

# L'IMPACT DE L'UTILISATION DU TABLEAU DE BORD SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DES MULTINATIONALES AU MALI

## THE IMPACT OF THE USE OF THE SCORECARD ON FINANCIAL PERFORMANCE OF MULTINATIONAL COMPANIES IN MALI

BOUBOU DOUCOURE\*

\*Institut Universitaire de Gestion, Université de Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), MALI,  
Email : [doucfinances@gmail.com](mailto:doucfinances@gmail.com)

### Résumé

Du fait de son importance dans le pilotage de la performance et du caractère contingent des outils de gestion, nous cherchons à savoir si l'utilisation de cet instrument de gestion par les multinationales s'est traduite par un accroissement de leur rentabilité financière. Nous avons analysé l'influence de la stratégie de la gestion de qualité, l'atteinte des objectifs cognitifs et contractuels et l'influence des facteurs externes sur la rentabilité financière. Les résultats des analyses statistiques à travers l'analyse de la variance, ont montré que la stratégie de la gestion de qualité influe positivement sur la performance financière, l'atteinte des objectifs cognitifs et les facteurs externes n'impactent pas la rentabilité financière des multinationales

**Mots-clés** : Tableau de bord ; Multinationales ; Performance Financière ? Mali

### Abstract

Due to the importance of the scorecard in the running of the performance and because of the incidental nature of management tools, our study seeks to determine if the use of scorecard on performance by companies results in an increase of their financial profitability. Thus, we have analyzed the influence of the strategy of management quality, the attainment of cognitive and contractual objectives and the impact of external factors on financial profitability. The results of statistical analyses have shown, through the analysis of variance, that the strategy of management quality affects positively on financial performance, but the attainment of cognitive and contractual objectives and external factors do not impact on financial profitability of multinational companies.

**Keywords** : Scorecard, multinational, financial performance, Mali

### 1. Introduction

Dans un environnement des affaires de plus en plus concurrentiel, les entreprises ont toutes le souci de rester dans la course de la performance car elles craignent de perdre leur réputation, et par conséquent voir leur label ou image s'effriter. Le contrôle de gestion est l'activité visant la maîtrise de la conduite d'une organisation en prévoyant les événements et en s'adaptant à l'évolution, en définissant les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances et les objectifs.

Le contrôle de gestion propose et élabore des outils de gestion au service du management. Rester compétitive, répondre aux exigences des clients, faire évoluer sa structure et mobiliser les ressources adaptées en conséquence sont autant de problématiques qui caractérisent le

quotidien des organisations. Ainsi, l'amélioration de la performance qui passe nécessairement par sa mesure, revêt une dimension essentielle au sein de toute organisation.

Dans le contexte d'internationalisation caractérisé par une concurrence croissante, les entreprises doivent pouvoir démontrer leur degré d'ouverture aux nouveaux outils de gestion. Ces derniers, sont donc au sens de « l'organisationnel Développement » destinés à améliorer l'organisation et la gestion, mais aussi le développement des entreprises et en faciliter son fonctionnement. Les outils de gestion se matérialisent par des démarches globales d'amélioration et de structuration, autrement dit par des dispositifs plus locaux d'organisation (un tableau de bord, une procédure, un référentiel de fonction, une enquête de satisfaction client etc.). Ils peuvent concerner l'un ou l'ensemble des domaines de gestion de la structure (commerciale, production, ressources humaines, organisation, qualité, comptabilité finance, export) et sont intégrés dans la stratégie de l'organisation, dans un but de compétitivité et de pérennité.

En effet, il existe autant d'approches de la performance que de parties prenantes. On parlera ainsi de performance économique, technique et sociale (humaine), etc.. Chacun la construit en fonction des objectifs assignés à l'organisation. L'évolution de la performance en entreprise s'effectuera au travers du système de contrôle de gestion par la mise en œuvre des outils et ou méthodes tels que le tableau de bord prospectif, la méthode d'activité basée sur le coût (ABC), la méthode d'activité basée sur le management (ABM) et la prise en compte de l'immatériel et de l'Humain. Afin du mieux appréhender la relation entre nos variables, nous verrons dans un premier temps, la définition, la naissance et l'évolution du tableau de bord et ensuite, dans un second temps, nous analyserons les différents théories et concepts.

## **2. Approche méthodologique**

### **2.1 Analyse théorique et conceptuelle de l'utilisation du tableau de bord**

Cette section vise d'abord à définir le tableau de bord, son historique, son évolution et ensuite faire ressortir le lien entre le tableau de bord et la performance financière.

#### **2.1.1 Définition**

Dès la fin du 19<sup>e</sup> siècle, les dirigeants collectaient l'information au travers d'un « rapport hebdomadaire » ou d'un « journal de marche ». Pour l'essentiel, cette information se présente sous une forme narrative. A partir des années 1920-1930, le tableau de bord, sans qu'il soit nommé d'ailleurs, apparaît de notre point de vue contemporain, comme l'instrument qui est espéré par les dirigeants. Ils clament alors leur besoin d'informations, de « statistiques » de ventes ou de production. Tout porte à croire que le tableau de bord va enfin émerger dans sa forme canonique.

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivi par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. C'est un instrument de communication et de décision qui permet au manager de s'informer de la performance passée et présente des activités qui entrent dans son champ de

responsabilité mais aussi, des événements qui peuvent influencer cette performance dans le futur (Norton et Kaplan ; 1997).

« Le tableau de bord se définit comme un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions » (Bouquin H, 2001).

C'est un instrument de mesure de la performance nécessaire pour la prise de décision pour tous les acteurs de l'entreprise (Alain Fernandez ; 2008).

S'appuyant sur les missions et la stratégie de l'entreprise, le tableau de bord décline celles-ci en objectifs et mesures autour de quatre axes jugés primordiaux :

- l'axe financier qui permet de juger les résultats des autres axes ;
- l'axe client qui identifie les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner ;
- l'axe processus interne qui analyse les politiques d'amélioration de trois composantes : innovation / conception des produits, la production et l'après-vente, qui permet d'envisager la valeur du produit sur un cycle complet intégrant l'utilisation mais aussi le recyclage ;
- l'axe apprentissage organisationnel qui porte sur les infrastructures (ressources humaines, systèmes et procédures) que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance et générer la croissance à long terme.

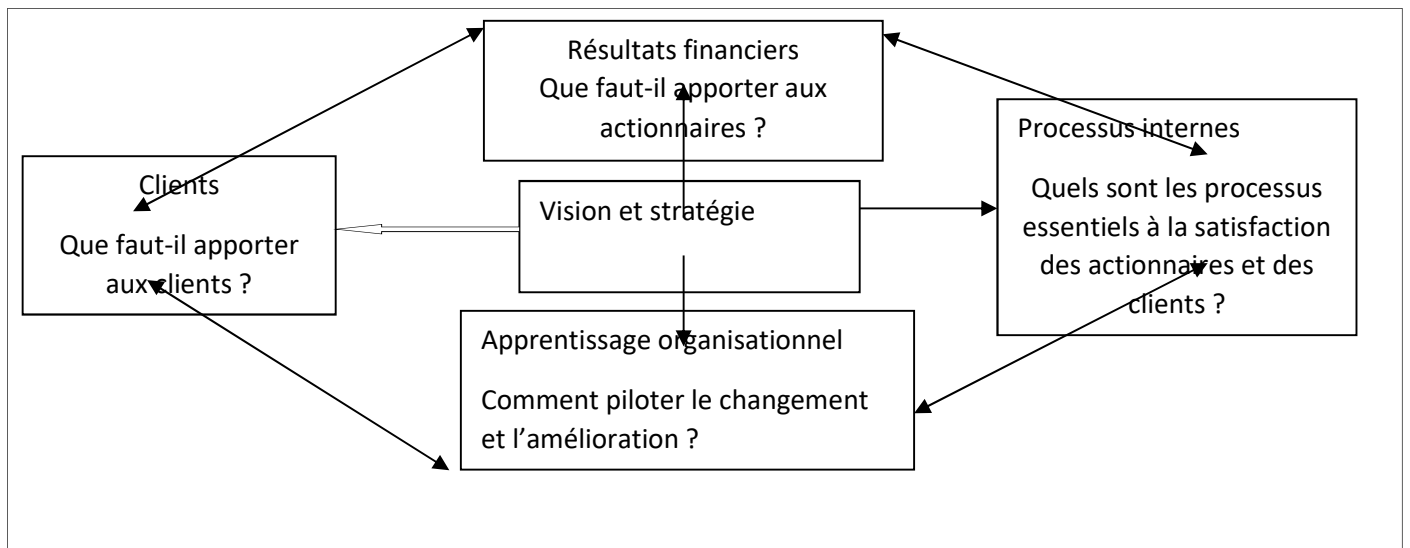


Figure 1 : le tableau de bord et les objectifs stratégiques

Source: Kaplan R.S et D.P.Norton (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard business School Press. p.21

Le tableau de bord met en avant le caractère « provocateur » que peuvent revêtir les indicateurs non financiers. A la différence des indicateurs financiers, les indicateurs non financiers semblent avoir la capacité de s'inscrire dans la texture la plus intime d'une

organisation. C'est pourquoi ces indicateurs combinent de façon inextricable une dimension rationnelle et une dimension émotionnelle.

Dans toutes les économies, les multinationales jouent un rôle capital. Par ailleurs, la survie et la prospérité des entreprises dépendent, en partie, de la qualité des outils de gestion dont elles disposent.

Les tableaux de bord sont parmi les outils de contrôle de gestion qui présentent théoriquement les caractéristiques d'intégrer les spécificités des multinationales. Piloter une entreprise, c'est d'abord se référer à sa stratégie pour traduire celle-ci dans l'action au quotidien aux différents niveaux de l'organisation. Dans la section qui va suivre, nous allons expliquer la démarche méthodologie adoptée.

## **2. 2 Méthode de l'étude**

« Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, et propose des résultats pouvant prédire, prescrire, comprendre ou expliquer la réalité » (Thiéart ; 2003).

Cette section présente la méthodologie que nous avons adoptée dans le cadre de notre recherche afin de vérifier nos hypothèses. Pour ce faire, nous allons dans un premier temps, parler des stratégies de recherche en sciences sociales, ensuite, présenter dans un deuxième temps les hypothèses et le modèle de recherche.

### **2.2.1 L'approche hypothético-déductive**

L'approche hypothético-déductive part du postulat que les observations empiriques sont des représentations partielles ou impures des principes théoriques sous-jacents.

La plupart du temps, cette stratégie vise à tester des hypothèses issues de théories. Comme le chercheur se doit d'amasser un grand nombre de cas afin d'appliquer les outils statistiques adéquats et d'aboutir à des résultats significatifs, la connaissance concrète des cas ne dépasse pas la définition et l'opérationnalisation des variables. Chaque cas devient un élément relativement anonyme et substituable d'un échantillon que l'on souhaite « représentatif » duquel on extrait des données chiffrées.

Le dialogue entre les faits et les idées est alors à l'avantage des idées, et c'est pourquoi les études centrées sur les variables sont souvent assimilées à des méthodes déductives et quantitatives, même si des méthodes inductives et qualitatives centrées sur les variables existent également (CURCHOD C 2003).

A partir du moment où les variables sont spécifiées et la population définie, les discussions portent avant tout sur le traitement des données, et le vocabulaire statistique domine l'ensemble du processus de recherche. La principale limite à cette stratégie est la difficulté de rentrer dans le détail des cas choisis.

La volonté de disposer d'un échantillon le plus large possible rend difficile une analyse en profondeur : la complexité et la contingence des faits stratégiques ne sont pas vraiment pris en considération, et la parcimonie obtenue, qui permet une généralisation, est parfois trop grande pour que les résultats soient réalistes (Aktouf 2003).

Ainsi, le chercheur, qu'il adopte une méthode centrée sur les variables ou sur les cas, est confronté aux limites de son choix.

Quand il cherche la généralisation, il doit laisser de côté des aspects essentiels, au profit d'une simplification qui peut paraître abusive, et quand il cherche à étudier en profondeur un terrain, il se heurte à un objet si complexe et contingent qu'il peut difficilement généraliser ses résultats à d'autres cas.

L'approche hypothético-déductive est susceptible d'apparaître trop contraignante pour certains. Tout doit en effet être prévu par le chercheur dès le début de sa recherche. Ainsi, il n'a pas la flexibilité d'examiner des faits nouveaux ou imprévus se révélant en cours de recherche, même si ces faits sont pertinents et importants (D'Amboise ; 1996). Il est également difficile dans les recherches en management d'arriver à respecter les exigences statistiques de généralisation si chères aux voies scientifiques traditionnelles.

### **2.2.2 Les hypothèses et le modèle de la recherche**

« L'hypothèse de recherche peut être envisagée comme une réponse anticipée à la question spécifique de recherche » Mace (1988).

Dans cette partie du travail, nous avons posé les hypothèses de la recherche que nous avons vérifiées à partir des outils statistiques. Un modèle théorique a complété les hypothèses pour mieux comprendre le sens des relations.

Nous avons retenu, trois hypothèses qui prennent en charge nos questions spécifiques de recherche :

*Hypothèse 1 (H 1) : la stratégie de gestion de la qualité impacte sur la performance financière des multinationales.*

Cette hypothèse se décompose en trois (03) sous hypothèses :

- *première sous hypothèse (H 1a) : l'utilisation du tableau de bord est influencée par l'adaptation de la stratégie de gestion de qualité ;*
- *deuxième sous hypothèse (H 1b) : la maîtrise de l'environnement permet aux multinationales d'atteindre la performance ;*
- *troisième sous hypothèse (H 1c) : le degré de décentralisation des décisions dans les multinationales impactent sur la performance.*

Pour H 1a, nous nous sommes inspirés des travaux des auteurs (Abernethy et Lillis ; 1995) pour la stratégie de la gestion de qualité. Pour ces auteurs, des stratégies telles que la gestion

de la qualité et la conquête de nouveaux clients, influencent l'utilisation de nouveaux outils de gestion et permettent aux entreprises d'atteindre la performance.

Pour H 1b, les travaux de référence sont ceux de (GUL ; 1991). Ce dernier stipule qu'en environnement incertain les managers utilisent des outils de gestion sophistiqués autres que le budget pour le pilotage de la performance.

Pour H 1c, les travaux (d'Errami ; 2004) constituent notre cadre de référence.

Il a étudié le suivi des décisions dans une entreprise décentralisée et centralisée. Ses travaux ont montré que plus les décisions sont décentralisées, plus les dirigeants utilisent des outils de gestion comme le tableau de bord pour en faire le suivi. Autrement dit l'utilisation du tableau de bord permet de voir si les objectifs assignés aux responsables ont été atteints.

*Hypothèse 2 (H 2) : l'atteinte des objectifs cognitifs et contractuels impacte sur la performance des multinationales. Pour cette hypothèse, nous nous sommes basés sur les travaux de (Poincelot et Wegman ; 2001).*

Ces deux auteurs ont étudié les objectifs d'utilisation des indicateurs du tableau de bord par les entreprises. Ils distinguent deux dimensions liées aux objectifs d'utilisation du tableau de bord : une dimension cognitive et une dimension contractuelle. La première est liée au partage des connaissances et la deuxième aux variables disciplinaires.

*Hypothèse 3 (H 3) : l'influence des facteurs externes impacte sur la performance financière des multinationales.*

Cette hypothèse se décompose en deux (02) sous hypothèses.

*Première sous hypothèse (H 3a) : le mimétisme des dirigeants impacte sur la performance financière ;*

*Deuxième sous hypothèse (H 3b) : l'effet de mode du tableau de bord impacte sur la performance financière.*

Les facteurs externes constituent pour (Bayad et Christophe ; 2006), des facteurs qui peuvent influencer l'utilisation des outils de gestion dans les entreprises. Il s'agit des facteurs tels que le mode de management et le Benchmarking.

Pour H 3a : (Bayad et Christophe ; 2006) distinguent deux types de mimétisme : direct et indirect.

Le mimétisme est direct si l'entreprise imite une ou plusieurs organisations souvent du même champ organisationnel, qui ont réussi à surmonter leurs difficultés et devenir plus performantes. Le mimétisme est indirect quand l'entreprise suit les conseils des cabinets de consultants fondés sur l'observation d'organisations performantes dans lesquelles ils ont effectués des missions avec succès.

Pour H 3b : (Abrahamson ; 1996) souligne que les effets de modes managériales sont considérés comme un progrès qui s'impose à toute organisation, à cause de leur multiplication et des nombreuses publications ou communications (revues managériales ouvrages, conférences) qui témoignent de leur efficacité.

Le contexte de changements perpétuels et de transformation permanente auquel seraient confrontées les organisations, oblige l'entreprise à se réorganiser souvent et rapidement. Après avoir défini nos hypothèses, nous allons passer à quelques statistiques.

## **2. 3 Étude statistique**

Dans cette section, nous allons présenter la méthode d'analyse statistique retenue, avant de passer à la présentation et à l'interprétation de nos résultats de recherche

### **2.3.1 Analyse bi variée : les tris croisés**

L'analyse bi variée a pour objet de mettre en exergue les relations éventuelles qui pourraient exister entre deux variables analysées simultanément : cette liaison se caractérise non seulement par une intensité mais aussi par l'ampleur de sa direction.

On se préoccupe de ce fait de deux types d'analyses : la mesure de degré de liaison et la mesure de l'effet d'une variable sur une autre.

Dans la plupart des cas, le chercheur tentera d'expliquer une des deux variables dite variable à expliquer (Y) à l'aide d'une autre variable dite variable explicative (X). Expliquer une variable à l'aide d'une autre revient à repérer dans quelle mesure les différentes valeurs que peut prendre la variable explicative ont un effet sur les valeurs prises par la variable à expliquer. Le choix des mesures de liaison dépendra fondamentalement de la nature des tests choisis. Le test que nous allons utiliser dans l'analyse des tris croisés est l'analyse de la variance (ANOVA).

L'ANOVA permet de voir le lien qui existe entre une variable nominale et une variable métrique. Si la probabilité obtenue est inférieure au seuil de significativité, on peut dire qu'il y'a un lien entre les deux variables testées. Une variable est dite de type nominal si elle peut prendre deux modalités de réponses. Elle est métrique si la réponse est mesurée sur une échelle.

La stratégie de gestion de la qualité impacte sur la performance financière des multinationales. Le test de la relation stratégie de la gestion de qualité et performance financière est effectué par l'analyse de la variance à un facteur (ANOVA). L'analyse de la variance à un facteur consiste à déterminer si une variable explicative a une influence significative sur la variable à expliquer. La variable explicative est nominale et la variable expliquée est métrique. Ainsi, l'une des sous hypothèses H1a tente de vérifier si la stratégie de la gestion de qualité (variable nominale) permet aux entreprises utilisant le tableau de bord d'atteindre la performance financière (variable métrique).

La seconde sous hypothèse tente de vérifier si la maîtrise de l'environnement (variable nominale) permet aux entreprises utilisant le tableau de bord d'atteindre la performance financière (variable métrique). L'autre sous hypothèse H1c tente de vérifier la relation entre le degré de décentralisation des décisions et la performance financière. Dès lors, nous pouvons alors conclure sur l'existence d'un lien entre l'utilisation du tableau de bord, la stratégie de la gestion de qualité, de l'incertitude de l'environnement ou la structure organisationnelle. Pour que la liaison entre les variables soit établie, il faut que la valeur moyenne de la variable performance financière soit différente pour toutes les modalités de la variable stratégie de la gestion de qualité, l'incertitude de l'environnement et structure organisationnelle.

Pour l'analyse, il faut que le test de Fisher soit significatif au seuil de 5% pour qu'il ait une influence significative ou non de la stratégie de la gestion de qualité, l'incertitude de l'environnement ou de la structure organisationnelle sur la performance financière.

### 3. Résultats

L'hypothèse H1 : la stratégie de gestion de la qualité impacte sur la performance financière. Pour tester cette hypothèse, nous avons effectué le test de l'ANOVA à un facteur dont les résultats sont consignés dans le tableau 1.

**Tableau 1** : Stratégie de la gestion de qualité

Utilisez-vous le tableau de bord ?		Considérez-vous que les actions de la gestion de qualité impactent sur la performance financière	
Comparaison des moyennes	Oui	Moyenne	(2,50) 2,34
	Non	Moyenne	(2,50) 5,03
ANOVA à un facteur	Test de Fisher		6,64
	Signification à 5%		2,10

Dans ce tableau, la probabilité obtenue avec le test de l'ANOVA est de 2,10 %. Cette probabilité est inférieure au seuil de significativité de 5 %.

D'ailleurs, le résultat obtenu avec le tri à plat de la gestion de qualité montre que 75 % de nos entreprises adopte les actions de la gestion de qualité. Nous pouvons conclure que les deux variables du tableau ont des liens statistiquement significatifs.

La stratégie de gestion de qualité impacte sur la performance financière des multinationales.  
L'Hypothèse H2

L'atteinte des objectifs cognitifs et contractuels impacte sur la performance financière des multinationales.

Pour cette deuxième hypothèse, on a aussi utilisé le test de l'ANOVA qui consiste à tester les liens qui existent entre une variable nominale et des variables métriques. Les résultats obtenus



sont présentés dans le tableau 2 qui présente les résultats obtenus avec le test de l'ANOVA. En effet, la probabilité obtenue (15,5%) est supérieure au seuil de significativité de 5%.

On peut conclure que l'utilisation du tableau de bord n'a pas de lien significatif avec la concentration des efforts vers les priorités stratégiques définies par la direction générale.

**Tableau 2** : Concentration des efforts

Utilisez- vous le tableau de bord ?		L'octroi de récompense collective (de l'équipe placée sous votre responsabilité)	
Comparaison des moyennes	Oui	Moyenne	(3, 75) 3, 59
	Non	Moyenne	(3, 75) 4,67
ANOVA a un Facteur	Test de Fisher		2,145
	Signification à 5%		15 ,5

L'hypothèse H3 : l'influence des facteurs externes impacte sur la performance financière. Cette hypothèse a été testée par l'analyse de la variance à un facteur. Cette dernière consiste à rechercher les liens qui existent entre une variable métrique et une variable nominale. La relation est significative si la probabilité obtenue est inférieure au seuil 5%.

Le tableau 3 suivant présente les différents résultats obtenus avec le test de l'ANOVA et montre une différence de moyenne. Cependant la probabilité obtenue avec l'ANOVA est de 81,25%, supérieure au seuil de 5%, on peut donc conclure que le mimétisme n'impacte pas sur la performance financière. Il n'y a pas de lien statistique entre ces deux variables.

**Tableau 3** : utilisation par les conquérants et performance financière

Utilisez- vous le tableau de bord ?		Considérez- vous que le mimétisme des dirigeants impacte sur la performance financière	
Comparaison des moyennes	Oui	Moyenne	(3, 75) 3 ,46
	Non	Moyenne	(3, 75) 3 ,56
ANOVA à un Facteur	Test de Fisher		0,055
	Significativité de 5%		81,25%

#### 4. Discussion

Il faut rappeler que l'objectif de cette étude est de voir l'impact de l'utilisation du tableau de bord sur la performance financière des entreprises multinationales.

La stratégie de la gestion de qualité impacte sur la performance financière des multinationales. Les résultats obtenus dans cette hypothèse montrent que la stratégie de gestion de qualité impacte sur la performance financière. Pour valider cette hypothèse, on a utilisé l'analyse de la variance. En effet, le test de l'ANOVA à un facteur montre qu'il y'a un

lien statistique entre la stratégie de la gestion de qualité et la performance financière. La méthode du tri à plat nous a montré également que 75% des entreprises multinationales adoptent la stratégie de gestion de qualité. Ce rapport montre bien que les entreprises mènent des actions de qualité. Ces actions se manifestent par des détections des défauts de fabrication, une insatisfaction de la clientèle etc...

Nos résultats viennent confirmer ceux de (Larcker ; 1997), (Govindarajan et Gupta ; 1985). Pour ces derniers, les entreprises qui développent des stratégies orientées vers la qualité, la différenciation ou le déploiement en juste à temps utilisent le tableau de bord pour améliorer leur performance financière. Les entretiens obtenus avec certains responsables lors de nos enquêtes, révèlent que la recherche de la performance passe par une satisfaction de la clientèle et sa fidélisation et nécessite entre autres des outils pour sa suivie.

La maîtrise de l'environnement impacte sur la performance financière. Les résultats obtenus dans cette sous hypothèse montrent que la maîtrise de l'environnement n'impacte pas sur la performance financière de multinationales. Pour cela nous avons utilisé le test de l'ANOVA pour infirmer cette hypothèse.

En effet, selon les résultats obtenus par la méthode du tri à plat, toutes les entreprises affirment que la maîtrise de l'environnement est moyenne. Les résultats obtenus avec l'ANOVA montrent qu'il y'a pas un lien statistique entre les deux variables.

L'environnement est caractérisé par des changements rapides, une clientèle infidèle. Afin d'être efficiente dans le nouveau contexte, les entreprises ont mis en place leurs dispositifs permettant de s'adapter aux besoins variables de leurs client, à être plus familières à travers le marketing relationnel.

Dans un environnement instable et dynamique, le pilotage de l'efficacité doit s'appuyer sur un système de contrôle, privilégiant l'orientation des comportements futurs et sur la mesure des résultats passés. Pour atteindre la performance, ce pilotage doit être bâti sur les attentes des différentes parties prenantes (Stakeholders).

Le degré de décentralisation des décisions du multinational impacte sur la performance financière. Les résultats obtenus dans cette sous hypothèse à travers l'analyse de la variance ont montré qu'il n'y'a pas de lien statistique entre ces deux variables. Par contre l'analyse des résultats obtenus avec le tri à plat montre une décentralisation moyenne des décisions. Cette décentralisation est notée presque dans tous les domaines de l'entreprise à savoir : la création de nouveaux produits, la conquête de nouveaux marchés, le financement de nouveaux projets, le recrutement du personnel etc.

L'asymétrie informationnelle entre les dirigeants et les subordonnés justifie que les fonctions de décisions soient transférées aux subordonnés détenant une information spécifique, et oblige l'équipe dirigeante à coordonner et contrôler leurs décisions. Cette décentralisation de la prise de la décision renforce l'obligation de coordonner les actions. Chaque responsable d'un centre de responsabilité est investi d'une mission et d'objectifs à atteindre. Le responsable du centre à une obligation de résultat et non une obligation de moyens.

L'asymétrie informationnelle entre les dirigeants et les subordonnés justifie que les fonctions de décisions soient transférées aux subordonnées détenant une information spécifique, et oblige l'équipe dirigeante à coordonner et contrôler leurs décisions.

L'attente des objectifs cognitifs et contractuels impacte sur la performance financière des multinationales. Les résultats obtenus dans cette hypothèse montrent qu'il n'y a pas un lien entre ces deux variables. En effet nous avons utilisé le test de l'ANOVA pour infirmer cette hypothèse. La performance financière ne vise ni d'objectifs d'ordre contractuel, ni d'objectifs cognitifs. Ces résultats infirment ceux de (Poincelot et Wegman ; 2001). Ces derniers ont trouvé deux objectifs différents : les objectifs d'ordre contractuel et les objectifs d'ordre cognitif. La dimension cognitive permet une réduction des conflits, un partage de connaissances et favorise également un bon climat social au sein des groupes de travail.

La dimension contractuelle renferme un pouvoir disciplinaire qui permet aux actionnaires de voir si les objectifs assignés aux dirigeants sont atteints par la direction générale. L'atteinte de la dimension cognitive est une nécessité pour celle contractuelle.

L'influence des facteurs externes impacte sur la performance financière. Les résultats obtenus révèlent qu'il n'y a pas de lien statistique entre la performance financière et le mimétisme des dirigeants. En effet, le test de l'ANOVA à un facteur montre qu'il n'y a pas de lien statistique entre les deux variables. Le tri à plat des concurrents a relevé à 75 % que la performance financière n'est pas liée à l'utilisation du tableau de bord par les concurrents.

Le mimétisme est direct si l'atteinte de la performance financière due à l'utilisation du tableau de bord est influencée par la performance des entreprises concurrentes. De même, il est indirect, si l'entreprise fait appel à un cabinet de consultants. Dans une certaine mesure, le mimétisme direct peut-être source de performance financière si l'entreprise adopte des démarches de benchmarking en copiant les bonnes pratiques de gestion. Pour le mimétisme indirect, l'hypothèse n'est pas vérifiée car certains managers révèlent que le recours aux cabinets de consultants s'explique le plus souvent par des missions d'assistance comptable et fiscale.

L'effet de mode nous inspire des travaux de (Bayad M et al, 2016). Les résultats obtenus avec le tri à plat montrent que 25 % font recours à la mode. L'effet de mode se manifeste dans un environnement par l'utilisation de nouveaux outils de gestions issues de la littérature de gestion. Par contre le test d'hypothèse à travers l'analyse de la variance (ANOVA) montre qu'il n'y a pas de lien entre les deux variables. Les résultats confirment ceux de (Bayad M et al, 2016).

Du côté managérial, ce travail peut constituer un important support d'aide pour les managers des entreprises utilisant le tableau de bord. Sur le plan théorique et académique, elle va servir de base pour les recherches futures qui veulent évoluer dans ce domaine.

Comme la majeure partie des objectifs fixés sont généralement d'ordre financier (niveau du chiffre d'affaires, du profit à réaliser, des coûts à ne pas dépasser), les responsables ont tendance à privilégier l'utilisation des budgets au profit du tableau de bord

Ces résultats obtenus confirment celui de (WADE ; 2003) sur la présence du budget comme l'outil de gestion le plus présent dans nos entreprises et infime d'autres part des résultats de GUL qui défend la thèse que dans un environnement incertain, les gestionnaires utilisent un système de contrôle de gestion sophistiqué que les budgets. Poursuivre les recherches afin de savoir s'il existe une adéquation entre le type de tableau de bord, s'inspirant des modèles de tableaux de bord équilibrés qui pourrait contribuer à améliorer la qualité du système de mesure de la performance actuelle des entreprises (Kaplan et Norton, 1996).

Pour compléter toujours notre étude relative à l'utilisation du tableau de bord et l'atteinte de la performance financière, nous suggérons de vérifier si une cohérence entre le tableau de bord et les objectifs attendus impliquent une amélioration de la performance perçue, et pour quel partenaire de l'organisation ? (valeur actionnariale ou partenariale).

Dans l'ensemble, les résultats de cette étude, reprennent les grandes lignes de celles réalisées par (Poincelot, Wegman et Christophe ; 2001) dans la grande entreprise, même si les conclusions ne sont pas totalement identiques.

La place importante qu'occupe les entreprises multinationales dans l'économie occidentale justifie que l'on s'attache à leurs spécificités afin d'améliorer la qualité de leurs systèmes de mesure et de suivi de la performance.

Notre travail est confronté à des limites. Ces dernières se résument essentiellement à certains choix méthodologique que nous avons opérés et aussi à l'outil de collecte des données utilisées. D'abord l'échantillon de convenance que nous avons utilisée n'est pas très indiqué lorsqu'on veut aboutir à des résultats généralisables. L'étude devrait pouvoir porter sur une gamme de multinationales basées au Mali. La méthode empirique ou méthode des quotas aurait pu être utilisée. Aussi, dans le cadre de notre enquête, les données ont été recueillies au niveau des personnes ressources. Ce qui fait que les informations recueillies sont le reflet de la perception ou de l'opinion d'une seule personne. Le biais des réponses fournies par les enquêtes, pose la question de la fiabilité des informations recueillies. La réticence des entreprises à accepter les questionnaires constitue également une grande difficulté.

## **5. Conclusion**

Cette étude avait comme objectif d'une part de vérifier si l'utilisation du tableau de bord par les entreprises leur permet d'atteindre la performance financière. D'autre part d'apprécier le niveau de connaissance des entreprises sur cet outil de gestion très prisé dans les pays développés. Elle s'est préoccupé de savoir si les facteurs de contingence, les objectifs cognitifs et contractuels, l'effet de mode, le mimétisme permettent d'atteindre la performance financière.

Au final, l'étude nous a permis de savoir que les dirigeants des entreprises utilisent le tableau de bord de manière informelle. En effet les entretiens avec les responsables révèlent l'absence de mise à jour et de vérifications périodiques.

## Références

- Abernethy M.A., Lillis A (1995) « The impact of manufacturing flexibility on management control system design », *Accounting Organizations and Society*, vol.20 Issue 4, PP 241 – 258
- Abramson E. (1996) «Management fashion», *the academy of management review*, 21(1), PP 254 – 285
- Aktouf O. (2003) « méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations/ une introduction la démarche classique et une critique »
- Alain Fernandez (2008) « les Nouveaux tableaux de bord des Managers, le projet décisionnel en totalité, P.476 »
- Bayad M et al, 2016. "Porteurs de projet en recherche d'un nouvel emploi et entrepreneuriat : sortir de la dichotomie opportunité/nécessité," *Revue de l'Entrepreneuriat*, De Boeck Université, vol. 15(3), pages 205-229.
- Bayad M. et D-J. Garand, 1998) « Revue de gestion des ressources humaines : GRH mobilisatrice et performance des PME »
- Bayad M. et Garand D-J (1998). «Vision de propriété-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action, 4<sup>ème</sup> congrès international Francophone de la PME, METZ-Nancy»
- Bouquin H. (2001). « Le contrôle de gestion, PUF, 5<sup>ème</sup> édition, Paris 2001 »
- Gul, F. A. (1997) «The effet of management accounting systems and environmental uncertainty on small business manager' performance» *Accounting and business research*, vol.22
- Kaplan R.S, Norton D.P (1997), «Using, the Balanced Scorecard as a Strategic Management system», *Harvard Business Review*, January-February, PP 75 – 85
- Kaplan R.S, Norton D.P (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy in Action*, Harvard Business School Press, P.21, Boston. Traduction française : *le tableau de bord prospectif*, les éditions d'organisation, 1998.
- LARCKER (1997) «La Gouvernance d'entreprise compte : un examen plus approfondi des choix organisationnels et de leurs conséquences».
- Mace G et Pétry F (2017) «Guide d'élaboration d'un projet de recherche, 3<sup>ème</sup> édition revue et augmentée» Presses de l'Université Laval, 170 p.
- Poincelot E. Wegmann G. (2001) «Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : une analyse théorique», *Comptabilité, Contrôle, Audit*, tome 11, vol 2, P 109 – 125

Thietart et al (2014) «Méthodes de recherche en management, PP 65 - 69», Dunod, Paris, 30 p.

Wade, B. (2003). Contrôle de gestion et réforme hospitalière : cas du Sénégal. Revue africaine de gestion 1, avril. 22 p.

Wegmann G. (2001), « Les tableaux de bord stratégiques : une instrumentation du contrôle de gestion stratégique ». Cahier de Recherche Gregor, IAE de de Paris Panthéon –Sorbonne.