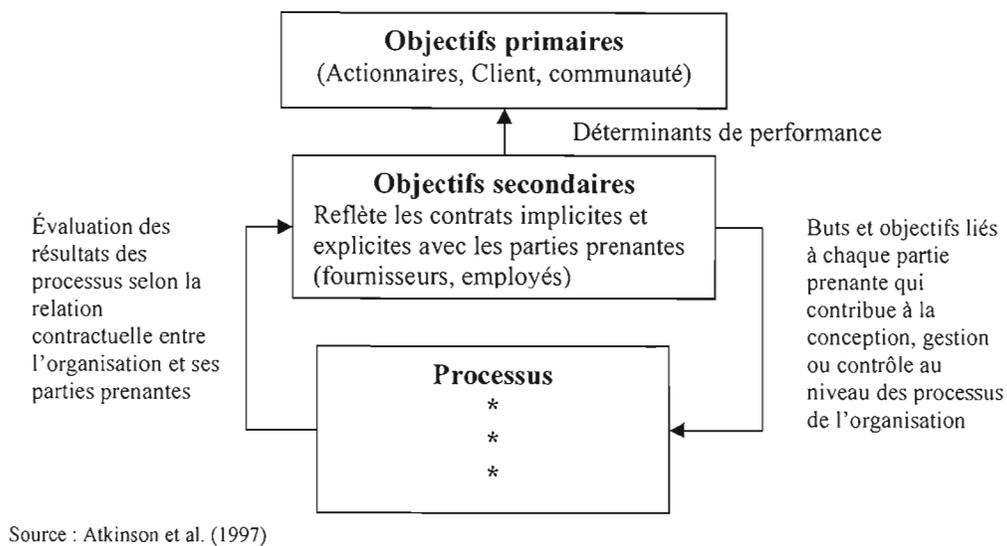


Figure 2.9 Modèle de mesure de performance stratégique
– approche par parties prenantes.

Conscients de l'impact de parties prenantes autres que les clients et actionnaires – fournisseurs, employés, régulateurs, législateurs, communautés et groupes de pression – sur la performance organisationnelle, Neely et al. (2000) proposent un modèle de performance d'affaires multidimensionnel, le **prisme de performance**, qui intègre au centre de ses préoccupations la notion de création de valeur pour les parties prenantes (stakeholder) plutôt que de se limiter sur les clients et les actionnaires (shareholder), une limitation qui a été largement critiqués dans le TBP.

Neely et al. (2000) considèrent que pour créer de la valeur pour les actionnaires il faut satisfaire toutes les parties prenantes clés de l'organisation. Selon Kennerley et Neely (2000) les cadres théoriques et méthodologies de mesure de performance proposés à date, dans la littérature, chacun représente des perspectives uniques de performance qui ne donnent pas une vision d'ensemble de la performance de l'entreprise.

Le prisme de performance, comme illustré dans la Figure 2.10, est composé de cinq facettes ou perspectives qui sont liées logiquement entre elles. La première perspective est la satisfaction des parties prenantes « stakeholder ». Dans cette perspective, les gestionnaires

doivent identifier quelles sont les parties prenantes clés de l'organisation et quels sont leurs besoins et attentes ? Dans la deuxième perspective, ils doivent formuler les stratégies qui doivent être adoptées par l'organisation pour satisfaire les besoins et attentes de ces parties prenantes. Dans la troisième et quatrième perspectives, ils déterminent quels sont les processus critiques nécessaires pour exécuter ces stratégies et quelles sont les capacités dont ils ont besoin pour opérationnaliser ces processus. Et enfin, la cinquième perspective consiste à identifier quelles sont les contributions des parties prenantes (loyauté des clients, investissement à long terme) dont ils ont besoin pour développer les capacités de l'entreprise.

Un autre aspect très important dans le prisme de performance c'est la distinction de la réciprocité de la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes. D'une part, l'entreprise cherche les moyens pour livrer de la valeur à long terme pour satisfaire ses parties prenantes, d'autre part elle doit identifier comment ses parties prenantes peuvent contribuer au développement de ses capacités. Citons quelques exemples de contribution des parties prenantes, la fidélité des clients, une meilleure collaboration des fournisseurs, la flexibilité, la loyauté et les compétences des employés.

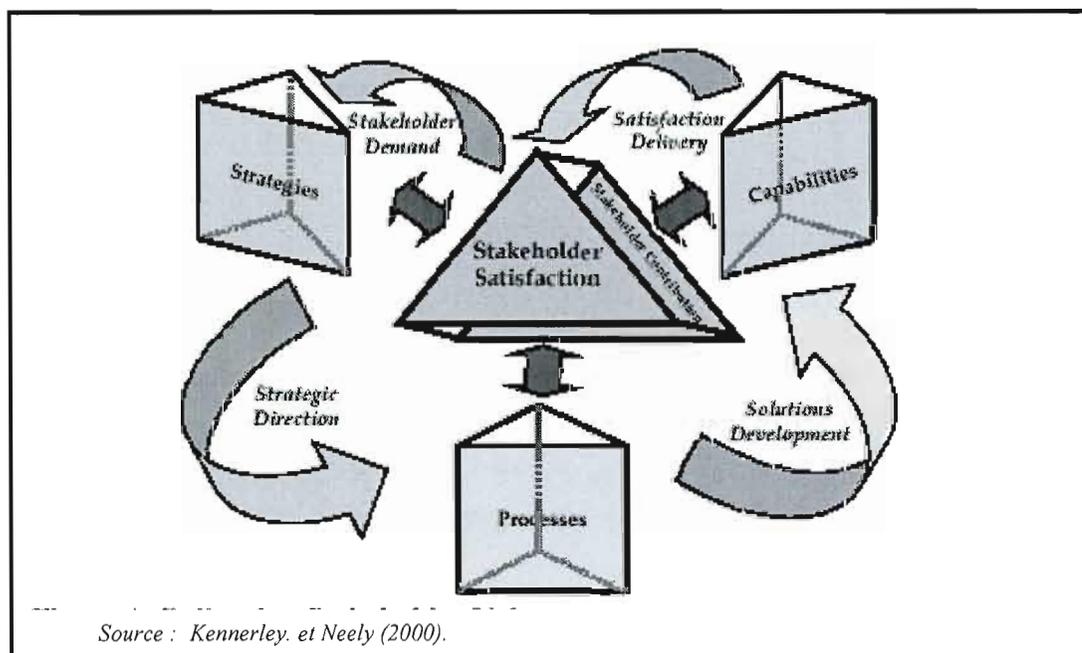


Figure 2.10 Prise de performance.

Neely et al. (2000) suggèrent que la mesure ne doit plus être considérée dans son sens traditionnel en tant que processus de quantification, mais plutôt comme un processus de collecte d'intelligence de gestion. En effet, les gestionnaires ont besoin de système qui leur donne une vision rapide et complète sur le contexte de leur environnement d'affaire afin de prendre des décisions éclairées et qui répondent de manière rationnelle aux différents aspects critiques des affaires.

Le tableau suivant (voir Tableau 2-3) donne une synthèse sur les différentes dimensions de performance organisationnelles selon les cadres théoriques proposés. Ces dimensions permettent d'identifier les indicateurs pertinents que ce soit pour la mesure de performance ou le pilotage des plans d'action de l'entreprise. Ce tableau montre aussi le degré de couverture de l'environnement externe de l'entreprise par chaque approche.

Tableau 2-3 Dimensions de performance et degré de couverture de l'environnement organisationnel

Cadres théorique / Auteurs	Caractéristiques (dimensions)	Degré de couverture de l'environnement externe
Performance Measurement Matrix (PMM) Keegan et al. (1989)	Intégration avec la stratégie Absence de liens explicites entre les mesures Dimensions : - Financier et non financier - Interne et externe	- Clients - Compétiteurs
Résultats et déterminants de résultats Fitzerald et al. (1991)	Intégration avec la stratégie Relation de causalité entre les mesures Dimensions : - Résultats (financier, compétitivité) - Déterminants de résultat (qualité, flexibilité, utilisation des ressources, innovation)	- Actionnaires - Compétiteurs
Approche par processus Brown (1996)	Intégration transversale des mesures Relation de causalité entre les mesures Niveaux du processus : - Entrées - Systèmes de traitement - Sorties - Résultats - Objectifs	- Clients - Actionnaires
Tableau de bord prospectif Kaplan et Norton (1996; 2001; 2004)	Intégration avec la stratégie Relation de causalité entre les mesures. Perspectives : - Financière - Clientèle - Processus internes - Innovation et apprentissage organisationnel	- Clients - Actionnaires
Approche des parties prenantes Atkinson et al. (1997)	Intégration avec la stratégie Relation de causalité entre les objectifs primaires et les objectifs secondaires.	Clients, Actionnaires, Fournisseurs et communauté.
Prisme de performance Kennerley et Neely (2000)	Intégration avec la stratégie Interdépendance des mesures Facettes du prisme : - Satisfaction des parties prenantes - Stratégies - Processus - Capacités organisationnelles - Contribution des parties prenantes	Toutes les parties prenantes (clients, fournisseurs, association,...)

En somme, on remarque que la dernière décennie a connu une progression considérable dans le domaine de la mesure de performance. En effet, plusieurs cadres théoriques de conception de SMP ont été proposés, entre autres ceux présentés dans cette revue de littérature, pour palier aux systèmes de mesure traditionnels basés sur la performance financière.

Il est à noter qu'il y a un certain consensus entre les différents auteurs sur un ensemble de principes : d'abord, sur le caractère multidimensionnel de la performance (financière et non financière, interne et externe) ensuite sur la nécessité d'aligner les indicateurs de performance avec les objectifs stratégiques de l'organisation (Keegan et al., 1989; Fitzgerald et al., 1991; Kaplan et Norton, 1992; Kennerley et Neely, 2000) de cette façon le système résultant (tableau de bord) pourra fournir des informations sur le degré d'accomplissement de ces objectifs. Et enfin, un consensus sur l'interdépendance ou la causalité des différentes mesures identifiées d'où la notion d'indicateur de pilotage et d'indicateur de résultat. En effet, il ne suffit pas de savoir ce que l'on veut mesurer mais il faut que l'ensemble des mesures forme un système cohérent. Cependant, cette condition n'est pas aussi évidente à appliquer et la majorité des entreprises n'arrivent pas nécessairement à la remplir (Norreklit, 2000).

En ce qui concerne l'interaction avec l'environnement organisationnel, tout les cadres théoriques présentés, à l'exception du prisme de performance (Kennerley et Neely, 2000) ont une vision externe trop limitée soit sur les actionnaires / client comme dans le cas du TBP (Kaplan et Norton, 1992), et de l'approche par processus (Brown, 1996) ou sur les actionnaires / concurrents dans le cas du cadre des résultats et déterminants de résultats de Fitzgerald et al. (1991).

Effectivement, le prisme de performance (Kennerley et Neely, 2000) représente un avantage considérable par rapport aux autres cadres théoriques dans la mesure où sa vision externe s'étend sur toutes les parties prenantes clés de l'organisation (actionnaires, clients, fournisseurs, partenaires stratégiques, institutions financières, groupes de pression, etc.). Cette extension permettra d'avoir une vision globale de la performance de l'entreprise, cependant il est à noter qu'il ne faut pas se limiter sur des indicateurs de performance et de pilotage mais d'identifier aussi des indicateurs d'éclairage au niveau de l'environnement

organisationnel afin d'améliorer la prise de décision et de détecter les opportunités et les menaces qui se présentent.

Toujours dans un souci d'amélioration du processus décisionnel, Santos et al. (2002), suggèrent l'utilisation conjointe de la dynamique des systèmes (DS) ou de l'analyse multicritère des décisions (AMD) pour supporter ces systèmes de mesure de performance et les rendre plus efficaces. Ces deux approches permettront aux décideurs de mieux comprendre les relations complexes entre les différentes mesures dans le temps ainsi que d'évaluer des actions correctrices avant de les mettre en œuvre sur le terrain.

Les cadres conceptuels de mesure de performance présentés nous donnent une vision globale sur ce que l'on doit mesurer et les différentes dimensions que l'on doit explorer, mais la difficulté se manifeste toujours au niveau de l'application de ces cadres.

2.4.2. Présentation des méthodologies et guide pratique de conception de tableau de bord

Outre les cadres conceptuels de mesure de performance présentés ci-dessus, dans la littérature, on trouve que d'autres auteurs (Selmer, 1998; Fernandez, 1999; Voyer, 2000; Boix et Féminier, 2003), ont préféré proposer des méthodologies plus pratiques organisées sous forme de phases et étapes, pour guider le concepteur dans sa démarche d'établissement de tableau de bord ou à la rigueur fournir de grandes lignes directrices à respecter dans la conception d'un tableau de bord.

La démarche **GIMSI** introduite par Fernandez (1999), se veut être un guide pour la conception d'un SMP. Les principes de base de cette démarche consistent d'une part à s'engager dans une réflexion sur la stratégie et les objectifs de l'entreprise avant de passer à la phase de conception du système. D'autre part, l'auteur insiste aussi sur le choix des indicateurs qui doivent être en arrimage avec le contexte local et global de l'organisation. Autrement dit, il faut éviter d'utiliser des indicateurs génériques qui ne s'appliquent pas au contexte spécifique de l'entreprise.

Cette démarche est structurée en quatre phases principales découpées en 10 étapes, voici une brève description de ces phases :

- 1- La phase d'identification s'effectue en deux étapes qui consistent d'abord à identifier l'environnement de l'entreprise en termes de marché et stratégie, ensuite à étudier la structure interne au niveau des processus et métiers.
- 2- La phase de conception constitue le cœur de la démarche GIMSI. Elle s'effectue en quatre étapes : 1) la définition des objectifs locaux qui s'alignent avec la stratégie globale de l'entreprise, 2) l'étude du tableau de bord dans sa globalité, 3) le choix des indicateurs, 4) la collecte des données et, enfin, 5) la construction du système.
- 3- La phase de mise en œuvre, s'intéresse beaucoup plus au volet technique quant au choix du progiciel le plus adapté ainsi qu'à l'intégration et le déploiement du système décisionnel conçu avec les autres systèmes d'information de l'entreprise (gestion de la relation client (CRM), Planification des ressources de l'entreprise (ERP), etc.);
- 4- Et enfin la phase d'audit a pour objectif de maintenir l'évolution permanente du système de telle sorte qu'il reflète toujours la réalité du contexte de l'entreprise.

Voyer (2002) quant à lui, propose dans son ouvrage une démarche pour la réalisation de tableau de bord, qui comprend cinq étapes regroupées en trois grandes phases plus ou moins séquentielles qui sont : l'organisation et la gestion du projet (étape 1), le développement ou l'adaptation du tableau de bord (étapes 2, 3, 4) et la mise en œuvre et l'utilisation du tableau de bord (étape 5) :

Étape 1 : l'organisation du projet consiste à étudier la pertinence d'utilisation d'un tableau de bord et les opportunités qu'il peut présenter, identifier les secteurs ciblés et ensuite étudier la faisabilité quant aux ressources à engager afin de pouvoir déterminer l'envergure du projet.

Étape 2 : l'identification des préoccupations de gestion et des indicateurs s'effectue d'abord selon les niveaux hiérarchiques (stratégique ou opérationnel) ensuite selon un découpage fonctionnel ou par activités du processus d'affaire. Chaque section consiste à identifier les

préoccupations de gestion, les objectifs mesurables si possible et enfin les indicateurs de progression ou de résultats pour vérifier l'atteinte de ces objectifs.

Étape 3 : le design des indicateurs et du tableau de bord (la représentation visuelle). Cette étape consiste à définir de manière détaillée les indicateurs choisis dans l'étape deux. Pour chaque indicateur, on complète une *fiche-indicateur* où l'on précise l'unité de mesure, le calcul, les ventilations, les comparaisons, les sources de données ainsi que des exemples de représentation graphique et d'interprétations possibles. Et enfin, après la documentation de tous les indicateurs retenus, ils seront agencés en panorama de manière à former le prototype complet du tableau de bord.

Étape 4 : l'informatisation et la réalisation du système de production de tableau de bord, c'est l'étape où il faut fixer le choix du progiciel informatique et de la plateforme à utiliser pour le tableau de bord de manière à ce qu'elle soit compatible avec les systèmes d'information existant.

Étape 5 : la mise en œuvre du tableau de bord permet d'abord, de tester le prototype élaboré sur le terrain en tant que projet pilote et d'effectuer les changements nécessaires avant de passer au déploiement complet.

La participation de Voyer dans divers projets de réalisation de tableaux de bord que ce soit dans le domaine de la santé ou de l'administration publique en général lui ont permis de construire une banque d'indicateurs génériques qu'il suggère d'utiliser comme une source d'inspiration lors de la phase d'identification des indicateurs.

Daniel Boix et Bernard Féminier (2003) proposent une méthodologie de conception de tableau de bord sous forme de fiches thématiques qui peuvent guider dans le projet Tableau de bord. Cette démarche est constituée de cinq phases essentielles qui peuvent être résumées dans le Tableau 2-4.

Tableau 2-4 Phases d'élaboration de tableau de bord selon Boix, D. et Féminier, B. (2003)

Phase 1 Définition des objectifs de contrôle	Etape 1	Identifier les missions du système
	Etape 2	Identifier les évolutions du contexte du système
	Etape 3	Définir les priorités de contrôle
	Etape 4	Définir les objectifs de contrôle
Phase 2 Définition des indicateurs	Etape 1	Identifier les indicateurs possibles
	Etape 2	Choisir les indicateurs
	Etape 3	Définir précisément les indicateurs retenus
	Etape 4	Valider la cohérence du système de contrôle
Phase 3 Définition des indices de contrôle	Etape 1	Identifier l'historique de contrôle
	Etape 2	Définir la fourchette de tolérance
	Etape 3	Définir les sources de données
	Etape 4	Formaliser le dictionnaire des indicateurs
Phase 4 Mise en forme du tableau de bord et prototypage	Etape 1	Définir la maquette
	Etape 2	Élaborer un prototype
	Etape 3	Tester le prototype
	Etape 4	Valider les résultats
Phase 5 Exploitation du tableau de bord et maintenance de son évolution.	Etape 1	Collecter les données
	Etape 2	Interpréter les résultats de synthèse
	Etape 3	Définir les actions correctives
	Etape 4	Faire évoluer le tableau de bord

Source : Boix et Féminier (2003).

2.5. Synthèse

La littérature confirme que la munificence, la dynamique et la complexité de l'environnement ont, en effet, un impact autant sur la performance d'une organisation que sur le choix de ses options stratégiques (Porter, 1980; Castrogiovanni, 1991). Afin de s'adapter aux changements de cet environnement les gestionnaires et décideurs ont besoin d'outils qui leur fournissent de l'information que ce soit sur le potentiel de performance de l'entreprise ou sur les flux d'information issue de l'environnement où elle évolue. Une information qui va leur permettre d'améliorer leur processus de prise de décision et d'adopter les stratégies adéquates.

L'incapacité des systèmes de mesure financiers à refléter le potentiel de performance actuel et future d'une entreprise, a poussé les gestionnaires à repenser leurs systèmes de mesure de performance, ce que qualifie d'ailleurs Eccles (1991) par une révolution.

En effet, plusieurs cadres théoriques de mesure de performance ont été proposés (Keegan et al., 1989; Fitzgerald et al., 1991; Kaplan et Norton, 1992; Kennerley et Neely, 2000). La majorité de ces cadres théoriques convergent vers un certains nombres de principes et concepts de base concernant la mesure de performance : 1) Le caractère multidimensionnel de la mesure de performance en intégrant des dimensions et perspectives non financières qui peuvent contribuer à la performance future de l'entreprise, 2) La relation de causalité entre les indicateurs choisis sur les différentes dimensions, 3) L'étroite relation entre les indicateurs choisis et la stratégie de l'entreprise, ce qui permettrait par la suite de vérifier la réalisation des objectifs qui découlent de cette stratégie et, enfin, 4) l'intégration de mesures internes et externes.

Bien que ces cadres conceptuels permettent de palier aux insuffisances des systèmes traditionnels (financiers), ils présentent encore un certain nombre de limites quant à l'intégration de mesures externes liées à l'environnement organisationnel. En effet, certains cadres représentent une dimension très limitée sur l'environnement externe (clients/actionnaires ou client/compétiteur), tandis que d'autres ont une vision trop larges. Or, pour donner une vision complète du potentiel de performance d'une entreprise, une étude

plus rigoureuse de l'environnement organisationnel s'avère nécessaire. La typologie d'environnement proposée par Castrogiovanni (1991) peut être une des pistes à explorer.

Quant aux démarches ou méthodologies proposées par d'autres auteurs, on remarque qu'il existe une complémentarité avec les cadres théoriques. En effet les cadres proposés nous donnent une vision globale sur les grandes dimensions à mesurer (quoi?) et les types de mesures qu'on doit choisir sur chacune des dimensions de manière à ce qu'elle puissent refléter la stratégie de l'entreprise, cependant les méthodes sont nécessaires pour savoir comment s'y prendre pour réaliser ces tâches (comment?).

CHAPITRE III

CADRE CONCEPTUEL

Dans les chapitres précédents de fondements théoriques et de revue de littérature ont été présentées les principales théories et cadres conceptuels qui constituent les fondements de base de cette recherche. Ces théories, cadres conceptuels et modèles permettent de mieux cerner, entre autres, les concepts de performance organisationnelle et celui de sa mesure. Ce qui amène, dans ce chapitre à la phase d'élaboration du cadre conceptuel préliminaire pour cette recherche.

Le cadre conceptuel, tel que définit par Miles et Huberman (2003), est une description narrative ou graphique d'un ensemble de concepts ou dimensions que l'on désire étudier dans une recherche. Des dimensions ou concepts sous forme de construction théorique (ex. performance, leadership), de processus, d'événements ou autres; issus des objectifs de la recherche, des travaux théoriques ou empiriques antérieurs ou de la logique.

L'importance du cadre conceptuel vient du fait qu'il permette, non seulement, de délimiter les frontières de la recherche en question, mais oriente aussi la collecte de données (échantillonnage, instruments de collecte,...) (Miles et Huberman, 2003).

On peut distinguer quatre types de cadres conceptuels : exploratoire, confirmatoire, hybride (à mi-chemin dans le continuum exploratoire-confirmatoire) et cadres émergents (Miles et Huberman, 2003), des cadres conceptuels qui diffèrent selon le processus de construction de la connaissance adopté (test ou exploration). Les cadres exploratoires sont des cadres qui manquent de précision tant au niveau du contenu des dimensions qu'au niveau des relations de causalité entre ces dimensions. Cependant les cadres confirmatoires sont plus précis au niveau des dimensions ainsi que les relations de causalité et sont élaborés pour exprimer des

hypothèses précises à vérifier sur le terrain. Les cadres hybrides, qui expriment néanmoins des hypothèses à confirmer, restent ouverts aussi à de nouvelles propositions empiriques. Et enfin les cadres émergents, ceux-ci sont ancrés dans le terrain de recherche et se basent uniquement sur les données empiriques.

3.1. Cadre conceptuel préliminaire

Vu la nature exploratoire de cette recherche ainsi que la disponibilité d'études théoriques et empiriques sur la performance organisationnelle et sa mesure, le cadre conceptuel se situe plutôt à mi-chemin entre l'exploration et la confirmation. En effet, lors de l'élaboration du cadre conceptuel on se base évidemment sur des travaux autant d'académiciens que de praticiens dans les domaines suivants : les théories d'organisation (efficacité organisationnelle, théorie de la contingence, et surtout théorie de la dépendance des ressources), le domaine de la comptabilité de gestion et plus précisément celui de la mesure de performance et le domaine des systèmes d'information (méthode de conception de tableau de bord). La Figure 3.1 illustre le cadre conceptuel préliminaire de cette recherche.

La théorie générale des systèmes a influencé plusieurs disciplines dont l'étude des organisations. Désormais, l'organisation est conçue comme un système ouvert qui acquiert, d'une part, des intrants sous forme de matières premières, capital, équipements, connaissances, travail, légitimité sociale, etc., les transforme grâce à ses processus internes de création de valeur, en résultats ou actions (output) qui vont servir pour d'autres systèmes dans son environnement (organisation, individus, groupes).

De cette perspective systémique de l'organisation il est important d'aborder la mesure de la performance organisationnelle des points de vue à la fois interne (micro) et externe (macro). Bien que la problématique de cette recherche soit plus liée aux dimensions externes de la performance organisationnelle on ne peut ignorer la composante interne qui est étroitement liée à ces dimensions. Dans ce qui suit on commence d'abord par la composante externe où l'approche des parties prenantes clés est adoptée ensuite suivra la composante interne.

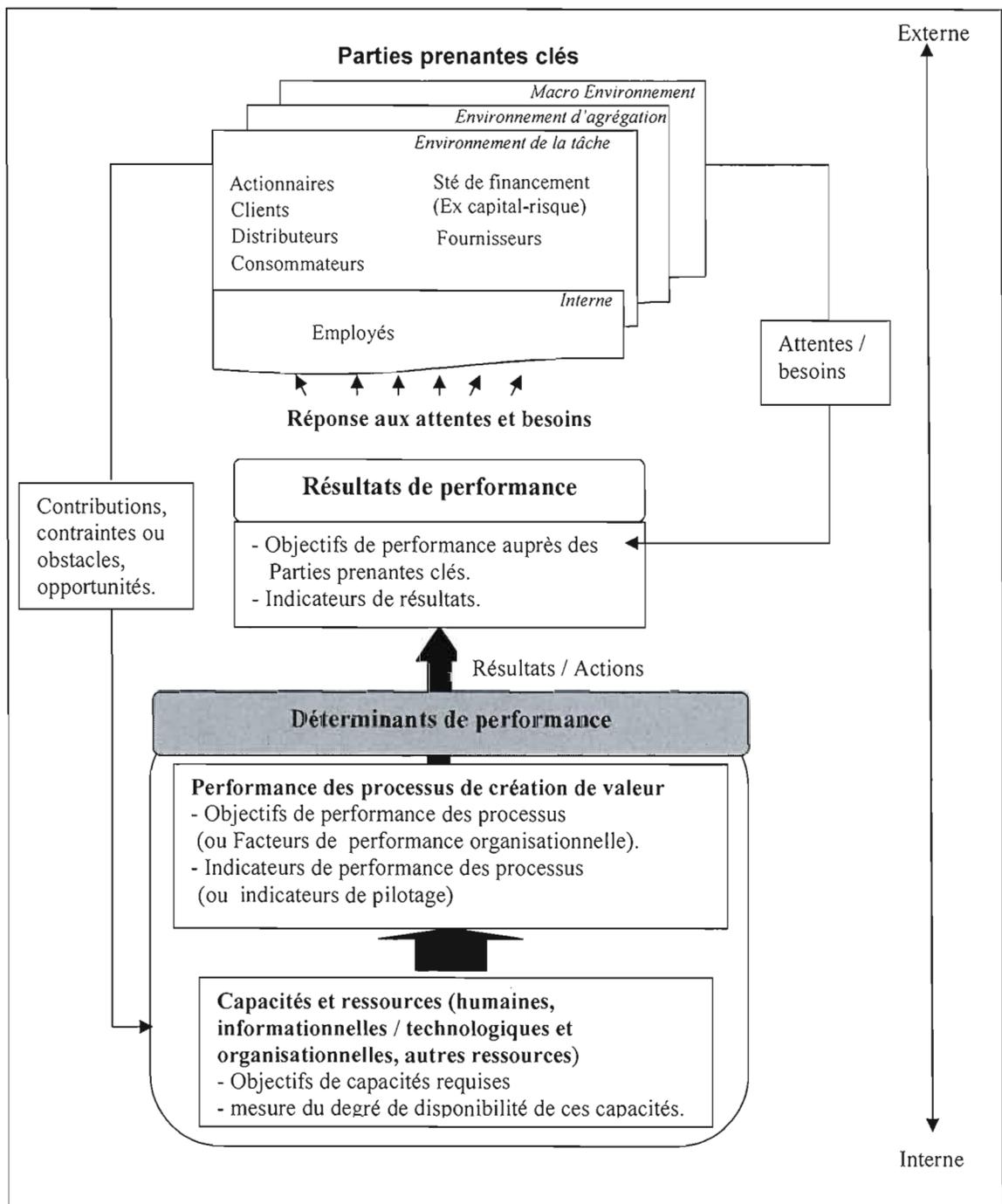


Figure 3.1 Cadre conceptuel de la recherche.

3.2. Caractère multidimensionnel de la mesure de performance organisationnelle (parties prenantes clés)

D'abord il est important de souligner que depuis que l'organisation a été conçue comme un système ouvert dans la théorie de la contingence (Hatch, 1997; Mezner et Johnson, 2005), plusieurs théoriciens d'organisation reconnaissent le caractère multidimensionnel de la performance organisationnelle entre autres Pfeffer et Salancik (1978) et Connoly et al. (1980). En effet ces théoriciens sont conscients de la dépendance de l'organisation vis-à-vis de son environnement et de la nécessité de stratégies d'adaptation aux exigences et attentes de tout les acteurs clés dans son environnement en créant une contre-dépendance ou en l'évitant.

Désormais, la performance organisationnelle ne se limite plus à l'atteinte des objectifs propres à l'organisation comme dans l'approche par objectif développée par Etzioni -1960 (Dess, 1984; Henri 2004); mais c'est aussi la réponse aux besoins, attentes et objectifs négociés avec les parties prenantes clés de l'organisation (Pfeffer et Salancik, 1978; Connoly et al., 1980). L'organisation doit satisfaire ses parties prenantes clés qui sont la source de ses ressources (financières, humaines, matérielles, légitimité sociale, etc.) ou qui affectent ses activités, en répondant à leurs attentes et besoins, dépendamment de leurs poids vis-à-vis de l'entreprise. Selon Pfeffer et Salancik (1978), les parties prenantes ont des critères d'évaluation de l'organisation très différenciés et c'est pourquoi l'organisation doit tenir compte de cette différenciation qui se reflète aussi au niveau des attentes et besoins pour garantir l'acquisition des ressources dont elle a besoin et faire face aux contraintes ou obstacles qui lui sont imposés.

Cette vision multidimensionnelle de la performance organisationnelle, est partagée aussi par les cadres conceptuels développés dans le domaine de la mesure de performance notamment à travers le TBP de Kaplan et Norton (1996; 2001; 2004) de façon un peu limitée, le modèle de mesure de performance stratégique d'Atkinson et al. (1997) et le prisme de performance de Kennerley et Neely (2000).

En effet, dans le cas du modèle du TBP (Kaplan et Norton, 1992), les parties prenantes prises en considération, sont les clients et les actionnaires; la satisfaction des clients d'abord qui se traduira par l'acquisition ou la fidélisation des clients et par conséquent la croissance des ventes, ce qui mènera vers la performance financière et garantira ultimement la satisfaction des actionnaires. En ce qui concerne les parties prenantes internes, certaines entreprises utilisant le TBP, ont senti le besoin de l'adapter pour valoriser le capital intellectuel citons à titre d'exemple : une compagnie scandinave qui a créé le *Navigator Scandia* avec une dimension sur les ressources humaines (Olve et al., 1999, p.95). Ce n'est que dans la dernière version du TBP (Kaplan et Norton, 2004) que Kaplan et Norton ont intégré le Capital humain dans le SMP, comme déterminant de performance de l'organisation.

Le modèle du TBP, a été aussi largement critiqué par sa vision trop limitée et restreinte aux clients et aux actionnaires comme parties prenantes externes (Neely et al, 1995; Atkinson et al., 1997; Bontis et al., 1999; Norreklit, 2000). En effet, Atkinson et al. (1997) reprochent au TBP de ne pas tenir compte de la contribution des fournisseurs ainsi que des attentes de la communauté. Dans leur modèle de mesure de performance stratégique, Atkinson et al. (1997) proposent une approche basée sur les parties prenantes qui rejoint celle de Pfeffer et Salancik (1978) et de Connolly et al. (1980). Dans cette approche, Atkinson et al. (1997) conçoivent l'organisation moderne comme :

[...] Un réseau complexe de contrats, à la fois explicites et implicites, qui spécifient la relation entre l'organisation et ses parties prenantes.

Les parties prenantes que ces auteurs identifient sont regroupées en deux catégories : les parties prenantes qui sont liées à l'environnement de l'entreprise (clients, actionnaires et la communauté), et les parties prenantes qui sont liées aux processus internes (employés et fournisseurs). Ce choix est considéré comme trop directif par certains auteurs (Henri, 2004), puisque les parties prenantes sont prédéterminées à l'avance. Ce qui ne s'applique pas, cependant, au prisme de performance (Kennerley et Neely, 2000) qui tient compte de toutes les parties prenantes clés de l'organisation.

En plus d'intégrer d'autres parties prenantes, le modèle de mesure de performance stratégique d'Atkinson et al. (1997) considère que la mesure de performance doit être un processus à

double sens entre l'organisation et ses parties prenantes; permettant à la fois à ces derniers d'évaluer la capacité de l'entreprise à répondre à leurs attentes présentes et futures et aussi à l'organisation d'évaluer la contribution de ses parties prenantes dans la réalisation de ses objectifs.

Dans la même perspective de bidirectionnalité de la mesure de performance, (Kennerley et Neely, 2000) eux aussi considèrent dans leur modèle (le prisme de performance), que la performance organisationnelle passe par la satisfaction des besoins et attentes des différentes parties prenantes clés d'une part, et d'autre part, par la contribution de ces derniers dans les capacités de l'entreprise.

Bien que les attentes et besoins des différentes parties prenantes (organisations, groupes ou individus) ainsi que les objectifs de l'organisation peuvent être parfois conflictuels et incompatibles, les dirigeants doivent équilibrer cette situation de façons à ce que ultimement les objectifs des actionnaires soient atteints (Atkinson et al., 1997). L'organisation ne peut pas nécessairement répondre à toutes les demandes mais évidemment une priorité doit être accordée aux parties prenantes dont elle dépend le plus; que ce soit de leur contribution, de leurs activités ou de leurs capacités (Pfeffer et Salancik, 1978). Dans la plupart des modèles de mesure de performance organisationnelle, on remarque que le poids le plus important est généralement accordé aux actionnaires ou propriétaires citons à titre d'exemples : l'axe financier du TBP qui vise la performance auprès des actionnaires (Kaplan et Norton, 1996; 2001; 2004); et dans le cas de l'approche des parties prenantes (Atkinson et al., 1997), les objectifs des actionnaires sont considérés comme objectifs primaires alors que les objectifs auprès des autres parties prenantes sont des objectifs secondaires.

Lors de l'élaboration de l'ordre de priorité des objectifs de performance auprès des différentes parties prenantes, il est important de tenir compte aussi du fait, souligné par Pfeffer et Salancik (1978), que la satisfaction des besoins de certaines parties prenantes peut impliquer la satisfaction des besoins d'autres. Parfois même l'une est déterminante de l'autre, comme l'illustre très bien le cadre conceptuel du TBP (Kaplan et Norton, 2004) qui met en évidence cette relation de causalité entre la satisfaction des clients et la satisfaction des actionnaires.

Un point très important à ne pas négliger dans la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), est le fait de prendre en considération non seulement les parties prenantes qui contribuent dans les ressources de l'entreprise mais aussi ceux qui affectent ses activités. En d'autres termes il faut inclure en plus des **indicateurs de résultat** et de **contribution**, des **indicateurs d'obstacles ou contraintes** qui limitent la performance. La Figure 3.2 illustre de manière plus simplifiée cette vision macro (multidimensionnelle) et bidirectionnelle de la mesure de performance.

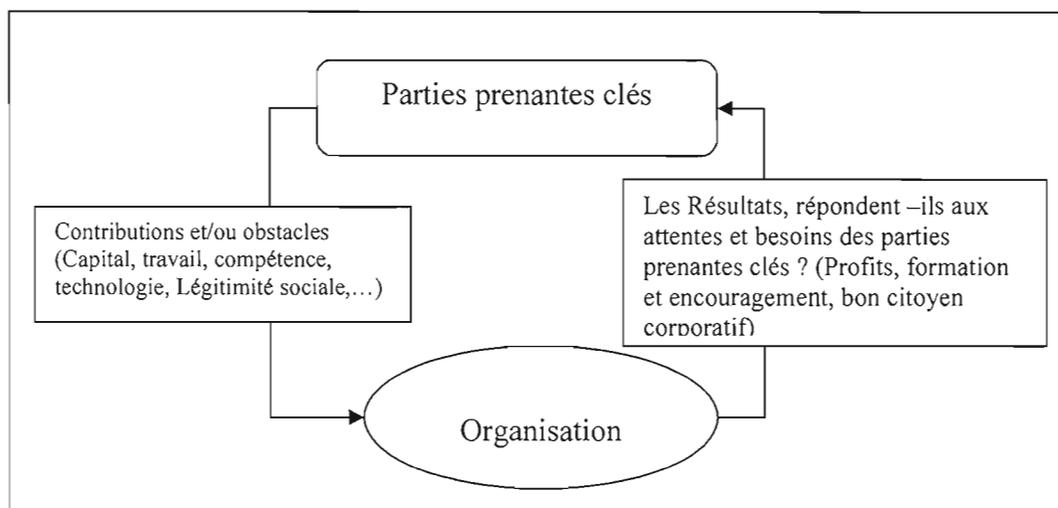


Figure 3.2 Vision macro de la mesure de performance organisationnelle.

Maintenant, pour mieux analyser l'environnement organisationnel et déterminer les différentes parties prenantes de l'organisation qui doivent être intégrées dans le SMP, la typologie d'environnement proposée par Castrogiovanni (1991), présentée au chapitre de revue de littérature, permet de diminuer le niveau d'abstraction de l'environnement et de faire une analyse multi niveaux. En effet, en utilisant cette typologie, cela permet d'élargir l'étendu des parties prenantes à prendre en considération dans le SMP et donner la possibilité d'en découvrir d'autres tout en analysant les niveaux d'environnement les plus pertinents. Par conséquent, les niveaux d'environnement proposés par Castrogiovanni (1991) et que l'on considère les plus pertinents pour identifier les parties prenantes liés à la performance d'une organisation sont à savoir : l'environnement de la tâche, l'environnement d'agrégation et le

macro-environnement, tandis que les niveaux inférieurs : le sous-environnement et le stock des ressources, ce sont deux niveaux qui conviennent plus à des études au niveau des unités organisationnelles comme le montre l'exemple cité par Castrogiovanni (1991) : le sous environnement scientifique est pertinent pour une unité R-D et le sous environnement technico-économique l'est pour une unité de production.

À l'intérieur de ces trois niveaux jugés pertinents pour une analyse à l'échelle de l'organisation, le choix des parties prenantes va dépendre, évidemment, du degré de leur contribution dans les capacités et ressources de l'organisation ainsi que du poids de leur influence sur ses activités.

Dans la théorie de la dépendance des ressources, on remarque que Pfeffer et Salansik (1978) mettent beaucoup d'emphasis sur l'efficacité organisationnelle en temps que standard externe de performance visant l'évaluation des résultats auprès des parties prenante clés; cependant, sans négliger pour autant les standards de performance internes, dont l'efficience qui s'intéresse plus à la façon d'atteindre ces résultats. Aussi, avec la vision systémique de l'organisation, il serait réducteur de se limiter à l'évaluation des résultats et négliger les causes ou déterminants permettant d'arriver à ces résultats.

3.3. Importance d'introduire et les résultats de performance et les déterminants de ces résultats dans un système de mesure de performance

La plupart des auteurs dans le domaine de la mesure de performance s'entendent sur l'importance d'intégrer dans un SMP, et les résultats de performance et les déterminants de ces résultats. En suivant les déterminants ou causes de performance, les décideurs auront l'information dont ils ont besoin pour mieux connaître la situation de l'entreprise et s'ajuster pour corriger toute déviation par rapport aux objectifs ou revoir carrément des objectifs qui ne sont pas réalistes. En effet, Atkinson et al. (1997) font remarquer que pour que les organisations soient plus proactives elles doivent s'intéresser davantage aux causes de performance et ne pas s'intéresser uniquement aux résultats de performance qui ne reflètent que les résultats de performance du passé; idée que partagent aussi Kaplan et Norton (2001,

p83), dans le sens où il ne faut pas intégrer uniquement les résultats mais aussi les moyens pour y parvenir.

Au début, on a intégré dans un SMP des dimensions internes et externes, financières et non financières, comme dans le cas de la matrice de mesure de performance (Keegan et al., 1989) sans préciser la relation de causalité entre ces dimensions, c'est avec le modèle de Fitzgerald (1991) que l'emphase a été faite sur cette causalité. En effet Fitzgerald a distingué entre deux grandes catégories de dimensions de performance : les résultats de performance et les déterminants de résultats. La performance financière et la compétitivité étant des résultats de performance qui dépendent des déterminants comme : la qualité, la flexibilité, l'utilisation des ressources et l'innovation.

Kaplan et Norton (2001, p112), de leur part, critiquent les modèles de performance qui se limitent à évaluer les résultats auprès des différentes parties prenantes sans intégrer les moyens qui permettent d'atteindre ces résultats. Selon eux il est indispensable d'intégrer aussi le comment. Le TBP de Kaplan et Norton (1996, 2001, 2004) fait référence à cette notion de performance et de déterminants de performance en évoquant les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage. Les indicateurs de performance sont principalement mesurés au niveau de l'axe financier et de l'axe client; pour refléter la performance auprès des actionnaires et des clients. Citons à titre d'exemples d'indicateurs financiers : le retour sur investissement en R&D, les revenus des nouveaux produits, le pourcentage de croissance des ventes; et au niveau de l'axe client : la qualité des produits et services offerts, le prix, les produits qui répondent aux attentes des clients en terme de fonctionnalités. Quant aux indicateurs de pilotage, sont au niveau des axes : processus internes et capacités d'apprentissage et de croissance (capital humain, informationnelle et technologique, capital organisationnelle). Ce sont des inducteurs de la performance financière future de l'organisation.

Citons à titre d'exemple d'indicateur de pilotage au niveau de l'axe des processus internes : le nombre de plaintes clients liées à la qualité des produits, le nombre de retour de produits, le temps nécessaire pour le lancement d'un nouveau produit, le temps de livraison de produit; au niveau des capacités d'apprentissage et de croissance : les indicateurs qui reflètent le

travail d'équipe, la disponibilité des compétences, de l'expertise et du savoir-faire, l'utilisation des technologies de l'information nécessaires, le taux d'absentéisme.

Dans la même logique, Atkinson et al. (1997), qui eux aussi soulignent l'importance de s'intéresser aux causes des résultats pour être proactif; considèrent l'atteinte des objectifs secondaires comme déterminant de la performance de l'entreprise. Par objectifs secondaires ils désignent ce que l'entreprise reçoit comme contribution ou génère comme résultats pour ses parties prenantes (clients, employés, fournisseurs, communauté) afin d'atteindre ultimement ses objectifs primaires (ex. profit) auprès de ses actionnaires. Atkinson et al. (1997) insistent aussi sur l'importance d'évaluer aussi les processus qui vont permettre l'atteinte de ces objectifs secondaires et par conséquent les objectifs primaires.

Quant au « prisme de performance », Kennerley et Neely (2000) insistent sur l'alignement des mesures de performance avec les stratégies, processus et capacités de l'entreprise conçues pour pouvoir répondre à la fois aux attentes et besoins de l'organisation et de ses parties prenantes. Ils considèrent implicitement, comme déterminants de performance : 1) les stratégies qui vont permettre à l'organisation de répondre aux attentes et besoins des parties prenantes, 2) les processus mis en place pour permettre la mise en œuvre de ces stratégies, 3) la disponibilité des capacités (humaines, technologiques, infrastructure,...) nécessaires pour soutenir ces processus et les améliorer et, 4) la contribution des différentes parties prenantes à doter l'organisation des capacités dont elle a besoin.

Dans ce qui suit sont présentées en détail les grandes dimensions de déterminants de performance prises en considération dans ce cadre conceptuel.

3.4. Déterminants de performance

Les modèles de performance cités ci-dessus s'accordent en majorité sur l'importance d'intégrer les causes ou moyens de performance. Les déterminants de performance ce sont les éléments qui vont permettre à l'organisation d'atteindre les résultats escomptés auprès des différentes parties prenantes clés. Les principaux déterminants de performance évoqués dans la littérature, relèvent de trois principales dimensions : 1) les processus de création de valeur (Kaplan et Norton, 2004; Atkinson et al., 1997; Kennerley et Neely, 2000), 2) les capacités et ressources qui soutiennent ces processus (Kaplan et Norton, 2004; Atkinson et al., 1997; Kennerley et Neely, 2000) et, 3) la contribution des parties prenantes dans ces capacités (Kennerley et neely, 2000). Le Tableau 3-1 résume les différents déterminants considérés par modèle de mesure de performance.

Par processus de création de valeur, Kaplan et Norton (2004) entendent tout les processus critiques de l'organisation, capables de proposer de la valeur pour les clients (ex. meilleur service à la clientèle) et les actionnaires (ex. profits). Par extension de cette définition et, puisque les résultats de performance ne concernent pas uniquement les clients et les actionnaires, dans ce cadre conceptuel, tout les processus critiques capables de proposer de la valeur pour les différentes parties prenantes clés de l'organisation (réponse aux attentes et besoins) sont retenus.

L'analyse de ces processus va permettre de décrire comment l'organisation va implémenter sa stratégie (Kaplan et Norton, 2004) et implicitement la manière dont elle s'y prend pour atteindre les résultats escomptés auprès de ses parties prenantes.

Tableau 3-1 Liste des déterminants de performance

Modèles et cadres conceptuels	Déterminants de performance
Résultats et déterminants de résultats (Fitzgerald, 1991)	Utilisation des ressources (efficience), Qualité, Flexibilité, Innovation.
Approche par processus (Brown, 1996)	<p>processus :</p> <ul style="list-style-type: none"> - processus de conception des produits et services, - processus de fabrication des produits, - processus de livraison des services. <p>Capacités et ressources :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Employés qualifiés, - Employés satisfaits, - Connaissance des besoins des clients, - Matières premières, - Capital
Tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton, 2004)	<p>Processus critiques de création de valeur selon la stratégie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Processus de gestion opérationnelle - Processus de gestion clientèle, - Processus d'innovation, - Processus de conformité à la réglementation. <p>Capacité d'apprentissage et de croissance :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capital humain (connaissances, compétences et valeurs), - Capital informationnel/ technologique (utilisation de SI,) - Capital organisationnel (culture, travail d'équipe,...)
Prisme de performance Kennerley et Neely (2000)	<p>Processus :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les processus permettant la mise en œuvre de la stratégie qui vise la réponse aux attentes des parties prenantes clés. <p>Capacités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacités des employés, - Pratiques, - Technologies, - Infrastructures <p>Contribution :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribution des parties prenantes clés dans les capacités de l'organisation.

Kaplan et Norton (2004) proposent un éventail de processus qui peuvent guider dans la conception d'un tableau de bord stratégique. Chaque organisation, selon ses activités et sa stratégie, peut analyser les processus qui lui sont critiques et construire les indicateurs de

pilotage correspondants pour les évaluer (ex. une entreprise qui se spécialise dans la recherche s'intéressera plus aux processus de recherche et d'innovation).

Les quatre grandes catégories de processus identifiés par Kaplan et Norton (2001, 2004) visent soit : l'excellence opérationnelle, la valeur pour le client, l'innovation ou être un bon citoyen corporatif. Ces catégories sont respectivement les suivantes : 1) les processus de gestion opérationnelle (ex. gestion des achats, production, livraison), 2) les processus de gestion clientèle (ex. sélection, rétention), 3) les processus d'innovation (ex. identification des opportunités d'innovation, gestion du portefeuille R&D, lancement des nouveaux produits) et, enfin, 4) les processus de conformité à la réglementation.

Une fois que l'on a décrit comment l'organisation va procéder (actions organisées en processus) pour atteindre les résultats escomptés, vient l'étape d'identification des moyens nécessaires pour soutenir ces processus. À cet effet, Kaplan et Norton (2001) soulignent l'importance des capacités dans l'exécution de ces processus critiques :

[...] la capacité d'exécuter des processus internes de façons nouvelles et différenciées dépend de l'infrastructure de l'entreprise : les compétences, les capacités et les connaissances du personnel; la technologie qu'il utilise; et l'ambiance dans laquelle il travaille (Kaplan et Norton, 2001, p.84).

Les capacités et ressources ce sont les outils et moyens qui vont permettre d'agir au niveau des processus critiques de l'organisation et les soutenir pour atteindre les résultats que l'organisation s'est fixée. La disponibilité des compétences, l'utilisation de la technologie, le travail d'équipe et la culture d'innovation en sont des exemples de ces capacités.

Les capacités relèvent des trois principales dimensions suivantes : les employés, les TI et l'organisation (Kennerley et Neely, 2000; Kaplan et Norton, 2004). Ces capacités sont considérées dans le TBP (Kaplan et Norton, 2004), comme des capitaux ou actifs intangibles (capital humain, capital TI et capital organisationnel) indispensables pour la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. En voici quelques définitions de ces actifs :

- Capital humain : la disponibilité des connaissances, compétences et valeurs nécessaires pour que chaque poste stratégique, identifié au niveau des processus critiques, puisse réaliser les résultats escomptés.
- Capital TI : la disponibilité des technologies, des systèmes d'informations, des applications et infrastructures nécessaires pour supporter chaque processus critique (ex. base de connaissances, réseaux, etc.),
- Capital organisationnel : décrit la culture (valeurs partagées pour mettre en œuvre la stratégie : ex. relation de partenariat avec le client); le leadership (la disponibilité de leaders qualifiés à tous les niveaux de l'entreprise); l'alignement (alignement des objectifs et incitatifs avec la stratégie), le travail d'équipe (favoriser le partage des connaissances,...) et la propriété intellectuelle (brevet, secret industriel ou droit d'auteur).

Pour mesurer ses actifs intangibles (Kaplan et Norton, 2004), l'entreprise doit d'abord élaborer un plan qui identifie les capacités nécessaires pour exécuter la stratégie : identifier les postes stratégiques et le profil de compétences nécessaires pour chaque type de poste, élaborer un portefeuille des SI et technologies dans lesquelles il faut investir et enfin établir une liste des changements de culture à intégrer dans l'entreprise. La mesure peut alors être effectuée en évaluant l'écart entre ces capacités requises et les capacités actuelles.

Et enfin, la contribution des parties prenantes qui est leur réponse aux attentes et besoins de l'organisation. Cette contribution permet à cette dernière de se doter des capacités dont elle a besoin pour soutenir ses processus (Kennerley et Neely, 2000), continuer ses activités et livrer de la valeur à son tour. Citons à titre d'exemple de contributions : des clients – la fidélité; des investisseurs – la prise de risque, l'investissement; des groupes de pression – la légitimité sociale. La mesure de cette contribution est à la fois une sorte d'évaluation des parties prenantes clés et aussi une mesure du poids que chacun d'eux représente vis-à-vis de l'entreprise. On nommera cette mesure, indicateur de contribution.

3.5. Synthèse

Un SMP doit intégrer à la fois des indicateurs de résultats, des indicateurs de pilotage, des indicateurs de contribution et des indicateurs d'éclairage. En adoptant l'approche des parties prenantes, les indicateurs de résultats vont permettre de mesurer l'atteinte des objectifs stratégiques auprès des différentes parties prenantes clés (Satisfaction des attentes et besoins). Quant aux indicateurs de pilotage, ils permettent de mesurer les déterminants de performance au niveau des processus et capacités mises en œuvre et disponibles pour atteindre les résultats souhaités. On peut remarquer aussi qu'au niveau des processus certains indicateurs de pilotage sont eux même déterminants pour d'autres processus. Ensuite les indicateurs de contribution des parties prenantes (souvent sources des ressources de l'organisation) pour évaluer à la fois leur contribution dans les capacités et ressources de l'organisation ainsi que leurs poids. Et enfin, les indicateurs d'éclairage qui informent sur les opportunités et les obstacles à la performance sur lesquels l'entreprise ne peut agir directement mais elle peut s'y ajuster ou agir indirectement en créant des lobby. Le système dans son ensemble doit être cohérent avec la stratégie et les mesures choisies doivent être intégrées les unes aux autres.

CHAPITRE IV

MÉTHODE DE RECHERCHE

Dans le chapitre précédent le cadre conceptuel de cette recherche a été présenté. Ce cadre a permis non seulement de délimiter les frontières de cette recherche et de préciser les concepts et dimensions qui seront abordés; mais il a aussi influencé la stratégie à adopter pour mener cette recherche. Ce qui amène au but de ce chapitre.

En effet, l'objectif de ce chapitre est de décrire la démarche, les méthodes et techniques utilisées pour atteindre les objectifs de cette recherche et répondre aux questions de recherche. La suite de ce chapitre est organisée de la manière suivante : d'abord on présente un rappel de l'objet de cette recherche qui sera suivi de précisions sur le type de recherche (exploratoire), l'approche (qualitative) et la stratégie de recherche adoptée (étude de cas). L'unité d'analyse et les critères d'échantillonnage des cas et des répondants feront l'objet de la section 6. Suivra, ensuite, la présentation des outils et méthodes de collectes de données ainsi que la méthode d'analyse et les tactiques utilisées durant ce processus afin de garantir la validité et la fiabilité de cette recherche.

Tout au long de ce chapitre, dans la plupart des sections on abordera d'abord une partie théorique sur le concept adopté ensuite une partie qui justifie l'opérationnalisation de ce concept sur le plan pratique.

4.1. Objet de la recherche

Dans un environnement fortement concurrentiel, que ce soit au niveau de l'acquisition des ressources ou de la vente des produits et services, les organisations sont tenues d'être continuellement performantes afin de garantir leur survie ou leur croissance; d'autant plus qu'elles sont aussi soumises à diverses contraintes sociales, légales et écologiques. Face à ces défis, les décideurs sont de plus en plus conscients du besoin d'une vision rapide, systémique et intégrée qui les informe sur l'état de performance de leur organisation afin de s'ajuster, en conséquence, à cet environnement en adoptant les stratégies adéquates (exemple : innovation, développement de compétences).

Les systèmes de mesure de performance peuvent, en effet, jouer différents rôles dans l'organisation, entre autres (Henri, 2004) : 1) l'aide à la décision, 2) le contrôle, 3) la communication des valeurs et priorités stratégiques à toute l'organisation, 4) l'apprentissage grâce aux rétroactions internes et externes et, enfin 5) la diffusion de l'information aux parties prenantes externes (fournisseurs, bailleurs de fond, actionnaires, clients...).

Par ailleurs, sachant que la performance de l'organisation peut être jugée par les différentes parties prenantes (Pfeffer et Salancik, 1978), la question qui se pose donc aux décideurs est : comment peuvent-ils mesurer la performance globale de leur organisation ? Pendant longtemps c'est la conception économique de la performance organisationnelle qui dominait. En effet, la performance était mesurée uniquement sur des critères financiers qui se sont avérés insuffisants pour représenter la performance globale de l'organisation et prédire sa performance future.

Parmi les raisons limitatives de ces mesures financières apparaissent les facteurs suivants : 1) difficulté d'interprétation des ratios financiers (Morin et al., 1994), 2) résultats financiers qui ne reflètent que la performance du passé, 3) Délais dans la détection des changements dans l'environnement d'affaires, 4) Orientation vers le court terme et 5) négligence des actifs intangibles de l'organisation (capital intellectuel, légitimité sociale, etc.) (Debusk et al., 2003).

Chercheurs et praticiens se sont intéressés à l'étude de la performance organisationnelle et à sa mesure dans différents domaines : comptabilité de gestion, étude des organisations et systèmes d'information. Dans ces différents domaines, les études se sont penchées sur des problématiques diverses, portant sur une ou plusieurs phases d'élaboration du SMP à savoir : 1) la conception, 2) le développement, 3) le déploiement, ou 4) l'utilisation.

Par ailleurs, la conception des SMP est la phase à laquelle les différents auteurs ont accordé le plus d'intérêt. En effet, plusieurs modèles et cadres conceptuels de mesure de performance ont été proposés dans la littérature de la comptabilité de gestion, citons entre autres : le TBP (Kaplan et Norton, 1996; 2001; 2004), l'approche des parties prenantes (Atkinson et al., 1997) et le prisme de performance (Kennerley et Neely, 2000) largement influencés par le domaine des organisations où l'on propose : l'approche système (Yachtman et Seashore, 1967) ainsi que le modèle des parties prenantes stratégiques (Pfeffer et Salancik, 1978; Connolly et al., 1980). Quant au domaine des SI, plusieurs praticiens ont plutôt proposé des guides pratiques pour l'élaboration d'un tableau de bord de mesure de performance (Voyer, 2002; Boix et Féminier, 2003; Fernandez, 1999) de la phase de conception jusqu'à son utilisation. Certains de ces auteurs ont même construit une banque d'indicateurs génériques, par secteur d'activité, pouvant servir comme outil de réflexion de départ pour l'élaboration d'un tableau de bord (Voyer, 2002). Toutefois, ces praticiens en SI semblent ne pas accorder d'importance au besoin d'une structure cohérente et intégrée pour la conception et la présentation de la performance organisationnelle. Ils se basent principalement sur les préoccupations de gestion et de la stratégie de l'entreprise pour déterminer des indicateurs de performance pertinents sans proposer de bases conceptuelles systémique et intégrée, pour orienter la conception du tableau de bord stratégique. Comme le soulignent Morin et al. (1994), il est évident que l'on ne peut pas concevoir un modèle parfait de la performance (efficacité) organisationnelle, néanmoins cela s'avère utile pour les décideurs de connaître les dimensions préconisées dans la mesure de performance tout en étant conscient des limites de ce modèle.

Quant au TBP introduit par Kaplan et Norton (1996, 2001, 2004), c'est un cadre conceptuel largement utilisé. On note d'ailleurs, dans une étude menée par Rigby (2005), que vers l'année 2004 le taux d'entreprises utilisant le TBP dans le monde dépassait les 55 %; aussi dans une étude menée par Marr et Neely (2003) on a recensé plus de 30 fournisseurs de solutions informatisées de mesure de performance basées sur ce concept (exemple : Hyperion performance scorecard, Oracle Balanced scorecard). Le TBP conçoit la performance organisationnelle en quatre dimensions interreliées par des liens de cause à effet : 1) dimension financière, 2) dimension client, 3) dimension processus internes, et 4) dimension capacités d'apprentissage et d'innovation. Des dimensions étroitement liées à la stratégie de l'entreprise. Toutefois, le TBP est souvent critiqué pour une vision externe limitée à la satisfaction des clients et à la performance financière auprès des actionnaires (Neely et al., 1995; Bontis et al., 1999; Norreklit, 2000), sans tenir compte des autres parties prenantes clés de l'organisation, à savoir entre autres, les fournisseurs et les concurrents. Si l'on considère la conception de la performance organisationnelle de Pfeffer et Salancik (1978), selon laquelle, la performance (en efficacité) est la réponse aux attentes des différentes parties prenantes clés dont l'organisation a besoin pour ses ressources et sa légitimité, le TBP au niveau macro est très limité dans sa vision externe.

On peut donc résumer la problématique de cette recherche en deux volets : d'une part, les limites du TBP au niveau des dimensions externes qui ne prennent pas en considération les autres parties prenantes de l'organisation. D'autre part, peu d'études empiriques ont été effectuées pour éprouver les théories et modèles de performance organisationnelle proposés dans la littérature ou pour identifier les différentes dimensions de performance, empiriquement (Morin et al., 1994). La recherche réalisée par Morin dans le cadre de sa thèse de doctorat, est parmi ces rares études empiriques sur la performance organisationnelle.

De ce débat autour de la conception des systèmes de mesure de performance organisationnelle, découle la **question de recherche suivante** : Quelles sont les dimensions internes et environnementales qui doivent être prises en considération dans la conception d'un tableau de bord de mesure de performance organisationnelle ? La réponse à cette question principale nécessite d'abord la réponse aux sous questions suivantes :

- Quels sont les indicateurs de performance que les organisations à but lucratif utilisent pour mesurer leur performance ?
- Sachant que pour être plus proactif, les SMP doivent intégrer aussi les déterminants de performance, quels sont les facteurs clés ou déterminants de cette performance ?
- Comment ces facteurs affectent-ils la performance organisationnelle ?, et
- Quelles sont les grandes dimensions de performance organisationnelles ?

Les réponses à ces questions permettront d'atteindre les objectifs de cette recherche que l'on peut formuler de la façon suivante :

1) Les objectifs académiques :

- Développer un modèle conceptuel, empirique, qui intègre les principales dimensions internes et environnementales permettant de mesurer la performance organisationnelle.
- Comprendre la relation entre ces différentes dimensions et améliorer la compréhension du concept de performance organisationnelle.

2) L'objectif pratique :

- Répondre à un besoin, exprimé par les entreprises du secteur des nutraceutiques et aliments fonctionnels, qui consiste à identifier les indicateurs et les facteurs clés de performance de ces entreprises.
- Proposer un modèle empirique qui pourra être utilisé comme structure de base dans la conception d'un tableau de bord destiné pour la haute direction.

4.2. Type de recherche : exploratoire

4.2.1. Fondements théoriques

La recherche exploratoire est un des principaux types de recherche les plus connus à savoir : exploratoire, descriptif et causal. Par type de recherche, on fait généralement référence à la démarche empruntée pour construire la connaissance à travers une recherche donnée. Dans ce sens, Charreire et Durieux (1999) distinguent entre deux principales démarches : le test et l'exploration. L'exploration est un processus qui permet d'approfondir la compréhension d'un objet de recherche ou de fournir une explication, en proposant des résultats théoriques innovateurs – nouveaux concepts, modèles, ou hypothèses (Charreire et Durieux, 1999).

Contrairement aux recherches causales, qui se basent sur le test comme démarche, l'exploration a pour objectif, non pas le test d'hypothèses, mais la génération d'hypothèses (Cooper et Schindler, 2003); ou l'intégration de nouveaux concepts ou de nouvelles relations conceptuelles (Charreire et Durieux, 1999) qui vont être utiles pour les recherches futures. Les recherches exploratoires se distinguent aussi, des autres types de recherches (descriptives et causales), par leur flexibilité et leurs méthodes semi ou non structurées (Cooper et Schindler, 2003).

Selon Cooper et Schindler (2003), le type de recherche (exploratoire, descriptive ou causale) dépend surtout du degré de précision de la question de recherche ainsi que de la finalité de la recherche (compréhension, description, explication ou prédiction). Toutefois, l'exploration est surtout plus appropriée dans des situations où le sujet de recherche est peu étudié, ou pour des concepts peu développés ou difficiles à opérationnaliser (Cooper et Schindler, 2003).

Dans la littérature on distingue entre trois types d'exploration : 1) théorique, 2) empirique et 3) hybride. L'exploration théorique consiste à mettre en lien différents domaines théoriques dans l'objectif de fournir une explication ou pour améliorer la compréhension d'un phénomène; tandis que l'exploration empirique elle se base exclusivement sur les données empiriques pour faire émerger des concepts et théorie, sans retourner aux concepts théoriques, le principe de la théorie enracinée (Strauss et Corbin, 2004) en est un exemple. Et enfin, l'exploration hybride qui combine un peu des deux types précédents en faisant des allers retours entre le terrain et la théorie (Charreire et Durieux, 1999).

4.2.2. Pratique

La présente recherche est de nature exploratoire, principalement en raison des objectifs poursuivis. D'une part, le processus d'exploration permet d'approfondir la compréhension de l'objet de recherche qui est le concept de mesure de performance globale des organisations et plus précisément celles à but lucratifs. D'autre part, l'exploration est le moyen le plus approprié pour découvrir de nouvelles dimensions de performance, notamment les dimensions externes qui sont trop limitées dans le cas du TBP ainsi que de comprendre les relations de causalité entre ces dimensions.

Comme on l'a constaté dans la littérature, le concept de performance organisationnelle a beaucoup évolué : d'une vision cybernétique axée uniquement sur la dimension d'efficacité économique, vers une vision plus systémique qui met en évidence la valeur du capital humain, informationnel et technologique en tant que déterminants de performance. Dans cette optique, on considère que l'exploration serait très utile pour détecter s'il y a de nouvelles dimensions qui sont prises en considération par les décideurs de la haute direction dans leur évaluation de la performance stratégique.

Aussi, la flexibilité que permet ce type de recherche que ce soit au niveau de l'instrumentation ou de l'utilisation de méthodes peu structurées, en est un facteur très important, dans la mesure où celle-ci ne favorise pas la rigidité du design de la recherche au détriment d'une information plus riche qui pourra être porteuse de nouvelles compréhensions.

Bien que la littérature soit abondante au sujet de la mesure de la performance organisationnelle, ce concept demeure toujours très complexe (Morin et al., 1994) et difficile à opérationnaliser; d'autant plus que peu d'études empiriques ont été réalisées dans ce domaine. Dans ce sens, une exploration empirique permettra à la fois d'appréhender ce concept sur le terrain et de mettre à l'épreuve les différents modèles, cadres conceptuels et théories proposés par des praticiens ou par des académiciens du domaine des organisations ou de la comptabilité de gestion.

4.3. Approche de recherche : Qualitative

4.3.1. Fondements théoriques

Dans la littérature, on trouve plusieurs définitions de la recherche qualitative. Certaines font référence à la nature qualitative des données produites et analysées dans ce type de recherche (Deslauriers, 1991; Myers, 1997); d'autres mettent plus d'emphasis sur les procédures utilisées pour analyser les données (Strauss et Corbin, 2004), des procédures qui n'utilisent pas de moyens de quantification (par exemple, statistiques); ou encore sur la nature de l'objet de recherche (Myers, 1997) qui est l'étude de phénomènes sociaux. En voici, un exemple de définition donnée par Strauss et Corbin (2004), qui la distingue par ses techniques d'analyse :

[...] Nous utilisons le terme recherche qualitative pour définir tout type de recherche qui amène des résultats produits ni par des procédures statistiques ni par d'autres moyens de quantification (Strauss et Corbin, 2004, p.28).

Par ailleurs, dans la définition de Myers (1997), celui-ci évoque plus le type de données ainsi que l'objet de l'étude :

[...] La recherche qualitative est une recherche qui utilise des données qualitatives, telles que les entrevues, documents ou observations participantes, pour comprendre et expliquer des phénomènes sociaux (Adaptée de Myers, 1997).

Contrairement à ce que l'on constate dans la définition de Myers (1997), la recherche qualitative ne se limite pas uniquement à l'utilisation des données qualitatives; elle peut aussi analyser des données quantitatives (Strauss et Corbin, 2004).

Bien qu'il n'y ait pas de consensus autour d'une définition commune de la recherche qualitative, à partir des définitions citées ci-dessus ainsi que des caractéristiques que lui reconnaissent les différents auteurs, on peut relever les particularités suivantes inhérentes à ce type d'approche qui :

1. permet d'étudier (comprendre et expliquer) des phénomènes sociaux; d'ailleurs ce type de recherche fonde ses origines dans les sciences sociales (Deslaurier, 1991; Myers, 1997);

2. permet de capter des données approfondies, sur des phénomènes complexes en se concentrant sur : la perception, les sentiments, le processus de pensée ou le sens que des individus donnent à une situation donnée (Miles et Huberman, 2003; Strauss et Corbin, 2004), informations difficiles à obtenir par d'autres approches;
3. étudie des cas restreints mais en profondeur (Deslauriers, 1991);
4. permet de comprendre, de manière **holiste** et globale, une réalité sociale (Deslauriers, 1991; Miles et Huberman, 2003);
5. étudie les phénomènes dans leur **milieu habituel**, au lieu d'isoler les faits de leur contexte; ce qui permet d'éviter les fausses représentations de la réalité;
6. utilise une instrumentation flexible (Deslauriers, 1991; Miles et Huberman, 2003) qui lui donne l'avantage d'étudier des phénomènes complexes;
7. est une approche où l'analyse est un processus d'interprétation; basé sur des mots et non pas un processus basé sur des techniques statistiques (Miles et Huberman, 2003; Strauss et Corbin, 2004);
8. est considérée comme une stratégie très appropriée pour l'exploration et le développement de nouvelles compréhensions (Miles et Huberman, 2003; Strauss et Corbin, 2004).

L'approche qualitative permet aussi de palier aux désavantages que représente la quantification des phénomènes sociaux; quantification qui n'est pas toujours bénéfique puisqu'elle nous prive du sens et par conséquent, de la compréhension et de l'explication des phénomènes (Deslauriers, 1991; Myers, 1997).

4.3.2.Pratique

L'argument principal pour lequel on a adopté une approche qualitative c'est la nature exploratoire de cette recherche, et comme l'ont souligné Miles et Huberman (2003) et Strauss et Corbin (2004) cette approche est très appropriée pour l'exploration.

La recherche qualitative donne aussi la possibilité de capter la perception des dirigeants dans le niveau stratégique sur la performance organisationnelle; du sens qu'ils lui donnent et des mesures formelles ou informelles utilisées pour l'évaluer ainsi que des facteurs qui peuvent influencer cette performance et sur lesquels il faut agir.

D'autres arguments reposent sur les caractéristiques de cette approche (citées dans la partie fondement théorique), qui montrent à la fois la force et les avantages de la recherche qualitative et représentent autant de raisons pour l'adopter. En effet, ces caractéristiques vont permettre de poursuivre les objectifs de cette recherche, entre autres, d'appréhender et de comprendre la performance de l'organisation de manière holiste et globale et d'élaborer un modèle qui sera ancré dans le contexte des entreprises du secteur étudié (industrie des nutraceutiques et aliments fonctionnels).

Aussi, la richesse des données qualitatives permet de comprendre la relation entre les indicateurs de performance et les déterminants de performance organisationnelle ainsi que les parties prenantes clés dont dépend la performance de l'organisation.

4.4. Stratégie de recherche : l'étude de cas

4.4.1. Fondements théoriques

D'abord, ce que l'on entend par stratégie de recherche, c'est l'ensemble des procédures et moyens mis en œuvre dans le processus de collecte et d'analyse de données, dans le but d'atteindre les objectifs de la recherche. En sciences sociales, différentes stratégies sont utilisées, entre autres : l'expérimentation, l'étude de cas, le sondage ou l'analyse d'archive (Yin, 1994). Dans le domaine de la recherche en SI, l'étude de cas est considérée comme une des méthodes qualitatives les plus souvent utilisées; surtout après le virage qu'a connu cette discipline vers des problématiques plus managériales que techniques (Benbasat, 1987; Myers, 1997).

Selon Eisenhardt (1989), l'étude de cas est une stratégie de recherche qui a pour objectif principal, la compréhension de la dynamique interne d'une entité donnée. Par ailleurs, Yin (1994) propose une définition plus technique de l'étude de cas, en deux dimensions : la première dimension concerne l'**étendue** de l'étude de cas, quand à la deuxième dimension, elle fait référence aux **caractéristiques techniques** liées à la collecte et l'analyse des données. Cette définition se présente comme suit :

[...] l'étude de cas est une enquête empirique qui :

- étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, particulièrement quand
- les frontières entre le phénomène et le contexte sont difficiles à distinguer

[...] l'enquête par étude de cas :

- fait face à la situation techniquement distinctive, dans laquelle il y aura plus de variables d'intérêt que des points de repère,
- repose sur de multiples sources de preuves, avec un besoin de convergence des données par triangulation,
- bénéficie des propositions développées à priori pour guider la collecte et l'analyse des données. (adapté de Yin, 1994, p.13)

Bien que les données qualitatives dominent dans l'étude de cas, Yin (1994) et Eisenhardt (1989) conviennent que cette stratégie peut utiliser aussi bien des données quantitatives uniquement que des données qualitatives ou une combinaison des deux types de données (Petra, 2001). Par ailleurs, l'étude de cas comme stratégie de recherche qualitative bénéficie, de la force des données qualitatives, ce qui permet entre autres d'avoir une vision holiste et intégrée des phénomènes sociaux (Gagnon, 2005).

L'étude de cas, comme méthode de recherche, peut servir pour différentes finalités : 1) l'exploration - génération d'hypothèses-, 2) la description ou 3) l'explication -test d'hypothèses - (Benbasat, 1987; Eisenhardt, 1989; Yin, 1994; Gagnon, 2005).

Comme le souligne Yin (1994), Benbasat (1987) et Gagnon (2005), il est important d'abord de vérifier la pertinence d'utiliser l'étude de cas plutôt qu'une autre méthode de recherche. Dans ce sens, Yin (1994) propose trois conditions qui permettent de juger de la pertinence d'une stratégie de recherche : 1) le type de question de recherche, 2) l'intérêt pour un phénomène contemporain ou historique et 3) le degré de contrôle que l'investigateur doit exercer sur les événements. Le Tableau 4-1 présente une synthèse de ces conditions :

Tableau 4-1 Conditions de pertinence d'une stratégie de recherche

Stratégie	Forme de question de recherche	Nécessite un contrôle sur les événements ?	S'intéresse à des événements contemporains?
Expérimentation	Comment, Pourquoi	Oui	Oui
Sondage	Qui, Quoi, où, combien	Non	Oui
Analyse d'archives	Qui, Quoi, où, combien	Non	Oui/Non
Histoire	Comment, Pourquoi	Non	Non
Étude de cas	Comment, Pourquoi	Non	Oui

Donc, selon Yin (1994), l'étude de cas est adéquate pour des problématiques où : 1) la question de recherche est de type « comment » et « pourquoi » (« quoi » exploratoire), 2) le contrôle des événements par l'investigateur n'est pas indispensable, et 3) où on s'intéresse à l'étude d'un phénomène contemporain dans son contexte habituel.

4.4.2. Pratique

Dans le cadre de cette recherche, le choix d'utiliser l'étude de cas comme stratégie de recherche repose sur trois principales raisons : 1) la nature exploratoire de cette recherche, 2) la vérification des conditions de pertinence proposées par Yin (1994) et, 3) la force de l'étude de cas.

En effet, la nature exploratoire et empirique de cette recherche rend l'étude de cas très appropriée, d'autant plus que la problématique de recherche répond aussi aux conditions énoncées par Yin (1994). En ce qui concerne la première condition sur la forme de la question de recherche, elle est vérifiée puisque l'objet de cette recherche consiste à identifier les dimensions de performance organisationnelle. À la deuxième condition, dans cette recherche le contrôle des événements n'est pas nécessaire, il ne doit même pas y avoir d'intervention de l'investigateur sur les événements étudiés pour ne pas biaiser les résultats. L'objectif est de pouvoir capter comment les décideurs dans ce secteur conçoivent la performance et comment ils la mesurent. Et enfin, à la troisième condition on répond par l'affirmatif parce que la mesure de performance évolue avec le temps et pour poursuivre l'un

de nos objectifs qui est de proposer un modèle comme structure de base pour concevoir un tableau de bord de mesure de performance, ce dernier doit correspondre aux défis de performance contemporains.

Par ailleurs, l'étude de cas donne la possibilité d'utiliser plusieurs sources de données (exemple : entrevues, documents) ce qui permet d'augmenter la validité interne de la recherche. Elle permet aussi d'étudier en profondeur le concept de performance organisationnelle et d'examiner plusieurs variables liées à ce concept.

4.5. Unité d'analyse, échantillonnage des cas et des répondants

4.5.1. Fondements théoriques

Unité d'analyse : Dans une recherche qui adopte l'étude de cas comme stratégie, l'unité d'analyse correspond au cas étudié. Un cas peut faire référence à un individu (ou groupe), un événement, ou tout autre entité, citons à titre d'exemples : une décision, un processus d'implantation d'une technologie, une organisation dans sa globalité, ou un projet (Benbassat, 1987; Yin, 1994). La détermination de l'unité d'analyse est étroitement liée au degré de précision de la question de recherche; plus la question est claire et précise plus il est facile d'identifier l'unité d'analyse (Yin, 1994).

Design d'étude de cas :

Yin (1994) distingue entre quatre types de design d'étude de cas :

- Type1 : cas unique avec une unité d'analyse « holistic single-case design »,
- Type2 : cas unique avec plusieurs unités d'analyse « embedded single-case design »,
- Type3 : cas multiple avec une unité d'analyse « holistic multiple-case design »,
- Type4 : cas multiple avec plusieurs unités d'analyse « embedded multiple-case design ».

Ainsi, pour déterminer le type de design d'étude de cas à adopter, selon Yin (1994) deux décisions sont à prendre : d'abord le choix entre l'utilisation d'un ou plusieurs cas, ensuite le choix d'une ou de plusieurs unités d'analyse par cas (holistic vs embedded).

Selon Yin (1994), le choix d'un cas unique est approprié, dans les trois situations suivantes : 1) vérification d'une théorie (confirmation ou infirmation), 2) cas unique ou cas extrême, et

pour 3), un cas révélateur. Dans le même ordre d'idée, Gagnon (2005) considère que le cas unique est aussi utile quand la recherche est empirique brute et où le phénomène sous étude n'a jamais été exploré. Par ailleurs, les cas multiples donnent l'avantage de plus de richesses dans les données et permettent de faire des comparaisons et éventuellement l'extraction de conclusions sur un ensemble de cas favorisant ainsi une généralisation théorique (Gagnon, 2005); ce qui représente une limite dans un design à cas-unique.

Quant au choix d'un design holiste ou imbriqué « embedded », cette décision dépend du niveau de détail que l'on désire analyser pour répondre à la question de recherche : l'organisation dans sa globalité, un projet dans l'organisation ou le fonctionnement d'une unité d'affaire, un processus, etc.

Taille de l'échantillon ou nombre de cas :

Dans un design multi-cas, le choix du nombre de cas n'obéit pas à un échantillonnage statistique, mais plutôt à l'un ou l'autre des deux principes suivants : la réplication et la saturation (Thiétart et al., 1999). Dans la logique de réplication, la sélection des cas ne dépend pas de leur représentativité statistique mais de leurs caractéristiques qui permettent d'obtenir une homogénéité dans les résultats (réplication littérale) ou de la variété (résultats contradictoires pour une réplication théorique) (Yin, 1994). Selon Yin, le nombre de cas de réplication dépend de deux critères : l'ampleur des différences entre les cas et le degré de certitude recherché (Thiétart et al., 1999). Deux à trois cas sont suffisants si les cas étudiés sont très différents et que le degré de certitude souhaité n'est pas élevé; par contre pour des cas ayant peu de différences et un besoin de confiance élevé, il faut cinq à six cas minimum (Thiétart et al., 1999).

Dans la logique de saturation théorique, le nombre de cas n'est pas connu à l'avance mais plutôt déterminé une fois qu'il n'y a plus de nouvelle information à recueillir sur le terrain pour enrichir la théorie, c'est le principe adoptée dans la théorie enracinée de Glaser et Strauss (Thiétart et al., 1999).

Identification de la population et constitution de l'échantillon :

Gagnon (2005) insiste beaucoup sur l'importance d'identification d'une population cible qui correspond le plus aux objectifs de la recherche; puisque la qualité des résultats en dépend. Comme mentionné dans la section précédente, la sélection des cas obéit à des critères théoriques. Ces critères peuvent viser la similitude (échantillon homogène), la variabilité (échantillon hétérogène) ou la découverte de nouvelles informations (Gagnon, 2005). Alors qu'un échantillon homogène favorise la validité interne de la recherche, un échantillon hétérogène augmente la validité externe (Thiétart et al., 1999).

4.5.2.Pratique

Comme unité d'analyse, dans cette recherche on va étudier l'organisation. En effet, comme le suggère Yin (1994) et Benbassat (1987), si l'on se réfère à la question de recherche où l'on projette d'identifier les différentes dimensions de performance organisationnelle; l'unité d'analyse la plus appropriée serait l'organisation.

Vu que l'on s'intéresse à l'organisation dans sa globalité et que l'étude de cas multiples permet de faire des comparaisons entre les cas et d'en extraire les résultats similaires ou contradictoires; le design d'étude de cas adéquat est le design de Type 3 ce qui revient à adopter : une étude multi-cas avec une unité d'analyse « l'organisation ».

Nombre de cas :

Les données ont été collectées auprès de quatre cas d'entreprises; cependant seul trois cas ont été retenus. Un cas fût éliminé à cause du peu d'informations qu'il contenait.

Population cible :

La population cible de cette recherche est représentée par l'ensemble des entreprises du secteur des nutraceutiques et aliments fonctionnels (NAF) du Québec. Ce choix a été fait d'une part, parce que la problématique de mesure de performance est une problématique qui ne concerne pas un secteur d'activité en particulier; tous les secteurs peuvent être pertinents pour cette recherche. D'autre part, cette étude s'inscrit dans le cadre d'un projet mené auprès des entreprises du secteur des NAF. Elle couvre plus particulièrement l'axe qui consiste à identifier les indicateurs de performance des entreprises de ce secteur et les facteurs qui contribuent à cette performance.

Critères de sélection des cas

Comme le souligne Benbassat (1987), pour une recherche qui étudie un phénomène au niveau organisationnel, les critères de sélection des cas doivent se baser sur des caractéristiques de l'organisation (industrie, taille, etc.). Dans cette recherche, la sélection des cas repose sur deux principaux critères : le premier critère est celui de l'activité de l'entreprise. D'une part, en choisissant des entreprises émergentes qui font uniquement de la R-D c'est-à-dire, des entreprises qui ne vendent pas encore elles même leurs produits ou qui sont à l'aube de leurs premières ventes. Avec ce type d'entreprise on pourra éventuellement découvrir d'autres dimensions de performance. D'autre part, pour des raisons de comparaison, choisir des entreprises industrielles qui font tout le processus de A à Z, y compris R-D, fabrication, marketing et vente. Le deuxième critère est celui de la taille de l'organisation, qui lui aussi est choisi pour des raisons de comparaison ainsi que des raisons de représentativité des entreprises dans le secteur des nutraceutiques, aliments fonctionnels et produits de santé naturels. Ce critère a été opérationnalisé par le chiffre d'affaires et le nombre d'effectifs de l'entreprise. Le Tableau 4-2 résume le profil des trois cas d'entreprises retenus pour cette recherche.

Tableau 4-2 Profil des cas retenus

	Cas A	Cas B	Cas C
Effectif	750	5	12 (2005)
Chiffre d'affaire en 2005	291 millions \$	350 000 \$	Pas de chiffre d'affaires.
Activités (R&D, Fabrication et vente)	R&D appliquée, fabrication industrielle et vente	R&D et premières ventes	R&D et premières ventes

Profil des répondants

Pour avoir une vision complète des différentes dimensions de performance de l'organisation au niveau stratégique, il est important d'avoir dans chaque cas, la participation de trois à quatre dirigeants dans la haute direction ou cadres responsables de la planification stratégique de l'entreprise. Ce genre de profil sera en mesure de répondre aux questions liées à la performance de l'organisation par rapport à son environnement ainsi qu'au niveau interne. D'autant plus que les différentes dimensions de performance que l'on cherche à identifier

vont servir pour élaborer un tableau de bord de mesure de performance destiné pour la haute direction. Il n'était pas possible d'avoir plus de un ou deux répondants concernant les cas d'entreprise de petite taille; seul dans le cas de l'entreprise de grande taille que l'on a pu avoir plus de répondants. Le Tableau 4-3 résume la liste des profils des répondants pour chaque cas étudié.

Tableau 4-3 Profil des répondants et entrevues retenus

	Profil des répondants	Années d'expérience dans le poste
Cas A	- Président directeur général - Dir. Développement de produits - Vice-présidente Qualité - Dir. Scientifique - V-P Exécutif Opérations	8 ans 10 ans 2 ans et demi 1 an 6 ans
Cas B	-Présidente et directrice R&D -Directeur développement et procédé	
Cas C	-Président directeur général	1 an et demi

4.6. La collecte de données

4.6.1. Fondements théoriques

Bien que l'étude de cas soit une stratégie de recherche flexible, ce qui est un avantage en soi, il est important que la collecte de données soit structurée pour garantir la richesse et la rigueur des données collectées. Pour cela des instruments et protocoles doivent être préparés.

Yin (1994) conseille de suivre trois principes de base dans la collecte de données : 1) l'utilisation de plusieurs sources de données, 2) la gestion des données collectées de manière structurée en créant une base de données et 3) le maintien d'une chaîne de preuves (traçabilité) pour assurer la cohérence et la fiabilité des données, de la collecte jusqu'aux conclusions.

Ces principes doivent s'appliquer, dans la collecte de données quelque soit leurs sources. À cet effet, Yin (1994) distingue entre six principaux types de source de données : les entrevues, la documentation, les documents d'archives, l'observation directe, l'observation

participante et les artefacts physiques. Chaque source a des forces et faiblesses, c'est pourquoi il faut utiliser plusieurs sources complémentaires.

Par ailleurs, l'entrevue est considérée comme l'une des principales sources d'information dans l'étude de cas (Yin, 1994; Gagnon, 2005). En effet, les études de cas s'intéressent généralement à des phénomènes sociaux concernant des humains, ce qui rend les entrevues, le meilleur moyen pour capturer la perception et l'interprétation des individus (Yin, 1994).

4.6.2. Pratique

La principale source de données dans cette recherche a été l'entrevue semi-structurée. D'autres sources ont été aussi utilisées telles que la documentation (rapport annuel, document d'évaluation, etc.) et les sites web organisationnels pour corroborer certaines informations. Le Tableau 4-4 regroupe les différentes sources de données mobilisées dans cette recherche au niveau de chaque cas.

Tableau 4-4 Détail des sources de données par cas

	Cas A	Cas B	Cas C
Entrevues	√ (5)	√ (2)	√ (1)
Documents	√	√	
Site Internet	√	√	√
Notes de terrain	√	√	√
Échange de courriels	√		

L'entrevue semi-structurée a été choisie pour les raisons suivantes : d'une part, on peut extraire le maximum de renseignements sans être trop directif ou restreignant comme dans le cas d'un questionnaire; d'autre part, avec l'utilisation d'un guide d'entrevue, on garde des repères qui vont orienter la discussion lors de l'entrevue pour s'assurer que l'ensemble des thèmes souhaités soient abordés.

Au total, huit entrevues ont été réalisées dont la durée moyenne est de 1h16. Cette moyenne n'inclut pas trois de ces entrevues pour lesquelles la durée n'était pas comptabilisée ou ont été trop longue par rapport à la majorité des entrevues.

- Guide d'entrevue

Le guide d'entrevue comporte un ensemble de questions principales et des questions de répliques organisées autour de trois principaux thèmes : 1) le profil de l'entreprise, 2) les objectifs et indicateurs de performance et 3) les déterminants clés de performance. Le

Tableau 4-5 présente les principales questions du guide d'entrevue. Pour plus de détail voir l'annexe A 1.

Tableau 4-5 Principales questions du guide d'entrevue

Questions	Contribution
1.a) Brève description du contexte de l'entreprise	Informations sur le contexte du cas étudié
2.a) Quels sont, selon vous, les éléments les plus importants qui reflètent la performance de votre entreprise ? 2.b) Quels sont les principaux indicateurs qui vous permettent d'évaluer, si vous avez atteint ces objectifs stratégiques de performance ?	À partir des objectifs de performances et de la liste des mesures (ou indicateurs) fournis, on pourra : identifier les multiples dimensions de performance de l'organisation (dimensions interne à l'organisation ou par rapport à son environnement), identifier les parties prenantes clés concernées et leurs poids respectifs et enfin identifier les indicateurs formels et informels de performance.
3.a) Quels sont les facteurs clés qui permettent ou empêchent la performance de votre entreprise telle que vous l'avez définie dans la réponse à la question 2)? (facteurs internes et externes \ facteurs positifs et négatifs)	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les acteurs internes et externes les plus stratégiques pour la performance des entreprises du secteur, - Identifier les activités critiques de l'entreprise qui contribue à la performance, - Identifier les déterminants clés (ressources et capacités) de la performance de ces activités critiques tels que perçus par les répondants. - Savoir comment ces déterminants sont mesurés si c'est le cas.

- Protocole d'entrevue (voir Annexe A 2) :

Pour adopter une démarche uniforme et rigoureuse dans les différentes entrevues, un protocole d'entrevue a été élaboré. Ce protocole est un rappel de la démarche et des procédures à suivre lors des entrevues dans les différents cas. Selon Yin (1994), l'usage d'un protocole dans une recherche multi-cas augmente la fiabilité de la recherche. Parmi les éléments que l'on a inclus on trouve :

- Une brève présentation du projet de recherche,
- Explication du déroulement de l'entrevue (durée et grands thèmes),
- Rappel des termes de confidentialité,
- Des documents à signer ou à remplir.

- Pré- test du guide d'entrevue :

Avant d'être utilisé pour la phase de collecte de données, le guide d'entrevue a été pré-testé auprès de deux entreprises dans le même secteur d'activité que la population sous étude. Avec ces deux pré-tests, les éléments suivants ont été analysés : la durée de l'entrevue, la répartition du temps entre les questions, la compréhension des questions (terminologie), la pertinence des questions pour répondre aux questions de recherche et enfin l'enchaînement des questions. La grille d'analyse des éléments de ces deux entrevues a permis d'améliorer le guide d'entrevue.

- Recrutement des cas

Pour le recrutement des cas on a procédé de la manière suivante : d'abord une liste des entreprises du secteur était établie (informations sur l'entreprise, contact principal et ses coordonnées) à partir de plusieurs sources (Base de données du groupe de recherche MATEB², ISQ³, AGR⁴, MDEIE⁵). Généralement, on contactait une personne dans la haute direction qui pouvait nous ouvrir les portes à d'éventuelles rencontres avec des personnes qui correspondent au profil recherché. Ensuite une lettre d'information fut adressée, par courriel, à ce premier contact. Par la suite, le suivi fut effectué par téléphone pour s'assurer que la

² MATEB : groupe de recherche en Management et Transformation des Entreprises de Biotechnologie

³ ISQ : institut de la statistique du Québec

⁴ AGR : Agriculture et Agroalimentaire Canada (profil des entreprises du secteur des NAF)

⁵ MDEIE : site du ministère du développement économique, innovation et exportation.

demande de participation fut bien reçue et afin de connaître leur intérêt à participer à cette étude ou pour les relancer.

Cette lettre d'information et de demande de participation comportait les éléments suivants : 1) une brève description du contexte du projet, 2) les principaux objectifs du projet, 3) demande de participation et précision sur le profil des répondants recherchés, 4) précision sur la forme de participation (déroulement des entrevues), 5) avantages de cette contribution, 6) précision à propos du respect de la confidentialité des données. Pour plus de détails voir **Annexe A 3**.

Une fois la demande acceptée et le rendez-vous fixé, une version allégée du guide d'entrevue fut envoyée au répondant pour qu'il ait une idée sur les grands thèmes qui seront abordés lors de l'entrevue.

- Éthique de la recherche (la lettre de consentement et de confidentialité)

Pour garder un niveau de confiance avec les informants et respecter les règles d'éthiques de la recherche, nous avons établi un engagement écrit, signé et par l'informant et le chercheur. Cette lettre de consentement et d'engagement de confidentialité aborde les points suivants : brève description du projet, la forme de contribution des informants, le traitement pour garantir la sécurité et la confidentialité des noms des informants et des informations recueillies, l'usage qui sera fait des enregistrements et des données, la communication des résultats de l'étude et enfin le consentement de l'informant. Pour plus de détails voir annexe **A 4**.

Création d'une base de données des cas :

Suivant le deuxième principe de Yin (1994) sur la collecte de données, les données recueillies dans chaque cas étudié, ont été classées dans des répertoires appropriés. Chaque répertoire pouvait comporter : l'enregistrement électronique de l'entrevue, la transcription de l'entrevue, la prise de notes ou journal de bord et les documents fournis par l'entreprise ou collecté sur leur site web. Cette base de données permettra de protéger les données brutes et garantir ainsi leur accessibilité.

4.7. Méthode d'analyse des données

4.7.1. Fondements théoriques

Selon la conception de Miles et Huberman (2003), l'analyse qualitative est formée de trois principaux processus interactifs : la condensation, la présentation et l'élaboration et vérification des conclusions.

La condensation

La condensation ou codification représente le cœur de l'analyse; d'ailleurs l'ouvrage de Strauss et Corbin (2004) sur l'élaboration de théorie enracinée est essentiellement axé autour du processus de codage. Pour la création des codes, Miles et Huberman (2003) distinguent entre trois méthodes : 1) l'élaboration d'une liste de codes de départ qui s'inspire du cadre conceptuel, des hypothèses ou des variables clés, 2) l'approche enracinée de Strauss et Corbin (2004), approche inductive où les codes sont découverts progressivement en analysant le texte ligne par ligne, ce qui rend ces codes plus proches du contexte où les données ont été recueillis (codage ouvert, codage axial,...) et enfin 3) l'approche mixte où l'on part d'un plan de codage général indiquant les grands thèmes qui engloberont les codes à concevoir.

Strauss et Corbin (2004) insistent sur l'utilisation d'un ensemble d'outils d'analyse essentiels, pour garder un certain équilibre entre objectivité et subjectivité et pour faire face à ses propres idées préconçues. Le questionnement et la comparaison (fait par fait et analytique) en sont les principaux outils recommandés au niveau de la codification.

Présentation

Pour les analyses intra-site, Miles et Huberman (2003) proposent plusieurs formats de présentation pour les recherches d'exploration et de description dont : les formats chronologiques (diagrammes en réseau, diagramme de causalité,...), les matrices par rôle, les formats partiellement ordonnées et les formats ordonnées par concepts.

Élaboration et vérification des conclusions

Ces opérations d'analyse (codification, présentation et vérification) sont effectuées pour chaque cas (analyse intra-cas) avant de passer à la comparaison inter-cas. Pour l'analyse inter-cas Eisenhardt (1989) propose trois tactiques : 1) comparaison des similarités et des différences des cas relativement à une dimension donnée, 2) comparaison des similarités et des différences des cas par paires ensuite une comparaison de l'ensemble et 3) enfin comparaison des données selon leur sources (observation, entrevue, ...).

4.7.2. Pratique

Dans le cadre de cette recherche, une approche de codage mixte a été adoptée. D'une part, l'opération de codage ouvert s'est basée sur un ensemble de questions de codage qui sont résumés dans le Tableau 4-6. Ces questions de codage abordaient des thèmes généraux réalisés à partir du cadre conceptuel préliminaire de cette recherche. D'autre part, le codage était flexible pour favoriser l'émergence de nouveaux codes.

Tableau 4-6 Questions de codage

Questions de codage	Utilité
Perception de la performance organisationnelle de manière globale.	Représentation que se font les répondants du concept de performance organisationnelle
Quelles sont les parties prenantes qui affectent ou sont affectés par la performance de l'organisation ?	Pour identifier les parties prenantes qui contribuent à la performance et ceux par rapport auxquels elle évalue ses résultats.
Quelle est la contribution de chaque partie prenante aux ressources de l'entreprise ?	Pour identifier les facteurs de performance liés aux parties prenantes
Quels sont les objectifs de l'entreprise pour satisfaire les besoins de chaque partie prenante (en d'autre terme les besoins et attentes des PP selon l'entreprise) ?	Ces objectifs vont préciser les contrats implicites et explicites négociés avec les parties prenantes.
Quels sont les indicateurs (mesures) formels ou informels pour évaluer cette performance auprès des parties prenantes?	Pour préciser les critères d'évaluation des résultats auprès des parties prenantes.
Quels sont les processus critiques qui permettent d'atteindre ces objectifs de performance ?	Pour déterminer les processus déterminants de performance auprès des parties prenantes

Quels sont les indicateurs de performance de ces processus ?	Pour identifier les indicateurs de performance intermédiaires au niveau des processus qui favorisent la performance de l'organisation
Quelles sont les capacités responsables de cette performance ou qui représentent un frein (facteurs positifs et négatifs) ?	Pour identifier les facteurs internes liés aux capacités de l'organisation (technologies,...)

Cette opération de codage de premier niveau a permis d'identifier 210 codes après révision et élimination des codes ayant la même signification. Ces codes ont été ensuite groupés en catégories plus abstraites ce qui fait un total de 244 codes.

Pour analyser les données collectées, le logiciel d'analyse qualitative AtlasTi a été utilisé. Ce logiciel offre de nombreuses fonctionnalités qui facilitent le processus d'analyse : la codification, la rédaction de mémos, l'élaboration de liens entre les codes (réseaux), vérification du degré d'enracinement de chaque code dans les données empiriques (nombre de citations qui font référence au même code) ainsi que des outils de recherche.

Le processus d'analyse a été exécuté en deux temps : 1) analyse intra-cas et 2) analyse inter-cas. L'analyse détaillée de chaque cas a permis de mieux comprendre chaque cas, d'élaborer des tableaux descriptifs pour chaque dimension de performance et de construire une configuration de mesure de performance pour chaque cas.

Ensuite pour l'analyse inter-cas des comparaisons ont été effectuées par profil d'entreprise : comparaison de la paire d'entreprises de R-D en terme de similarités et de différences des dimensions de performance. La configuration résultante de ce profil R-D a été ensuite comparée avec la configuration du profil d'entreprise industrielle de la même manière en terme de similarités et de différences des dimensions de performance présentes.

4.8. Vérification et validation des données (qualité de la recherche)

Dans cette section on présente les principales mesures qui ont été prises pour accroître la fiabilité et la validité de l'analyse de cette recherche.

Selon Yin (1994), la qualité d'une recherche repose sur un ensemble de critères dont les quatre principaux sont : 1) la validité du construit, 2) la validité interne, 3) la validité externe et enfin, 4) la fiabilité. Le Tableau 4-7 résume les tactiques qui ont été utilisées dans cette recherche relativement à celles proposées par Yin (1994).

Tableau 4-7 Ensemble des tactiques utilisées pour garantir la qualité de la recherche

Tests	Tactique d'étude de cas suggérée (Yin, 1994)	Tactiques appliquées
Validité du construit	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser plusieurs sources de données, - Établir une chaîne de preuves - Valider le rapport d'étude de cas par les répondants 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation d'entrevues avec plusieurs personnes dans le même cas quand cela a été possible; usage de documents (rapport annuel, formulaire d'évaluation de rendement, ...) et de sites Web. - Paramètres de la base de AtlasTi (catégorie, nb de page sources, nb de codes, ...) voir Annexe B1 et B2 - Les contraintes de temps n'ont pas permis d'appliquer cette tactique.
Validité interne	Concerne les études de cas causales	L'étude de cas est exploratoire
Validité externe	Usage de la logique de réplication dans des études multi-cas	Investigation dans trois cas où le 1 ^{er} cas est d'un type différent des deux autres cas (cas industriel vs cas de R-D).
Fiabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation d'un protocole d'étude de cas - Développement d'une base de données des études de cas 	<ul style="list-style-type: none"> - Les entrevues ont été enregistrées par magnétophone et transcrites mot à mot. - Description du profil des répondants, et définition d'unité d'analyse et concepts (voir section unité d'analyse, échantillonnage des cas et des répondants). - Présentation détaillée du contexte de chaque cas dans le chapitre Analyse. - La stratégie de collecte de données adoptée dans cette recherche a été documentée de façon précise tout au long de ce chapitre

4.9. Synthèse

Le tableau suivant synthétise les différents éléments qui définissent le design de cette recherche :

Tableau 4-8 Synthèse du design de la recherche

Problématique (objet de la recherche)	Quelles sont les dimensions internes et environnementales qui doivent être prises en considération dans la conception d'un tableau de bord de mesure de performance organisationnelle ?
Théories et cadres conceptuels	Cadre conceptuel (Tableau de bord prospectif) de Kaplan et Norton (2004) et théorie de la dépendance des ressources (approche de parties prenantes dans la conception de l'efficacité organisationnelle) de Pfeffer et Salansik (1978), utilisée pour illustrer la vision macro (externe) de la mesure de performance et théorie générale des systèmes (organisation- système) pour illustrer la vision micro (interne).
Type de recherche	Exploratoire
Approche de recherche	Qualitative
Stratégie de recherche qualitative	Études de trois (3) cas.
Collecte de données	Terrain de recherche (secteur des nutraceutiques et aliments fonctionnels), critères de sélection des entreprises (activité de R-D et entreprise industrielle, taille), profil des répondants (dirigeants dans la haute direction)
Méthode d'analyse	Analyse intra-cas et analyse inter-cas
Résultats attendus et apport de la recherche	Modèle empirique pour guider la conception d'un tableau de bord de mesure de performance organisationnelle et qui permet aussi d'avoir une vision compréhensive et holistique de la performance organisationnelle dans le secteur étudié.

CHAPITRE V

ANALYSE INTRA CAS et INTER CAS

Dans le chapitre précédent on a présenté la méthodologie de recherche. Ce chapitre a permis de préciser l'approche de recherche (qualitative) ainsi que la démarche (étude de cas) et les techniques utilisées lors de ce processus depuis la collecte des données jusqu'à leur analyse.

Dans ce chapitre sont présentés les résultats de l'analyse des données collectées lors de cette recherche. La section suivante détaillera le plan adopté pour la présentation des analyses de chaque cas. La troisième section portera sur l'analyse détaillée de chaque cas d'entreprise, sera suivi ensuite des résultats de l'analyse inter-cas.

Plan de la description et de l'analyse de chaque cas

Pour une mise en contexte des données qui sont analysées durant cette recherche, pour chaque analyse intra-cas le plan suivant est adopté pour décrire l'organisation étudiée. Ce plan présente :

- Le profil de l'entreprise : bref historique, mission, nombre d'employés, produits, marché, principaux clients, schéma ou organigramme illustrant le fonctionnement de l'entreprise.
- Le volet Performance de l'entreprise :
 - Perception de la performance de l'organisation de manière globale.
 - Parties prenantes qui affectent ou sont affectés par la performance de l'organisation.
 - Les facteurs qui affectent la performance
 - au niveau des processus critiques (objectifs et mesures), et
 - au niveau des capacités de l'organisation

5.1. Étude de cas A

Dans cette section on présente une description de l'entreprise A suivie par une analyse des différentes dimensions de sa performance.

5.1.1. Profil de l'entreprise

Bref historique de l'entreprise :

Fondée en 1918, l'entreprise A était au départ une entreprise familiale (privée) qui est devenue par la suite une entreprise publique cotée en bourse depuis 1987. Initialement en conserverie, l'entreprise œuvre actuellement dans l'industrie des jus et boissons.

Mission :

L'entreprise A s'est donnée comme mission d'être un des leaders du secteur des jus et boissons de fruits en Amérique du Nord par la fabrication et la commercialisation de produits innovateurs, répondant aux besoins de sa clientèle, selon des normes d'excellence élevées, ainsi que par le maintien du statut de bon citoyen corporatif.

Nombre d'employés :

L'effectif de l'entreprise compte pour 750 employés répartis sur deux usines au Québec, trois en Ontario et une aux Maritimes.

Produits :

L'entreprise A fabrique et commercialise une variété de jus et de boissons de fruits dont ceux enrichies de vitamines, de minéraux ou d'ingrédients bioactifs qui ont des effets bénéfiques sur la santé.

Marché :

Ses produits s'adressent principalement au marché de l'Amérique du nord dont elle n'occupe qu'environ de 13% de part de marché nationale (Canada); le marché étant segmenté entre trois principaux joueurs dont l'entreprise A et deux autres grandes multinationales oeuvrant dans la transformation alimentaire. En ce qui concerne les aliments fonctionnels, l'entreprise A possède une part de marché assez importante estimée à 60% dans les jus fonctionnels.

Principaux clients :

L'entreprise réalise la plupart de ses ventes avec les grossistes et détaillants en alimentation et pour lesquels elle fabrique aussi les marques privées; par ailleurs les autres ventes sont effectuées avec le secteur institutionnel dont les hôpitaux, restaurants, hôtels et écoles.

Perception de la performance :

La performance de l'organisation de manière générale se reflète par quatre piliers : les profits, la qualité, la capacité d'innovation, et la performance opérationnelle.

Et comme le résume un des répondants en décrivant les éléments qui reflètent la performance :

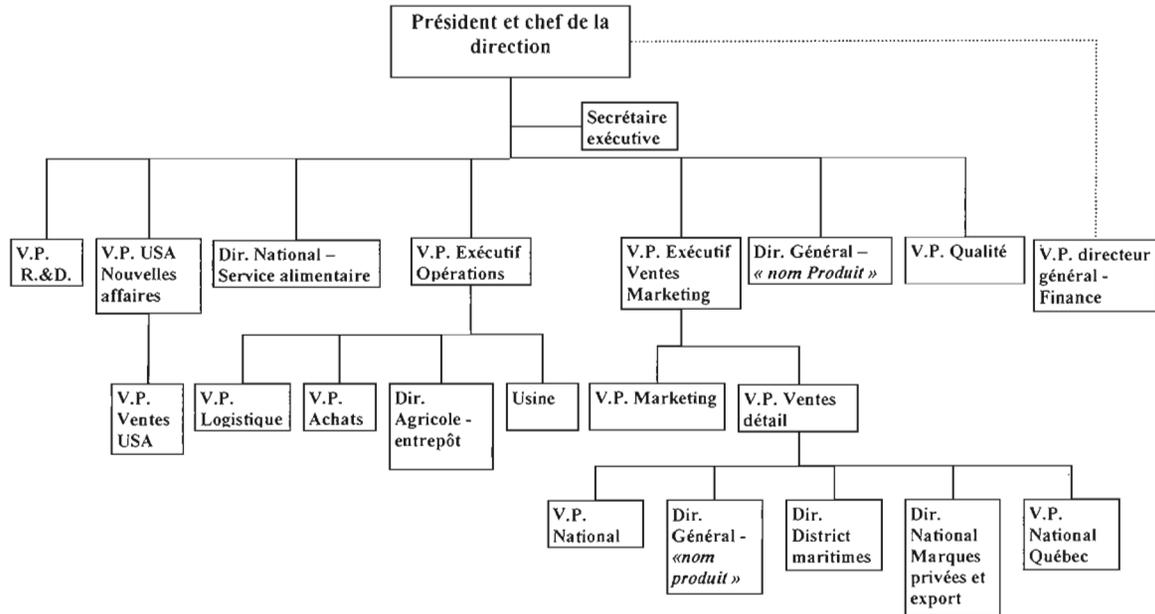
« 1) les profits : l'évolution des profits c'est très important..., 2) la qualité est aussi un élément de performance très important au même niveau que les profits, il est important d'avoir la satisfaction du consommateur, 3) l'innovation : on veut suivre les bons coups qu'on a fait au niveau de l'innovation et 4) la performance opérationnelle qui est une combinaison de quatre items : la qualité, les coûts de production, la rapidité d'innovation et le service clients. C'est une sorte de devise de performance opérationnelle (QCRC) ».

Les différentes dimensions de performance sont analysées plus en détail dans le volet performance de l'entreprise A.

Organigramme du fonctionnement de l'entreprise

L'entreprise fonctionne avec une structure organisationnelle hybride : à la fois hiérarchique et matricielle. Une structure qui est dynamique permettant ainsi d'agir rapidement sur le marché (voir Figure 5.1).

Figure 5.1 Organigramme de l'entreprise A



5.1.2. Volet Performance

Schéma de la carte des dimensions de performance (illustrant les parties prenantes selon leur appartenance aux différents environnements (interne, tâche, agrégation, macro), les processus critiques et les capacités de l'organisation).

Macro- environnement			
• Social	• Réglementaire	• Écologique	• Technologique
Environnement d'agrégation			
• Communauté	• Association industrie	• Centre de recherche/Université	
Environnement de la tâche			
• Consommateurs	• Actionnaires	• Clients/distributeurs	
• Concurrents	• Fournisseurs	• PME R&D	
Environnement interne			
• Employés			

Processus critiques		
Processus de recherche et développement	Processus de gestion de production	Processus de contrôle qualité

Capacités Organisationnelle		
Infrastructure TI Infrastructure technologique	Capital Humain	Savoir-faire spécialisé Structure organisationnelle flexible Clarté de rôle et des responsabilités Travail d'équipe Communication

Figure 5.2 Carte des dimensions de performance de l'entreprise A.

5.1.2.1. Parties prenantes clés

La performance de l'entreprise A est liée à diverses parties prenantes, que ce soit en résultats ou en facteurs de cette performance. Les principales parties prenantes souvent citées dans les données collectées sont dans : 1) l'environnement interne : employés, 2) l'environnement de la tâche : actionnaires, clients/distributeurs, consommateurs, fournisseurs, concurrents et PME de R-D, 3) l'environnement d'agrégation : centre de recherche/universités, communauté et association au niveau de l'industrie et, 4) le macro- environnement : environnement social, réglementaire, technologique et écologique.

Actionnaires

La création de la valeur pour les actionnaires est indéniable dans l'évaluation de la performance de l'entreprise A. En effet, on remarque que la performance financière revient toujours comme un critère primordial dans l'évaluation de la performance organisationnelle, que ce soit en terme de croissance (ventes, chiffre d'affaire,...) ou en terme d'efficacité (respect des budgets, coût de production,...). Comme le précise l'un des répondants :

« Les éléments les plus importants qui reflètent la performance de l'entreprise... C'est sûr qu'il faut respecter les budgets, ... Et il faut ramener les revenus nets à la fin de l'année tels que promis donc il faut vendre et ramener suffisamment de profit à l'entreprise selon les budgets annualisés. Ça je dirais que c'est le critère numéro 1 de la performance de l'entreprise »

Tableau 5-1 Cas A - Dimension de performance auprès des actionnaires

Ressources	Objectifs	Indicateurs de résultat
Capital	<p>Croissance :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accroître les profits - Accroître le volume des ventes - Maintenir le MIX des ventes (objectif de vente /produit ex : 5%) - Investir dans la R&D - Atteindre les objectifs de vente des nouveaux produits <p>Efficience :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respecter des budgets - Réduire les coûts de production - Rotation des niveaux d'inventaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Revenus Nets - Ventes nettes - Bénéfices avant impôts, intérêts et amortissement (BAIIA) - Flux de trésorerie - Volume des ventes - % de contribution au CA /produit - % de contribution au CA /Caisse - % de contribution des nouveaux produits au CA (1^{ère} année). - Coût par caisse - Coût de vente et frais d'exploitation - taux de rotation des inventaires.

Clients / distributeurs

Les clients (détaillants) ont un poids très fort en tant que partie prenante, puisque le marché est segmenté uniquement entre trois grandes concentrations de détaillants en Amérique du nord. Par ailleurs, ce marché monopolisé par ces trois grandes puissances représente pour l'entreprise une ressource qu'elle dispute avec ces concurrents. Le poids de ces clients leur permet donc, d'exercer de la pression sur l'entreprise pour avoir les prix les plus bas et des produits de qualité.

Dans ces conditions pour satisfaire sa clientèle et se démarquer de la concurrence, l'entreprise mise sur : sa capacité de fournir de manière flexible, la qualité et le prix de ses produits ainsi que sur le service à la clientèle. Ces éléments lui permettent aussi bien de retenir sa clientèle que d'aller chercher de nouveaux contrats.

Tableau 5-2 Cas A - Dimension de performance auprès des Clients

Ressources	Objectifs	Indicateurs de résultat
Marché	<ul style="list-style-type: none"> - Offrir des produits innovants - Offrir les meilleurs prix par rapport à la concurrence - Offrir des produits de qualité - Offrir un bon service au client - être capable de fournir le client de manière flexible 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité des produits (acidité, apparence, goût) - Prix par rapport à la concurrence - NB de commandes/client - NB de nouveaux contrats clients - % de retour de caisses par le client - NB de commandes insatisfaites (BACKORDER) - % d'efficacité du service rendu au client - Note accordé par le client sur le respect des livraisons (Tps, contenu prévues). - Résultats du questionnaire remplie par le client (pour recueillir la perception du client). - Temps de réponse aux commandes imprévues

Fournisseurs

Les fournisseurs représentent en effet une partie prenante très importante qui peut affecter les résultats de l'entreprise. Les fournisseurs sont des parties prenantes plutôt au niveau des facteurs de performance de l'entreprise que des résultats. Les fournisseurs sont souvent même considérés comme faisant partie de l'organisation comme l'indique l'un des répondants (répondant 5) qui les considère même comme des acteurs internes :

« Le facteur le plus important c'est nos fournisseurs, ... je les vois [comme facteur] internes »

a) Ressources dont dépend l'entreprise : matières premières.

b) Objectifs par rapport aux fournisseurs : Pour proposer des produits à des prix compétitifs à ses clients et consommateurs, l'entreprise a besoin d'avoir les matières premières au meilleurs prix sur le marché tout en gardant les standards de qualité attendus par les consommateurs. Par ailleurs, sa flexibilité de production qui lui permet de répondre à la demande, lui procure un avantage concurrentiel auprès de sa clientèle. Cet avantage qui n'aurait pu être possible sans la contribution de fournisseurs tout aussi flexibles et capables de répondre à des commandes imprévisibles.

c) liste des indicateurs de pilotage (ou facteurs) : voir la liste qui illustre les facteurs liés aux fournisseurs et qui affectent la performance au Tableau 5-3.

Tableau 5-3 Cas A - Dimension de déterminant de performance liée aux fournisseurs

Ressources	Objectifs	Indicateurs- Facteurs
Matières premières : denrées alimentaires (fruits -légumes) et emballage.	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir les matières premières à des prix compétitifs, - Avoir des matières premières de qualité, - Avoir des fournisseurs flexibles face à des commandes imprévisibles, - Éviter les ruptures de stock, - Se prémunir contre les fluctuations de prix des matières premières, - Avoir un service de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> - Prix des matières premières - Qualité des matières premières (couleur, niveau de sucre, acidité et goût), - Délais de livraisons - Ententes d'approvisionnement à prix fixes. - Nombre de sources d'approvisionnement, - Délai d'envoi des échantillons,

Consommateurs

Les consommateurs représentent la partie prenante qui est affectée par les résultats de l'entreprise et notamment par les produits finaux.

Voici le commentaire d'un répondant qui montre l'importance de la satisfaction du consommateur en tant que partie prenante :

« ...la qualité est aussi un élément de performance très important au même niveau que les profits (actionnaires), il est important d'avoir la satisfaction du consommateur ».

Tableau 5-4 Cas A - Dimension de performance auprès des consommateurs

Ressources	Objectifs	Indicateurs de résultat
La demande des produits	<ul style="list-style-type: none"> - Offrir des produits de qualité (goût, acidité, apparence) - Offrir des produits innovateurs - Offrir des produits utiles et pratiques selon le besoin dans la journée - Réduire à zéro les plaintes consommateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de plaintes classées par type de problème - Qualité par rapport à la concurrence (cet indicateur est sous forme de commentaires émis par des groupes de discussions qui comparent les produits par rapport à ceux de la concurrence en terme de : -goût, apparence, degré d'acidité, niveau de sucre, etc.).

Concurrents

L'entreprise A œuvre dans un marché très concurrentiel, notamment avec des concurrents nationaux et internationaux. Les concurrents nationaux sont les clients pour lesquels elle fabrique les marques privées. Quand aux concurrents internationaux se sont de grandes entreprises multinationales qui sont très présentes sur le marché nord-américain.

La concurrence représente une partie prenante très importante dans la mesure où d'une part elle partage le même potentiel de marché qui affectera et ses ventes ainsi que les frais publicitaires ou de promotions auprès des clients; d'autre part parce qu'elle stimule l'innovation dans l'entreprise qui désire rester toujours compétitive.

Ressources	Objectifs	Indicateurs de résultat
Concurrence sur le potentiel du Marché	<ul style="list-style-type: none"> - être leader dans le secteur des jus et boissons de fruits - Augmenter la part de marché (développement des affaires) -être meilleur que les compétiteurs internationaux - Innover pour rester compétitif par rapport à la concurrence. 	<ul style="list-style-type: none"> - Part de marché (%) par rapport à la concurrence nationale et internationale - étalonnage des meilleures pratiques de la concurrence (benchmarking) - Prix accordés pour les innovations.

Communauté

L'entreprise A est consciente de sa responsabilité auprès des communautés locales et régionales. Sa contribution se manifeste par divers initiatives dont on peut citer entre autres : l'implication dans divers organismes sociaux qui sollicitent son aide ainsi que l'organisation d'événements sportifs chaque année. Ces initiatives montrent non seulement son sens des responsabilités mais contribuent aussi à l'amélioration de son image auprès de la société. Comme l'indique un des répondants :

« Je pense que le mandat de la société ce n'est pas juste de donner à ses actionnaires en retour de la création de valeur mais c'est aussi essayer de créer une meilleure société; de là l'implication qu'on a avec les jeunes et avec la santé ».

Tableau 5-5 Cas A - Dimension de performance auprès de la communauté

Ressources	Objectifs	Indicateurs de résultat
La légitimité sociale et l'image	<ul style="list-style-type: none"> - Créer une meilleure société et être un bon citoyen corporatif - Renforcer son image d'entreprise socialement responsable. 	<ul style="list-style-type: none"> -Dons monétaires à des organismes et associations impliquées dans des causes sociales, culturelles ou autres. - Organisation et commandites d'événements sportifs et d'activités familiales. - l'acceptabilité sociale (image)

Centres de recherche/ Universités

La collaboration avec les centres de recherche et université est un facteur de performance de l'activité de R-D. La contribution de la recherche conjointe entre le département de R-D et les universités ou institut de recherche porte généralement sur la recherche fondamentale (volet science) dans l'objectif d'améliorer les connaissances de l'équipe de recherche et d'augmenter la capacité de développement des nouveaux produits plus rapidement. Cette collaboration se caractérise par les éléments suivants :

- Facteur agissant généralement sur le long terme,
- Durée de collaboration dans des projets communs s'étalant sur trois, cinq ans ou plus,
- Difficulté de mesurer la contribution de cette collaboration à la performance de l'organisation.

Association au niveau de l'industrie (Facteur)

L'entreprise considère que c'est très important de s'organiser avec d'autres entreprises de son secteur pour faire du lobbying auprès de Santé Canada afin d'influencer certaines réglementations qui freinent le lancement des nouveaux produits que ce soit pour l'intégration d'ingrédients actifs (calcium,...) ou l'étiquetage avec des allégations santé.

PME de recherche pure : (facteur)

L'entreprise A travaille parfois en partenariat avec des petites entreprises de recherche pure (privé) qui lui permettent d'accéder rapidement à l'innovation et aussi parce que dans son département de R-D on ne fait pas de la recherche fondamentale pour la découverte d'ingrédients actifs, mais de la recherche appliquée qui consiste à intégrer des ingrédients, déjà prouvés bénéfiques, à des boissons et jus de fruits (ex. calcium, probiotique). Ainsi les partenariats avec ces entreprises de recherche peuvent être considérés comme un facteur d'innovation.

Employés

Dans l'entreprise A on est très conscient que l'aspect humain est le facteur de performance organisationnelle le plus important. Outre la disponibilité des nouvelles technologies, de la matière première et du capital, c'est grâce à la compétence et l'expérience des employés que l'entreprise peut performer. Des compétences telles que : l'entrepreneuriat (audace et créativité), le travail d'équipe, la communication intra et inter équipes pour éviter de répéter des erreurs et ultimement le souci d'offrir un produit et un service de qualité au client.

« La performance de l'entreprise est tributaire des facteurs internes,... Il y a un environnement dans lequel l'entreprise doit réagir et c'est les individus qui permettent de faire ça »

« Je suis persuadée que ce qui fait la performance, c'est avant tout humain et non pas technologique... c'est lui qui va faire toute la différence quelque soit la technologie".

« [Facteurs de performance] ... dans une société c'est les gens qui sont là dedans, c'est les gens qui font la différence, c'est l'équipe en place »

De là l'importance de mesurer la performance de ses employés en terme de productivité à chaque fin d'année. Le Tableau 5-6 suivant résume les facteurs liés aux employés qui contribuent à la performance organisationnelle.

Tableau 5-6 Cas A - Dimension de déterminants de performance liés aux employés

Ressources	Objectifs	Facteur de performance	Indicateurs- facteurs
Travail et compétences	Avoir des compétences de base et des compétences techniques	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences de base (Communication, Travail d'équipe, entrepreneurship et soucis du client) - Compétences techniques de l'emploi -Expérience des employés (connaissance du marché et de l'entreprise) 	Évaluation annuelle effectuée pour mesurer la productivité des employés : <ul style="list-style-type: none"> - critères de compétence de base - atteinte des objectifs professionnels, - atteinte des objectifs personnels.

Par ailleurs, vu l'importance de cette partie prenante que sont les ressources humaines, l'entreprise adopte plusieurs pratiques de gestion de personnel que ce soit pour le développement des connaissances, la motivation ou l'amélioration des conditions de travail. Ces pratiques permettent à la fois d'augmenter la satisfaction des employés et d'améliorer les compétences disponibles pour soutenir les processus de création de valeur de l'organisation. Le Tableau 5-7 résume les indicateurs de performance auprès de ces employés.

Tableau 5-7 Cas A - Dimension de performance auprès des employés

Objectifs	Indicateurs de pilotage et indicateurs de résultats intermédiaires
<ul style="list-style-type: none"> - Réduire le taux d'absentéisme. - Réduire le nombre d'accidents et améliorer la santé et la sécurité au travail - Développer les connaissances et compétences des employés selon le besoin (apprentissage). - Avoir moins de rotation possible du personnel (fidélité) 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux d'absentéisme /activité (travailleurs usine, travailleurs bureau, taux cumulé) - Fréquence d'accidents et de cas santé- sécurité par 200 000 heures de travail. - Gravité d'accidents (Nombre de jours perdus par 200 000 heures de travail). - Indicateurs d'accès à la formation (nombre de personnes et nombre d'heures / formation assistée par ordinateur/ formation générale/ entraînement à la tâche).

	<ul style="list-style-type: none"> - Indicateurs d'aide à l'éducation : <ul style="list-style-type: none"> 1- Offre de bourses d'études (montant, NB de personnes) 2- Remboursement de cours (Montant, NB Personnes), 3- Embauche d'étudiants (NB), 4- Offre de stage (NB personnes). - Prime au rendement : % de bonification accordé en fin d'année et qui dépend de la performance financière globale de l'organisation. - Résultats du sondage annuel (défi meilleur employeur du Québec) qui permet d'évaluer et la satisfaction des employés et la qualité de la gestion des ressources humaines. - Taux de rotation
--	---

Réglementation

La réglementation représente un obstacle à la performance au niveau du :

- Ralentissement de la mise en marché des nouveaux produits,
- Manque de contrôle des produits importés qui ne correspondent pas aux normes canadiennes jugée plus sévères que celles américaines, ce qui procure aux concurrents un avantage sur l'entreprise (produits similaires non autorisés).

Ces règlements portent généralement sur deux aspects :

- l'autorisation d'introduction d'ingrédients actifs dans un jus,
- et l'étiquetage ou les allégations santé sur les produits.

Tous ces facteurs liés à la réglementation affectent la rapidité de l'innovation dans l'entreprise qui se voit limitée dans la mise en marché de ses nouveaux produits.

Environnement social

On a identifié ici deux principaux facteurs sociaux qui peuvent affecter les ventes des produits de l'entreprise et plus particulièrement les ventes des jus fonctionnels (santé). D'une part, on constate une tendance vers la consommation des produits de santé naturels qui ne va qu'en s'amplifiant à cause des problèmes d'obésité et de la conscience des gens des bienfaits d'une alimentation santé. D'autre part, c'est la réceptivité de certains marchés (Québec) face aux nouveaux produits, comparativement à des marchés plus conservateurs (Ouest canadien).

Tableau 5-8 Cas A - Dimension déterminant de performance liés à l'env. Social

Facteurs	Indicateurs
- Tendance vers la consommation des produits de santé naturels.	
- Culture de réceptivité de certains marchés face à la nouveauté (test des nouveaux produits)	Volume des ventes des nouveau produits / marché

Env. Technologique

Le contexte technologique est considéré comme partie prenante dans la mesure où les changements technologiques peuvent influencer les résultats de l'entreprise. Cette dernière veille à intégrer ces nouvelles technologies que ce soit au niveau de l'emballage ou des lignes de production, dans la mesure où celles-ci lui permettraient d'améliorer sa productivité ou d'apporter des innovations au niveau des produits. Hormis l'apport en efficacité, l'investissement dans la nouvelle technologie permet aussi de palier aux problèmes de non disponibilité de la main d'œuvre saisonnière au niveau de la production.

Tableau 5-9 Cas A - Dimension déterminant de performance liés à l'env. Technologique

Facteurs	Indicateurs
Nouveautés technologiques permettant une production plus efficace ou des innovations au niveau de l'emballage,...	Aucun indicateur n'a été fourni

Environnement écologique

En matière de responsabilité environnementale, l'entreprise met des efforts au niveau d'un ensemble d'éléments qui touchent l'environnement à savoir :

- le traitement adéquat des eaux usées;
- le soutien de certains organismes qui s'impliquent dans le recyclage;
- la saine gestion de l'approvisionnement en eau potable; et,
- la réduction du poids des emballages utilisés dans les usines (caisse, plastique et cabaret).

Tableau 5-10 Cas A - Dimension de performance écologique

Objectifs	Indicateurs de résultats
- Être une entreprise écologiquement responsable	Les initiatives prises par l'entreprise pour protéger l'environnement.

5.1.2.2. Processus critiques de création de valeur

L'entreprise A réalise toutes les activités standard d'une organisation industrielle à savoir les activités d'achat de matière première, de réception/expédition, R-D, planification de production, production, contrôle qualité, distribution, marketing et vente.

Par ailleurs, pour répondre aux attentes des parties prenantes clés, l'entreprise A repose sur un ensemble de processus critiques décrits dans la section suivante : 1) le processus de recherche et développement, 2) le processus de production, et 3) le processus de contrôle qualité.

Processus de recherche et développement

On constate que le rôle accordé à la recherche et développement est très important dans l'entreprise qui investit près de 1 % de son chiffre d'affaire, pourcentage qui est important pour des entreprises dans un domaine tel que l'agroalimentaire. La majorité des répondants 4/5 évoquent cette importance et considèrent que la R-D est une des compétences maîtresses de l'organisation ce qui s'aligne effectivement avec sa mission qui est de répondre aux besoins de sa clientèle et de lui proposer des produits innovants.

La R-D permet aussi à l'organisation d'innover pour se distinguer de la concurrence et de chercher de nouvelles parts de marché et je cite des répondants :

« [...] c'est sûr que le prix des matières va avoir un impact sur les résultats de l'entreprise et la différenciation et l'innovation. L'entreprise a réussi à se distinguer grâce à l'innovation et la différenciation. Si on n'a pas ça, on est comme les autres entreprises, ça nous a permis d'aller chercher des croissances intéressantes. »

« La R-D est un chaînon très important chez "Entreprise A".....la R-D à elle seule ne pourrait pas vivre mais c'est d'innover. C'est ce qui permet le futur; si on arrête d'innover ben c'est le début de la fin »

Le Tableau 5-11 résume les objectifs de performance au niveau de la R-D ainsi que la liste des indicateurs de performance de ce processus qui sont à la fois des indicateurs intermédiaires de la performance organisationnelle.

Tableau 5-11 Cas A- Indicateurs de performance du processus de R-D

Objectifs	Indicateurs intermédiaires
<ul style="list-style-type: none"> - Créer des produits innovateurs - amélioration des procédés de fabrication - Écoute des besoins des consommateurs et des tendances d'alimentation santé. 	<p>Indicateurs financiers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - % de contribution des nouveaux produits au chiffre d'affaire. - Budget R&D / chiffre d'affaires - Budget consommé annuellement - Crédit d'impôt à la recherche / budget - Volume des ventes des nouveaux produits <p>Indicateurs suivi de projets :</p> <ul style="list-style-type: none"> - NB de projets abandonnés - NB de projets réussis - NB d'heures travaillées sur un projet - NB d'employés affectés pour une innovation à un projet - Temps de recherche / trimestre - Nombre de produits en développement <p>Indicateurs suivi des produits :</p> <ul style="list-style-type: none"> - NB produits innovateurs (au niveau nutritionnel ou emballage) - NB de nouveaux produits lancés par année - NB de prix de reconnaissance obtenus pour les nouveaux produits - NB de produits encore sur le marché

Processus de production

Au niveau de la production on accorde beaucoup d'importance à la performance des lignes de production qui peut être affectée par : une formation inadéquate du personnel, un bris d'équipement ou un retard d'approvisionnement.

Tableau 5-12 Cas A- Indicateurs de performance du processus de production

Objectifs	Indicateurs intermédiaires
<ul style="list-style-type: none"> - Avoir une bonne capacité de production pour fournir le client - Produire efficacement - Avoir une qualité opérationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> - NB de manque d'inventaire (backorder) ou incapacité de répondre aux commandes clients. - Nombre d'unités produites (caisse) /ligne /produit dans une période donnée. - Temps du cycle de production - Taux d'efficacité de ligne de production - % de perte de produits dans une ligne de production. - Flexibilité de changement des horaires de production - Nombre d'interruption d'une ligne de production - Temps d'inutilisation des lignes de production - Nombre de rejets de contenants dans une ligne de production. - Taux de caisses sans défauts - % de retour de caisses par le client/distributeur ou grossiste. - % des plaintes consommateurs liées à la production.

Processus de contrôle qualité

La qualité est l'une des compétences maîtresse de cette entreprise d'où l'importance du département de contrôle qualité qui est responsable d'appliquer des normes de qualité exigées dans l'industrie alimentaire en plus de traiter les plaintes consommateur et client pour en faire un diagnostique et identifier selon les causes des plaintes, la source et la corriger.

Tableau 5-13 Cas A- Indicateurs de performance du processus contrôle qualité

Objectifs	Indicateurs intermédiaires
<ul style="list-style-type: none"> - Suivre les normes d'excellence en qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtention d'accréditation d'un organisme - NB de plaintes consommateurs et clients - Notes d'audit décernées par des clients ou autres organismes indépendants.

5.1.2.3. Capacités (moyens) soutenant ces processus

Pour performer au niveau de tout ses processus critiques de création de valeur, l'entreprise A repose sur un ensemble de capacités dont : l'infrastructure TI, l'infrastructure technologique (machinerie,...), le capital organisationnel (savoir-faire,...) et le capital humain.

- L'infrastructure TI :

La disponibilité d'une infrastructure des technologies de l'information dans l'entreprise A joue un rôle très important pour soutenir tout les départements (ex. logiciel de gestion d'entrepôt informatisé (WMS), logiciel de paie, intranet, outils de formation assistée par ordinateur,...). Au niveau du processus de production par exemple, les TI sont utilisés pour le contrôle des procédés de fabrication. Quant au niveau de la gestion, les TI non seulement facilitent le travail entre les gestionnaires situés dans des régions éloignées mais contribuent à l'économie dans les coûts de déplacements.

- L'infrastructure technologique :

L'entreprise veille toujours à avoir les nouvelles technologies qui vont lui permettre de produire plus efficacement ou d'innover; que ce soit des technologies de lignes de production, d'emballage ou de conditionnement des matières premières dans les entrepôts. Certaines technologies de production permettent parfois de palier aux problèmes de disponibilité de la main d'œuvre en faisant la même production avec moins de personnel.

- Capital organisationnel

1)- Compétence organisationnelle (savoir-faire) :

Par compétences organisationnelles, on fait référence à l'expertise de l'organisation à la fois dans l'emballage et le contenu, son savoir-faire unique dans le procédé de transformation de la pomme et son savoir-faire dans l'utilisation des technologies de production.

2)- Structure organisationnelle :

La structure hybride de l'entreprise (hiérarchique et matricielle) favorise non seulement sa capacité d'innover mais la dynamique de cette structure lui permet aussi d'agir rapidement. C'est cette flexibilité qui lui permet de répondre aux demandes de ces clients.

3)- Clarté du rôle et des responsabilités des employés.

4)- Le travail en équipes multidisciplinaires sous forme de comités. Ces comités peuvent être : a) des comités permanents qui se réunissent sur une base régulière pour faire le suivi ou permettre la communication inter- départements ou b) des comités pour le lancement d'un nouveau produit ou c) des comités ponctuels pour la résolution d'un problème.

5)- Et la communication intra et inter-équipes départementales.

- Capital humain :

Puisque la partie prenante « employés » décrite précédemment appartient à l'environnement interne, on peut la considérer aussi comme une capacité de l'organisation qui permet de soutenir tout les processus critiques de création de valeur. Les mesures de performance et de satisfaction du capital humain sont décrites en détail dans la partie prenante « employés ».

5.2. Étude de cas B

Cette section décrit l'entreprise B et analyse les différentes facettes de sa performance.

5.2.1. Profil de l'entreprise

Bref historique de l'entreprise

Fondée en 1997, l'entreprise B est une société privée, d'essaimage universitaire. La technologie de base sur laquelle repose cette entreprise a été développée par l'un de ses fondateurs dans le cadre de ses études universitaires de maîtrise et de doctorat.

Au moment de l'étude de ce cas, l'entreprise était dans sa deuxième phase de développement puisqu'elle entamait sa première année de vente et son chiffre d'affaire en 2005 était approximativement de 350 000\$.

Mission

Ouvrant dans le secteur de la recherche et développement en biotechnologie, l'entreprise B a pour mission principale de découvrir et de développer des ingrédients actifs de haute valeur ajoutée, scientifiquement appuyés pour améliorer la santé des humains, des animaux et des plantes. Elle se spécialise spécifiquement dans la transformation des polymères naturels en substances actives uniques.

Nombre d'employés

La taille de l'entreprise B comptait, en 2006, un effectif de six employés avec un niveau d'études universitaires ayant des compétences notamment en génie génétique, enzymologie, microbiologie et en procédés de fabrication.

Produits et marchés

Les produits fabriqués par l'entreprise sont des produits de santé naturels comme par exemple les produits anti-inflammatoires pour soulager les douleurs articulaires. Ces produits s'adressent actuellement au marché local des produits de santé naturels avec des perspectives d'avenir d'accès au marché des pharmacies ainsi qu'aux marchés Européen et Américains.

Principaux clients

Les clients de l'entreprise B sont des distributeurs de produits de santé naturels ou des fabricants distributeurs qui produisent eux même leur produits de santé naturels (formulation, encapsulation,...).

Organigramme de l'entreprise

L'entreprise est de taille très petite et axée sur la R-D, alors les principaux postes de l'organigramme sont : le président et directeur de recherche et développement qui supervise un ensemble de professionnels en recherche et au niveau de la production, le directeur de développement et procédés et enfin une personne responsable de la commercialisation. La Figure 5.3 donne un aperçu du fonctionnement des activités de l'entreprise.

Perception de la performance de l'entreprise

La capacité de trouver du financement, capacité de produire et commercialiser ses produits et la découverte et la validation scientifique d'ingrédients actifs ayant des bienfaits pour la santé. Les différentes perspectives de cette performance seront abordées dans la section volet performance de l'entreprise.

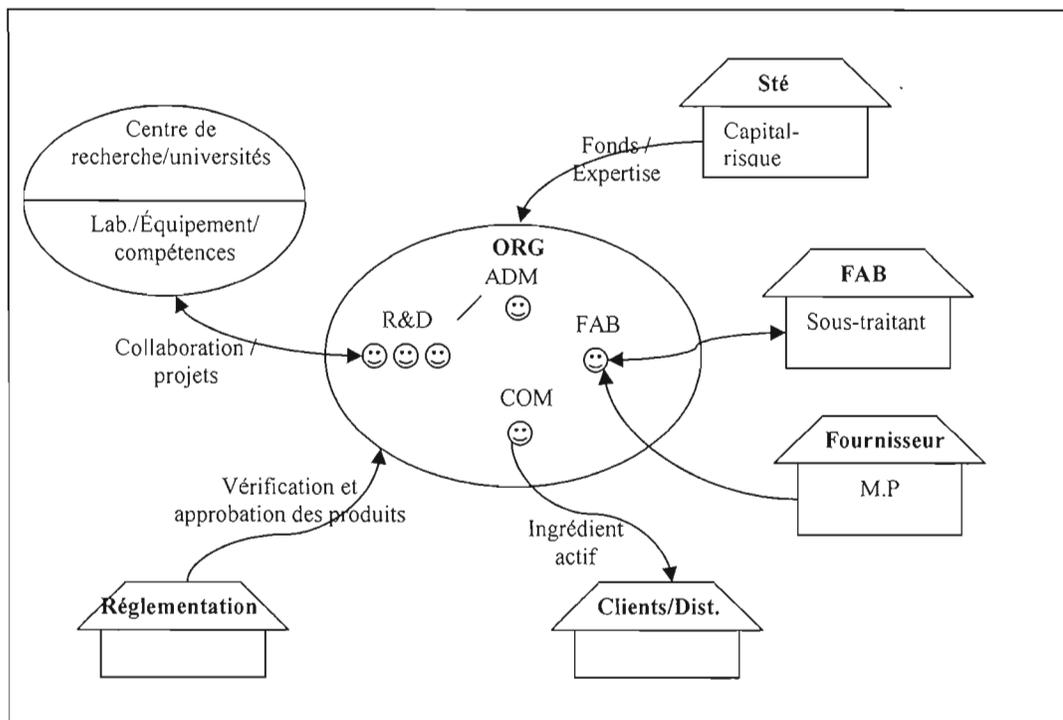


Figure 5.3 Schéma illustrant le fonctionnement des activités de l'organisation.

5.2.2. Volet Performance :

La Figure 5.4 illustre la carte des dimensions de performance de l'entreprise B : les parties prenantes au niveau des résultats et déterminants de performance, les processus critiques et les capacités organisationnelles qui les soutiennent.

Macro- environnement		
• Social	• Réglementaire	
Environnement d'agrégation		
Environnement de la tâche		
• Sté Capital-risque	• Clients/distributeurs	• Sous-traitant production
• Concurrents	• Fournisseurs	• Centre de recherche/Université
Environnement interne		
• Employés		
Processus critiques		
Processus de recherche et développement		Processus de gestion de production
Capacités Organisationnelle		
- Licence d'exploitation d'une technologie - Capacité d'innovation (Brevets) - Climat de travail familial - Clarté des responsabilités de l'employé - Communication - Polyvalence (multidisciplinarité)	Capital humain (compétences)	Infrastructure technologique : (Laboratoire et équipements de recherche).

Figure 5.4 Carte des dimensions de performance de l'entreprise B.

5.2.2.1. Parties prenantes clés

Société de capital-risque

Les sociétés de capital-risque sont des investisseurs ou intermédiaires financiers qui investissent des fonds dans de jeunes entreprises innovantes, à fort potentiel de développement, dans leurs premières phases. Le soutien apporté par ces sociétés ne se limite pas aux fonds injectés; mais elles offrent aussi un support en matière de gestion et d'expertise technologique.

Lors de l'étude, l'entreprise B était encore dans sa deuxième phase de développement; elle n'était pas encore en mesure de s'autofinancer pour soutenir sa recherche et augmenter sa capacité de production et de vente. Par conséquent, sa principale préoccupation était de trouver du financement. Comme le précise l'un des répondants :

« L'aspect financier effectivement ça coûte de faire de la recherche. On est dans les premières années de vente, c'est sûr qu'on est toujours en recherche de financement pour s'assurer d'augmenter la commercialisation de nos produits »

Par ailleurs, l'entreprise éprouve des difficultés d'accès au financement puisque celui-ci est souvent accordé à des entreprises en démarrage ou des entreprises qui sont très avancés dans les ventes; alors que l'entreprise B se trouvait entre les deux (deuxième phase de développement : premières ventes).

En contre partie pour satisfaire cette partie prenante, l'entreprise B est tenue d'atteindre le seuil de rentabilité, respecter les budgets accordés pour la recherche et la production et accroître ses volumes de ventes et ses profits. Le Tableau 5-14 détaille les objectifs de performance et les moyens que l'entreprise se fixe par rapport à cette partie prenante.

Tableau 5-14 Cas B- Dimension de performance auprès des sociétés de capital-risque

Ressources	Objectifs et sous objectifs	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> - Financement (Fonds : capital-risque) - Savoir-faire en gestion 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtenir le financement - respecter les budgets - réduire les coûts de production - Atteindre le seuil de rentabilité - Accroître le volume des ventes et profits - Mise en marché des nouveaux produits - Accès à de nouveaux marchés -Avoir des brevets pour sécuriser les investisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Fonds investis - Budget prévu - Coût R-D - Coût Production -Volume des ventes - Chiffre d'affaire - NB de brevets.

Clients/distributeurs

Les clients de l'entreprise B sont des distributeurs (et/ou fabricants) de produits de santé naturels. L'entreprise avait adopté comme stratégie, dès le départ, de se concentrer sur sa compétence maîtresse qui est la recherche et la production d'ingrédients actifs et de ne pas commercialiser elle-même ses produits au consommateur. Cela consiste à faire affaires avec des distributeurs qui ont la compétence de marketing et commercialisation et qui sont déjà établis sur le marché ce qui lui éviterait aussi des coûts liés à ces activités. Ces clients se chargent aussi parfois de l'encapsulation et l'embouteillage pour sortir le produit fini, parce que cela coûte moins cher pour l'entreprise que d'avoir à acheter les équipements nécessaires.

Tableau 5-15 Cas B- Dimension de performance auprès des clients

Ressources	Objectifs et sous objectifs	Indicateurs
Commercialisation des produits.	<ul style="list-style-type: none"> - être capable de fournir les clients/distributeurs - Avoir des clients/distributeurs dans de nouveaux marchés 	<ul style="list-style-type: none"> - Temps de réponse aux commandes. -NB nouveaux clients dans le secteur pharmacie et commerce - NB nouveaux clients dans le marché européen - NB nouveau clients dans le marché américain.

Employés

D'une part, l'entreprise B évalue la performance de ses employés selon des objectifs personnels, professionnels et corporatifs qui sont fixés au début de chaque année. Citons à titre d'exemple d'objectif professionnel : l'avancement d'une molécule à l'étape du test pré-clinique.

D'autre part, pour motiver ses employés et développer leurs connaissances et compétences, l'entreprise accorde des primes au rendement et des formations selon le besoin. Les taux des primes au rendement sont déterminés à partir de l'évaluation annuelle de l'employé.

Tableau 5-16 Cas B- Dimensions déterminants et résultats de performance relatifs aux employés

Ressources	Objectifs	Indicateurs
Travail avec compétences spécialisées dans la technologie de base de l'entreprise.	- Atteindre les objectifs personnels, professionnels et corporatifs fixés avec chaque employé en début de l'année.	Évaluation annuelle des employés sur les deux critères suivants : - <u>Habilités /40%</u> : 1-Planification, organisation, efficacité 2-Qualité de travail/ décision/ jugement 3-Travail d'équipe/Coopération/ communication 4-Respect des objectifs corporatifs 5-Respect du cadre administratif et hiérarchie 6-Initiative/créativité/adaptabilité. - <u>Atteinte des objectifs /60%</u> : objectifs corporatifs, personnels et professionnels.
	- Motiver le personnel - Développement des compétences de façon continue.	-% Prime au rendement dépend du % total d'atteinte des objectifs et des habiletés calculé lors de l'évaluation annuelle. - accès à la formation selon le besoin, - accès à des congrès, - apprentissage des réseaux (de chercheurs, sous-traitants de production,...)

Centres de recherche /Universités

La collaboration avec les centres de recherche et universités est fondamentale pour cette petite entreprise. Cela lui permet de palier au manque d'équipements ou d'expertise. Autrement dit, cette collaboration avec plusieurs réseaux de recherche augmente sa capacité de recherche. Le support de ces réseaux de recherche se fait notamment :

- Au niveau des équipements;
- collaboration sur des projets de recherche;
- compléter la plateforme technologique en compétences externes non disponibles dans l'entreprise (transfert de Connaissances).

« On travaille beaucoup avec des universités et des centres de recherche pour développer les différents produits, ils vont nous appuyer parce que comme je disais on y va beaucoup par réseau. Des collaborations soit sur des projets de recherche avec des universités et centres de recherche qui nous permettent d'augmenter notre capacité de recherche ici parce que en étant trois on a certaines limites et en s'adjoignant certaines compétences dans certains projets de recherche avec d'autres universités au Québec et un réseau parce qu'on n'a pas tout les équipements dans le laboratoire »

Cette collaboration permet aussi des gains de coûts de recherche qui, autrement, il faut engager des chercheurs à temps plein, alors qu'en cette phase, l'organisation ne dispose pas assez de financement ou de revenus de vente qui sont jusqu'alors minimes.

Tableau 5-17 Cas B- Dimension déterminant de performance lié aux centres de recherche

Ressources	Objectifs	Indicateurs
- Équipements - Compétences externes non disponibles dans l'entreprise - Collaboration projets	- avoir des réseaux de chercheurs pour la collaboration sur des projets de recherche et développer les connaissances internes.	- difficulté à mesurer l'apport de ces partenariats qui contribuent souvent à long- terme.

Sous-traitant production

La taille de l'entreprise et ses capacités financières ne lui permettent pas d'avoir la structure (usine) pour faire elle-même sa propre production, d'où le recours à des sous traitants pour la fabrication de ses ingrédients. C'est la capacité de production du sous-traitant qui va déterminer sa capacité de répondre à la demande des clients d'où l'importance de mesurer la performance des sous-traitants.

Tableau 5-18 Cas B- Dimension déterminant de performance –sous traitant production

Ressources	Objectifs et sous objectifs	Indicateurs
- Infrastructure de production (usine et équipements)	- avoir des sous-traitants pour la production capable de répondre à la demande.	- capacité de fabrication/usine/mois - NB unités produites /mois (ici c'est nombre de tonnes de poudre d'ingrédient actif) - Disponibilité des équipements. - Frais de production

Fournisseur

Même si l'entreprise B sous-traite la fabrication de ses ingrédients actifs, c'est elle qui gère la relation avec les fournisseurs de la matière première (biomasse marine). Pour garantir que son ingrédient ait les mêmes propriétés à chaque production, l'entreprise exige du fournisseur le respect de spécifications précises de la matière première (certificat d'analyse) en terme de pureté, microbiologie,...

Tableau 5-19 Cas B- Dimension déterminant de performance lié aux fournisseurs

Ressources	Objectifs et sous objectifs	Indicateurs
- Matière première	- avoir de la matière première de qualité - avoir de la matière première à bon prix - avoir des fournisseurs capables d'approvisionner (éviter les ruptures de stock)	- Certificat d'analyse de MP - Prix matière première - Nombre de sources d'approvisionnement

Réglementation

L'entreprise B ne trouve pas de difficultés majeures à se conformer aux exigences de la réglementation des produits de santé naturels puisque son modèle ressemble à celui des pharmaceutiques qui est plus exigeant; cependant la différence des réglementations entre les pays d'Europe, d'Asie ou des États-unis affecte son accès à ces nouveaux marchés dans la mesure où pour un même produit des études supplémentaires peuvent être exigées.

Tableau 5-20 Cas B- Dimension d'obstacle à la performance –Réglementation

Facteur	Indicateurs
- Différence de réglementation dans les divers pays (US, EUROPE, ASIE,...) affecte l'accès aux nouveaux marchés.	Pas de mesures précises, cela dépend des exigences de chaque pays sur un produit donné.

Concurrence

L'entreprise B fait face à deux types de concurrents : 1) les concurrents sur le produit et 2) les concurrents sur la technologie. Les concurrents sur le produit sont leurs clients qui vendent des produits ayant des effets proches. Cette concurrence est jugée moyenne dans la mesure où

le produit maison est difficile à reproduire grâce à des années de recherche et un procédé unique qui sont protégés. Quand aux concurrents au niveau de la technologie ce sont les entreprises asiatiques qui développent des technologies semblables en utilisant la même matière première mais qui sont plus avancés dans la valorisation de cette matière première (carapace de crustacé). Cette concurrence est toutefois considérée faible mais qui peut devenir une menace à long terme.

Tableau 5-21 Cas B- Dimension de performance des résultats par rapport à la concurrence

Ressources	Objectifs et sous objectifs	Indicateurs
- Marché	Faire des produits uniques, difficilement imitables et les protéger par des stratégies de protection des droits de propriétés intellectuelles.	- Nombre de brevets

Environnement social

L'entreprise B prévoit un très bon potentiel de croissance de la demande de ses produits à cause de certains facteurs sociaux, notamment celui du vieillissement de la population qui entraîne plusieurs maladies articulaires (arthrite,..) et la tendance vers la consommation des produits de santé naturels chez les sportifs qui désirent maintenir le corps en santé.

Tableau 5-22 Cas B- Dimension déterminants de performance liés aux facteurs sociaux

Facteur	indicateurs
-Tendance vers les produits de santé naturels - Vieillessement de la population	- taux de vieillissement de la population

5.2.2.2. Processus critiques de création de valeur

Dans cette section seront présentés les deux principaux processus qui soutiennent la performance de l'entreprise B en lui permettant de créer de la valeur auprès de ses parties prenantes : le processus de recherche et développement et le processus de production.

Processus de recherche et développement

En plus de la croissance des ventes pour garantir une certaine performance financière auprès des investisseurs, l'entreprise se voit performante principalement grâce à la découverte et la validation scientifique de nouveaux ingrédients actifs avec des propriétés uniques. D'où l'importance du processus de recherche et développement comme processus de création de valeur pour l'entreprise.

Le suivi de l'avancement de la recherche se fait actuellement de façon informelle lors des comités scientifiques. Selon l'un des répondants, les indicateurs d'avancement de la recherche sont difficiles à mesurer mais ils peuvent être évalués selon le passage d'un produit (molécule) d'une étape à une autre du processus. Sachant que le processus en biotechnologie comporte quatre principales étapes de développement :

- 1- La recherche fondamentale (découverte),
- 2- Les essais pré clinique,
- 3- La réglementation ou validation en milieu non confiné
- 4- La production ou mise en marché

On peut avoir donc des indicateurs relativement à chaque étape de développement de la recherche. Le Tableau 5-23 résume les objectifs et la liste d'indicateurs de performance au niveau de ce processus.

Tableau 5-23 Cas B- Dimension de performance du processus de R-D

Objectifs	Indicateurs
Découvrir de nouveaux ingrédients actifs et les valider scientifiquement	Indicateurs d'avancement des produits dans la recherche : 1) nombre de produits à l'étape de découverte, 2) nombre de produits en essaie pré-clinique, 3) nombre de produits à l'étape de validation (réglementation) et 4) nombre de produits à l'étape de production ou de mise en marché. - Étape de recherche / produit (découverte, étude pré-clinique, validation par rapport à la réglementation, production ou mise en marché) - Nombre de brevets obtenus. - Nombre de brevets en instance.

Gestion de la production

La production est considérée comme un processus critique pour l'organisation à ce stade-ci de son développement. En effet, l'entreprise commence ces premières ventes et c'est sa capacité de production qui va déterminer les prochaines ventes et les contrats clients qu'elle peut obtenir. Comme l'indique l'un des répondants :

« [Processus critiques] c'est la production, parce que c'est ce qui va modeler le nombre de ventes, ce qu'on serait capable de faire dans une année. Si on n'est pas capable de produire, donc on n'aura pas assez de produits à vendre. C'est vraiment décisif notre capacité de production ... À court terme, je dirais les 12 à 24 mois, les prochains mois, c'est vraiment la capacité de production qui va nous permettre de vendre plus ou moins qui va faire un chiffre de vente plus ou moins bon.»

Bien que la production se fasse chez des sous-traitants, l'entreprise B gère elle-même et la relation avec les fournisseurs de matière première et la production dans les usines du sous-traitant. Les dimensions de performance de ce processus sont illustrées dans le Tableau 5-24

Tableau 5-24 Cas B- Dimension de performance du processus de production

Objectif	indicateur
- Être capable de produire pour répondre à la demande des clients	- Capacité de production : Nombre d'unités produites /mois / année - Niveau des stocks de matières premières et de produits.

5.2.2.3. Capacités de l'organisation

Les capacités de l'organisation qui permettent de soutenir ces processus critiques de création de valeur auprès des différentes parties prenantes dépendent principalement des facteurs humains, organisationnels et technologiques suivants :

Capital humain

Disponibilité de compétences spécialisées en génie génétique, microbiologie et procédés de fabrication ainsi que des réseaux tissés avec des chercheurs dans des universités et centres de recherche. Le développement et le maintien des compétences du capital humain sont soutenus par des objectifs évoqués précédemment dans la section partie prenante « employés »

Capital organisationnel :

- Licence d'exploitation d'une technologie brevetée (appliquée sur un bio polymère) accordée par une université.
- Capacité d'innovation : Brevets d'applications découlant de sa licence (Anti-inflammatoire pour l'ostéoarthritis et relargage; Anti-inflammatoire pour la peau, Anti-bactérien et anti-fongique pour la conservation d'aliments). Ces brevets protègent la propriété intellectuelle des ingrédients actifs découverts et le savoir-faire de l'entreprise dans ses procédés de fabrication.
- Climat de travail : le climat de travail familial qui règne dans l'entreprise favorise le sentiment d'appartenance et encourage les employés à faire un excellent rendement sans avoir de la pression de la part de la direction.
- Clarté des responsabilités de l'employé : au début de l'année la direction élabore avec la collaboration de chaque employé, les objectifs personnels et professionnels qu'il doit atteindre durant l'année prochaine de façon à s'enligner avec les objectifs corporatifs.
- Communication : la communication au sein de l'entreprise permet de prendre des décisions rapidement.
- Polyvalence (multidisciplinarité) : la polyvalence des employés aide l'entreprise dans la mesure où elle ne dispose que d'une petite équipe de six employés. Les employés sont encouragés à explorer d'autres tâches.

Infrastructure technologique

Laboratoire et équipements de recherche.

5.3. Étude de cas C

5.3.1. Profil de l'entreprise

Bref historique de l'entreprise

L'entreprise C est une compagnie privée d'origine universitaire fondée en 1998 par un étudiant chercheur de l'université du Québec à Chicoutimi. L'entreprise est actuellement dans sa troisième phase de développement

Mission

La mission de l'entreprise C est de faire le lien entre l'industrie de l'alimentation et celle de la santé en offrant des produits qui ont des bénéfices sur la santé humaine et plus particulièrement les problèmes liés à l'obésité et au diabète.

Nombre d'employés

L'entreprise comportait en 2005 un effectif de 12 employés dont 80% sont en recherche et développement et 20 % supervise la gestion de la production.

Produits

L'entreprise C vend des ingrédients actifs ou des produits finis à base de lactosérum fermentés ou octroi des licences d'exploitation.

Marché

Les produits de l'entreprise C sont orientés vers les marchés des aliments fonctionnels et nutraceutiques, des produits de santé naturels et des compléments alimentaires spécialisés. Les marchés ciblés sont mondiaux et notamment Européens (au moment de l'étude) puisque la demande de ces produits est très importante dans ces pays où les gens sont plus sensibilisés aux produits de santé naturel.

Principaux clients

Les principaux clients sont de grands manufacturiers de l'industrie alimentaire.

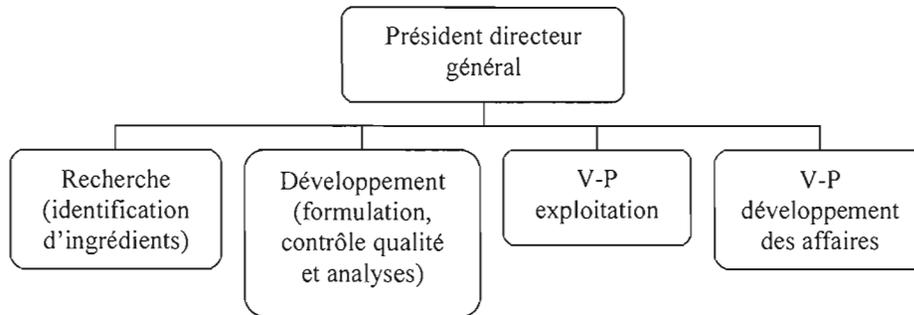


Figure 5.5 Organigramme de l'entreprise C.

Perception de la performance

Selon le répondant, la performance de l'organisation c'est sa capacité à créer de la valeur que ce soit en ventes ou en innovation qui distingue l'entreprise par rapport à la concurrence.

Performance qui reste pourtant difficile à évaluer :

«C'est relatif la performance, ... je pense qu'en bout de ligne ce que les gens aiment voir tout le temps c'est la valeur de l'entreprise, puis les ventes; sans ça tu ne t'en sors pas. Il y a d'autres façons de regarder la performance de l'entreprise c'est la création de la valeur qui est difficile à chiffrer des fois mais qu'est ce qu'on fait nous que les autres ne font pas, ça a une valeur ça, c'est une performance ça. C'est difficile à évaluer la performance. »

5.3.2. Volet Performance

La Figure 5.6 illustre la carte des dimensions de performance de l'entreprise C : parties prenantes au niveau des déterminants et des résultats de performance, les processus critiques et les capacités organisationnelles.

Macro- environnement		
• Social	• Réglementaire	
Environnement d'agrégation		
Environnement de la tâche		
• Sté Capital-risque	• Clients/distributeurs	• Sous-traitant production
• Concurrents	• Fournisseurs	• Centre de recherche/Université
Environnement interne		
• Employés		
Processus critiques		
Processus de recherche et développement		Processus de gestion de production chez le sous-traitant
Capacités Organisationnelle		
- savoir-faire unique en procédé de fermentation de la biomasse (lactosérum) - Capacité d'innovation - Propriété intellectuelle protégée par des brevets. - Système de repérage des bienfaits des produits sur la santé humaine - Travail d'équipe	Capital humain (compétences, polyvalence)	Infrastructure technologique : (Laboratoire et équipements de recherche).

Figure 5.6 Carte des dimensions de performance de l'entreprise C.

5.3.2.1. Parties prenantes clés

Société de capital-risque

Au moment de l'étude, l'entreprise C se trouvait dans la même situation que l'entreprise B; elle était à l'aube de ses premières ventes ce qui rendait le financement externe (capital-risque) de plus en plus nécessaire. La disponibilité du financement permet d'accélérer les activités de l'entreprise et comme l'indique le répondant :

« ...Ça [le financement] permet d'accélérer davantage, au lieu de faire une étude clinique on va faire trois. C'est juste pour accélérer le produit plus vite. »

Par ailleurs, le répondant note de grandes difficultés d'accès au financement notamment au Québec; des difficultés que l'on attribue aux investisseurs qui ne croient pas au potentiel du marché Canadien qui est petit en comparaison au marché Européen et aussi à cause des longs délais liés à la réglementation.

Cette difficulté a poussé l'entreprise à chercher du financement à l'étranger comme l'indique le répondant :

« ...Il y a l'accès au capital qui est aussi un facteur externe qui est important, c'est un facteur externe qui est ...je pense difficile au Québec...C'est pour cela d'ailleurs qu'on s'est fait financé par des suisses. »

Ceci d'une part, d'autre part, pour satisfaire ses investisseurs l'entreprise se fixe des objectifs tout les 18 mois relativement au : 1) développement des affaires et l'atteinte d'un seuil au niveau des ventes, 2) le positionnement de ses brevets dans les pays où elle compte commercialiser ses produits et 3) le respect des budgets prévus. Le Tableau 5-25 résume la performance relative aux sociétés de capital-risque.

Tableau 5-25 Cas C- Dimension de performance auprès des sociétés de capital-risque

Ressources	Objectifs	Indicateurs
Financement (fonds de capital-risque)	<ul style="list-style-type: none"> - avoir accès au financement pour soutenir la recherche, - développement des affaires en terme de vente et atteinte du seuil de rentabilité (seuil fixé), - avoir des brevets qui sont toujours à valeur ajoutée pour augmenter la valeur de l'entreprise, - respecter les budgets. 	<ul style="list-style-type: none"> - Montant de financement - volume des ventes - Chiffre d'affaire - Nombre de brevets - degré de positionnement des brevets /pays - budget prévu - Coûts (budget réel)

Fournisseurs

Les fournisseurs représentent une partie prenante importante pour l'organisation dans la mesure où ils lui fournissent de la matière première qui est le lactosérum nommé aussi petit-lait à partir duquel elle produit son ingrédient actif; cependant on ne dispose pas d'assez d'informations pour déterminer les facteurs de performance qui sont liés à ces fournisseurs.

Sous-traitant de production

Une autre partie prenante dont il faut tenir compte comme facteur de performance c'est les sous-traitants de production dont les installations et les équipements vont déterminer la capacité de production de l'entreprise et par conséquent son potentiel de réponse à la demande des clients. Cette sous-traitance se limite aux installations et équipements; ce sont les employés de l'entreprise C qui se chargent de la gestion de la production.

Tableau 5-26 Cas C- Dimension déterminants de performance – sous traitant production

Ressources	Objectifs	Indicateurs
Infrastructure (usine et équipements).	- Avoir des installations avec une bonne capacité de production.	Capacité de production des installations de production : -Nombre de litres de lactosérum /semaine - Nombre de Kg d'ingrédient/ semaine

Employés

Malgré l'importance que revêt la disponibilité du financement pour l'entreprise C, sa performance dépend plus de facteurs internes qui sont des facteurs humains. En effet, c'est grâce à la créativité, les connaissances et les compétences d'employés qualifiés et polyvalents entre sciences pures, étude clinique et vision de l'apport financier des produits que l'entreprise peut s'adapter aux demandes du marché.

L'entreprise veille donc, à ce que cet environnement de travail puisse aussi répondre aux attentes des employés en offrant un environnement de développement et d'apprentissage continu au sein du groupe; cependant on ne dispose pas d'informations sur les initiatives mises en place par l'entreprise dans ce sens. Par ailleurs, pour favoriser le travail d'équipe, l'entreprise n'effectue pas d'évaluation rigoureuse de la performance individuelle mais c'est la performance globale de l'équipe qui est prise en considération.

Client/distributeurs

Les clients de cette entreprise de R-D sont considérés comme des partenaires industriels : ce sont des fabricants à grande échelle qui fabriquent des produits finis (ex. beurre) en utilisant l'ingrédient actif que l'entreprise leur vend.

Tableau 5-27 Cas C- Dimension de performance auprès des clients

Ressources	Objectifs	Indicateurs
- Achat d'ingrédients ou de licence - Connaissances dans la fabrication à grande échelle	Développement des affaires en ayant des contrats avec de grands clients.	- Volume des ventes, - Licence accordée

Centre de recherche/ université

On peut dire que les centres de recherche et universités jouent un rôle très important dans l'environnement de la tâche de l'entreprise. En effet, l'entreprise compte beaucoup sur les collaborations scientifiques avec des chercheurs dans des instituts de recherche que ce soit dans l'objectif de développer de nouveaux produits ou à titre de source informationnelle qui permet aux employés de développer leurs connaissances. Comme on l'a déjà constaté dans le cas B, il est difficile d'évaluer la contribution de cette partie prenante; néanmoins elle est primordiale.

Tableau 5-28 Cas C- Dimension déterminant de performance – centre de recherche

Ressources	Objectifs	Indicateurs
- Connaissances - Collaboration projets	- avoir des réseaux de chercheurs pour la collaboration sur le développement de nouveaux produits et des connaissances internes.	- difficulté à mesurer l'apport de ces partenariats qui contribuent souvent de manière informelle par un gain de connaissance ou par création de valeur (ex. découverte d'un produit) à long- terme.

Concurrence

L'entreprise mesure aussi sa performance en se comparant par rapport à la concurrence parce que cela peut affecter sa recherche. En effet, si une entreprise est plus avancée dans la recherche sur un même produit sur lequel on travail, l'entreprise C se voit obligée de prendre une décision soit d'abandonner le projet ou de le poursuivre.

Tableau 5-29 Cas C- Dimension de performance par rapport à la concurrence

Ressources	Objectifs	Indicateurs
Marché	Devancer la concurrence en terme d'innovation	Veille pour la comparaison de l'avancement de la recherche par rapport à la concurrence (littérature scientifique, ...) - Rapport mensuel livré par les employés. - Nombre de brevets

Réglementation

La réglementation est considérée comme un facteur externe qui peut affecter la performance de l'entreprise; notamment à cause des délais d'approbation qui ralentissent la mise en marché des nouveaux produits. Ces délais peuvent prendre de deux à trois ans.

Tableau 5-30 Cas C- Dimension déterminants de performance - réglementation

Facteur	Indicateur
Les longs délais d'approbation des produits qui nuisent à l'entreprise en retardant la vente des produits.	Délai d'approbation / produit

5.3.2.2. Processus critiques

Recherche et développement :

Il est évident que le processus de R-D soit un processus de création de valeur pour l'entreprise C puisque son activité principale est la recherche. La performance de ce processus se mesure éventuellement par la découverte de nouveaux ingrédients et l'avancement de la recherche dans les différentes étapes : la découverte d'ingrédient à valeur ajoutée, l'établissement des preuves d'innocuité et d'efficacité de ces produits, les études cliniques en se conformant à la réglementation et enfin la mise en marché ou concession de licence. C'est ainsi que l'entreprise peut évaluer l'atteinte de ses objectifs au niveau de chaque projet de recherche.

Tableau 5-31 Cas C- Dimension de performance du processus de R-D

Objectifs	Indicateurs
Découvrir de nouveaux ingrédients actifs et les valider scientifiquement	<p>Indicateurs d'avancement des produits dans la recherche : 1) nombre de produits à l'étape de découverte, 2) nombre de produits en phase de test d'innocuité, 3) nombre de produits à l'étape de test d'efficacité, 4) nombre de produits en phase clinique et 5) nombre de produits en vente ou concession de licence</p> <ul style="list-style-type: none"> - Étape de recherche/produit (découverte, innocuité, efficacité, clinique, vente/concession de licence) - Gains de connaissances (ex. publication d'Articles) - Nombre de brevets obtenus. - Nombre de brevets en instance.

Processus de gestion de la production :

Tout en poursuivant ses activités principales de recherche et développement, l'entreprise C devrait assurer à ses investisseurs une certaine croissance de ses ventes. Dans ce sens bien que l'entreprise effectue sa production chez des sous-traitants, ce sont les employés de l'entreprise qui veillent eux même à la gestion de cette production en tenant compte de trois principaux critères qui assurent la performance du processus de production :

- 1) la capacité de production des installations chez les sous-traitants;
- 2) le contrôle de qualité : l'entreprise effectue un contrôle rigoureux de toutes les étapes de production pour garantir la reproductibilité de l'efficacité et la sécurité des ingrédients produits tout en suivant les normes en vigueur dans l'industrie alimentaire; et
- 3) les caractéristiques du procédé de fabrication.

Tableau 5-32 Cas C- Dimension de performance du processus de production

Objectifs	Indicateurs
- Avoir une bonne capacité de production	<u>Capacité de production :</u> - Nombre de litres transformés / semaine - Nombre de Kg d'ingrédient produit /semaine
- Assurer la qualité des produits par une approche de contrôle qualité conforme aux plus hauts standards de l'industrie alimentaire canadienne.	<u>Contrôle Qualité :</u> - Conditions de production aux différentes étapes (fermentation, récupération et préparation) du produit. - Qualité des équipements utilisés. - Qualité des produits en composition, fonctionnalités et microbiologie (uniforme et constante).
- Veiller à la facilité et la flexibilité d'implantation de la technologie (procédé de fabrication) chez le sous traitant	<u>Implantation de la technologie (procédé de Fab) :</u> - Degré de facilité d'intégration du procédé de fabrication chez le sous-traitant de production (ex. fromagerie) (modifications et équipements nécessaires). - Degré de flexibilité et d'adaptation du procédé de fabrication à l'environnement d'implantation.

5.3.2.3. Capacités de l'organisation

Capital humain

L'entreprise insiste beaucoup sur l'importance de ses ressources humaines qualifiées comme facteur clé de performance grâce à leur polyvalence entre sciences pures, étude clinique ou vision de l'apport économique des projets sur le marché, à leur capacité de s'adapter, d'apprendre et de diversifier leurs tâches. D'après les données recueillies, le développement des connaissances de ces employés se fait par les liens tissés avec de nombreux réseaux de recherche dans des instituts ou universités; cependant on ne dispose pas d'informations sur les méthodes d'évaluation des compétences de ces employés ni sur les initiatives que l'entreprise prend pour les motiver ou encourager l'accès à la formation.

Capital organisationnel

Le capital organisationnel repose essentiellement sur quatre piliers :

- la propriété intellectuelle protégée par quatre brevets,
- Un savoir-faire unique dans le procédé de fermentation d'une biomasse (Lactosérum),

- système de repérage des bienfaits des produits pour la santé humaine (comparaisons avec des médicaments qui ont fait leurs preuves sur le marché pharmaceutique),
- la culture de travail d'équipe (performance de l'équipe qui prime),
- la flexibilité; et
- la capacité d'innovation de plusieurs produits à partir de la technologie de base qui est brevetée.

Capital technologique

Laboratoire avec des équipements de recherche (ex. plateforme pour les essais pré cliniques).

5.4. Analyse inter-cas

Dans cette analyse inter sites, un tableau global est présenté pour l'identification des dimensions de performance pour les trois cas d'entreprises étudiées précédemment. Ce résumé sera suivi d'une comparaison entre les trois cas, comparaison qui se fera selon le plan suivant :

- 1- Comparaison des deux entreprises de R-D selon les similarités et les différences;
- 2- Comparaison de la configuration résultante des similarités des entreprises de R-D avec celle de l'entreprise industrielle (entreprise A) selon les points communs (similarités) et les divergences;
- 3- Et enfin la comparaison de la répartition des parties prenantes clés dans les différents environnements de l'entreprise.

1- Comparaison des deux entreprises de R-D : entreprise B et C

D'une part, du point de vue similarités, pour les entreprises B et C les résultats de performance sont évalués par rapport aux mêmes parties prenantes : société de capital-risque, clients / distributeurs, concurrents et employés. Elles sont tenues d'atteindre certains objectifs dont : le respect des budgets, la croissance des ventes et l'obtention de brevets pour sécuriser leurs investisseurs. Dans ce sens elles doivent aussi être capables de répondre à la demande des clients, se comparer par rapport à la concurrence selon l'avancement dans les projets de recherche et développer les compétences de leurs employés qui sont à la base de la performance de leur entreprise.

Quant aux facteurs de performance on peut les classer en trois volets : 1) les facteurs liés aux parties prenantes : sont attribuables principalement à l'accès au financement (capital-risque), aux employés, aux centres de recherche et universités qui soutiennent leur capacité de recherche, aux fournisseurs de matières premières et enfin à la capacité de production des sous-traitants; 2) les facteurs liés à la performance des processus critiques de création de valeur sont : la performance des processus de R-D et de gestion de la production chez les sous-traitants; et 3) les facteurs liés aux capacités de l'organisation : le capital humain (ex. compétence, polyvalence), le capital organisationnel (savoir-faire unique breveté, climat de travail familial) et technologique (laboratoire et équipements).

D'autres part, sur le plan des divergences, seul l'environnement social qui apparaît comme facteur de performance dans l'entreprise B du fait de la tendance sociale vers la consommation des produits de santé naturels et l'intérêt accordé à la santé; n'est pas évoqué dans les données collectées dans l'entreprise C. Ainsi, on obtient une configuration de performance commune aux deux entreprises de R-D, illustrée dans le Tableau 5-33.

Tableau 5-33 Identification des similarités des dimensions de performance dans les entreprises de R-D (B et C)

Dimensions de performance			Exemples d'objectifs et de facteurs de performance
Résultats de performance	Parties prenantes	Sté Capital-risque	- Atteindre le seuil de rentabilité - Accroître le volume des ventes et profits - Avoir des brevets qui sont toujours à valeur ajoutée pour augmenter la valeur de l'entreprise et sécuriser les investisseurs, - Respecter les budgets.
		Client/distributeurs	Être capable de fournir les clients
		Concurrents	Devancer la concurrence en innovation
		Employés	Développer les compétences des employés
Facteurs (+/-) de performance	Parties prenantes	Sté Capital-risque	- avoir accès au financement pour soutenir la recherche,
		Centre de recherche/ Université	- avoir des réseaux de chercheurs pour la collaboration sur le développement de nouveaux produits et des connaissances internes.
		Sous-traitant production	-capacité de production
		Fournisseurs	- qualité de matière première
		Réglementation	- ralentissement de mise en marché des nouveaux produits
	Employés	- compétence, polyvalence,...	
	Processus critiques	Processus de R-D Processus de production	Découvrir de nouveaux ingrédients actifs et les valider scientifiquement
Capacités	Capital humain Capital organisationnel Capital technologique	- voir PP « employés » - savoir-faire unique breveté -laboratoire / équipements	

Tableau 5-34 Identification de toutes les dimensions de performance pour les trois cas d'entreprises

		Cas A	Cas B	Cas C	
Dimensions de performance					Exemples d'objectifs/ facteurs de performance
Résultats de performance	Satisfaction des parties prenantes	Actionnaires Consommateurs Clients Concurrents Employés Communauté Env. écologique	Sté Capital-risque Client/distributeurs Concurrents Employés	Sté Capital-risque Client/distributeurs Concurrents Employés	- Atteindre le seuil de rentabilité - Accroître le volume des ventes et profits - Avoir des brevets qui sont toujours à valeur ajoutée pour augmenter la valeur de l'entreprise et sécuriser les investisseurs, - Respecter les budgets.
Facteurs de performance	Parties prenantes	Fournisseurs Employés Concurrents Centre de recherche Env. technologique Env. social Réglementation Association	Sté Capital-risque Centre de recherche/ Université Sous-traitant production Fournisseurs Réglementation Employés Env. social	Sté Capital-risque Centre de recherche/ Université Sous-traitant production Fournisseurs Réglementation Employés	- avoir accès au financement, - avoir de la matière première de qualité et à un prix compétitif - soutenir la capacité de recherche de l'entreprise - compétence des employés
	Processus critiques	Processus de R-D Processus de production Processus de contrôle qualité	Processus de R-D Processus de production	Processus de R-D Processus de production	-Créer des produits innovateurs - Produire efficacement - suivre les normes d'excellence en qualité.
	Capacités	Capital humain Capital organisationnel Capital technologique Capital TI	Capital humain Capital organisationnel Capital technologique (laboratoire / équipements)	Capital humain Capital organisationnel Capital technologique (laboratoire / équipements)	Compétences Climat de travail Savoir-faire Technologies de l'information

2- Comparaison de la configuration résultante de B et C avec celle de l'entreprise A

Dans cette section sont comparées la configuration de performance des entreprises de R-D et la configuration de l'entreprise industrielle A. Avant d'entamer ces comparaisons on fait d'abord un rappel des dimensions de performance qui ont été extraites des données du cas A dans le Tableau 5-35 suivant :

Tableau 5-35 Dimensions de performance dans l'entreprise industrielle A

Dimensions de performance		
Résultats de performance	Parties prenantes	Actionnaires
		Consommateurs
		Client/distributeurs
		Concurrents
		Communauté
		Env. écologique
Facteurs de performance	Parties prenantes	Employés
		Fournisseurs
		Concurrents
		PME de R-D
		Centre de recherche/ Université
		Association au niveau de l'industrie
		Réglementation
		Env. social
	Processus critiques	Processus de R-D
		Processus de production
	Capacités	Processus de contrôle qualité
		Capital humain
Capital organisationnel		
Capital technologique (machinerie)		
		Capital TI

2.a) Similarités

En comparant la configuration commune aux deux entreprises B et C avec celle de l'entreprise A on remarque au niveau de l'évaluation des résultats de performance : la partie prenante financière (actionnaires internes pour l'entreprise A et société de capital- risque dans le cas des deux entreprises de R-D), la satisfaction des besoins des clients, la performance par rapport à la concurrence et enfin la satisfaction des employés.

Par ailleurs, au niveau des facteurs, ce sont les employés, les fournisseurs et les centres de recherche et universités qui favorisent la performance au moment où la réglementation peut représenter un obstacle à la sortie des nouveaux produits. Bien que la performance du processus de R-D dans l'entreprise industrielle et les entreprise de R-D repose sur la contribution des chercheurs dans les instituts de recherche; il faut souligner que l'intensité de la collaboration est différente dans ces deux types d'entreprise : fondamentale pour les entreprises de R-D (découverte d'ingrédient actif, analyse clinique,...), alors que dans le cas de l'entreprise industrielle la recherche se base plus sur l'application d'un ingrédient qui a déjà fait ses preuves de bienfaits sur la santé dans un produit alimentaire. Le Tableau 5-36 suivant résume les dimensions de performance communes aux trois entreprises A, B et C.

Tableau 5-36 Similarités entre les dimensions de performance des entreprises de R-D et de l'entreprise industrielle

Dimensions de performance		
Résultats de performance	Parties prenantes	Financière
		Client/distributeurs
		Concurrents
		Employés
Facteurs de performance	Parties prenantes	Employés
		Fournisseurs
		Centre de recherche/ Université
		Réglementation
	Processus critiques	Processus de R-D Processus de production
Capacités	Capital humain (employés) Capital organisationnel Capital technologique	

2.b) Différences

On constate que pour le cas de l'entreprise industrielle, d'autres parties prenantes s'ajoutent pour l'évaluation des résultats de sa performance, notamment : les consommateurs finaux, la communauté et l'environnement écologique. Au niveau des consommateurs, comme on l'a constaté lors de l'étude de cas A, grâce à son service de traitement des plaintes, l'entreprise A recueille directement les plaintes et les besoins des consommateurs pour évaluer leur degré de satisfaction par rapport à la qualité des produits, corriger le problème et éventuellement faire le suivi avec le consommateur. Au niveau de son implication auprès de la communauté, l'entreprise industrielle A accorde de la valeur à sa responsabilité sociale en répondant à la demande de divers organismes communautaires locaux et régionaux, ce qui s'explique aussi par l'âge de l'entreprise qui est implantée dans le secteur depuis 90 ans et son engagement ainsi que par son souci d'image de marque. Ces raisons peuvent aussi s'appliquer sur le plan écologique d'autant plus que sa consommation d'énergie et de matières (emballage) est plus grande comparé aux entreprises B et C qui sont à leurs premières ventes.

Par ailleurs, si l'on compare les facteurs de performance, on constate les différences suivantes :

- L'accès au financement externe par la recherche de société de capitaux de risque est un facteur très important pour les deux entreprises B et C. Le financement leur permet de soutenir la recherche et le développement ainsi que le support de la production. À leur stade de développement, ces deux entreprises n'étaient pas encore capables de s'autofinancer.
- Le recours des entreprises B et C à des sous-traitants pour la production dont la capacité va déterminer la réponse aux commandes clients.
- L'entreprise A fait de la pression individuelle et avec la collaboration d'autres entreprises au niveau de l'industrie pour faire améliorer la réglementation que ce soit pour l'ajout des ingrédients actifs ou pour les allégations santé au niveau de l'étiquetage.
- Les changements technologiques sont très importants pour l'entreprise A qui les intègre dans la mesure où ils vont lui permettre une meilleure efficacité dans la production ou l'innovation dans les emballages.
- La performance du processus de contrôle qualité.

- La disponibilité d'une infrastructure TI dans l'entreprise A est un facteur très important dans le soutien des différents départements notamment au niveau de la gestion, du contrôle des procédés de fabrication, la communication et la formation. La taille de cette entreprise et son caractère industriel expliquent le besoin et l'apport de ces TI.

Tableau 5-37 Différences entre les dimensions de performance des entreprises de R-D et de l'entreprise industrielle

Dimensions de performance		
Résultats de performance	Parties prenantes	Consommateurs
		Communauté
		Environnement écologique
Facteurs de performance	Parties prenantes	Société de capital-risque
		Association au niveau de l'industrie
		Environnement technologique
	Processus critiques	Processus de contrôle qualité
	Capacités	Infrastructure des technologies de l'information

3- Comparaison de la répartition des parties prenantes par environnement

On remarque dans le Tableau 5-38 que pour les trois entreprises étudiées, l'évaluation de la performance organisationnelle se fait principalement par rapport à des parties prenantes situées dans l'environnement interne et dans l'environnement de la tâche.

Toutefois, on constate que pour les entreprises B et C qui oeuvrent dans le secteur de R-D, toutes les parties prenantes, qu'elles soient affectés par les résultats de performance de l'entreprise ou des facteurs/obstacles à sa performance, elles sont situées dans l'environnement interne et dans l'environnement de la tâche sauf pour la réglementation qui fait parti du macro environnement. Par ailleurs, dans l'entreprise industrielle A d'autres parties prenantes s'ajoutent dans l'environnement d'agrégation (communauté, association, centre de recherche) et le macro environnement (environnement social, environnement technologique, environnement écologique, réglementation).

Tableau 5-38 Répartition des parties prenantes par environnement

Cas	Liste des parties prenantes liées à la performance de l'organisation (facteurs et résultats de performance)			
	Environnement interne	Environnement de la tâche	Environnement d'agrégation	Macro-environnement
Entreprise A (industriel)	Employés	Actionnaires Consommateurs Clients Fournisseurs Concurrents PME de R-D	Communauté Association au niveau de l'industrie Centre de recherche /université	Env. Social Env. Technologique Env. écologique Réglementation
Entreprise B (R-D)	Employés	Société de capital-risque Clients/distributeurs Centre de recherche /Université Sous-traitant-production Fournisseurs Concurrents		Réglementation Env. Social
Entreprise C (R-D)	Employés	Société de capital-risque Clients/distributeurs Centre de recherche /Université Sous-traitant-production Fournisseurs Concurrents		Réglementation

5.5. Synthèse

Dans ce chapitre, les résultats issus de l'analyse des données collectées auprès de trois entreprises qui ont des activités dans le secteur des nutraceutiques et aliments fonctionnels ont été présentés. L'analyse détaillée de chaque cas a permis d'identifier : 1) les différentes parties prenantes affectées par les résultats de l'entreprise, les objectifs de performance auprès de ces parties prenantes et éventuellement les indicateurs utilisés pour mesurer cette performance; 2) les facteurs qui contribuent à cette performance de la part des parties prenantes, au niveau des processus de création de valeur et des capacités de l'entreprise. Par ailleurs, avec l'analyse

inter-cas on a pu constater les similitudes et différences dans les dimensions de performance notamment au niveau des parties prenantes impliquées dans l'évaluation de la performance de l'entreprise. La discussion de ces résultats fera l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE VI

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Au chapitre précédent, ont été présentés les résultats détaillés de l'analyse des données collectées auprès de trois cas d'entreprise. Ces résultats sont complétés par une analyse inter-cas qui a permis d'identifier les similarités et différences entre les dimensions d'évaluation de performance organisationnelle entre des entreprises de R-D (phase de premières ventes) et une entreprise bien établie dans le secteur.

Dans le présent chapitre ces résultats sont discutés à la lumière de ce qui est abordé dans la littérature du domaine de la performance organisationnelle tout en répondant à la question de cette recherche à savoir : Quelles sont les dimensions internes et environnementales qui doivent être prises en considération dans la conception d'un tableau de bord de mesure de performance organisationnelle ?

6.1. Résumé des résultats

L'analyse des données recueillies a permis, d'identifier un ensemble d'indicateurs et de facteurs de performance organisationnelle regroupés en dimensions à prendre en considération dans la conception d'un tableau de bord. Dans les sections suivantes seront présentés : le modèle des dimensions de performance organisationnelle communes, le modèle correspondant au profil des entreprises de R-D en première phase de développement et le modèle du profil de grande entreprise industrielle.

6.1.1. Configuration commune des dimensions de performance

Le modèle des dimensions de performance organisationnelle communes, comme l'illustre la Figure 6.1, se compose de : 1) résultats de performance de l'entreprise auprès des parties prenantes (PP) (PP financière, client/distributeurs, concurrents et employés), 2) Parties prenantes déterminantes de performance (employés, fournisseurs, centre de recherche/Université et réglementation), 3) processus de création de valeur pour ces parties prenantes (R-D et production) et enfin 4) les capacités déterminantes de performance de ces processus.

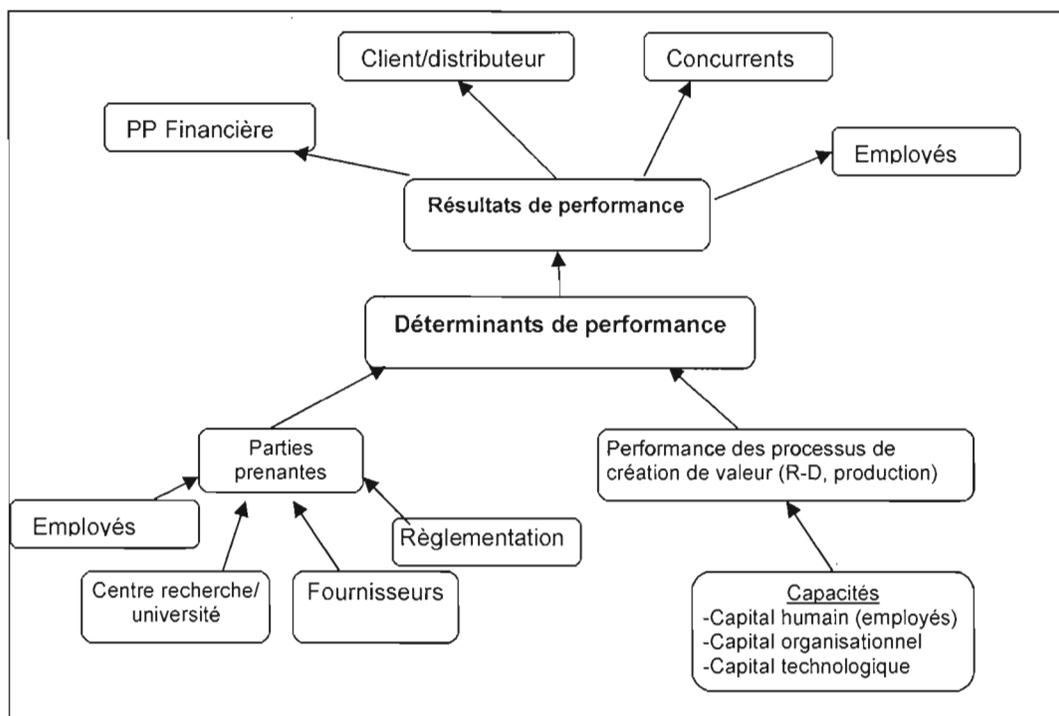


Figure 6.1 Configuration commune des dimensions de performance organisationnelle.

1) **Résultats de performance** : cette catégorie regroupe les indicateurs liés aux résultats de performance de l'entreprise en d'activités, en services ou en produits fournis à ses parties prenantes clés ou qui touchent leurs activités. Les résultats auprès de la **partie prenante financière** sont ceux examinés en priorité, dans l'objectif de satisfaire les actionnaires ou de rassurer les investisseurs externes (ex. capitaux de risque). L'évaluation de la satisfaction de cette partie prenante passe généralement par des mesures de la productivité (respect des budgets, réduction des coûts de production) et de la croissance des ventes.

Pour atteindre la performance financière, l'entreprise doit veiller à la satisfaction de sa clientèle, d'autant plus si ces clients représentent de grandes concentrations dans le marché et leur poids leur permet ainsi d'exercer de la pression sur l'entreprise au niveau des prix et des exigences de qualité des produits. Pour se distinguer de la concurrence et satisfaire ses clients l'entreprise doit miser sur la qualité, le prix et la flexibilité de la réponse aux commandes. Quant à la comparaison de la performance par rapport à la **concurrence**, elle joue le rôle de référentiel pour l'entreprise dans la mesure où cela lui permet de se situer en terme d'innovation (R-D, industriel) dans son secteur et au niveau de l'occupation de part de marché pour les entreprises bien établies. Pour les entreprises de R-D la performance par rapport à la concurrence passe par l'innovation de produits difficiles à imiter et protégés par des brevets. Une veille sur les avancées scientifiques de la concurrence s'avère, donc, nécessaire puisque la décision de poursuivre ou de suspendre certaines recherches peut en dépendre. Cette performance peut donc être évaluée par des indicateurs tels que : le nombre de brevets et les rapports scientifiques réalisés périodiquement par les chercheurs.

Et enfin, la satisfaction des **employés** qui sont des acteurs déterminants de performance dans la mesure où ils représentent un capital pour l'entreprise au même titre que le capital financier. Cette performance peut être évaluée directement par des sondages d'opinions auprès des employés ou en mesurant les initiatives menées par l'entreprise pour réduire le taux d'absentéisme et le taux de roulement, développer les compétences et connaissances des employés, pour les motiver (ex. primes au rendement) ou pour leur offrir un environnement de travail sécuritaire.

2) **Déterminants de performance** : cette catégorie regroupe les indicateurs évaluant les facteurs positifs et négatifs (obstacles) de la performance. Les déterminants de performance sont classés en trois sous-catégories : les PP qui contribuent ou entravent la performance (qui?), les processus qui permettent à l'entreprise de créer de la valeur (comment?) et enfin les capacités qui soutiennent ces processus (moyens?).

1 Les PP qui contribuent à la performance sont en priorité les employés, les centres de recherche/université et les fournisseurs; tandis que celle qui présente un obstacle est la réglementation. En effet, les **employés** comme témoigné dans les diverses entrevues, sont le facteur interne clé de la performance de par leurs compétences (créativité, entrepreneurship, communication,...), expériences et connaissances dans le domaine. L'évaluation du personnel se fait habituellement de façon annuelle en vérifiant le degré d'atteinte des objectifs personnels, professionnels et corporatifs. Pour certaines entreprises, cette évaluation sert aussi à déterminer les primes qui seront attribuées; tandis que pour d'autres, la prime dépend plutôt de la performance globale de l'entreprise ainsi c'est le travail d'équipe qui est encouragé.

Quant aux **centres de recherche/université** leur rôle est primordial autant pour les petites entreprises dont l'activité principale est la R-D que pour les entreprises industrielles qui croient en l'innovation pour demeurer concurrentielles. Cette partie prenante contribue en effet à augmenter la capacité d'innovation des entreprises industrielles; cependant la nature de cette collaboration diffère et est plus forte dans le cas des entreprises de R-D puisque le premier type d'entreprise n'effectue pas de la recherche fondamentale et cela ne fait pas partie de sa mission. La collaboration entre les centres de recherche/universités et les entreprises de R-D sur des projets de développement de produit vient supporter la recherche par : les équipements, le transfert de connaissances ainsi que par la participation de chercheurs dont les compétences ne sont pas disponibles dans l'entreprise. Par ailleurs, on a constaté que l'évaluation de cette collaboration était difficile à effectuer d'autant plus que les résultats ne sont effectifs que sur le long terme; néanmoins il faut en tenir compte dans le modèle de performance globale.

Pour leur part, les **fournisseurs** de matière première (MP) contribuent à la performance de l'entreprise de par la flexibilité d'approvisionnement, la qualité, le prix des MP et le respect des commandes (délai et contenu). Ce sont ces facteurs qui vont permettre à l'entreprise de proposer de meilleurs prix et de répondre à la demande des clients de manière flexible. La mesure du niveau de performance des fournisseurs se fait donc par l'évaluation de la qualité des matières premières, les prix suggérés et la qualité de service.

Et enfin, la **réglementation** à ce niveau représente plutôt un obstacle à la performance puisqu'elle ralentit la mise en marché des nouveaux produits que ce soit par les délais d'approbation occasionnés qui peuvent prendre de deux à trois ans, par l'interdiction des allégations santé au niveau de l'étiquetage ou par la différence des réglementations d'un pays à l'autre qui peuvent nécessiter des études supplémentaires et par conséquent un retard de la mise en marché. Bien que l'on ne puisse évaluer de manière exacte les impacts des effets de la réglementation sur les résultats de performance, des estimations sont suffisantes pour donner un portrait global et agir en conséquence.

2 Les **processus communs** qui permettent à l'entreprise de créer de la valeur sont : les processus de R-D et de production.

D'une part, il est évident que pour les entreprises dont l'activité principale est la R-D que ce processus soit critique ainsi que pour les entreprises industrielles qui choisissent de se distinguer de la concurrence par l'innovation et d'investir dans la R-D. Pourtant, l'évaluation de ce processus dans ces deux types d'entreprises est différente puisque les étapes du processus ne sont pas les mêmes. Dans le premier profil, la performance de la recherche se reflète par le nombre de brevets et l'avancement des produits dans les différentes étapes de la recherche (découverte – recherche fondamentale, essais pré-clinique, validation ou réglementation et production ou mise en marché) tandis que dans le deuxième type d'entreprise, la performance, passe principalement par la contribution des nouveaux produits au chiffre d'affaires.

D'autre part, la performance du processus de production qu'il soit géré en interne ou chez un sous-traitant (cas des entreprises de R-D) s'évalue par la capacité de production des installations (usines et équipements) qui détermine si l'entreprise est capable de répondre aux

commandes clients. Dans le cas des entreprises industrielles on veille aussi à l'efficacité de la production ainsi qu'à la qualité opérationnelle.

Quant aux capacités qui supportent ces processus : outre le capital humain qui fait partie intégrante de ces capacités internes on retrouve principalement le capital organisationnel et le capital technologique. Le capital organisationnel englobe l'expertise de l'organisation et son savoir-faire unique, son capital intellectuel (technologie brevetée), le climat de travail, le travail d'équipes multidisciplinaires, la communication, culture de polyvalence des tâches et clarté des responsabilités. Le capital technologique (matériel) pour les entreprises de R-D c'est la disponibilité de laboratoires et d'équipements de recherche tandis que pour le profil d'entreprises industrielles ce capital se reflète par la disponibilité de technologies qui vont permettre de produire plus efficacement, améliorer l'entreposage et le conditionnement des matières premières et produits finis ou des nouvelles technologies d'emballage qui vont faciliter l'innovation dans les produits.

6.1.2. Configuration du profil : R-D première phase de développement

En plus des dimensions présentées dans la configuration commune, ce profil d'entreprise compte beaucoup sur la recherche du financement externe, d'où la dimension de capital-risque comme déterminant de performance. La disponibilité du financement en cette phase de développement de l'entreprise est indispensable puisque celle-ci n'est pas encore capable de s'autofinancer pour poursuivre la recherche (ex. études cliniques) et la production. La difficulté d'accès à ce financement est attribuable à l'une ou l'autre des raisons suivantes : 1) le manque de confiance des investisseurs quant au potentiel du marché canadien dans les produits de santé naturels et dans ce cas-ci les entreprises se tourne vers le financement à l'étrangers, 2) l'entreprise est dans une phase de développement qui ne lui permet pas de se prévaloir du financement ni pour les entreprises en démarrage ni pour les entreprise très avancée dans les ventes.

Au niveau de la production, ces entreprises de R-D comptent sur la capacité de production d'un partenaire industriel « sous-traitant de production » dont l'infrastructure (usine et

équipements) en place va déterminer les niveaux de ventes que l'entreprise peut réaliser avec ses clients.

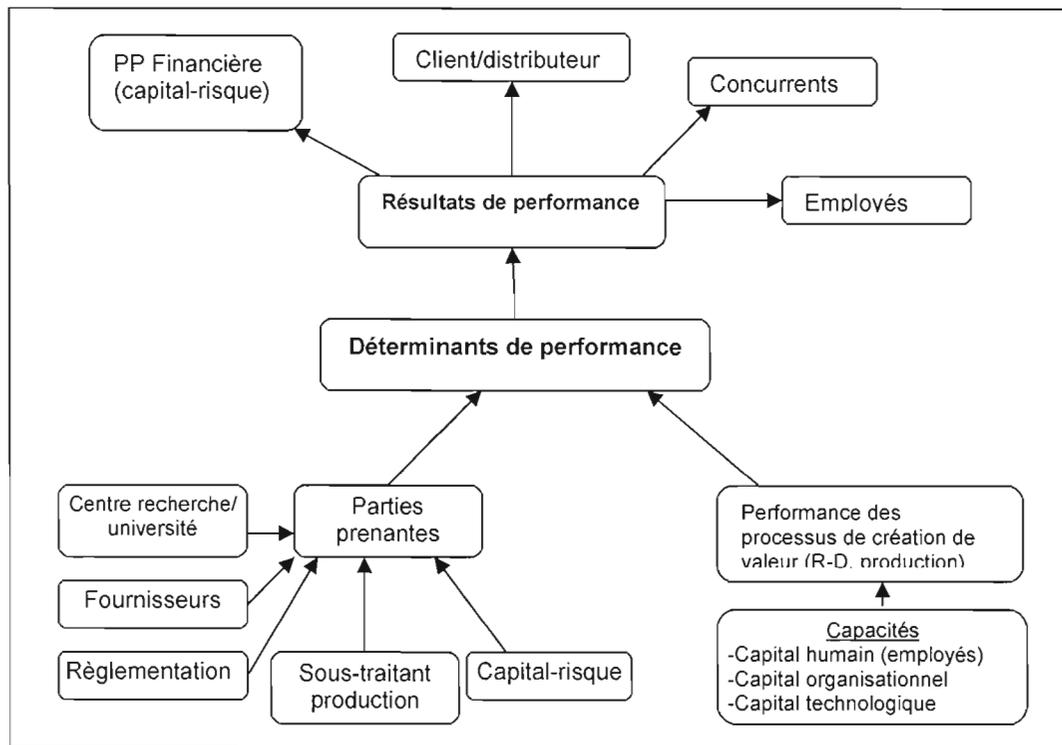


Figure 6.2 Configuration de performance profil R-D en première phase de développement.

6.1.3. Configuration du profil : entreprise industrielle

Pour le profil industriel, certes les résultats de performance sont évalués par rapport aux actionnaires, clients, concurrents et employés mais d'autres dimensions s'ajoutent : les consommateurs, la communauté et l'environnement écologique.

L'évaluation de la performance de l'entreprise auprès des « consommateurs » sert un double objectif. En effet, le traitement des plaintes consommateurs permet d'une part, de mesurer le niveau de satisfaction des consommateurs par rapport aux produits (goût, qualité,...) puisqu'ils sont directement affectés et, d'autre part, de régler les problèmes éventuels selon le diagnostic (production, marketing,...) et de donner un feedback au consommateur pour que l'insatisfaction, si présente, ne nuise pas à l'image de l'entreprise.

Au niveau de la performance auprès de la communauté, ce profil d'entreprise bien établie depuis des années doit être conscient de sa responsabilité envers la collectivité. Cette responsabilité s'illustre par l'octroi de dons à des organismes de bienfaisance qui sollicitent son aide chaque année et par l'organisation d'événements sportifs et familiaux. Cette implication auprès de divers organismes permet non seulement de créer un monde meilleur mais contribue aussi à l'amélioration de l'image de l'entreprise et augmente son acceptabilité sociale.

La dimension écologique de sa part regroupe l'ensemble des initiatives prises par l'entreprise pour protéger l'environnement. Étant une grande entreprise consommatrice de ressources énergétiques et autres, à l'ère actuelle, il est important de faire sa part de responsabilité envers l'environnement pour conserver son image de bon citoyen. À titre d'exemples d'indicateurs : les efforts de réduction du poids des emballages, le traitement adéquat des eaux usées.

D'autres parties prenantes, par ailleurs, agissent comme facteurs de performance : association au niveau de l'industrie, environnement technologique et environnement social. En effet, les associations avec d'autres entreprises dans le secteur permettent de faire du lobbying pour influencer l'assouplissement de la réglementation. Quant aux facteurs liés à l'environnement technologiques ce sont les nouvelles technologies qui permettent à l'entreprise de produire plus efficacement ou d'apporter des innovations dans les produits.

Au niveau social on a identifié deux principaux facteurs qui influencent la performance : 1) la tendance vers la consommation des produits de santé naturel qui augmente de plus en plus à cause des divers problèmes d'obésité et de la conscience des bienfaits de l'alimentation santé, et 2) la culture de réceptivité des nouveaux produits dans certains marchés (Québec) comparativement à d'autres marchés plus conservateurs (Ouest Canadien).

Au niveau des processus, en plus des processus de R-D (innovation) et de production le processus de contrôle qualité requiert autant d'importance puisque la qualité représente une des compétences maîtresses de l'entreprise et un pilier de performance au même titre que les profits. Dans ce processus on veille d'une part à appliquer les normes d'excellence de qualité en vigueur dans cette industrie pour garantir la qualité des produits offerts aux clients et

consommateurs d'autre part à traiter les plaintes consommateurs et en faire le suivi. L'évaluation de ce processus passe tout d'abord par l'obtention d'accréditation, les notes d'audit d'organismes indépendants et le nombre de plaintes clients et consommateurs.

« ...la qualité est aussi un élément de performance très important au même niveau que les profits (actionnaires), il est important d'avoir la satisfaction du consommateur ».

Et enfin au niveau des capacités supportant ces processus, vu la taille et l'activité industrielle de ce profil d'entreprise, la disponibilité des TI est indispensable pour soutenir le travail dans tous les départements et notamment au niveau de la gestion, la communication, la formation et le contrôle de la production (ex. entrepôt de données, intranet, formation assistée par ordinateur ...).

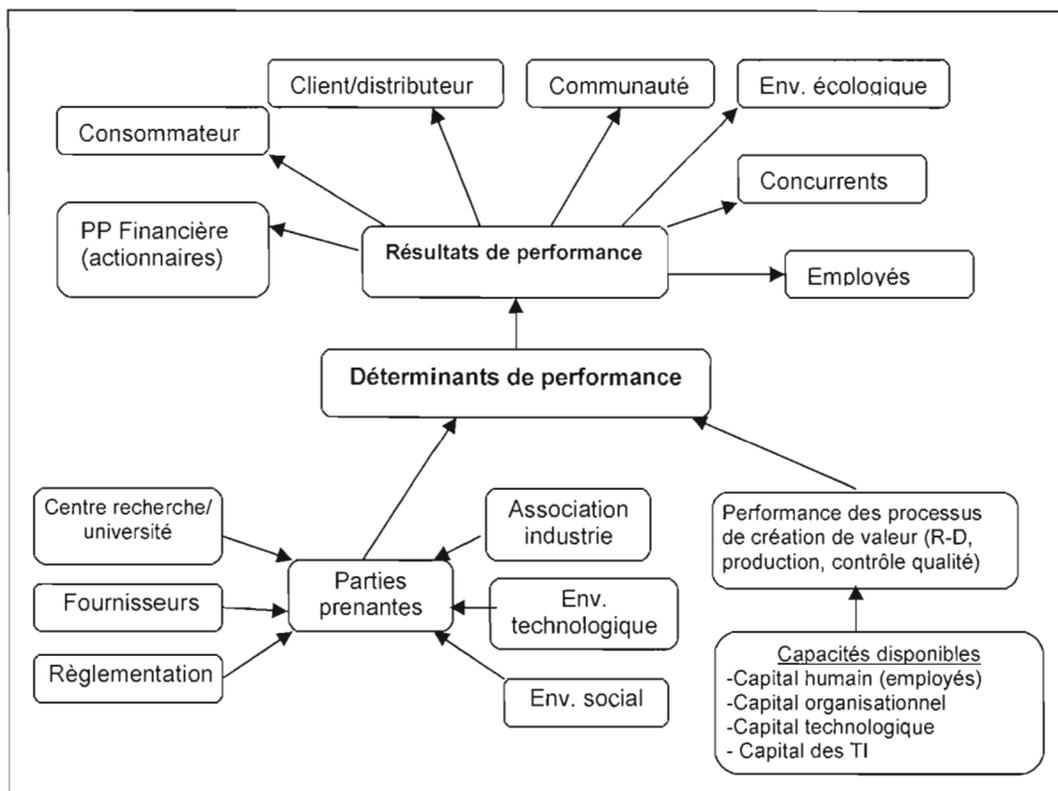


Figure 6.3 Configuration de performance profil entreprise industrielle.

6.2. Discussion des résultats

Dans cette section seront présentées les comparaisons des résultats de cette recherche avec les principales théories et cadres conceptuels de performance organisationnelle abordés dans la littérature et à partir desquelles le cadre conceptuel préliminaire de cette recherche a été construit. Sont discutés dans cette section, notamment l'efficacité organisationnelle selon la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), le modèle des résultats et déterminants des résultats de Fitzgerald (1991), le tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton, 1992), l'approche des parties prenantes d'Atkinson et al. (1997) et le prisme de performance (Kennerley et Neely, 2000).

6.2.1. Le caractère multidimensionnel de la performance organisationnelle et la dépendance des ressources

Le caractère multidimensionnel de la performance organisationnelle souvent souligné dans la littérature (Pfeffer et Salancik, 1978; Connolly et al., 1980; Kaplan et Norton, 2004; Atkinson et al., 1997) est encore une fois confirmé lors de cette recherche. En effet, la performance organisationnelle comme on l'a constaté dans les configurations résultantes de ce projet de recherche concerne deux principaux aspects : 1) l'efficacité des résultats et activités auprès des parties prenantes clés et 2) la performance interne qui est déterminante de la performance de ces résultats. Chaque aspect de cette performance globale couvre plusieurs dimensions.

Les diverses dimensions en terme d'efficacité des résultats auprès des parties prenantes s'expliquent principalement par la dépendance des ressources. Le Tableau 6-1 identifié dans ce projet de recherche confirme l'hypothèse de base de la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), selon laquelle les organisations sont contrôlées par leurs environnements et soumises à de multiples contraintes auxquelles elles doivent s'adapter ou éviter. Par conséquent, l'évaluation de l'efficacité organisationnelle revient à mesurer la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins et attentes des parties prenantes clés sources de ses ressources ou affectant ses activités. Les parties prenantes pris en considération dans les configurations résultantes et le Tableau 6-1 des dépendances des ressources illustrent bien ce lien.

Par ailleurs, il faut souligner aussi que dans la théorie de la dépendance des ressources Pfeffer et Salancik (1978) indiquent qu'il faut prendre en considération non seulement des parties prenantes qui contribuent aux ressources de l'entreprise mais aussi celles qui peuvent affecter ses activités. Dans la configuration commune aux entreprises étudiées, on a pu en effet identifier certaines parties prenantes qui ne sont pas liées aux ressources de l'entreprise mais qui affectent sa performance, notamment la « réglementation » qui peut éventuellement ralentir la mise en marché des nouveaux produits.

Hormis l'évaluation des résultats de performance, l'importance d'intégrer les dimensions de performance interne s'avère une partie intégrante de la performance globale de l'entreprise tout aussi importante que les résultats permettant ainsi de savoir les leviers sur lesquels il faut agir pour performer. Cette vision est aussi partagée par plusieurs auteurs qui intègrent ces déterminants de performance (Kaplan et Norton, 2004; Atkinson et al., 1997; Kennerley et Neely, 2000) au niveau des processus critiques de création de valeur et des capacités nécessaires pour les soutenir.

Tableau 6-1 Dépendance des organisations des ressources et contraintes dans leurs environnements

Cas	Partie prenante	Ressources / contribution	Obstacle/contraintes	Niveau d'évaluation
Cas A	Employés	Travail/compétence/ expérience		Déterminants, résultats
	Actionnaires	Capital		Résultats
	Clients	Marché		Résultats
	Consommateurs	Demande des produits		Résultats
	Fournisseurs	Matières premières (fruits, légumes, emballage)		Déterminants
	Concurrents		Concurrence sur le potentiel du marché	Résultats
	Centre de recherche/ Université	Connaissances et amélioration de la capacité d'innovation rapide (support processus R-D)		Déterminants
	Communauté	Légitimité sociale et image		Résultats
	Association industrie	Pression pour influencer réglementation		Déterminants
	Env. social	-Tendance vers la consommation santé, - culture de réceptivité de la nouveauté au Québec.		Déterminants
	Réglementation		Freins liés à l'introduction d'ingrédients actifs dans les jus et aux allégations santé dans l'étiquetage.	Déterminants
	Env. technologique	Nouveautés technologiques pour une production plus efficace ou pour introduire des innovations dans l'emballage.		Déterminants
Env. écologique			Résultats	
Cas B	Société capital-risque	Financement, savoir-faire en gestion		Déterminants, Résultats
	Clients/ distributeurs	Commercialisation des produits, gain dans les coûts d'encapsulation, embouteillage, marketing et commercialisation.		Résultats
	Employés	Travail /compétences spécialisées dans la technologie de base de l'entreprise		Déterminants, résultats
	Centre de recherche/Univ.	Laboratoire/équipement, compétences externes non disponibles dans l'entreprise, collaboration projets		Déterminants

	Sous-traitant production	Infrastructure (usine, équipements)		Déterminants
	Fournisseurs	Matière première (carapace de crustacé)		Déterminants
	Réglementation		Différence des réglementations en Europe, Asie et USA et Canada nécessite des études supplémentaires pour l'accès à d'autres marchés	Déterminants
	Concurrents		Concurrence sur le potentiel du marché au niveau du produit et de la technologie de base	Résultats
	Env. social	-tendance vers la consommation des produits de santé naturels -vieillessement de la population		Déterminants
Cas C	Société capital-risque	Financement (fond investit)		Déterminant, résultats
	Clients/ distributeurs	- achat d'ingrédients ou de licence - transfert de connaissances dans la fabrication à grande échelle		Résultats
	Employés	Travail /compétences spécialisées dans la technologie de base de l'entreprise		Déterminant, résultats
	Centre de recherche/ Université	- Connaissances - Collaboration projets		Déterminants
	Sous-traitant production	Infrastructure (usine, équipements)		Déterminants
	Fournisseurs	Matière première (lactosérum/ petit lait)		Déterminants
	Réglementation		Les longs délais d'approbation des produits qui nuisent à l'entreprise en retardant la vente des produits.	Déterminants
	Concurrents		Concurrence sur le potentiel du marché.	Résultats

6.2.2. Étendue des dimensions des résultats de performance (parties prenantes)
Dimensions limitées- consensus aspect financier - dimension non applicable

Au niveau de la sélection des parties prenantes qui seront évaluées, bien que les entreprises dépendent de ressources et de contraintes de la part de plusieurs sources, l'évaluation des résultats de performance ne couvre pas nécessairement toutes ces parties prenantes. Certaines sont plus évaluées au niveau de leur contribution à la performance qu'au niveau de leur satisfaction (ex. fournisseurs, centre de recherche/université,..) ce qui ne correspond pas au modèle de Kennerley et Neely (2000) qui suggèrent d'évaluer la contribution et la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes clés.

Par ailleurs, comparativement aux configurations identifiées lors de cette recherche, on constate que les dimensions liées aux résultats de performance dans les cadres conceptuels étudiés dans la littérature sont trop limitées. D'une part, dans le cas de la matrice de mesure de performance proposée par Keegan et al. (1989) seuls les clients et concurrents sont pris en considération, pour le modèle des résultats et déterminants de résultats ce sont les actionnaires et compétiteurs alors que pour l'approche par processus de Brown (1996) et le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton c'est la satisfaction des actionnaires et clients et enfin dans l'approche des parties prenantes stratégiques d'Atkinson et al. (1997) c'est la satisfaction des actionnaires, clients et communauté. D'autre part, dans les résultats de cette recherche, le profil commun comporte les dimensions actionnaires, clients, concurrents et employés tandis que le profil industriel est beaucoup plus étendu avec les dimensions actionnaires, clients, consommateurs, concurrents, employés, communauté et écologie.

On remarque bien que les parties prenantes sélectionnées dans la littérature sont limitées et ne dépassent pas l'environnement de la tâche de l'entreprise (sauf pour la dimension communauté du modèle d'Atkinson et al. (1997)) alors que dans les dimensions de résultat de cette recherche on constate qu'elles peuvent s'étendre à différents niveaux d'environnements citons à titre d'exemple la dimension écologique dans le profil industriel.

Le Tableau 6-2 résume les différentes parties prenantes évaluées au niveau des résultats (satisfaction), de la contribution ou les deux, selon les différents modèles conceptuels de la littérature et les profils issus des résultats de recherche.

Tableau 6-2 Dimensions de parties prenantes au niveau des résultats et des déterminants de performance

Cadres théorique / Auteurs	Parties prenantes au niveau des résultats de performance	Parties prenantes au niveau des déterminants
Performance Measurement Matrix (PMM) Keegan et al. (1989)	- Clients - Compétiteurs	N/A
Résultats et déterminants de résultats Fitzerald et al. (1991)	- Actionnaires - Compétiteurs	N/A
Approche par processus Brown (1996)	- Actionnaires - Clients	- Employés
Tableau de bord prospectif Kaplan et Norton (1992)	- Actionnaires - Clients	- Employés
Approche des parties prenantes Atkinson et al. (1997)	- Actionnaires - Clients - Communauté	- Fournisseurs - Employés
Prisme de performance Kennerley et Neely (2000)	Toutes les parties prenantes clés	Toutes les parties prenantes clés
Profil commun (résultat du projet de recherche)	- Partie prenante financière (actionnaires internes ou externes) - Clients - Concurrents - Employés	- Centre recherche/ Univ. - Fournisseurs - Employés - Réglementation
Profil entreprise R-D (résultat du projet de recherche)	- Sté capital-risque - Clients - Concurrents - Employés	- Sté capital-risque - Employés - Centre recherche/Univ. - Sous-traitant production - Fournisseurs - Réglementation
Profil entreprise industrielle (résultat du projet de recherche)	- Actionnaires - Clients - Consommateurs - Concurrents - Communauté - Employés - Env. écologique	- Fournisseurs - Employés - Centre recherche/ Univ. - Réglementation - association industrie - Env. technologique - Env. social

Dans la plupart des modèles de mesures de performance organisationnelle, on remarque aussi qu'une pondération plus importante est accordée à la partie prenante financière : l'axe financier du TBP (Kaplan et Norton, 1996; 2001; 2004) et les actionnaires ou propriétaires du modèle des parties prenantes stratégiques d'Atkinson et al. (1997); les modèles résultants de ce projet de recherche ne font pas exception, il est clair que l'aspect financier est l'aspect prioritaire dans l'évaluation de la performance organisationnelle.

« Les éléments les plus importants qui reflètent la performance de l'entreprise... C'est sûr qu'il faut respecter les budgets, ... Et il faut ramener les revenus nets à la fin de l'année tels que promis donc il faut vendre et ramener suffisamment de profit à l'entreprise selon les budgets annualisés. Ça je dirais que c'est le critère numéro un de la performance de l'entreprise ».

Par ailleurs, si l'on s'attarde sur les dimensions liées à l'environnement du modèle des parties prenantes stratégiques (Atkinson et al., 1997), qualifié de modèle trop directif par Henri (2004), on constate en effet que certaines dimensions comme la dimension « communauté » ne s'applique pas pour le profil R-D résultant de cette recherche, profil qui correspond à de petites entreprises de R-D en première phase de développement pour qui cette dimension n'est pas opportune autant qu'elle l'est pour une grande entreprise établie depuis nombre d'années dans une communauté comme cela est le cas du profil industriel à l'étude.

6.2.3. Dimensions des déterminants de performance

À l'issu des résultats de ce projet de recherche, trois grandes dimensions ont été identifiées comme déterminantes de performance : 1) la performance des processus critique, 2) les capacités permettant de les soutenir et 3) la contribution d'un ensemble de parties prenantes à la performance des processus et aux capacités de l'entreprise. Parmi les processus dont on a évalué la performance le processus d'innovation et celui de production (efficience, flexibilité,...); sans oublier le processus de contrôle qualité pour le profil industriel. Les dimensions d'évaluation de la performance des processus et des capacités sont déjà intégrées dans les modèles théorique existants tels le modèle des résultats et déterminant de résultats (Fitzgerald, 1991) avec comme déterminants l'utilisation des ressources, la flexibilité, l'innovation et la qualité, dans l'approche par processus de Brown (1996) (processus de conception, fabrication et livraison) et dans le tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton, 2004) (processus de gestion opérationnelle,

gestion clientèle, innovation et conformité à la réglementation et capacités d'apprentissage et de croissance); cependant la dimension d'évaluation de la contribution des parties prenantes aux capacités et processus critiques n'est pas prise en considération. Dimension pourtant présente dans le prisme de performance (Kennerley et Neely, 2000).

6.3. Synthèse

Il est clair qu'on ne peut pas concevoir un modèle de performance unique, applicable à toutes les entreprises. Néanmoins selon les résultats de cette recherche on sait qu'il y a un ensemble de dimensions communes de performance que l'on peut considérer comme référence de départ (1-Résultat de performance : PP-financière, client/distributeur, concurrents, employés 2- déterminants de performance : fournisseurs, centre recherche/université, employés, réglementation, processus internes, capacités) ainsi qu'une liste d'indicateurs possibles pour chacune des dimensions.

Les configurations de performance du profil R-D et du profil industriel peuvent être utilisées respectivement pour concevoir un tableau de bord pour les petites entreprises de R-D et pour les grandes entreprises industrielles; cependant il est important de souligner qu'il faut toujours rester ouvert à l'intégration d'autres dimensions éventuelles.

L'analyse des différents niveaux d'environnements de l'entreprise a permis d'élargir l'étendu des parties prenantes critiques à considérer dans un SMP ce qui représentait une limite dans certains cadres théoriques dont notamment la matrice de mesure de performance (Keegan et al., 1989), le modèle des résultats et déterminants de résultats (Fitzgerald, 1991), le tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton, 2004), l'approche par processus (Brown, 1996) et l'approche des parties prenantes stratégique (Atkinson et al., 1997). Ces PP sont évalués selon leur contribution à la performance ou en mesurant leur niveau de satisfaction ou les deux.

CONCLUSION

La performance organisationnelle a principalement été perçue d'un point de vue économique et financier mais cette vision est de plus en plus remplacée par une conception multidimensionnelle intégrant des critères liés aux activités et aux capacités de l'entreprise (ex. capital intellectuel, capital organisationnel).

Plusieurs cadres conceptuels ont été introduits dans la littérature, le TBP (Kaplan et Norton, 2004) en est un qui est largement utilisé; cependant ce cadre a été souvent critiqué pour ses dimensions externes limitées à deux parties prenantes : les actionnaires et les clients. Par ailleurs, peu de recherches empiriques ont été réalisées pour identifier ces dimensions de performance. Ainsi, l'ambition principale de ce projet de recherche était de répondre à la question suivante : **Quelles sont les dimensions internes et environnementales qui doivent être prises en considération dans la conception d'un tableau de bord de mesure de performance organisationnelle ?**

Les fondements théoriques de cette recherche ont permis de mieux cerner les concepts de base liés au contexte de ce projet notamment : l'organisation en tant que système ouvert, la relation de l'organisation avec son environnement, la performance organisationnelle et sa mesure. Parmi ces différentes théories abordées, la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salansik, 1978) est celle qui a orientée la suite de la recherche. Pour compléter cette mise en contexte théorique, une revue de littérature sur les principaux cadres théoriques de mesure de performance a été réalisée pour ainsi développer le cadre conceptuel de cette recherche et préciser les frontières de cette recherche.

Pour atteindre les objectifs de cette recherche et répondre à la question principale, une approche qualitative basée sur l'étude de cas a été adoptée. Les données ont été recueillies auprès de trois entreprises dans le secteur des nutraceutiques et aliments fonctionnels : deux entreprises en première phase de développement et avec comme activité principale la R-D et une grande entreprise industrielle établie dans le secteur depuis des années. La collecte de données s'est basée principalement sur des entrevues semi-structurées et des

documents. Ensuite une analyse détaillée (intra-cas) a été réalisée suivi d'une analyse inter-cas pour identifier les similarités et différences d'évaluation de la performance entre les différents cas pour enfin dégager un modèle commun de dimensions de performance organisationnelle.

Principaux résultats de recherche

La performance organisationnelle comme on l'a constaté dans la configuration résultante de ce projet de recherche couvre deux grandes dimensions : la première dimension concerne la performance des résultats auprès des parties prenantes clés et la seconde relève plus de la performance interne qui est déterminante de la performance. L'évaluation de la performance auprès des parties prenantes revient à mesurer la capacité de l'entreprise à les satisfaire. Par ailleurs, la performance interne regroupe des sous dimensions : 1) performance des processus critiques, 2) disponibilité des capacités pour les soutenir et 3) contribution des parties prenantes dans les capacités et processus de l'entreprise.

Dans la configuration commune aux trois entreprises étudiées l'évaluation des résultats de performance concernait les actionnaires, les clients, les concurrents et les employés. Quant aux facteurs de performance au niveau des parties prenantes sont : les fournisseurs, les centres de recherche, les employés et la réglementation; au niveau des processus : les processus d'innovation et de production et au niveau des capacités : le capital technologique, le capital informationnel, le capital organisationnel et le capital humain qui fait partie des parties prenantes.

D'autres configurations ont été aussi développées pour chaque profil d'entreprise : une configuration pour les entreprises de R-D qui entament leurs premières ventes et une configuration pour les grandes entreprises industrielles.

Contribution de la recherche

Cette recherche a permis de confirmer empiriquement que la performance doit être évaluée par rapport à plusieurs acteurs qui sont dans l'environnement de l'entreprise (environnement interne, environnement de la tâche, environnement d'agrégation et macro environnement) et par rapport à la performance interne au niveau des processus et de la disponibilité des capacités (humaines, technologiques, organisationnelles et

informationnelles) nécessaires pour les soutenir. Comparativement aux modèles de performance existants, les configurations résultantes de ce projet intègre aussi bien les capacités, activités et résultats de l'entreprise que la contribution des parties prenantes clés.

Par conséquent, sur le plan théorique, ce travail de recherche vient donc enrichir aussi bien la base des connaissances de la recherche dans le domaine des SI notamment les travaux effectués dans le domaine de la conception des tableaux de bord, que le domaine de la performance organisationnelle et de sa mesure. Nous avons emprunté des recherches effectuées dans d'autres disciplines (théorie d'organisation, comptabilité de gestion,...) et alimenté à notre tour cette base par les résultats de cette recherche en proposant une structure cohérente et intégrée pour la conception d'un SMP organisationnelle. Aussi, le TB peut s'inscrire plus généralement et prendre en compte les environnements d'affaires.

Par ailleurs, sur le plan pratique, ce projet apporte une double contribution. D'une part, ce modèle empirique pourra être utilisé comme structure de base dans la conception d'un tableau de bord destiné pour la haute direction dans le cadre de l'élaboration de SID. D'autre part, on a pu répondre à un besoin exprimé par les entreprises du secteur des nutraceutiques et aliments fonctionnels, qui consiste à identifier les indicateurs et les facteurs clés de performance de ces entreprises. Une configuration des dimensions de performance a été identifiée pour chaque profil d'entreprise : les entreprises de R-D qui font leurs premières ventes et les grandes entreprises industrielles.

Limites et contraintes rencontrées lors de ce projet de recherche

Bien que cette recherche ait apporté une contribution théorique et pratique, lors de ce projet les limites et contraintes suivantes apparaissent :

- Difficulté de recrutement des cas pour le profil des grandes entreprises industrielles, seul un cas a pu être recruté. Ce cas était très riche grâce aux nombreuses sources de données (entrevues et documents) cependant il n'était pas possible de faire une réplification des résultats sur ce profil d'entreprise.
- nombre d'entrevues limité dans certains cas étudiés ce qui n'a pas permis de faire une triangulation entre plusieurs répondants.

- Difficulté d'avoir des mesures (indicateurs) formels pour certaines dimensions de performance notamment la dimension de contribution des centres de recherche/universités qui est très importante.
- Et enfin des contraintes de temps et d'accessibilité n'ont pas permis de valider les cas auprès des entreprises participantes.

Avenues de recherches futures

Comme perspectives de recherches futures, il serait intéressant : 1) d'effectuer d'autres études de cas d'entreprises dans un autre secteur d'activité pour pouvoir répliquer les résultats trouvés dans cette recherche et 2) d'étudier en profondeur les relations de causalité entre les dimensions de performance identifiées. Comme l'a souligné Pfeffer et Salansik (1978) la satisfaction des besoins de certaines parties prenantes peut impliquer la satisfaction d'autres PP et ceci est apparent notamment entre la dimension client et la dimension actionnaire dont la satisfaction de l'un est même déterminante de l'autre.

Dans un ordre plus pratique, on pourrait aussi envisager de concevoir un tableau de bord de performance organisationnelle en se basant sur les configurations de performance découvertes lors de ce projet de recherche et de le proposer à des dirigeants dans des positions stratégiques pour analyser le degré de complétude des informations fournies par chaque dimension (indicateurs et facteurs) ainsi que la contribution de l'utilisation de ce tableau de bord dans l'amélioration de la prise de décision.

Aussi d'autres améliorations peuvent aussi être apportées à la description des indicateurs. Lors de ce projet de recherche on s'est limité à identifier des objectifs, indicateurs et facteurs de performance pour construire un modèle intégré de performance organisationnelle. Dans un projet d'élaboration de tableau de bord il faut s'intéresser plus en détail aux indicateurs en proposant une description plus élaborée de leurs caractéristiques (fréquence et méthode de calcul pour les indicateurs quantifiables, source d'information, référence...) et en cherchant des moyens pour évaluer la contribution de certaines parties prenantes difficiles à mesurer telle que la collaboration avec des centres de recherche et université.

BIBLIOGRAPHIE

- Atkinson, A. A., J. H. Waterhouse et R. B. Wells. 1997. «A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement». *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 3, p. 25-37.
- Benbassat, I., D. K. Goldstein et M. Mead. 1987. «The Case Research Strategy in Studies of Information Systems». *MIS Quarterly*, Vol. 11, No.3, p. 369-386.
- Bergeron, P. G. 1997. *La gestion moderne : une vision globale et intégrée*. Montréal : Gaëtan morin, 487p.
- Boix, D., et B. Féminier. 2003. *Le tableau de bord facile*. Paris : Editions d'Organisation, 274p.
- Bontis, N., N. C. Dragonetti, K. Jacobsen et G. Roos. 1999.«The Knowledge Toolbox : A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources». *European Management Journal*, Vol. 17, No. 4, p. 391-402.
- Bertalanffy, L. V. 1972. «The history and status of general systems theory». *Academy of Management Journal*, Vol. 15, No. 4, p. 407-426.
- Boulding, K. E. 1956. «General systems theory : the skeleton of science». *Management Science*, Vol. 2, No. 3, p.197-208.
- Brown, M. G., 1996. *Keeping Score : Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance*. New York : Quality Resources.
- Castrogiovani, G. J. 1991. «Environmental munificence: a theoretical assessment». *Academy of management review*, Vol. 16, No 3, p. 542-565.
- Castrogiovanni, G. J. 2002. «Organization Task Environments: Have they Changed Fundamentally over Time?». *Journal of Management*, Vol.28, No.2, p.129-150.
- Charreire, S., et F. Durieux M. 1999. «Explorer et tester» Chap. In *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de Thiétart, Raymond-Alain, p.57. Paris: Dunod.
- Chen, J. Q., et S. M. Lee. 2003. «An Exploratory cognitive DSS for strategic decision making». *Decision Support systems*, Vol.36, No 2, p.147-160.
- Connoly, T., E. J. Conlon et S. J. Deutsch . 1980. «Organizational effectiveness : A Multiple Constituency Approach». *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 2, p. 211-217.

- Cooper, D. R., et P. S. Schindler. 2003. *Business Research methods*. New York : McGraw-Hill, 857p.
- Debusk, G. K., R. M. Brown et L. N. Killough. 2003. «Components and relative weights in utilization of dashboard measurement systems like the Balanced Scorecard ». *British Accounting Review*, Vol. 35, No. 3, p. 215-231.
- Delaughter, T. G. 1996. «An Examination Of The Effect Of Environmental Munificence On The Relationship Between Magnitude Of Change And Performance (Munificence, Downsizing)». Thèse de doctorat, Florida State, The Florida State University, 132 p.
- Deslauriers, J. -P. 1991. *Recherche qualitative : guide pratique*. Montréal : McGraw-Hill, 142p.
- Dess, G. G., et R. B. Robinson Jr. 1984. « Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: the case of privately-held firm and conglomerate business unit». *Strategic management journal*, Vol.5, No 3, p.265-273.
- Drucker, P. F. 1995. «The Information Executives Truly Need». In *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*, p.1-24. Boston : Harvard Business school Press.
- Eccles, R. G. 1991. «The Performance Measurement Manifesto». In *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*, p.25-45. Boston: Harvard Business school Press.
- Eisenhardt, K. M. 1989. «Building theories from case studies». *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, p. 532-550.
- Farhoomand, A. F., et D. H. Drury. 1999. «A Historiographical Examination of information systems». *Communications of AIS*, Vol. 1, No.19, p.1-27
- Fernandez, A. 1999. *Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise*. Paris: Editions d'organisation, 347p.
- Fitzgerald, L., T. J. Brignall, R. Johnston et R. Silvestro. 1991. «Performance Measurement in Service Businesses». *Management Accounting*, Vol.69, No.10, p. 34-36
- Gagnon, Y. -C. 2005. *L'étude de cas comme méthode de recherche : guide de réalisation*. Sainte-Foy : Presses de l'université du Québec, 128p.
- Griffin, Ricky W.: Management. In Cengage Learning : Management. En ligne. <<http://college.hmco.com/business/griffin/management/7e/students/glossary/ch03.html>>. Consulté le 20 février 2004.
- Guerny, J., J. -C. Guiriec, et J. Lavergne. 1990. *Principes et mise en place du tableau de bord de gestion*. Paris : Édition Delmas, 285p.

- Hatch, M. J. 1997. *Théorie des organisation : de l'intérêt de perspectives multiples*. Trad. de la 1^{ère} édition anglaise par Christine Delhaye. Paris : De Boeck université, 418p.
- Henri, J. -F. 2004. « Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap». *Managerial Finance*, Vol.30, No.6, p.93-123.
- Hevner, A. R., S. T. March, J. Park et S. Ram. 2004. «Design science in information systems research». *MIS Quarterly*, Vol. 28, No 1, p. 75-105.
- Itami, H., et T. W. Roehl. 1987. *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge : Harvard University Press, 186p.
- Johnson, R. A., F. E. Kast et J. E. Rosenzweig. 1964. « Systems theory and management». *Management science*, Vol. 10, No 2, p. 367-384.
- Kaplan, R. et D. Norton. 1996. *Le tableau de bord prospectif*. Trad. de l'édition américaine par Monique Sperry. Paris : Éditions des organisations, 311p.
- Kaplan, R., et D. Norton. 2001. *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*. Trad. de l'américain par Eileen Tyack-Lignot. Paris : Éditions des organisations, 423p.
- Kaplan, R., et D. Norton. 2004. *Strategy maps : converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston : Harvard business school press, 454p.
- Keegan, D.P., R.G. Eiler et C.R. Jones. 1989. «Are your performance measures obsolete?». *Management Accounting*, Vol. 70, No 12, p. 45-50.
- Kennerley, M.P., et A.D. Neely. 2000. «Performance measurement frameworks – a review». Proceedings of the 2nd International Conference on Performance Measurement, Cambridge, p. 291-8.
- Laudon, K.C., et J.P. Laudon. 2001. *Les systèmes d'information de gestion : Organisations et réseaux stratégiques*. Québec : Editions du renouveau pédagogique.
- Leidner, D. E., et J. J. Elam. 1995. «The Impact of Executive Information Systems on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making». *Organization Science*, Vol. 6, No 6, p. 645-664.
- Lohri, Marius. 2000. «Analyse comparative des méthodes d'élaboration des systèmes de mesure de performance TBP et GIMSI». Mémoire, Lausanne, Université de Lausanne - Ecole des hautes études commerciales.
- Marr, B., et A. Neely. 2003. «Automating the Balanced Scorecard – Selection Criteria to Identify Appropriate Application ». *Measuring business excellence*, Vol.7, No. 3, p.29-36.

- McArthur, A. W., et P. C. Nystrom. 1991. «Environmental Dynamism, Complexity, and Munificence as Moderators of Strategy-Performance Relationships». *Journal of Business Research*, Vol.23, No 4, p. 349-361.
- March, S. T., et G. F. Smith. 1995. «Design and natural science research on information technology». *Decision support systems*, Vol. 15, No 4, p. 251-266.
- Meznar, M. B., et J. H. Johnson Jr. 2005. « Business-Government Relations Within a Contingency Theory Framework: Strategy, Structure, Fit and Performance». *Business and society*, Vol. 44, No 2, p. 119-143.
- Miles, M., B., et A. M. Huberman. 2003. *Analyse des données qualitatives*. Trad. De la 2^{ème} édition américaine par Martine Hlady Rispal. Paris : De Boeck université, 626p.
- Morin, E. M., A. Savoie et G. Beaudin. 1994. *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures*. Montréal : G. Morin, 158p.
- Myers, M. D. 1997. «Qualitative research in information systems». In MISQ Discovery. En ligne. <<http://www.qual.auckland.ac.nz/>>. Consulté le 29 mars 2005.
- Neely, A., M. Gregory et K. Platts. 1995. «Performance measurement system design: A literature review and research agenda». *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, No 4, p. 80-116.
- Neely, A., J. Mills, K. Platts, H. Richards, M. Gregory et M. Bourne. 2000. «Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach». *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No 10, p. 1119-1145.
- Norreklit, H. 2000. «The balance on the balanced scorecard—a critical analysis of some of its assumptions». *Management Accounting Research*, Vol. 11, No 1, p. 65-88.
- O'Brien, J. A. 2004. *Management Information Systems : Managing Information Technology in the Business Enterprise*. New York : McGraw-Hill Irwin.
- Olve, N., J. Roy et M. Wetter. 1999. *Performance Drivers : A Practical Guide to Using The Balanced Scorecard*. New York : Wiley et Sons, 347p.
- Petra, C. W. 2001. «Qualitative Case Study Research. The case of a Phd Research Project on Organising and Managing New Product Development Systems». *Management decision*, Vol. 39, No. 7, p.513-538.
- Pfeffer, J., et G. R. Salancik. 1978. *The External Control of Organizations : a Resource Dependence Perspective*. New York : Harper & Row. 300p.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. New York : Free Press.

- Rigby, D. 2005. «Balanced scorecard». In Management tools : Balanced scorecard. En ligne. <[http://www.bain.com/management_tools/tools_balanced.asp?groupCode= 2](http://www.bain.com/management_tools/tools_balanced.asp?groupCode=2)>. Consulté le 26 décembre 2006.
- Rouse, P., et M. Putterill. 2003. «An integral framework for performance measurement». *Management decision*, Vol. 41, No 8, p. 791-805.
- Santos, S. P., V. Belton et S. Howick. 2002. «Adding value to performance measurement by using system dynamics and multicriteria analysis». *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, No 11, p. 1246-1272.
- Selmer, C. 1998. *Concevoir le tableau de bord : Outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision*. Paris : Edition Dunod.
- Scott, W. R. 1987. «The adolescence of Institutional theory». *Administrative science Quarterly*, Vol. 32, No 4, p. 493-511.
- Strauss, A., et J. Corbin. 2004. *Les fondements de la recherche qualitative : techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*. Trad. de la 2^{ème} édition de la version anglaise par Marc-Henry Soulet. Fribourg : Academic press Fribourg, 342p.
- Thiétart, R. A. 1999. *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 535p.
- Voyer, Pierre. 2002. *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*. Québec : Presse de l'université du Québec, 446p.
- Yachtman, E. et S. E. Seashore. 1967. «A system resource approach to organizational effectiveness». *American sociological review*, Vol. 32, No. 6. p. 891-903.
- Yin, R. K. 1994. *Case Study Research : Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage publications, 171p.

APPENDICE A

OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES AUPRÈS DES ENTREPRISES

A 1 Guide d'entrevue.....	182
A 2 Protocole d'entrevue	187
A 3 Lettre d'information et de demande de participation.....	188
A 4 Lettre d'information et de consentement	190

A 1 Guide d'entrevue

M^{lle}. Amal ZARROUKI
Candidate à la M.Sc
Maîtrise Informatique de gestion
Option Recherche

École des sciences de la gestion
Département management et technologie
Université du Québec à Montréal

Tél. : (---) --- --
Courriel : -----@-----

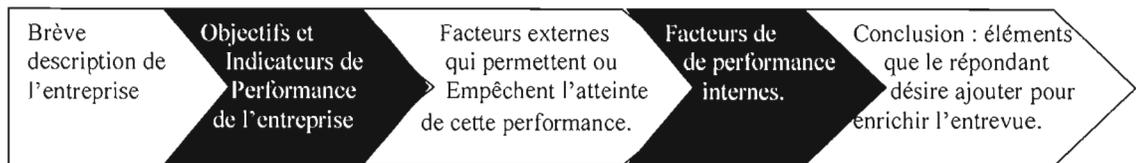
Directeur de Recherche :
L. Martin Cloutier, Ph.D
directeur de la maîtrise
en informatique de gestion.

École des sciences de la gestion
Département management et technologie
Université du Québec à Montréal

Tél. : (---) --- --
Courriel : -----@-----

Étude sur le modèle de performance à utiliser comme structure de base d'un tableau de bord stratégique

Guide d'entrevue



1)

Questions**1) Profil de l'entreprise****1.a) Pour mieux connaître le contexte, pouvez-vous me dresser un bref portrait du profil de votre entreprise?**

Réplique et données factuelles :

- Date de fondation
- Type d'entreprise (privé, public,...), histoire et origine (université, entreprise, laboratoire public) et sa structure (nationale\ multinationale, filiale \ maison mère).
- Mission de l'entreprise en terme de produit, technologie et marché (s) cible (s),
- Au niveau de la demande quels sont vos principaux clients pour lesquelles la technologie et le produit sont utiles ?
- Quels sont vos principaux concurrents sur la base des produits \services\ technologies?
- Part de marché, Local :, mondial :
- Activités principales prises en charge dans la chaîne de valeur de l'entreprise (R&D, production, distribution, mise en marché)
- Nombre d'employés à temps plein à la fin de 2000 et 2005
2000 : Au Québec :, Au Canada : et à l'étranger :
2005 : Au Québec :, Au Canada : et à l'étranger :
- Taux de Rotation des employés en 2005.
- % de Répartition des employés par type d'activité (R&D, production,...)
- Structure organisationnelle (type de comité ? coordination (verticale ou horizontale)? Organigramme illustrant le Type de départementalisation (fonctionnelle, matricielle, divisionnaire,...)?
- Chiffre d'affaire approximatif en 2000 et 2005
2000 : Total :, en NAF et PSN :
2005 : Total :, en NAF et PSN :
- % approximatif du chiffre d'affaire réservé à la R&D.
- R&D : Nombre de brevets :, Nombre de licences obtenues :,
Nombre de licences octroyées à d'autres:
- Inscription en bourse : Oui, Non.
- Avez-vous un système de mesure de performance dans l'entreprise ?
Si oui, Ce système est -il à l'échelle globale de l'entreprise ou uniquement au niveau de certaines unités organisationnelles ? est-il informatisé ?
Sinon, quelles sont les raisons pour lesquelles vous n'avez pas ce genre de système en place ?

2) Les objectifs et indicateurs de performance

2.a) Quels sont, selon vous, les éléments les plus importants qui reflètent la performance de votre entreprise ?

Réplique1 : en d'autres termes, quels sont vos objectifs stratégiques de performance ?

Réplique2 : Quels sont les principaux indicateurs (mesures) qui vous permettent d'évaluer, si vous avez atteint ces objectifs stratégiques de performance ?

-La fréquence de ces mesures ? Court- terme, moyen- terme ou long- terme.
-Norme ou score tolérable attribué à chaque mesure?

Réplique3 : est ce que vous pouvez me donner des exemples concrets d'indicateurs utilisés ?

Attentes1 : Cette question permettra de dégager les objectifs de performance les plus pertinents pour les entreprises des NAF et par conséquent les grandes dimensions de performance selon les acteurs de ce secteur.

P. financière (↑des revenus et des ventes, ↓ des dépenses, ↑RSI de la R-D),

P. Client (satisfaction clientèle, réponse aux besoins, offre complète de produits).

P./Concurrence (grande part de marché)

P./fournisseurs (avoir de bonnes relations avec les fournisseurs)

Être conforme à la réglementation, P. sociale

Attentes2 : - Retour sur investissement en R&D,

- Total des dépenses en R&D,

- Revenus de vente des nouveaux produits,

- % de croissance des ventes, - % Part de marché, - Revenus de l'exportation,

- Revenus des brevets et licences, -etc.

3) Les facteurs clés de performance de l'entreprise

3.a) Quels sont les facteurs clés de performance de votre entreprise telle que vous l'avez définie dans la réponse à la question 2)?

Attentes : les facteurs clés liés aux acteurs stratégiques pour l'entreprise (facteurs de croissance ou obstacles) que ce soit à cause des **Capacités**, l'**opportunité/Menaces** ou de leurs **dynamiques**.

Exemple : Disponibilité du financement, Taux de croissance économique, Disponibilité de la main d'œuvre compétente sur le marché, le nombre d'alliances, les compétences des employés.

Réplique1 : Quels sont, selon vous, les acteurs qui affectent le plus la performance de votre entreprise?

Attentes : Identifier les acteurs internes et externes les plus stratégiques pour la performance des entreprises du secteur des NAF : *le marché, les clients, les fournisseurs, les concurrents, les sociétés de financement, les associations au niveau de l'industrie, les réseaux de recherche, groupes de pression, l'économie, les changements technologiques, la culture, la réglementation, la législation ou les tendances sociodémographiques, les ressources humaines,*

le savoir faire de l'entreprise.

Réplique2 : comment ces facteurs affectent-ils la performance de votre entreprise ?

Attentes2 : Comment ces acteurs affectent-ils la performance des ressources, compétences et processus qui forment l'activité de votre entreprise? (ressources financières, humaines, informationnelles, matérielles et technologiques de l'entreprise).

Réplique3 : Quels sont les activités critiques dans votre entreprise, qui permettent d'atteindre cette performance, sachant que, par activité nous entendons, par exemple, les activités de R&D, la gestion de la clientèle, la mise en marché, l'approvisionnement, la logistique, autres activités de gestion des opérations?

Attentes : Identifier les processus à la source de la performance de l'entreprise ainsi que les activités principales de ces processus.

Réplique4: Comment mesurez-vous la performance de chacune des activités principales de l'entreprise? (facteurs ou indicateurs de performance)

Réplique5: Quelles sont les ressources et compétences distinctives de l'entreprise à la source de la performance de chacune de ces activités (recherche, la production, la mise en marché, la gestion des alliances et partenariat)?

Réplique6: Quelles sont les initiatives prises par l'entreprise pour rehausser ses compétences internes?

Réplique7: est ce que vous considérez que la performance de l'entreprise est plus tributaire de l'environnement interne ou externe ou les deux et pourquoi?

Réplique8: Si vous avez un tableau de bord, Quels sont les indicateurs et facteurs de performance que vous jugez pertinent d'avoir dans ce TB?

Site : **N° de visite :**

.....

Informations sur le profil du répondant

Nom et prénom :

.....

Sexe : Féminin Masculin

Titre du poste actuel :

.....

Poste occupé depuis :

.....

Ancien poste occupé :

.....

Durée dans l'ancien poste :

.....

Le répondant travaille dans l'entreprise depuis :

.....

Les fonctions que le répondant effectue dans le cadre de son travail :

.....

.....

Documents et informations supplémentaires

1) Est-ce qu'il y a des documents ou informations supplémentaires que vous pouvez me fournir pour enrichir les informations recueillies lors de cette entrevue ?

.....

.....

2) Est-ce que c'est possible de vous contacter si j'ai besoin d'autres informations ? Oui Non

Si oui, vous préférez que cela soit par courriel ou par téléphone ?

Autres contacts

Est ce qu'il y a d'autres personnes auxquelles vous pouvez me référer ?

A 2 Protocole d'entrevue

Protocole de l'entrevue

- 2) Remerciement de l'informateur pour avoir accepté de participer à la recherche
- 3) Présentation du projet de recherche de manière succincte
- 4) Explication du déroulement de l'entrevue : la durée et les principaux thèmes
- L'entrevue est d'une durée approximative d'une heure.
 - D'abord, on va commencer par des données factuelles pour mieux comprendre le contexte de l'entreprise,
 - Ensuite, des questions sur ce qui reflète la performance de votre entreprise et les indicateurs qui vous permettent de l'évaluer ou la mesurer,
 - Et 3^{ème} et 4^{ème} volets des questions sur les facteurs qui favorisent ou représentent un obstacle à cette performance et s'ils sont mesurés comment?
- 5) Explication des termes de confidentialité
- Je tiens à vous informer que votre entrevue sera transcrite en prenant soin de préserver votre identité et le nom de l'entreprise à laquelle vous êtes associé. Les cassettes seront conservées sous-clé dans nos bureaux à l'UQAM. Seul le responsable et les membres de l'équipe de recherche auront accès au matériel recueilli. Les cassettes audio seront effacées de façon sécuritaire à la fin de la recherche.
- 6) Demande d'autorisation pour enregistrer l'entrevue
- J'aurai besoin de votre accord pour enregistrer l'entrevue, est ce que je peux utiliser l'enregistreuse ?
- 7) Signature des deux copies de l'entente de confidentialité
- 8) Procéder à l'entrevue
- 9) À la fin remplir l'annexe

A 3 Lettre d'information et de demande de participation

Montréal le XX/XX/XXX

A l'attention de M.

Objet : Demande de participation à une étude sur la performance des entreprises du secteur des nutraceutiques, aliments fonctionnels et produits de santé naturels.

Monsieur,

Je suis, Amal ZARROUKI, étudiante en maîtrise 'Informatique de gestion', option recherche, à l'université du Québec à Montréal (UQAM). Je prépare actuellement mon mémoire de recherche sur la performance des entreprises du secteur des nutraceutiques et aliments fonctionnels (NAF) sous la direction à la recherche du professeur Dr. Martin Cloutier. Cette étude s'inscrit aussi dans le cadre d'un projet de recherche portant sur les: **«Nutraceutiques et aliments fonctionnels : indicateurs de la performance et facteurs de succès de l'industrie au Québec»**. Ce projet est mené par une équipe de chercheurs de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal et est financé par le Fond Québécois de la recherche sur la nature et les technologies (FQRNT), Action concertée.

Les principaux objectifs de mon projet de recherche sont : d'identifier les indicateurs et les facteurs clés (internes et externes) de performance des entreprises du secteur des NAF et d'en améliorer la compréhension de la dynamique sous-jacente.

Afin d'avoir une vision complète sur les différentes dimensions de performance, il m'est indispensable de connaître la réalité de votre entreprise, en tant qu'acteur dans ce secteur. Je vous invite donc vivement à participer dans cette enquête que je mène auprès de plusieurs cas d'entreprises du secteur. Il est souhaitable d'avoir la participation de trois à quatre dirigeants dans la haute direction ou cadres responsables de la planification stratégique de l'entreprise.

L'étude se déroulera sous forme d'entrevues semi – structurées, en français et d'une durée approximative d'une heure. Vous recevrez le guide d'entrevue décrivant les grands thèmes qui seront abordés, dès la réception de votre approbation.

Votre participation est très importante, dans la mesure où non seulement vous contribuez, avec les autres cas d'entreprises sélectionnés, à l'avancement de la recherche académique, mais la pertinence des données que vous allez fournir permettra aussi d'avoir une vision plus éclairée sur les décisions à prendre dans ce secteur.

Je me ferais évidemment un plaisir de vous communiquer les résultats de mes analyses si vous les jugez utiles à votre réflexion.

Je tiens à vous informer que votre entrevue sera transcrite en prenant soin de préserver votre identité et le nom de l'entreprise à laquelle vous êtes associé. Les cassettes seront

conservées sous-clé dans nos bureaux à l'UQAM. Seul le responsable et les membres de l'équipe de recherche auront accès au matériel recueilli. Les cassettes audio seront effacées de façon sécuritaire à la fin de la recherche.

Pour de plus amples informations, vous pouvez me contacter par téléphone au (---) ---- ou par courriel :@.....

Comptant sur votre collaboration et dans l'attente d'une réponse favorable, veuillez agréer, monsieur, nos salutations sincères.

Cordialement,

Université du Québec à Montréal
École des sciences de la gestion
Département management et technologie
MATEB, groupe de recherche en Management
et Transformation des Entreprises de Biotechnologie

Mlle. Amal ZARROUKI
Candidate à la MSc
Maîtrise Informatique de gestion

Directeur de Recherche :
L. Martin Cloutier, Ph.D
Directeur de la Maîtrise en
Informatique de gestion.

Tél. :
Courriel :

Tél. :
Courriel :

A 4 Lettre d'information et de consentement

Université du Québec à Montréal, École des Sciences de la Gestion
 Département de management et technologie,
 MATEB, groupe de recherche en Management et Transformation des Entreprises de Biotechnologie
 Chercheurs responsables : professeurs Martin Cloutier et Anne-Laure Saives
 Téléphones : (514) 987-3000 postes 3732 ou 1901

Dans le cadre d'un projet de recherche financé par le FQRNT portant sur « *Nutraceutiques et aliments fonctionnels : indicateurs de la performance et facteurs de succès de l'industrie au Québec* », nous menons une étude portant sur les thèmes suivant :

1. les facteurs clés de succès dans ce secteur,
2. l'activité de votre entreprise ainsi que les ressources et compétences (y-compris technologiques) spécifiques nécessaires à votre succès,
3. la caractérisation de la performance stratégique dans votre secteur et dans votre entreprise,
4. la gestion des alliances et collaborations,
5. le processus de commercialisation dans ce secteur et de votre entreprise,
6. et les facteurs de localisation de votre entreprise.

Votre contribution, qui consisterait en une entrevue, nous aidera à effectuer une analyse approfondie des leviers de croissance des entreprises spécialisées afin de mieux comprendre comment il est possible d'assurer une croissance durable dans ce secteur. Les résultats de l'étude serviront à mieux informer les décideurs publics et privés soucieux du développement régional du Québec autour de technologies et de savoir-faire.

La durée de notre entrevue ne devrait pas excéder une heure trente et s'effectuera préférentiellement sur votre lieu de travail et à l'heure qui vous conviendra. Avec votre consentement, vos propos seront enregistrés sur support audio (cassettes).

Vous êtes libre de mettre fin à l'entrevue en tout temps, sans que cela ne vous porte atteinte. Vos propos seront traités par l'équipe de recherche de manière à respecter l'anonymat et la confidentialité. Les noms et les informations permettant de vous identifier seront gardés confidentiels et ne seront pas inclus dans les résultats de recherche. Votre participation est purement volontaire et elle ne fera l'objet d'aucune rémunération sous quelque forme que ce soit.

Votre entrevue sera transcrite en prenant soin de préserver votre identité et le nom de l'entreprise à laquelle vous êtes associé. Les cassettes seront conservées sous-clé dans nos bureaux à l'UQAM. Seul le responsable et les membres de l'équipe de recherche auront accès au matériel recueilli. Les cassettes audio seront effacées de façon sécuritaire à la fin de la recherche.

Nous nous ferons évidemment un plaisir de vous communiquer les publications qui résulteront de nos analyses si vous les jugez utiles à votre réflexion.

Selon les spécifications du Comité institutionnel d'éthique de la recherche chez l'humain (CIÉR) de l'UQAM (secrétariat du Comité : service de la recherche et de la création, Université du Québec à Montréal, C.P. 8888, succursale Centre-ville, Montréal, QC, H3C 3P8), sachez que toute question sur le projet, plainte ou commentaire peut être adressé au chercheur principal. Pour toute question sur les responsabilités du chercheur ou, dans l'éventualité où la plainte ne peut lui être adressée directement, vous pouvez faire valoir votre situation auprès du CIÉR.

.....
 En foi de quoi, je soussigné(e) consens à participer à l'étude en toute connaissance de cause.

Dans le cadre de cette recherche :

Je consens à participer à cette recherche à la condition que toute information permettant de m'identifier soit consignée dans les rapports de manière à préserver mon identité : Oui Non

J'accepte que mes propos soient enregistrés : Oui Non

J'accepte que le chercheur m'identifie nommément dans ses productions : Oui Non

Date :

Signature du participant :

Date :

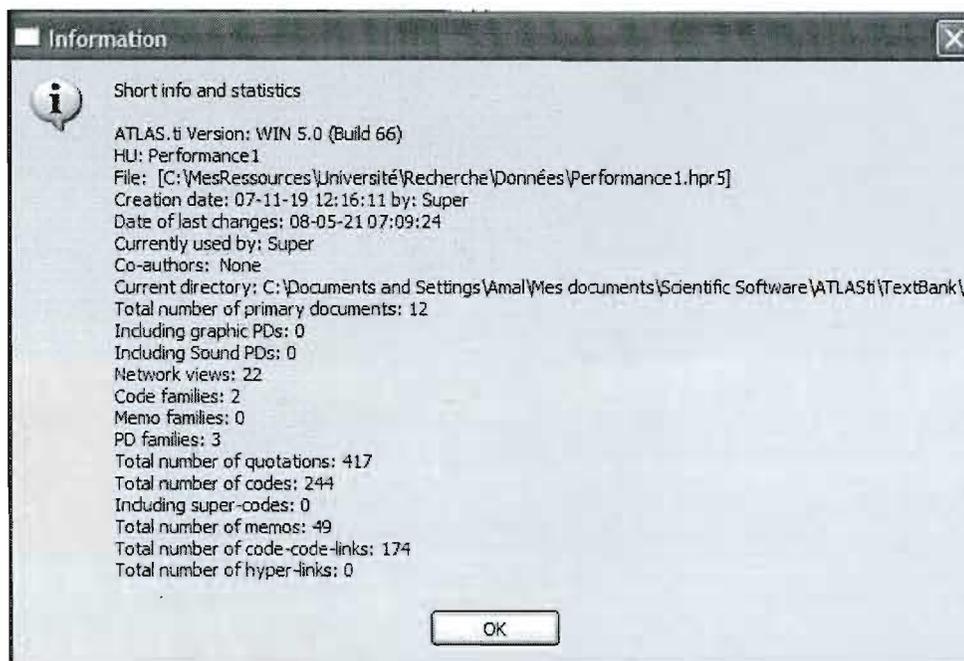
Signature de l'interviewer :

Coordonnées :

APPENDICE B**DOCUMENTS D'ANALYSE SUR ATLASTI**

B 1 Statistique de la base d'analyse du projet sur AtlasTI	192
B 2 Liste des codes générés lors de l'analyse	193

B 1 Statistique de la base d'analyse du projet sur AtlasTI



PP-ASSOCIATION INDUS	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3
PP-CAPITALRISQUE	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	1	0	4
PP-CENTRERECH/UNIV	1	2	1	1	0	1	0	3	1	1	1	0	12
PP-CLI-OBJ-AVOIRCLIC	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
PP-CLI-OBJ-AVOIRDIST	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
PP-CLI-OBJ-INNOVPROD	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
PP-CLI-OBJ-PRIXPROD	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
PP-CLI-OBJ-QUALITÉPR	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
PP-CLI-OBJ-SERVICE	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
PP-CLI-OBJECTIFS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PP-CLI-PERFFACT(-)-P	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
PP-CLI-PERFFACT(-)-V	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
PP-CLI-PERFIND	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PP-CLI-PERFIND-%EFFI	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
PP-CLI-PERFIND-%RETC	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
PP-CLI-PERFIND-NB BA	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
PP-CLI-PERFIND-NBCLI	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
PP-CLI-PERFIND-NBCOM	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2
PP-CLI-PERFIND-NBNCO	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
PP-CLI-PERFIND-NOTEC	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
PP-CLI-PERFIND-PRIX%	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
PP-CLI-PERFIND-QUALI	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2
PP-CLI-PERFIND-RESUL	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
PP-CLI-PERFIND-TPSRE	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
PP-CLIENT/DIST	3	0	1	2	1	0	0	1	0	0	1	0	9
PP-COM-OBJ-IMAGE	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
PP-COM-OBJ-RESPONSAB	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
PP-COM-OBJECTIFS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PP-COM-PERFIND	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PP-COM-PERFIND-accep	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
PP-COM-PERFIND-COMMA	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	3
PP-COM-PERFIND-DONSC	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	4
PP-COMMUNAUTÉ	1	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	5
PP-CONC-NBBREVETS	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
PP-CONC-OBJ-Etre lea	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
PP-CONC-OBJ-faire de	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
PP-CONC-OBJ-FAIRE MI	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
PP-CONC-OBJECTIFS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PP-CONC-PERFFACT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PP-CONC-PERFFACT-Sti	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
PP-CONC-PERFFACT(-)-	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
PP-CONC-PERFIND	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PP-CONC-PERFIND-PART	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
PP-CONC-PERFIND-prés	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
PP-CONC-PERFIND-RESU	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
PP-CONCURRENTS	2	1	0	1	0	0	1	3	0	0	0	0	8
PP-CONS-OBJ-Offrir d	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	4
PP-CONS-OBJ-Offrir d	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3
PP-CONS-OBJ-Offrir p	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
PP-CONS-OBJ-réduireà	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
PP-CONS-OBJECTIFS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PP-CONS-PERFIND	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PP-CONS-PERFIND-NBPl	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3
PP-CONS-PERFIND-QUAL	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
PP-CONSOMMATEURS	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	5
PP-CR-OBJ-ACCESFINAN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
PP-CR-OBJ-ACCESNMARC	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2
PP-CR-OBJ-ACCROITREP	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
PP-CR-OBJ-ACCROITREV	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2
PP-CR-OBJ-Avoirbreve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
PP-CR-OBJ-MISEENMARC	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
PP-CR-OBJ-Respect du	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2
PP-CR-OBJ-Réduire Co	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1

PP-ST-PERFFACT-CAPAC	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2
PP-STPRODUCTION	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	3
PP-TECH-PERFFACT-NOU	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3
PP-TECHNOLOGIQUE	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
RESULTATS-PERFORMANC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SOCIAL-PERFFACT-CULT	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
SOCIAL-PERFFACT-TEND	1	0	2	2	1	0	0	1	0	0	0	0	7
SOCIAL-PERFFACT-VIEI	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1

Totals	66	56	66	66	46	38	22	79	10	6	29	6	490