

Les cadres de conception des systèmes de mesure de performance (Performance Measurement Systems (PMS))

Présenter par : **AOUDIA mouloud**,
Université de Ouargla
REZAZI Omar
Université de Blida

Introduction :

La mesure de performance a reçu beaucoup d'attention récemment il n'est que penser au nombre d'articles qui sont publiés en la matière.

Les systèmes de mesure de performance (PMS) sont principaux pour les entreprises. Le PMS est un mécanisme employé pour améliorer la probabilité d'implanter avec succès une stratégie (Gautreau et Kleiner, 2001)

Comme les compagnies doivent prévoir les problèmes et les opportunités et procèdent aux ajustements nécessaires en temps utile, un solide reportage de performance est indispensable pour chaque fonction de management. (Pintelon et Puyvelde, 1997)

En outre, les systèmes efficaces de reportage de la performance soutiennent les programmes de l'amélioration continue. Le reportage de la performance peut également être la première étape vers le Benchmarking. (Pintelon et Puyvelde, 1997)

A. Neely (1999) suggère qu'il y a sept (07) raisons principales qui expliquent la révolution actuelle que connaît la mesure de performance :

- (1) la nature changeante du travail;
- (2) la concurrence croissante;
- (3) les initiatives spécifiques d'amélioration;
- (4) les prix nationaux et internationaux;
- (5) les changements dans les rôles organisationnels;
- (6) les changements dans les demandes externes; et
- (7) la puissance de la technologie de l'information.

Dans le passé, les organisations ont employé indépendamment des mesures financières et non financières pour évaluer la performance. Cependant, les mesures financières étaient utilisées comme moyen principal pour évaluer la performance du top management, tandis que les mesures non financières étaient employées à des niveaux plus bas.

Les mesures financières traditionnelles sont critiquées parce qu'elles (A. Neely, 1999):

- Encouragent le court terme.
- Manquent d'intérêt stratégique et ne fournissent pas des données sur la qualité, le degré de réponse et la flexibilité.
- Encouragent l'optimisation locale.
- Encouragent les managers à réduire au minimum la variance par rapport à une norme plutôt que de rechercher une amélioration continue.
- Ne fournissent pas d'informations sur les clients et les concurrents.
- Elles sont d'intérêt historique. Le chiffre d'affaires de ventes, par exemple, rapporte simplement ce qui s'est produit la semaine dernière, le mois dernier ou l'année dernière, tandis que la plupart des directeurs veulent des mesures prédictives qui indiqueront ce qui se produira la semaine prochaine, le mois prochain, ou l'année prochaine.
- Elles impliquent une surcharge de données dont souffre la plupart de managers.
- Elles sont rarement intégrés entre elles ou alignés sur les processus du business.
- Elles sont souvent mal définies.

Aujourd'hui beaucoup d'auteurs et de praticiens font des tentatives d'agrandir cette vue limitée.

Définition des indicateurs de performance :

L'indicateur de performance est «une valeur numérique pour un aspect d'un (sous) processus qui n'est pas influencé par les processus reliés et est représentatif en tant qu'une mesure pour l'efficacité et/ou l'efficience de cet aspect du (sous) processus.» (Arts et autres, 1998).

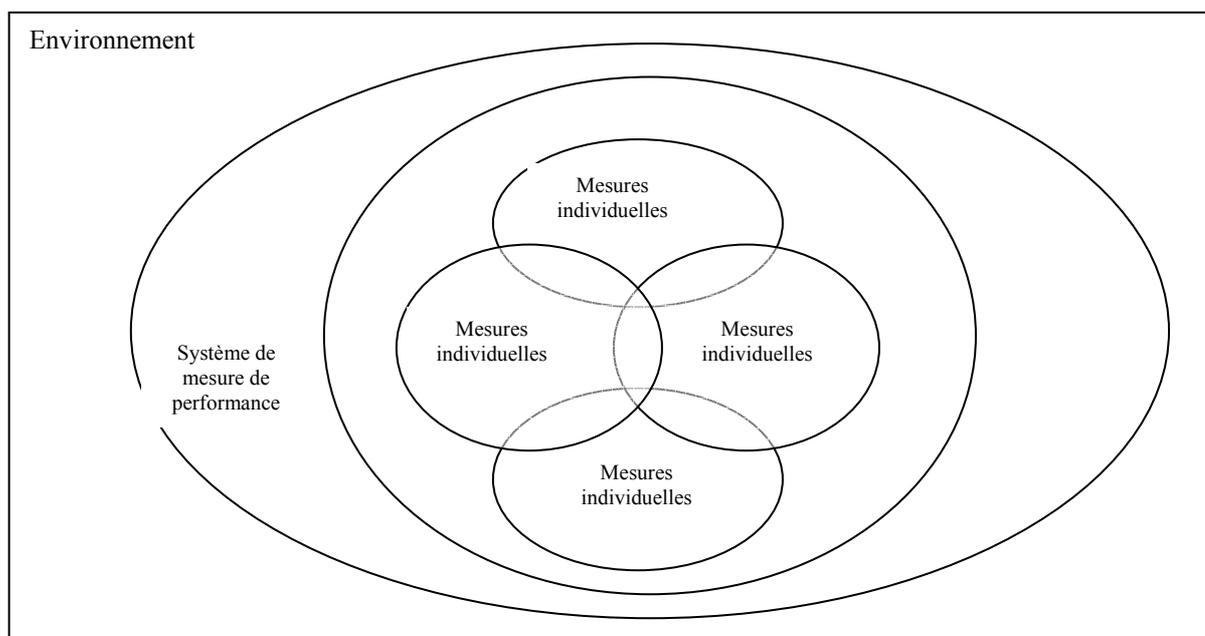
La valeur absolue de tels indicateurs comparés à une norme (étant choisie à l'avance) ou une tendance de cette valeur peut être utilisée pour estimer des niveaux de performance (Arts et autres, 1998).

La théorie de mesure de performance :

Selon Neely et al (1995) un système de mesure de performance peut être examiné à trois différents niveaux:

- (1) les mesures individuelles de la performance;
- (2) l'ensemble des mesures de performance – le système de mesure de performance comme entité; et
- (3) le rapport entre le système de mesure de performance et l'environnement dans lequel il fonctionne.

Le schéma 1 : Un cadre pour la conception d'un système de mesure de la performance, Neely et al (1995)



Au niveau de la mesure individuelle, ce "système de mesure de performance" peut être analysé en posant des questions comme:

- quelles sont les mesures de performance employées?
- pourquoi sont elles employées?
- combien coûtent elles?
- quels avantages fournissent-elles?

Au prochain niveau plus élevé, le système peut être analysé en examinant certains sujets tels que :

- est ce que tous les éléments appropriés (internes, externes, financiers, non financiers) sont couverts?
- est ce que les mesures reliées au taux d'amélioration ont été introduites?
- est ce que les mesures qui se relient aux objectifs de long et de court terme du business sont introduites?
- est ce que les mesures ont été intégrées à la fois, verticalement et horizontalement?
- y a-t-il des mesures qui sont en conflit entre elles?

Et au niveau le plus élevé, le système peut être analysé en vérifiant si :

- les mesures renforcent les stratégies de l'entreprise;
- les mesures assortissent la culture de l'organisation;
- les mesures sont conformes avec la structure d'identification et de récompense existante et;
- quelques mesures se concentrent sur la satisfaction du client;
- certaines mesures se focalisent sur ce que fait la concurrence.

I/ Mesures individuelles de performance

Comme le montre le schéma 1, tous les systèmes de mesure de performance se composent d'un nombre de mesures de performance individuelles.

Les mesures de performance peuvent être classifiées en accord avec leur perspective, à savoir les mesures financières (exemple : retour sur capitaux propres, marge bénéficiaire) et non financières (la qualité, l'innovation, ...), les mesures internes (comme la satisfaction des employés) et externes (comme la satisfaction du client) et les mesures de résultats (par exemple : améliorée la qualité, plus hauts revenus, plus hauts profits, ...) et conducteurs de performance (comme la durée de cycle). La plupart des mesures financières reflètent les résultats des décisions passées. Par conséquent, elles sont des **indicateurs de retard**, ces indicateurs risquent de ne pas montrer les problèmes jusqu'à ce qu'il soit trop tard pour agir. Les conducteurs de performance, d'autre part, ont la puissance de prévoir les résultats futurs. Ainsi, ils sont désignés également sous le nom d'**indicateurs d'avance**. Une autre classification, est lié au **niveau d'intérêt des mesures**: des mesures de diagnostic sont utilisées comme moyen pour surveiller et contrôler les opérations de jour en jour et les mesures stratégiques, d' autre part, sont sélectionnés pour informer les actionnaires des intentions stratégiques de l'organisation ainsi que du progrès qui a été fait dans leurs réalisations.

Il est largement accepté en littérature que les dimensions principales de la performance de la fabrication, peuvent être définies en termes de **qualité, temps, coût et flexibilité**. Cependant, une confusion existe toujours concernant ce que ces termes génériques veulent dire. Le tableau suivant montre que les termes de : la qualité, le temps le coût et la flexibilité entourent une variété de dimensions différentes.

Tableau 1 : Les dimensions multiples de la qualité, le temps, le coût et la flexibilité (Neely et al, 1995)

Quality	Time	Flexibility
Q1: Performance	T1: Manufacturing lead time	F1: Material quality
Q2: Features	T2: Rate of production introduction	F2: Output quality
Q3: Reliability	T3: Deliver lead time	F3: New product
Q4: Conformance	T4: Due-date performance	F4: Modify product
Q5: Technical durability	T5: Frequency of delivery	F5: Deliverability
Q6: Serviceability		F6: Volume
Q7: Aesthetics	Cost	F7: Mix
Q8: Perceived quality	C1: Manufacturing cost	F8: Resource mix
Q9: Humanity	C2: Value added	
Q0: Value	C3: Selling price	
	C4: Running cost	
	C5: Service cost	

Mesure de performance concernant la qualité (Neely et al, 1995) :

Traditionnellement la qualité a été définie en termes de conformité aux spécifications et par conséquent les mesures de la performance basées sur la qualité sont concentrées sur les questions telles que le nombre de défauts produits et le coût de la qualité.

Le coût réel de qualité est une fonction des coûts de prévention, d'évaluation et d'échec. Avec l'arrivée du management de la qualité totale (TQM) l'emphase a décalé loin de la "conformité selon des spécifications" vers la satisfaction du client. En conséquence l'utilisation des enquêtes d'opinion

de client et de la recherche de marché est devenue plus répandue. D'autres actions communes de qualité incluent le processus de contrôle statistique et le concept de six-sigma de Motorola.

Mesures de performance concernant le temps (Neely et al, 1995) :

Le temps a été décrit à la fois comme source d'avantage concurrentiel et mesure fondamentale de la performance de fabrication. Sous la philosophie de la fabrication Just-In-Time (JIT) la production ou la livraison des marchandises juste trop tôt ou juste trop tard sont vues comme un gaspillage. De même, un des objectifs de la technologie optimisée de production (OPT) est la minimisation des temps de la sortie. Galloway et Waldron ont développé un système des coûts basés sur le temps connu comme comptabilité de sortie. Une autre approche intéressante de la conception des *mesures* de performance basées sur le temps est celle d'Azzone et al. Ils suggèrent que les compagnies qui cherchent à utiliser le temps en tant que moyen d'avantage concurrentiel doivent utiliser un ensemble générique de mesures.

Mesures de performance concernant le coût (Neely et al, 1995) :

La plupart des plans comptables de gestion utilisés aujourd'hui sont fondés sur des hypothèses qui ont été faites il y a 60 ans alors que l'environnement des affaires a changé nettement dans les 60 dernières années (par exemple l'attribution du travail et des frais généraux (overheads) indirects selon le coût direct de travail).

En raison des critiques adressées à la comptabilité de gestion traditionnelle Cooper a développé une approche connue sous le nom de comptabilité basée sur l'activité (activity-based-costing (ABC)). Il est à noter que l'ABC était à l'origine conduite par la nécessité de produire des coûts de produit plus précis. Maintenant, il est devenu de plus en plus évident que l'avantage d'ABC est en grande partie fonction de l'analyse du processus et ceci est lié avec le concept de re-conception du processus de business.

Une autre mesure de performance basée sur le coût largement documentée est la productivité. Celle-ci est par convention définie comme étant le rapport entre l'output total et l'input total. Des problèmes surgissent avec la mesure de la productivité parce qu'il n'est pas difficile de définir seulement des entrées et des sorties, mais également de les mesurer.

Mesures de performance concernant la flexibilité (Neely et al, 1995) :

Slack identifie la gamme, le coût et le temps comme dimensions de flexibilité, bien qu'il modifie plus tard ce modèle de sorte qu'il inclue seulement la gamme et la réponse, où la gamme se rapporte à la question de la distance à laquelle le système de fabrication peut changer et la réponse se concentre sur la question de la façon dont elle peut changer rapidement et à moindre coût.

Il y a diverses dimensions de flexibilité : la flexibilité de mélange, la flexibilité de changement, la flexibilité de modification, le déplacement de la flexibilité (rerouting), la flexibilité de volume et la flexibilité matérielle

Cox perçoit le concept de la flexibilité comme mesure de l'efficacité avec laquelle le processus de fabrication peut être changé.

II/ Cadre de système de mesure de performance : 1^{ère} génération

La conception des systèmes de mesure de performance appropriés pour les entreprises modernes est un sujet d'une préoccupation croissante pour les académiciens et les praticiens.

La Balanced Scorecard :

Un des cadres les plus largement identifiés pour la mesure de performance d'aujourd'hui est la **Balanced Scorecard**. La Balanced Scorecard (BSC) a été proposée par Kaplan et Norton (1992). Elle fournit un véhicule à l'organisation pour articuler et opérationnaliser la stratégie adoptée. La stratégie est traduite dans des objectifs (stratégiques) de long terme, dont l'accomplissement est déterminé par des mesures de performance appropriées avec leurs cibles relatives. Les plans d'action sont ensuite formulés pour atteindre ces objectifs stratégiques. Par conséquent, les rapports causes à effets entre les plans d'action et la stratégie adoptée sont une hypothèse dans cette approche. (Tsang, 1998)

Les mesures de BSC sont établies autour de quatre perspectives:

- financière (vision de l'investisseur);
- client (les attributs de performance évalués par les clients);
- les processus internes (les moyens de long et court terme pour réaliser les objectifs); et
- l'apprentissage et la croissance (capacité de s'améliorer et de créer de la valeur).

Schéma 2 : La Balanced scorecard, Kaplan et Norton (1992)

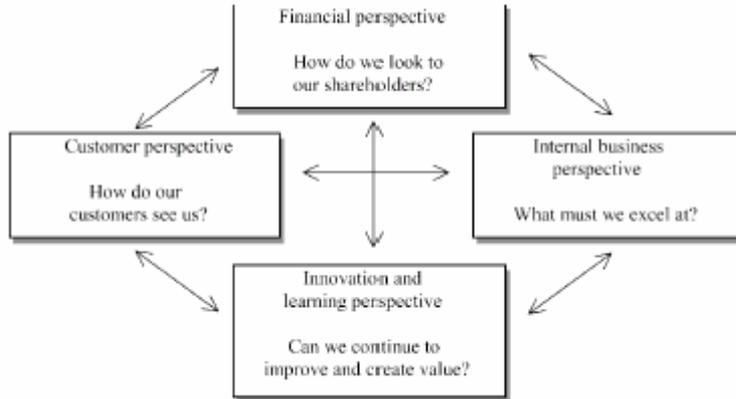
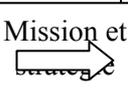


Schéma 3 : La balanced scorecard relie les objectifs stratégiques aux actions de courts termes, Tsang (1998)

	Objectifs stratégiques	Mesures (KPI)	Cibles	Plans d'action	Perspective
Mission et 					Financière
					Client
					Processus Internes
					Apprentissage et croissance

La balanced scorecard dirige les managers pour ce concentrer sur une poignée de mesures qui sont les critiques pour le succès continu de l'organisation, (Tsang et al, 1999).

Les mesures de BSC surveille contre la suboptimisation parce qu'elle dirige les managers à considérer toutes les mesures principales qui sont collectivement critiques pour le succès futur de l'organisation (Tsang, 1998).

L'approche de BSC fournit un cadre holistique pour établir un système de management de la performance au niveau de la compagnie ou d'unité de business. (Tsang et al, 1999)

Il est à noter que la BSC ne définit pas la meilleure stratégie à prendre pour une compagnie. Aucun système ne peut faire ça; c'est la responsabilité et la vision du top management. La BSC ne peut pas également choisir les meilleures mesures de la stratégie. C'est également la responsabilité du top management aussi bien que la responsabilité du management inférieur/moyen. La BSC exige du management de se concentrer sur la création de la stratégie et la définition des manières avec lesquelles la performance peut être mesurée en accordance avec la stratégie. (Gautreau and Kleiner, 2001)

Les auteurs originaux de la balanced scorecard recommandent que la scorecard soit mise à jour de façon régulière; c'est un modèle dynamique. La scorecard doit être mise à jour quand des

changements de stratégie et/ou de structure de l'entreprise se produisent. (**Gautreau and Kleiner, 2001**)

La communication est essentielle lors de l'utilisation de la BSC. Le management doit communiquer d'une manière claire la stratégie aux employés et comment ils s'attendent à ce que les employés se performant afin de réaliser les buts de l'entreprise. (**Gautreau and Kleiner, 2001**)

Une partie de la difficulté en employant la BSC est d'essayer d'automatiser le système. Les mesures non financières de la BSC sont souvent difficiles à établir, à relier et/ou à mesurer. En plus de cela, il peut être difficile de quantifier les mesures et l'approche peut mener à trop de mesures de performance.

L'implantation et la mise à jour de la BSC sont des tâches difficiles à accomplir et nécessitent un temps et des ressources importantes (le temps total de développement d'une BSC est souvent un an ou plus (McKenzie, 1998)).

La balanced scorecard fournit un cadre utile mais il y a peu de fondements, en termes de processus de conception du système de mesure de performance. En plus, la balanced scorecard contient une faille sérieuse parce que si un manager devaient présenter un ensemble des mesures basées seulement sur elle, il ne pourrait pas répondre à une des questions les plus fondamentales – ce que font les concurrents (la perspective du concurrent)?

La balanced scorecard est, cependant, seulement un de plusieurs cadres de mesure de performance, qui ont été proposés.

Le prisme de la performance

Le prisme de la performance a cinq facettes – les facettes du top et du fond sont la satisfaction de l'actionnaire et la contribution de l'actionnaire respectivement. Les trois facettes latérales sont les stratégies, les processus et des capacités.

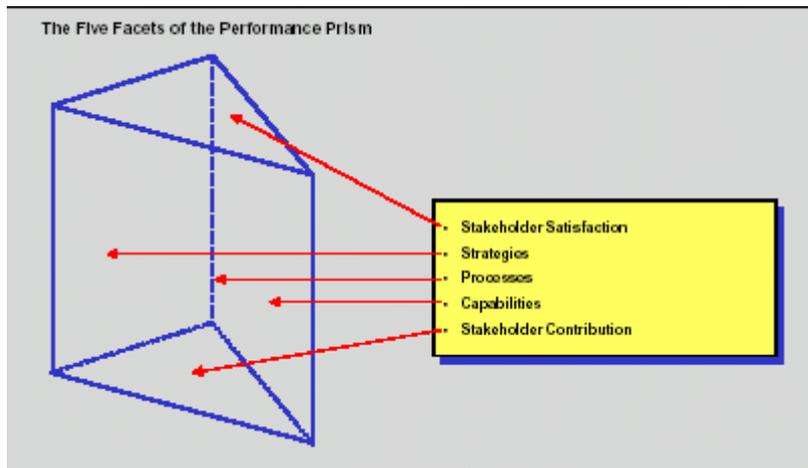
Le cadre de mesure de prisme de performance a été développé par Andy et al en collaboration étroite avec le Centre for Business Performance à l'école de Management de Cranfield (autrefois à l'université de Cambridge) et le Process Excellence Core Capability de Andersen Consulting.

En conséquence cinq perspectives distinctes, mais logiquement liées, de la performance ont été identifiées ainsi que cinq questions principales pour la conception de mesure:

1. **Satisfaction de partenaire** – qui sont les partenaires principaux et qu'est ce qu'ils veulent et de quoi ont-ils besoin?
2. **Stratégies** – quelles sont les stratégies que devons nous mettre en place pour satisfaire les aspirations et les besoins de ces derniers partenaires principaux?
3. **Processus** – quels sont processus critiques dont nous avons besoin pour exécuter ces stratégies?
4. **Les capacités (capabilities)** – quelles sont les capacités dont nous avons besoin pour faire fonctionner et améliorer ces processus?
5. **Contribution du partenaire** – quelles sont les contributions que nous devons exiger de nos partenaires pour maintenir et développez ces capacités ?

Ces cinq perspectives de la performance peuvent être représentées sous forme de prisme. Le prisme réfracte la lumière. Il illustre la complexité cachée de quelque chose qui apparaît comme simple tel la lumière blanche, ainsi il est avec le prisme de performance. Il illustre la complexité de la mesure de performance et du management. Les dimensions individuelles et les cadres traditionnels prennent des éléments de cette complexité. Tandis que chacun d'eux offre une perspective unique sur la performance (unidimensionnelle). La performance, cependant, n'est pas unidimensionnelle. Pour la comprendre en sa totalité, il est essentiel de regarder à partir de perspectives multiples et liées telles que celles offertes par le prisme de performance.

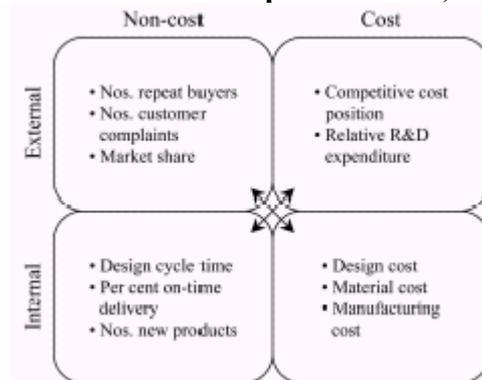
Schéma 4 : Le prisme de Performance (Neely and Adams, 2001)



Matrice de mesure de performance

En 1989, Keegan et al ont présenté la matrice de mesure de performance montrée dans le schéma 5. Comme avec la Balanced Scorecard, sa force se situe dans la manière qu'elle cherche à intégrer différentes dimensions de performance, et le fait qu'elle utilise les termes génériques "interne", "externe", "coût" et "non-coût" augmente sa flexibilité. C'est-à-dire que la matrice de mesure de performance devrait pouvoir adapter n'importe quelle mesure qui s'ajuste dans le cadre fourni par la Balanced Scorecard, tandis que l'inverse peut ne pas être vrai, par exemple, la performance de concurrent. Cependant, la matrice de performance, n'est pas aussi bien empaquetée que la Balanced scorecard et ne rend pas explicites les liens entre les différentes dimensions de la performance des business, qui est une des plus grandes forces de la Balanced scorecard équilibré de Kaplan et Norton.

Schéma 5 : Matrice de mesure de performance, Keegan et al (1989)



Cadre des résultats et des déterminants

Une alternative, qui surmonte la critique de la matrice précédente, est le cadre des résultats et des déterminants représenté par le tableau 2. Ce cadre, qui était développé par Fitzgerald et al (1991) suivant leur étude de performance sur la mesure de performance dans le secteur des services, est basée sur l'hypothèse qu'il y a de deux types de base de mesure de performance dans toute organisation, ceux qui sont reliés aux résultats (compétitivité, performance financière), et ceux qui se concentrent sur les causes déterminantes des résultats (qualité, flexibilité, utilisation de ressource et innovation).

Tableau 2 : Cadre des résultats et des déterminants Fitzgerald et al (1991)

Results	Financial performance
	Competitiveness
Determinants	Quality
	Flexibility
	Resource utilisation
	Innovation

Il ressort de cette distinction que les résultats obtenus sont une fonction de performance passée de business vis-à-vis de certains déterminants spécifiques- c.-à-d. que les résultats sont des indicateurs de retard, tandis que les déterminants sont des indicateurs d'avance.

Autres cadres :

Certains auteurs et organisations ont essayé d'être encore plus prescriptifs, en proposant des cadres de mesure très détaillée et spécifique.

Azzone et al (1991), par exemple, ont développé le cadre montré au Tableau 3, qui cherche à identifier les mesures les plus appropriées pour les organisations qui ont choisi de poursuivre une stratégie de la concurrence basée sur le temps.

L'institut Chartered Accountants of Scotland (ICAS) : a également développé un cadre détaillé de mesure de performance, basé sur les différentes manières dans lesquelles les entreprises emploient des mesures de performance, pour :

- la planification des business;
- et les opérations de contrôle.

Pour développer leurs cadres, **ICAS (1993)** a préparé une liste principale de toutes les mesures de performance financières et non financières qu'ils ont découvertes pendant l'examen substantiel de la littérature et les ont alors tracé sur deux diagrammes en arbre.

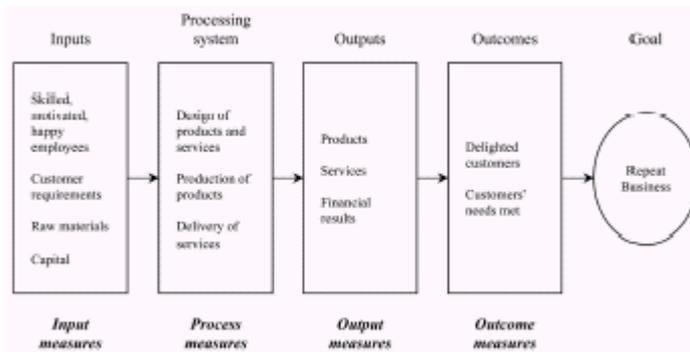
Les cadres de mesure de performance discutés jusqu'ici ont tendance à être hiérarchique dans leur orientation. Il y a, cependant, plusieurs cadres, qui encouragent les directeurs à prêter l'attention aux écoulements horizontaux des matériaux et l'information dans l'organisation, c.-à-d. les processus de business, notamment ceux proposés par **Brown (1996)** et **Lynch et Cross (1991)**. Le cadre de **Brown**, qui est montré sur le schéma 6, est utile parce qu'il accentue la différence entre l'entrée, le processus, le rendement et les mesures de résultats. Il emploie l'analogie de faire cuire un gâteau au four pour expliquer cela plus entièrement. Les mesures d'entrée seraient concernées par le volume de farine, la qualité des oeufs, etc. Les mesures de processus seraient concernées par la température de four et la durée du temps de traitement au four. Les mesures de rendement sont concernées par la qualité du gâteau. Les mesures de résultats seraient concernées par la satisfaction des mangeurs de gâteau c.-à-d. le gâteau agréable?

Tableau 3 : Cadre pour la concurrence basée sur le temps, Azzone et al (1991)

	Internal configuration	External configuration
R&D engineering time	Number of changes in projects Delta average time between two subsequent innovations	Development time for new products
Operations through-put time	Adherence to due dates Incoming quality Distance travelled Value-added time (as a percentage of total time) Schedule attainment	Outgoing quality Manufacturing cost
Sales and marketing order processing lead time	Complexity of procedures Size of batches of information	Cycle time Bid time

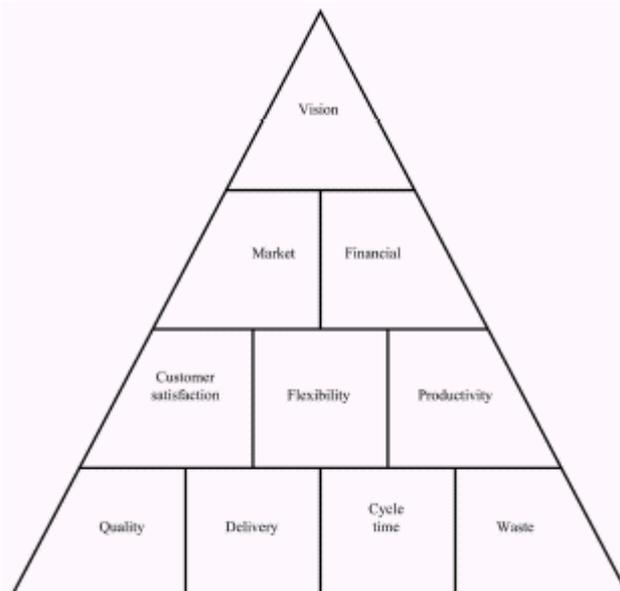
Source: Azzone et al, 1991

Schéma 6 : Les inputs, processus, output et outcomes Brown (1996)



La pyramide de performance de Lynch et Cross est représentée par le schéma 7. Ce cadre attache ensemble la vue hiérarchique de la mesure de performance des business avec la vue de processus de business. Il rend également explicite la différence entre les mesures qui sont d'intérêt pour les parties externes- la satisfaction du client, qualité et livraison, et les mesures qui sont principalement d'intérêt dans le business-la productivité, la durée de cycle et la perte.

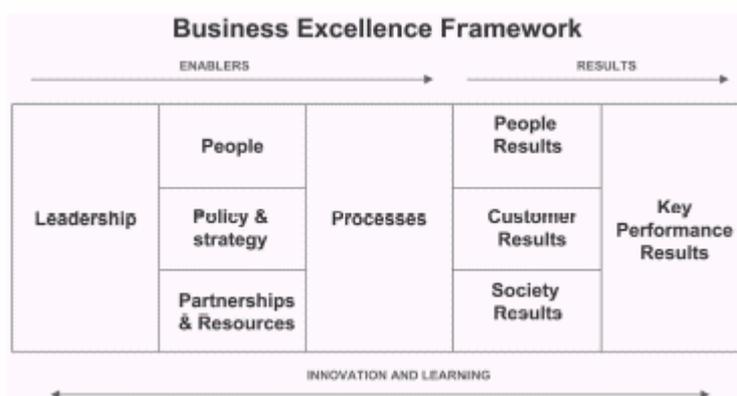
Schéma 7 : La pyramide de performance de Lynch et Cross, (1991)



Un autre cadre de mesure étendu et actuellement connu sous le nom de : **European Foundation for Quality Management's Business Excellence Model**. Celui-ci se compose de deux sous-ensembles distincts de facteurs de performance, largement classifiés comme *enablers* et *résultats* (voir le schéma 8). La théorie soutenant le Business Excellence Model est que les *enablers* sont les leviers que le management peut tirer pour fournir de futurs résultats. Une des faiblesses de ce cadre et de celui de Lynch et Cross, est qu'ils sont difficiles à opérationnaliser.

Les termes utilisés dans ce cadre sont assez ouverts et peuvent être interprétés dans beaucoup de situations, c'est que n'importe quelle organisation simple peu décider de capturer n'importe quelle unes de plusieurs douzaine de mesures différentes de performance sous chacun des titres.

Schéma 8 : The European Foundation for Quality Management's Business Excellence Model, Neely et al (2000)



II/ Cadre de système de mesure de performance : 2^{ème} génération

Ce que ces approches de première génération réalisaient étaient de compléter les mesures financières traditionnelles avec des mesures non financières et de fournir un cadre pour inciter les personnes à réfléchir sur les mesures non financières qu'ils devraient inclure dans le système de mesure de performance de leur organisation.

Comme les méthodologies de mesure de performance sont capables d'aider la prise de décision, les approches de deuxième génération ont apporté un pas en avant significatif en tant qu'elles ont commencé à adresser la dynamique de la création de valeur en étudiant les transformations des ressources aussi bien que les stocks de ces ressources. En effet, l'emphase dans les pratiques de la deuxième génération est sur les transformations plutôt que sur les mesures individuelles courantes.

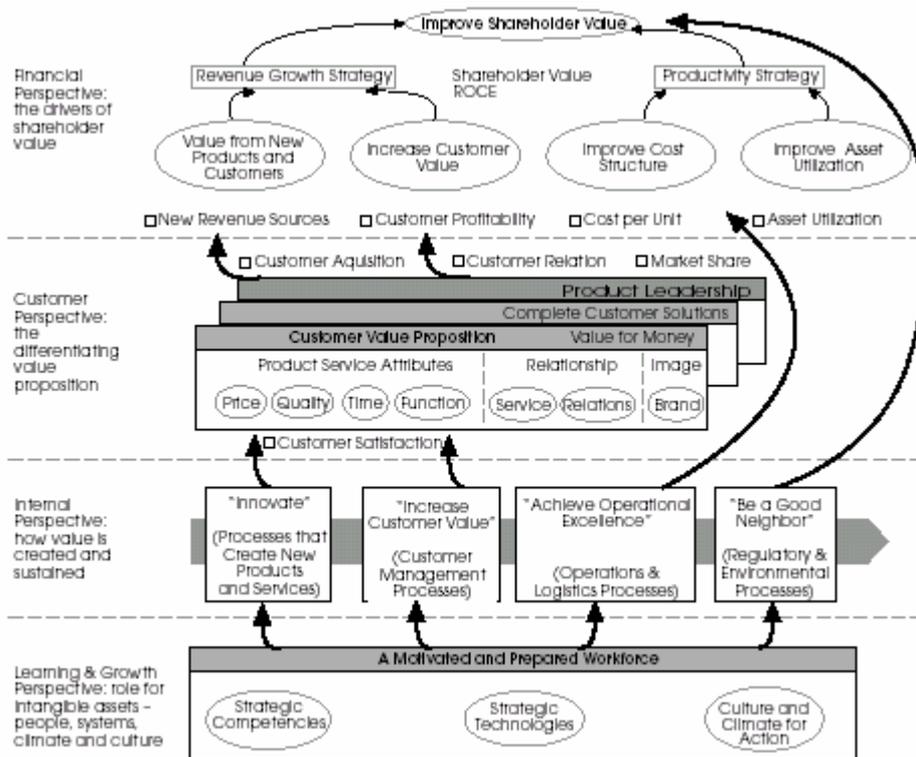
(Andy Neely et al 2003)

Les exemples des cadres de mesure de la deuxième génération incluent les cartes de stratégie développés par Kaplan et Norton (2000), les cartes de succès et de risque développés par Andy Neely et al (2002), et le modèle d'IC-Navigator développé par Goran Roos et al (1997) et Chatzkel (2002).

Les cartes de stratégie sont une prolongation normale des Balanced scorecards et leurs permettent de fonctionner en tant que des cadres de mesure de la deuxième génération. Bien que la carte de stratégie suive la logique de la scorecard, elle offre une visualisation différente des quatre perspectives de la scorecard. De cette façon elle reflète le rapport causal supposé entre les objectifs sur la scorecard (voir schéma 9).

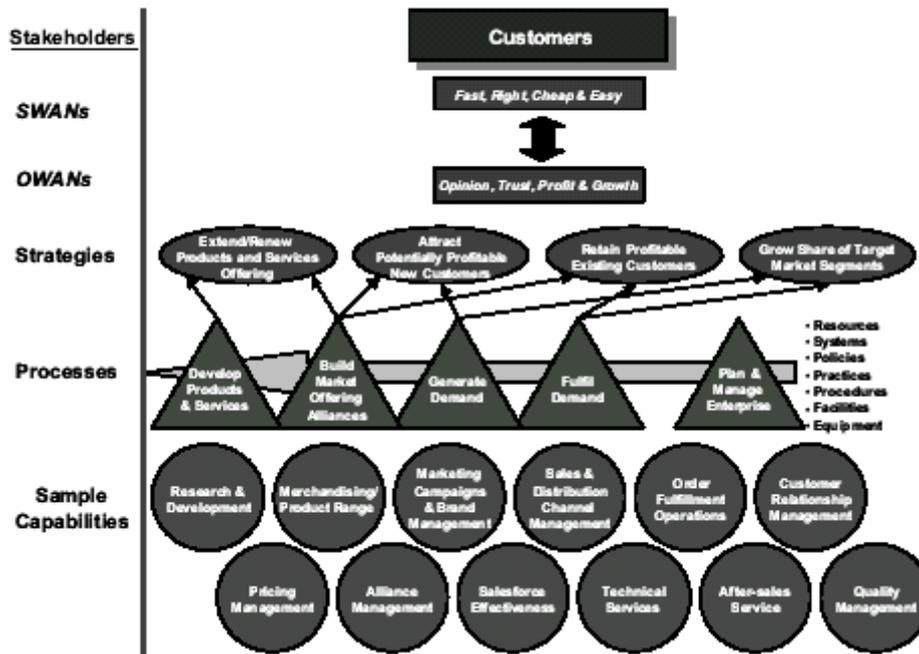
Bien qu'il soit relativement facile de produire des cartes de stratégie, elles peuvent contraindre si elles sont liées trop étroitement aux quatre perspectives de la Balanced scorecard.

Schéma 9 : Carte de Stratégie, Kaplan et Norton(2000)



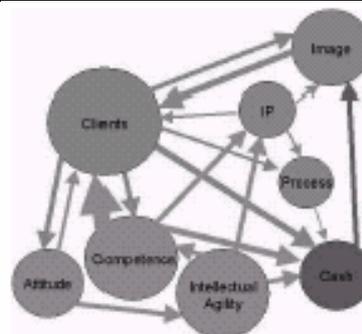
Pour surmonter les imperfections dans l'approche de scorecard équilibrée, le **prisme de performance** a été développé. L'adressage des cinq questions de ce prisme permet aux organisations de construire des cartes de succès complètes, parfois par chaque partenaire principal (voir schéma 10 pour un exemple d'une carte de succès de client). Une autre amélioration suggérée par Neely et al (2002) est la notion de cartes d'échec ou de risque. Celles-ci identifient potentiellement les points d'échec critique dans l'organisation, qui pourraient mener à l'exposition excessive au risque si ils ne pas suivis. Une position plus large adoptée par le prisme de performance et les cartes de succès et d'échec qui lui sont liées fournit une structure flexible qui permet aux organisations de tracer tout ce qui est important pour elles dans leurs cartes de succès et d'échec.

Schéma 10 : Carte de succès (Neely et al, 2002)



Une autre méthodologie pour détecter les voies les plus influentes dans la création de la valeur chez les organisations est le modèle d'*IC-Navigator*. Comme étant une carte conceptuelle, le navigateur dépeint la présence et l'importance des ressources réelles et intangibles et les transformations de ces ressources tout en respectant la réalisation de l'intention stratégique de l'organisation. Dans le navigateur (voir le schéma 11 pour un exemple) la taille des cercles représente les stocks de ressources rangées selon leur importance relative aux objectifs stratégiques et la largeur des flèches représente l'importance des transformations d'une ressource vers d'autres, encore dans l'accord avec les objectifs stratégiques.

Schéma 11 : Modèle De Navigateur, Neely et al (2003)



Contrairement aux approches de première génération, le navigateur met l'accent très fort sur le potentiel de création de valeur à long terme. En se concentrant sur le niveau de la ressource, une clarté accrue est donnée au processus à travers lesquels les ressources de l'organisation contribuent au développement et au déploiement des capacités stratégiques. Avec le navigateur, seulement des

mesures qualitatives sont prises des ressources et des transformations, par conséquent toutes les métriques sont des nombres sans dimensions et ordinales. L'évaluation de la performance par l'approche de navigateur apporte une certaine structure aux complexités et particularités impliquées avec la mesure et le management des intangibles. Plus tard, la force du navigateur se situe dans ses capacités à souligner la subjectivité, et simultanément l'offre de moyens objectifs de regarder les ressources critiques, lesquels peuvent être soulevés par l'entreprise afin de définir son territoire stratégique. Le Navigateur explique toutes les ressources qui contribuent à la valeur dans une organisation. En conséquence, l'analyse fournie par le navigateur ne devient pas attaché à un ensemble de connotations qui peuvent exister dans les approches de première génération.

La mesure de performance de deuxième génération a une faiblesse fondamentale qui doit être reconnue. La faiblesse est que tandis que l'existence des ressources monétaires est explicitement inclus dans les approches de traçage, il n'y a aucune capacité de lier la méthodologie orientée vers le business avec le cash flow libre, qui est la pierre angulaire courante de l'évaluation du marché. En d'autres mots, la mesure de performance de deuxième génération ne fait aucune tentative pour faire lier le management orienté vers le business et orienté financièrement et les méthodologies de mesure. L'imperfection fondamentale des approches de deuxième génération fournit le début pour le développement de la troisième génération d'approches de mesure de performance.

Conclusion :

La première génération des systèmes de mesure été basée sur l'hypothèse que les systèmes de mesure financières devraient être complété avec des indicateurs non financiers, y compris les intangibles. Tandis que cela était un développement valable, le problème avec ces générations d'approches était qu'elles étaient statiques et n'illustrent pas les liens qui existent entre différentes mesures de performance. La deuxième génération des systèmes de mesure ont abordé cette question en employant la carte de stratégie et/ou de succès pour tenir compte de la nature dynamique de la performance et les processus de transformation liant les objectifs et les ressources. La troisième génération des systèmes de mesure sera construite sur ces développements et recherchera à lier explicitement les dimensions non financières et intangibles de la performance du business à la génération du cash-flow libre.

Jusqu'ici la recherche dans le domaine de la mesure de la performance s'est principalement focalisée sur les cadres de première génération. Une attention plus croissante est prêtée aux approches de deuxième génération, mais pour surmonter vraiment les crises de mesure les organisations ont besoin d'adresser les défis des approches de troisième génération, à savoir:

- (1) les modèles doivent refléter les réalités statiques et dynamiques des organisations mais en même temps ne pas perdre la convenance comme outil managérial.
- (2) réaliser un déplacement des données vers l'information et fournir une information rigoureuse particulièrement sur les conducteurs immatériels de la valeur dans les organisations.
- (3) les modèles doivent être pratiques et alignés avec les autres processus d'organisation afin de permettre à des actions d'être prises.
- (4) et le plus fondamentalement de tous, chercher de plus en plus des manières robustes de démontrer les implications de cash flow des conducteurs de valeur non financiers et intangibles d'organisation.