

**Application Des Entreprises Algeriennes Du Modele De
Performance Balanced Scorecard Pour La Bonne Gouvernance**

**Application of Algerian Companies of Balanced Scorecard
Performance Model for Good Governance**

Dr. Yassine ALIBELHADJ

Université de Tlemcen, Algérie

abayi2002@yahoo.fr

Date de réception:03/01/2019 Date de révision: 09/03/2019 Date d'acceptation:24/03/2019

Résumé

La gouvernance d'entreprise est au centre des débats. Il s'agit de créer un environnement qui permet aux propriétaires et investisseurs financiers, d'avoir les moyens efficaces d'exercer un véritable contrôle sur la gestion de leurs actifs. Le *Balanced Scorecard* est proposé comme un modèle de mesure de la performance. Il sert au pilotage de l'entreprise incluant plusieurs dimensions. La présente étude cherche à identifier l'importance donnée par les entreprises algériennes à l'application d'un système de mesure conforme au *Balanced Scorecard pour la bonne gouvernance de l'entreprise*.

Mots clés : Gouvernance de l'entreprise, Performance de l'entreprise, Balanced Scorecard, Dimensions de performance, Carte stratégique.

Abstract

Corporate governance is at the center of the debate. It's about creating an environment that allows owners and financial investors to have the effective means to exercise real control over the management of their assets. The *Balanced Scorecard* is proposed as a model of performance measurement. It is used to manage the company including several dimensions. The present study seeks to identify the importance given by Algerian companies to the application of a *Balanced Scorecard-based measurement system for the good governance of the company*.

Key words: Corporate Governance, Business Performance, Balanced Scorecard, Performance Dimensions, Strategic Map.

1. Introduction

Les pratiques relevant de la gouvernance d'entreprise ont des origines anciennes puisque ces pratiques faisaient déjà complication au XVIIIe siècle. Adam Smith posait ainsi en 1776, dans la "Richesse des nations", le problème de la séparation des intérêts entre les dirigeants et les propriétaires dans les entreprises par action.

Le but de la gouvernance d'entreprise est de réaliser la meilleure performance possible. Celle-ci se définit par l'amélioration de sa compétitivité et de ses résultats. Cependant, une performance mesurée uniquement sur des critères financiers ne représente pas la performance globale de l'organisation et ne peut prédire sa performance future (Kaplan et Norton, 2001 ; Autissier et al, 2010). Les informations financières sont insuffisantes pour le management de l'entreprise et doivent être complétées par des informations non financières. Celles-ci, de nature stratégique, permettent de prendre en considération les évolutions de l'environnement et constituer un outil pertinent de contrôle et de pilotage de l'entreprise (Kueng et al, 2001). Le modèle *Balanced Scorecard*, est proposé comme un système de mesure de la performance et de gouvernance de l'entreprise. Il équilibre des indicateurs financiers et non financiers et se structure sur des relations causales (Méric et al, 2003).

2. Revue de la littérature

2.1. Définition de la gouvernance

Les racines du mot "gouvernance" remontent au mot latin "gubernator" qui vient du grec "Kubernetes" relatif à l'individu tenant le gouvernail des navires de guerre. Le rôle du *gubernator* n'était ni de ramer, ni de décider de ceux qui rament ou de la combinaison, son rôle est de surveiller la trajectoire du navire. Par conséquent la première définition du mot gouvernance est *surveiller et diriger*. (O'Grady, 2002). Selon Gaudin (2002), le mot "gouvernance" signifiait au XIIIe siècle l'action de piloter quelque chose. L'émergence des Etats modernes à partir du XVIe siècle et la réflexion sur ce concept a conduit, ensuite, à une autonomisation de la notion de *gouvernement* par rapport à celle de *gouvernance*. La première notion s'est associée à l'idée d'un *pouvoir hiérarchisé* (Machiavel, 1513) et la deuxième a pris le sens de la *science du gouvernement*, c'est-à-dire la manière adéquate de gérer une chose ou une situation (Bodin, 1576). C'est selon cette conception, plus liée à l'idée de *gestion* qu'à celle de *pouvoir*, que la gouvernance s'exporta vers le monde anglo-saxon. Ce terme se

réfère, actuellement, à un pilotage pragmatique des pouvoirs. Le tableau suivant propose les définitions de la gouvernance des principales organisations et institutions internationales.

Tab1 : Définitions d'organisations internationales de la gouvernance

La Banque mondiale	L'exercice du pouvoir politique, ainsi que d'un contrôle dans le cadre de l'administration des ressources de la société aux fins du développement économique et social. (World Bank « Managing Development - the Governance Dimension », Washington DC. USA. 1994.)
L'institut de la Gouvernance	L'ensemble des établissements, des procédés et des traditions qui dictent l'exercice du pouvoir, la prise de décision et la façon dont les citoyens font entendre leurs voix.
Le PNUD	L'exercice d'une autorité politique, économique et administrative pour gérer les affaires de la société. C'est un concept large qui recouvre les structures organisationnelles et les activités du gouvernement central, régional et local, le parlement et les institutions, les organisations et les individus que comprend la société civile et le secteur privé dans la mesure où ils participent activement et influencent la conception de la politique publique qui affecte tout le peuple.(UNDP « Decentralised Governance Programme », New York, USA, 1996.)
L'Overseas Development Institute	Le terme de gouvernance se réfère à l'exercice d'une autorité légitime dans l'utilisation de la puissance publique et la gestion des affaires publiques. Il désigne à la fois un arrangement institutionnel, des mécanismes consultatifs, des processus de formulation des politiques publiques et un style de leadership politique.

La gouvernance est définie, alors, comme l'ensemble des actions et moyens adoptés par la société pour promouvoir l'action collective et fournir des solutions collectives afin de poursuivre des objectifs communs (Dodgson, Lee, Drager, 2002). C'est une forme de réponse possible pour réconcilier le politique, l'économique et le social, en proposant de nouvelles formes de régulation et en associant différents acteurs dans la prise de décisions pour le mieux de l'intérêt collectif. La gouvernance prône, donc, un profond changement de style de management. Elle attire l'attention sur la pluralité des acteurs, relevant de logiques différentes, et qui interviennent dans le processus d'action collective. Elle se rattache, parfaitement, à la sociologie des organisations en posant la question essentielle du pilotage de l'action collective dans un environnement incertain associant de multiples acteurs dont les intérêts et les logiques divergent.

2.2. Types de gouvernance

En se référant à la manière dont elle a été définie précédemment, l'aspect central de la gouvernance est la capacité d'une société de promouvoir l'action collective et de fournir des solutions afin de poursuivre des objectifs communs. Ainsi défini, ce concept peut donc s'appliquer à n'importe quelle forme d'acte collectif. Le mot "gouvernance" se prête aujourd'hui à de multiples usages. Il est utilisé dans de diverses disciplines comme la science politique, l'administration publique, l'économie institutionnelle, celle du développement durable, et les relations internationales.

Tab2 : les différentes utilisations du concept gouvernance

Gouvernance Mondiale	L'ensemble des processus par lesquels les règles collectives sont élaborées, décidées, légitimées, mises en œuvre, contrôlées et placées au service d'une économie mondiale qui serait porteuse d'ordre, de justice, de liberté, d'efficacité.
Gouvernance Globale	Elle ne se limite pas aux institutions et organisations officielles qui participent à l'élaboration et à la diffusion des normes et des règles régissant le monde, mais aussi les institutions étatiques, les coopérations intergouvernementales, les lobbies et groupes de pression, des mouvements sociaux internationaux jusqu'aux ONG, poursuivant tous des objectifs et ayant un rapport avec les lois internationales et les systèmes d'autorité.
Gouvernance sociale	Elle articule et associe des institutions politiques, des acteurs sociaux et des organisations privées, dans des processus d'élaboration et de mise en œuvre des choix collectifs, capables de provoquer une adhésion active des citoyens.
Gouvernance d'entreprise	Un système dans lequel la conduite des firmes par le dirigeant est contrôlée par l'ensemble des acteurs économiques. Ce sont, donc, les propriétaires, les créanciers, les salariés, les clients, les autorités publiques... Cette approche débouche sur une conception de l'entreprise citoyenne, les décisions managériales sont supposées prendre en considération les intérêts collectifs.

2.3. La gouvernance de l'entreprise

Au début du XIXe siècle, l'entreprise avait pour finalité la transformation optimale des inputs en outputs. Elle avait la *production* comme fonction principale visant à transformer des flux d'entrée (matière première, capital, travail) en flux de sortie (services, produits finis...). L'état de l'environnement de l'époque était peu concurrentiel et stable et où l'information était parfaite et sans coût. Le manager de cette entreprise, dite classique, qui est aussi le propriétaire (actionnaire principal), avait pour mission d'organiser, de fixer les objectifs, de contrôler les résultats et de

mesurer les écarts. A la fin du XIXe siècle, le développement des affaires, la mutation de l'environnement et l'avancée technologique ont instauré de nouvelles règles d'organisation et de gestion. Dès lors, il a fallu restructurer de façon optimale la production en recourant à l'instauration des techniques de production en grandes séries dans le but de réduire les coûts et de maximiser les débouchés, afin de se différencier des concurrents. Des ressources complémentaires lui sont, alors, nécessaires pour affronter les difficultés qui entravent sa croissance. Le recours au financement extérieur, pour apporter les compétences nécessaires, entraînera la disparition progressive de la firme capitaliste pure au profit de la firme managériale.¹ Celle-ci est caractérisée par la séparation entre la propriété et le management. La firme managériale devient un lieu de conflit pour la création et la répartition de la valeur créée entre les *stakeholders*, puisque ces derniers disposent d'intérêts plus ou moins divergents voire contradictoires. La question est comment rallier les intérêts et trouver un terrain d'entente, d'où l'intérêt de la gouvernance d'entreprise (*corporate governance*).

Selon Lord Cadbury la gouvernance d'entreprise est la recherche d'un mode de direction et de contrôle de l'entreprise ou de l'organisation qui concilie au mieux l'efficacité de la gestion et la sécurité pour les actionnaires et pour les autres parties prenantes.² Pour atteindre cet objectif, les trois principaux acteurs que sont les dirigeants, les administrateurs et les actionnaires doivent remplir leurs fonctions respectives avec diligence et professionnalisme, au mieux de l'intérêt collectif.

2.4. Performance de l'entreprise

La *performance* est une notion qui possède de nombreuses significations. Elle signifie, selon Bouquin (2001), accomplissement, réalisation et résultats réels (Bouquin, 2001). Elle dépend, selon Voyer (2004), des résultats et de leur comparaison avec un référentiel. Pour Chandler (1992), la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. La première consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. La seconde consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en

¹ La firme managériale est caractérisée par la situation où aucun actionnaire ne possède une grande part de l'entreprise. Cette dispersion des actions peut alors permettre à des managers, pourtant non-proprétaires, d'exercer le pouvoir effectif.

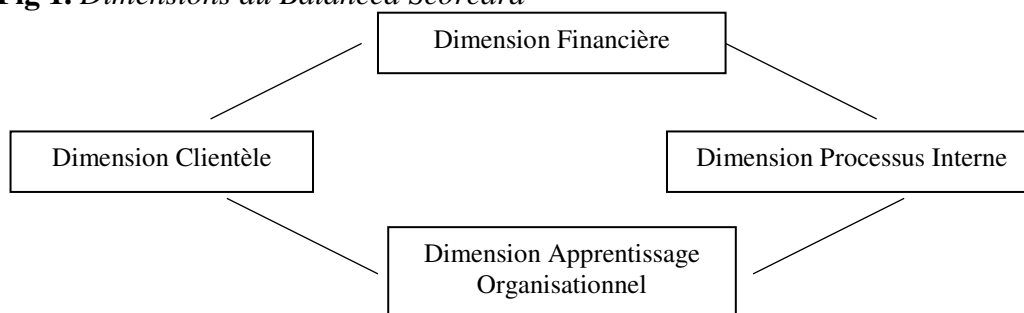
² Lord Cadbury est considéré comme le père de la corporate governance moderne.

déclin. Selon Kaplan et Norton (1996), une entreprise performante est celle qui rencontre en permanence les besoins et les attentes de ses clients, leur créant une valeur contre un prix accepté lui permettant la rémunération de manière continue de l'ensemble des facteurs de production qu'elle utilise. Bachet (1998) considère la performance comme globale reposant sur un enchaînement vertueux entre l'économique et le social. Sénéchal (2004) considère que la performance globale est l'obtention conjointe de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficacités, appréciée en termes de coûts et de valeur. Pour Capron et Quairel (2007), celle-ci est mobilisée afin d'évaluer la mise en œuvre du développement durable. Appréhender la performance semble être, donc, difficile vu que les chercheurs attribuent, d'une part, des contenus différents au concept de l'organisation, et d'autre part, ils utilisent des outils de mesure différents (Annexe 1 : types de performance).

2.5. Concept du *Balanced Scorecard*

Le *Balanced Scorecard* est un système de mesure et de pilotage de la performance (Kaplan et Norton, 2001). Il permet de contrôler le fonctionnement de l'entreprise en analysant les écarts afin de prévoir et de décider pour agir (Boix et Féminier, 2003). Dans un mode de gestion classique, le temps s'articule comme ainsi : *avant* (Planification), *pendant* (Exécution) et *après* (Vérification). Le *Balanced Scorecard* est utilisé en priorité au deuxième temps (*pendant*) lorsqu'il est encore possible de corriger la barre, d'infléchir la direction, en suivant l'évolution des déterminants de la performance et leurs effets. Sa conception devrait décliner la stratégie de l'organisation, suivre sa mise en œuvre à travers un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers (Kaplan et Lamotte, 2001). Il est dit aussi *équilibré*, tirant ce nom de la recherche d'un équilibre entre les indicateurs financiers et non financiers pour évaluer la performance sur le court et le long terme (Langlois et al, 2010).

Fig 1. Dimensions du *Balanced Scorecard*



Source : Kaplan R, Norton D, (2004).

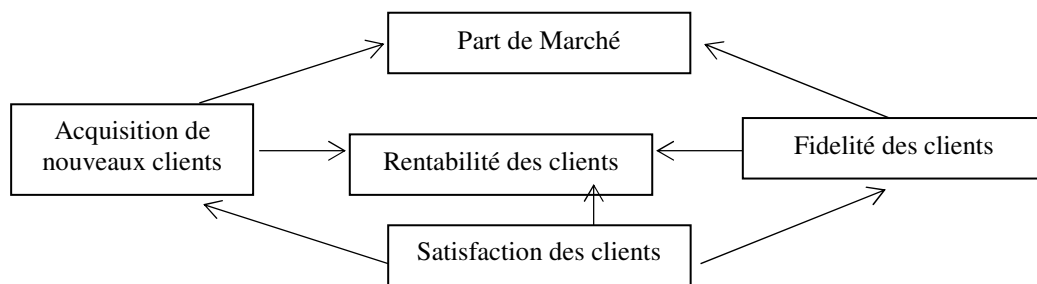
Dimension financière

La performance financière est l'objectif ultime de l'entreprise afin de créer de la valeur pour les apporteurs de capitaux. L'analyse de la valeur prévoit des cash-flows futurs. Il faut s'assurer de l'augmentation de la valeur actionnariale grâce à la croissance des ventes et celle de la productivité prenant en compte le cycle de vie dans laquelle se situe l'entreprise.

Dimension clientèle

L'axe *clientèle* est indissociable de la démarche de Kaplan et Norton (2001). Il faut cibler les segments de marché qui génèrent 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,...). La mesure de la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle est étroitement liée à sa capacité à créer de la valeur. Zeithaml et Lemon (2000) expliquent le problème du client à sa perception de la valeur, notamment son appréciation subjective de la marque et de la construction d'une relation entreprise-client pour encourager le ré-achat. La figure suivante montre le modèle de causalité qui lie les différents indicateurs de la dimension clientèle:

Fig 2. Relations de causalité de l'axe client



Source : De Rongé Y, Cerrada. K (2012).

Dimension processus internes

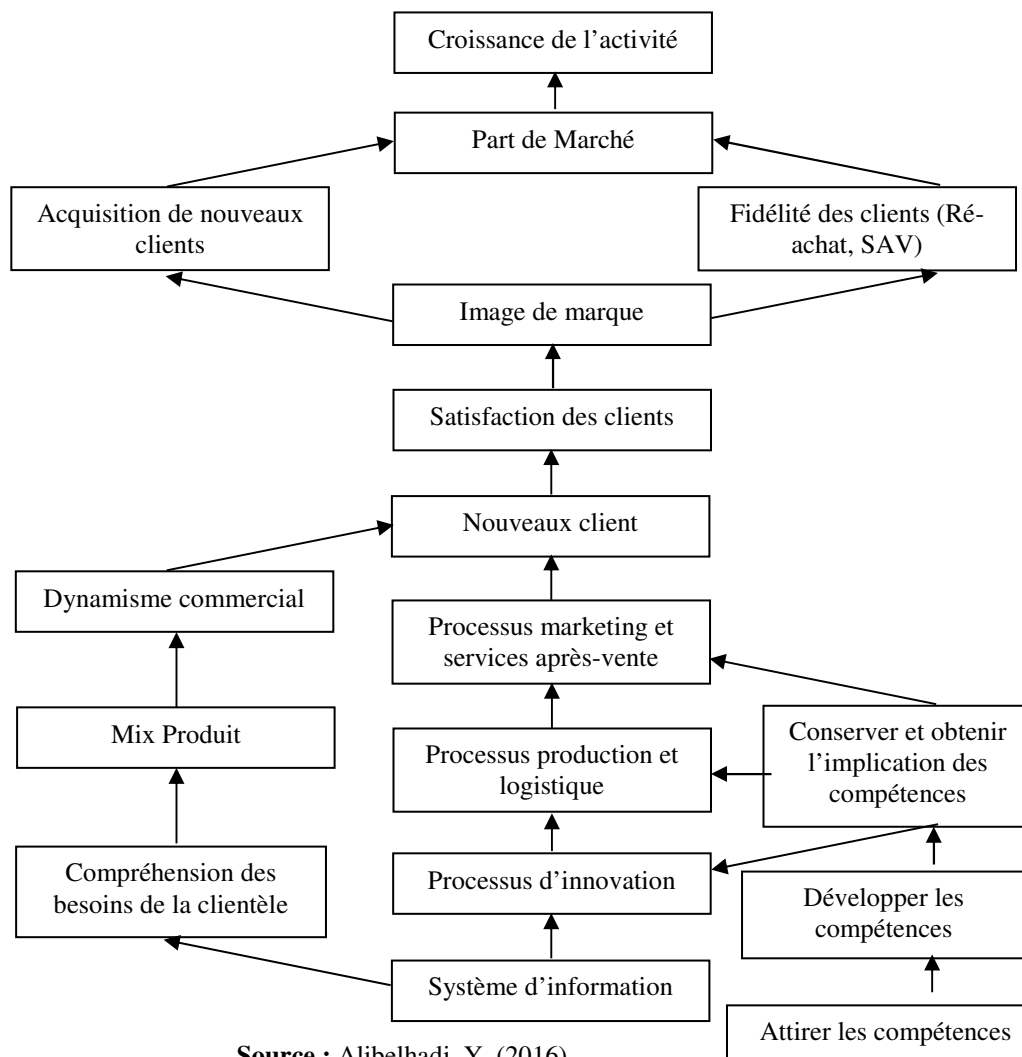
Cette dimension permet de relier les objectifs de l'organisation avec les déterminants de sa performance. Il s'agit d'abord d'identifier les processus clés de création de valeur qui ont le plus d'impact sur la satisfaction du client. Ensuite, il faut chercher des inducteurs de performance sur lesquels il faut agir pour augmenter la performance de l'entreprise. La perspective, processus internes concerne le degré de maîtrise des *processus de production*, les *évolutions potentielles de ces processus*, et la *qualité du service après-vente*, souvent négligés.

Dimension apprentissage organisationnel

Cet axe (*innovation et développement*) s'intéresse aux déterminants actuels de la performance mais, aussi, aux déterminants futurs et à long termes. Il permet de piloter la performance future de l'entreprise. Il s'agit d'être capable de s'assurer que l'entreprise maintient sa capacité à innover et s'adapter aux nouvelles conditions de marché, et, aussi, que de nouveaux processus créateurs de valeur peuvent être développés. Cet axe traite le degré des capacités que possède l'entreprise (humaines, technologiques) et les systèmes d'information adéquats pour assurer le maintien d'une performance à long terme (Capital informationnel).

2.6. Carte stratégique du Balanced Scorecard

Le *Balanced Scorecard* est un ensemble d'indicateurs structuré. Son originalité réside dans la modélisation des relations de cause à effet afin de garantir, par des indicateurs, la tenue du cap suivi. Chaque indicateur doit être intégré dans une chaîne de relations causales qui relie les résultats stratégiques attendus à leurs inducteurs. Cet ensemble de relations de cause à effet est appelé la *carte stratégique* (Kaplan et Norton, 2001).

Fig3. Articulation des axes du *Balanced Scorecard*

Source : Alibelhadj, Y, (2016).

Le *Balanced Scorecard* constitue un effort pour comprendre les liens complexes qui unissent les différents déterminants de la performance. L'intérêt est d'inciter leur identification et explication afin d'aboutir à une *modélisation* de la performance organisationnelle.

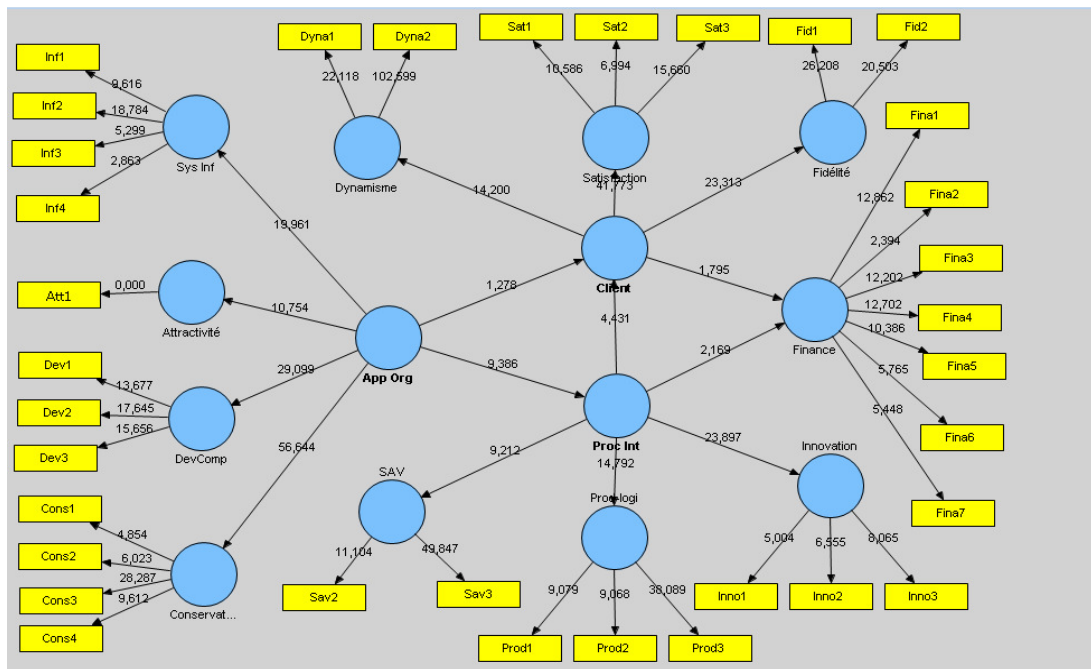
3. Données et méthodologie

Le *Balanced Scorecard* possède une dimension financière (variable à expliquer), et des dimensions non financières (variables explicatives). Ces

dernières sont représentées par un ensemble de variables latentes mesurées par des variables manifestes (annexe 2 : Nombre de variables de pilotage de la performance).

Nous avons considéré que certains indicateurs pouvant être communément perçus comme plus populaires et donc comme plus importants que d'autres dès lors qu'ils étaient plus fréquemment utilisés dans la presse économique et les plus largement compris par les managers (Cauvin et al, 2010). Le logiciel de traitement statistique utilisé dans le cadre de cette étude est SMART PLS 2 pour l'analyse des données et la modélisation structurelle. Il sert à la fois aux analyses factorielles confirmatoires (modèle de mesure) et au test des différentes relations entre la variables à expliquer, explicatives et intermédiaire (modèle structurel). Pour cerner les liens de cause à effet perçus entre les indicateurs non financiers et les indicateurs financiers, une application de la méthode *bootstrap* est nécessaire :

Fig4. *Modèle de mesure et structurel après l'application de la méthode bootstrap*



Le *Bootstrap* donne la valeur du *t de Student* associé à chaque relation entre les différentes dimensions. Cette valeur sert à connaître si le coefficient de

chaque relation est significativement différent de zéro (la relation est supposée significative dès lors que le t de *Student* est supérieur à (1,96). La figure ci-dessus montre qu'il y'a des liens entre les différentes dimensions du modèle. On peut confirmer l'existence des liens entre les indicateurs financiers et non financiers, et entre les différents indicateurs non financiers du modèle. Cependant, les relations entre les différentes dimensions ne sont pas, toutes, significatives. La figure ci-dessus montre qu'il existe une relation significative entre la dimension *apprentissage organisationnel* et la dimension *processus internes*. Il y'a aussi une relation significative entre la dimension *processus internes* et les dimensions *clientèle* et *financière*, mais on constate une absence d'une relation significative entre la dimension *apprentissage organisationnel* et la dimension *clientèle*. Et presque significative entre les dimensions *clientèle* et *financière*. L'étude a montré que les entreprises algériennes, de l'échantillon, privilégient les processus internes sur les clients, en d'autre terme, leur savoir-faire sur l'évolution du marché. Les dirigeants d'entreprises ont plutôt une vision basée sur les couts.

4. Conclusion et discussion

L'étude a montré les spécifications des pratiques des systèmes de mesure de la performance. Elle a aussi traité les types de liens existants entre les différentes dimensions du modèle *Balanced Scorecard*.

Avec l'utilisation de la méthode des équations structurelles, approche PLS et l'application de la méthode *Bootstrap* sur l'échantillon étudié, l'étude a dévoilé la vision et stratégie des dirigeants des entreprises algériennes. Le mode de gouvernance prôné par les dirigeants se base essentiellement sur les stratégies de couts, privilégiant les processus internes sur l'évolution du marché.

Annexes

Annexe 1. Types de performance

Performance industrielle	La performance industrielle constitue la base de l'activité de l'entreprise réalisée aux seins des processus productifs, se basant sur trois éléments principaux : la <i>Gestion du risque</i> , la <i>Réduction des couts</i> et le <i>Maintien du niveau d'activité</i> .
Performance commerciale	C'est la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services répondant aux attentes des consommateurs. Les entreprises doivent être en mesure de conserver et fidéliser les clients, et de développer des parts de marché. La performance commerciale est analysée selon l'aspect quantitatif et qualitatif. Il s'agit d'analyser la croissance des ventes et la qualité et l'image de

	marque.
Performance managériale	Elle reflète la qualité du modèle de management prôné par l'entreprise. Elle est liée à la performance individuelle du manager qui doit, pour atteindre les objectifs fixés, avoir différents critères et être capable à coordonner les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>L'esprit de conception</i> : orientation et ouverture d'horizon ; ➤ <i>L'habilité d'exécution</i> : application pure et simple ; ➤ <i>Le doigté d'arrangement</i> : conciliation et gestion des contradictions.
Performance économique	La performance économique réside dans la survie de l'entreprise et sa capacité à atteindre les objectifs fixés. Son étude s'attache aux ressources et emplois liés aux opérations productives. Elle s'évalue par l'analyse du compte du résultat.
Performance financière	La structure financière de l'entreprise est un élément important pour le bon fonctionnement de ses opérations et activités. Les éléments d'appréciation des performances financières se situent à travers <i>le financement par émissions d'actions (les capitaux propres)</i> et <i>le financement bancaire (l'endettement)</i> .
Performance humaine	Elle est perçue comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise. On exige du salarié maintenant une implication intellectuelle et psychologique, contre sa seule force physique à l'ère de l'organisation taylorienne.
Performance sociétale	Il s'agit de la capacité à gérer et à satisfaire les stakeholders. La performance sociétale d'une entreprise est, alors, un ajustement entre les pressions sociales et les réponses apportées par l'entreprise.
Performance organisationnelle	C'est la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.
Performance technologique	C'est l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits.
Performance stratégique	Pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante.

Annexe 2. Nombre de variables de pilotage de la performance

Dimensions de performance	Variables latentes (déterminants)	Variables manifestes (Indicateurs)
Finances		Retour sur investissement
		Croissance du bénéfice net
		Croissance des ventes

		Rentabilité sur les ventes
		Rentabilité économique
		Flux de Trésorerie (Cash Flow)
		Productivité
Clients	Dynamisme commercial (2)	Nombre des prospects visités
		Nombre de devis émis
	Satisfaction des clients (3)	Nombre de vente
		Délais de livraison
		Nombre de réclamations
	Fidélité (2)	Nombre de clients SAV
Nombre de clients perdus		
Processus internes	Processus d'innovation (3)	Cout d'innovation
		Nombre de ventes de nouveaux produits
		Nombre de brevets
	Processus opératoire (processus de gestion de production), (3)	Durée de fabrication (réactivité)
		Cout de production
		Volume de la production
	Service après-vente (processus de contrôle qualité), (3)	Nombre de produits défectueux
		Temps de réponse aux appels de service
		Cout de réponse aux appels de (SAV)
	Apprentissage organisationnel	Attirer les compétences (1)
Développer les compétences (3)		Nombre de jours de formation annuel
		Nombre de projets réussis
		Nombre de projets abandonnés
Conserver les compétences (satisfaction et motivation des employés), (4)		Taux de turn over
		Nombre d'années au sein de l'entreprise
		Absentéisme
		Nombre d'accidents
Systèmes d'information (bases de données, outils et réseau nécessaires pour promouvoir la stratégie), (4)		Disponibilité de l'information (veille)
		Capacités de communication
		Participation aux foires, aux salons
		Nb d'informations manquantes ou

Référence Bibliographique

1. Alibelhadj. Y. (2016). « Application du Balanced Scorecard sur la performance de l'entreprise algérienne », thèse de doctorat en sciences de gestion, option marketing. Université de Tlemcen.
2. Alibelhadj, Benhabib. A (2017). « Application du modèle de pilotage de type Balanced Scorecard par les entreprises algériennes ». Les Cahiers de MECAS n15. Tlemcen.
3. Alibelhadj. Y. (2016). « Etude empirique sur les variables du modèle de performance balanced scorecard ». Algerian Business Performance Review (ABPR), Ouargla n9,. Universite Kasdi Merbah, Ouargla (Algérie).
4. Alibelhadj. Y, Smahi. A. (2015). « Le tableau de bord prospectif: un outil de mesure de la performance globale ». Revue européenne du droit social, Volume XXVI • ISSUE 1 .Edition Bibliotheca Targoviste.
5. Autissier. D, Vandangeon-Dermuz.I, Vas.A. (2010), « Conduite du changement, concepts clés », édition Dunnod.
6. Bachet. D, (1998). « Quelle performance pour les entreprises et pour l'emploi ?» Revue Economie et Politique.
7. Bodin. J. (1576). « Les six Livres de la République ».
8. Boix. D, Feminier. B. (2003). « Le tableau de bord facile ». Paris Editions d'Organisation.
9. Bouquin. H. (2001). « Le contrôle de gestion » PUF Paris.
10. Capron, Quairel-Lanoizelee. (2007). « La responsabilité sociale d'entreprise » Ed La Découverte, Collect Repères, Paris.
11. Cauvin. E, Neumann. B, Michael. L. (2010). « Evaluation de la performance des managers : L'effet de l'ordre de présentation et de l'importance relative des indicateurs financiers et non financiers », *Comptabilité - Contrôle – Audit*, Tome 16.
12. Chandler. A.D. (1992). « Organisation et performance des entreprises ». Editions de l'organisation.
13. De Rongé Y, Cerrada. K. (2012). « Contrôle de gestion ». 3e ed Pearson.

14. Dogson. R ; Lee. K ; Drager. N. (2002). « Global health governance : a conceptual review » Discussion Paper No.1, www.who.org.
15. Gaudin J.P. (2002). « Pourquoi la gouvernance ? », Paris, Presses de la FNSP, coll. La bibliothèque du citoyen.
16. Kaplan. R.S, Norton. D.P, « Utilisation de la carte de pointage équilibrée en tant que système de gestion stratégique », Harvard Business Review, janvier-février, 1996.
17. Kaplan, Lamotte. (2001). « The Balanced Scorecard and Quality Programs ». Balanced Scorecard Report.
18. Kaplan. R, Norton. D. (2004). « The strategy-focused organisation », Strategy & Leadership.
19. Kaplan. R, Norton. D. (2001). « The strategy-focused organization : how balanced scorecard companies thrive in the new Business environnement », Harvard Business School Press.
20. Kaplan. R, Norton. D. (1992). « The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance », HBR.
21. Langlois. G, Bringer. M, Bonnier. C. (2010). « Contrôle de gestion ».
22. Machiavel. (1513). « Le Prince ».
23. O'grady John. (2002). « Recent Corporate Failures - Key Lessons from the Private Sector ». Conference on Corporate Governance in the Public Sector, Canberra.
24. Senechal. O. (2004). « Pilotage des systèmes de production vers la performance globale ». Habilitation à diriger des recherches, Université de Valenciennes et du Hainaut Cambresis.
25. Voyer. P, (2004), « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance » 2e éd Presses de L'université de Quebec.