



Analyse des déterminants de l'adoption des systèmes de pilotage de la performance dans les PME marocaines du textile-habillement

Rafia FRIJ¹; Mustapha KHALFOUNI²; NASSIMI Abdelhakim³; Mohamed LAMARTI SEFIAN⁴

¹<https://orcid.org/0009-0003-1622-3866>

Management Stratégique et Innovation
ENSI – Ecole des Nouvelles Sciences et Ingénierie,
Tanger, Maroc

²<https://orcid.org/0000-0001-8270-2660>

Sciences, Technology and Innovation (STI)
Abdelmalek Essaadi University, Tetouan, Morocco

³Gouvernance des Organisations et des Territoires
École Nationale de Commerce et de Gestion, Tanger, Maroc

⁴<https://orcid.org/0009-0005-5589-1714>

Sciences, Technology and Innovation (STI)
Abdelmalek Essaadi University, Tetouan, Morocco.

Résumé : Cette étude analyse les déterminants de l'adoption des systèmes de mesure de la performance multidimensionnels dans les PME marocaines, en particulier dans le secteur du textile-habillement. À partir d'un modèle Logit appliqué à un échantillon de 250 entreprises, les résultats montrent que les facteurs organisationnels (taille, ressources, structure) et managériaux (ouverture aux outils de gestion et perception des systèmes) influencent significativement l'adoption. En revanche, les facteurs environnementaux ont un effet plus limité, et l'expérience du dirigeant n'est pas significative. Ces résultats mettent en évidence le rôle central des capacités internes et des orientations managériales dans les pratiques de pilotage de la performance.

Mots-clés: Mesure de performance, PME, dirigeant, stratégie structure, taille, environnement, modèle Logit.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.19856098>

Published in: Volume 5 Issue 2



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

Le paysage industriel marocain a connu d'importants bouleversements au cours des dernières décennies. Historiquement, l'économie marocaine était marquée par la prédominance de secteurs à faible intensité technologique et une main-d'œuvre non qualifiée, avec des entreprises de taille modeste qui se distinguaient principalement par une concurrence basée sur les coûts de production. Cependant, le Maroc s'est engagé dans un processus de rattrapage technologique en orientant ses régions vers des activités de moyenne technologie, notamment dans des secteurs stratégiques tels que l'automobile, l'aéronautique et le textile-habillement (TH) (Catin et al., 2007). Dans le secteur du TH, par exemple, des stratégies de différenciation telles que le modèle de la « fast fashion » illustrent la mutation rapide des pratiques managériales.

Parallèlement, la conjoncture économique mondiale, marquée par l'une des crises les plus aiguës de notre ère, incite les entreprises à repenser en profondeur leurs modes de gestion et de pilotage. Dans ce contexte d'hyper-concurrence, caractérisé par la mondialisation accélérée, les progrès technologiques rapides et l'émergence de concurrents agiles, le pilotage de la performance devient un impératif stratégique. Les systèmes traditionnels, centrés exclusivement sur des indicateurs financiers, ne suffisent plus pour piloter efficacement les entreprises. Le Balanced Scorecard (BSC), qui intègre des dimensions non financières telles que l'apprentissage organisationnel, la satisfaction client et l'efficacité des processus internes, émerge ainsi comme un outil pertinent pour aligner stratégie et performance opérationnelle (Kaplan et Norton, 2007a ; Inamdar, Kaplan et Reynolds, 2002).

La nécessité d'adopter des outils de mesure de la performance adaptés s'avère particulièrement cruciale pour les PME marocaines. Ces entreprises, souvent caractérisées par une structure organisationnelle réduite et une centralisation des décisions autour du dirigeant, rencontrent des défis spécifiques qui ne se retrouvent pas nécessairement dans les grandes entreprises (GREPME, 1997 ; Raymond & Blibi, 2005). La diversité des pratiques de mesure de la performance observées dans ces PME – allant d'approches traditionnelles à des modèles plus innovants – souligne l'importance de comprendre les déterminants qui guident ces choix.

Un aspect essentiel de cette problématique réside dans le rôle du profil des dirigeants. Leur formation académique, leur expérience professionnelle et leur culture managériale conditionnent fortement la conception et l'évolution des systèmes de mesure de la performance. Ainsi, un dirigeant formé en finance ou en économie sera plus enclin à privilégier des indicateurs axés sur la rentabilité et le contrôle des coûts, tandis qu'un leader ayant une expertise en innovation ou en gestion des ressources humaines pourra favoriser l'intégration d'indicateurs qualitatifs, tels que la satisfaction des employés et l'engagement client (Kaplan et Norton, 2007a ; Walker et Dunn, 2006). Par ailleurs, l'expérience acquise dans des environnements internationaux ou dynamiques encourage l'adoption de systèmes de pilotage plus flexibles et adaptatifs, qui intègrent à la fois des indicateurs rétrospectifs et prospectifs (O'Reilly et Tushman, 2004).

L'ouverture des dirigeants aux nouvelles pratiques managériales et aux technologies émergentes – par exemple, l'intelligence artificielle et l'analytique avancée – représente également un levier majeur dans la modernisation des systèmes de mesure. En adoptant ces innovations, les dirigeants peuvent transformer leur approche de gestion, en favorisant une vision plus holistique de la performance qui va au-delà des simples mesures financières. Ces évolutions offrent aux PME la possibilité de renforcer leur capacité d'anticipation et d'adaptation dans un environnement en constante mutation.

Face à ces enjeux, la problématique que nous abordons dans cet article se décline comme suit:

«Quels déterminants influencent les pratiques de mesure de la performance dans les PME marocaines, et comment le profil des dirigeants façonne-t-il la conception et l'évolution de ces systèmes ? » Pour répondre à cette question, nous nous attacherons à examiner la caractérisation des systèmes de mesure de la performance actuellement mis en place dans les PME marocaines, de même que l'influence des caractéristiques internes des PME (taille, secteur d'activité, ressources disponibles) sur la conception et l'utilisation de ces systèmes. Nous analyserons également l'impact du profil des dirigeants – notamment leur formation, leur expérience et leur ouverture à l'innovation – sur le choix des indicateurs de performance et l'orientation stratégique du pilotage et comment ils perçoivent les systèmes de mesure, perception qui conditionne leur adoption et leur évolution dans un contexte de crise économique et de concurrence mondiale. Enfin, nous traiterons l'importance croissante des indicateurs non financiers dans la prise de décision, au regard des limites des systèmes traditionnels basés sur des données comptables (Kaplan et Norton, 1996 ; Eccles, 1999).

L'objectif de cette recherche est double. D'une part, nous souhaitons apporter un éclairage sur les pratiques actuelles de mesure de la performance dans les PME marocaines, et d'autre part, proposer un modèle d'adoption des outils de pilotage qui intègre les spécificités organisationnelles et décisionnelles propres à ces entreprises. Ce faisant, nous espérons contribuer à la littérature sur le management de la performance et fournir des recommandations concrètes pour améliorer la compétitivité des PME dans un environnement mondialisé et hyperconcurrentiel, à travers des profils de dirigeants engagés dans l'évolution desdits systèmes de performance.

2. Contexte et cadre théorique de la recherche

Les écrits sur la configuration et l'utilisation des systèmes de mesure de performance dans les entreprises sont de plus en plus nombreux dans la littérature. Ceci s'explique par le fait que les pratiques de mesure de la performance ont-elles mêmes largement évolué, ces dernières années, sous l'influence de deux nouvelles réalités : la diffusion des indicateurs non financiers et le renforcement des liaisons entre la stratégie et les outils de gestion utilisés. En conséquence, plusieurs outils ont été conçus dans cette perspective en prenant en considération le caractère multidimensionnel de la performance. Les entreprises se sont rendu compte du manque d'informations mises à la disposition du décideur par les systèmes classiques de mesure de la performance.

De tradition, les systèmes d'information décisionnelle sont réservés au strict usage d'une élite dirigeante. Avec ces systèmes qui fournissent généralement des informations à caractère comptable et financier, les utilisateurs (dirigeants, responsables de services, etc.) ne constatent que tardivement les conséquences des actions engagées. Ils pilotent en temps différé sans une réelle connaissance des valeurs ajoutées de l'activité de l'entreprise.

Les informations issues des systèmes traditionnels de mesure de la performance sont nécessaires pour constater, communiquer, s'évaluer, mais non pour piloter. Ces indicateurs ne parviennent pas à révéler des dangers latents susceptibles de mettre en difficulté l'entreprise par la suite. Il serait aujourd'hui parfaitement avéré que ces systèmes classiques sont complètement inadaptés à la nouvelle allure de l'environnement marquée par l'imprévisibilité sur le plan politique, socio-économique et technologique. C'est pourquoi, on a assisté ces derniers temps à l'apparition de nouveaux outils intégrant des mesures non financières et prenant en considération le lien entre le management stratégique et opérationnel de l'entreprise.

Dans un survol historique des mesures de performance, Ampuero et al. (1998) mettent en évidence une partie de la littérature plus quantitative qui appréhende la performance à partir presque exclusivement de données comptables et financières, jusqu'au milieu des années 1990, où on voit

apparaître des modèles plus globaux de mesure et de gestion de la performance, tels que l'EVA (Stern, Stewart et Chew, 1998) et le tableau de bord équilibré (Kaplan et Norton, 1996) prenant en considération des indicateurs de performance non financiers.

Au début des années 1980, un certain nombre d'auteurs ont critiqué les modèles comptables pour mesurer la performance des organisations, dans un environnement d'affaires turbulent et hautement compétitif (Gomes et al., 2004 ; Kennerley et Neely, 2003 ; Said, HassabElnaby et Wier, 2003 ; Medori et Steeple, 2000). Cumby et Conrod (2001) ajoutent que les limites des mesures comptables ou financières sont encore plus importantes ou flagrantes pour des compagnies innovantes, dont la valeur est fortement liée à des actifs intangibles et à du capital intellectuel (Amir et Lev, 1996). On reproche ainsi aux mesures issues des états financiers le fait qu'elles sont historiques et offrent peu d'indication sur la performance future, ne prennent pas en compte les éléments intangibles de la valeur d'une entreprise et ne sont pas liées à la stratégie poursuivie par les dirigeants (Kennerley et Neely, 2003 ; Ittner et al., 2003 ; Kaplan et Norton, 2001).

Comme le souligne Eccles (1999) « On ne saurait trouver les principaux indicateurs de performance des entreprises dans les seules données financières. Qualité, satisfaction des clients, innovation, part de marché : des grandeurs de ce type reflètent mieux les conditions économiques et les perspectives de croissance d'une entreprise que ses bénéfices publiés ». Aussi, Cumby et Conrod (2001) rappellent que la performance financière « soutenable » à long terme est attribuable à des facteurs non financiers comme la loyauté des clients, la satisfaction des employés, les processus internes et le degré d'innovation de l'entreprise. Ittner et Larcker (1999) abondent dans le même sens en affirmant que les données comptables ne sont pas en mesure de prendre en compte l'investissement dans des actifs intangibles tels que la satisfaction de la clientèle.

Les pratiques comptables actuelles obligent l'imputation en charge de la majorité des coûts des efforts déployés par les entreprises pour accroître, notamment, la satisfaction de leur clientèle. Par conséquent, une entreprise qui décide d'investir dans ses stratégies de développement de marché et qui met l'accent sur la qualité de la relation avec sa clientèle, pourrait voir son bénéfice net comptable réduit, dans l'espoir que cet investissement immatériel se traduise à moyen terme par une rentabilité accrue. Anticipant tout de même des bénéfices à long terme supérieurs grâce à l'investissement dans des activités ou des pratiques d'affaires intangibles, un pourcentage élevé d'entreprises répertoriées dans diverses études attachent une importance significative à des indicateurs de performance qui ne sont pas issus des états financiers et que l'on associe à la performance « non financière » (Fernandez, 2000).

Les conclusions de Ittner et Larcker (1999) confirment que la satisfaction de la clientèle est un indicateur de performance économique associé à la performance boursière, alors qu'elle n'est pas reflétée dans les indices de performance comptables traditionnels. Banker et al. (2000) obtiennent des résultats semblables et concluent que les mesures non financières de la satisfaction de la clientèle sont significativement associées à la performance financière future et qu'ils contiennent de l'information supplémentaire qui ne se retrouve pas dans les mesures financières passées. Said et al. (2003) ajoutent à ceci que les entreprises qui utilisent des systèmes de mesure de leur performance à partir de données non financières affichent une performance boursière supérieure aux autres, confirmant ainsi que les mesures non financières révèlent un contenu informatif approprié pour la gestion de la performance.

Les résultats des auteurs confirment aussi que l'utilisation des mesures non financières est liée au degré d'innovation de l'entreprise et à son orientation stratégique en termes de qualité. Plusieurs études

s'intéressent aux liens entre l'utilisation plus ou moins intensive de mesures de la performance financière et non financière et certaines variables contingentes.

Abernethy et Lillis (1995), dans une étude ayant pour objectif de démontrer les effets d'une stratégie « flexible » (se conformer à la demande du client le plus vite possible et le mieux possible) sur l'utilisation d'indicateurs de performance, constatent que par rapport à une entreprise qualifiée de « non-flexible », une entreprise flexible aura recours, dans une moindre mesure, aux indicateurs de performance traditionnels. Hoque et al. (2001), dans une étude auprès d'entreprises australiennes, principalement manufacturières et de toutes tailles, constatent que les entreprises qui font face à une plus grande intensité de la concurrence se fient davantage aux mesures multidimensionnelles de la performance. Ces mesures multidimensionnelles ont été définies à partir de 30 items regroupés dans les quatre dimensions définies par Kaplan et Norton (1996). Ils examinent également les liens entre l'utilisation de ces mesures multidimensionnelles et l'utilisation de processus de production assistés par ordinateur. Ils concluent qu'il y a des liens entre ces deux variables mais que les liens sont significatifs seulement pour les dimensions de la performance reliées à l'innovation et à l'apprentissage. Perera et Poole (1997) montrent que les entreprises qui suivent une stratégie de différenciation utilisent davantage des pratiques de management avancées, dont des mesures de performance non financières.

Dans l'ensemble, ces études montrent que selon certaines caractéristiques organisationnelles, les entreprises utiliseront un mélange plus ou moins intense d'indicateurs financiers et non financiers pour le suivi de leur performance.

Ces constats ont favorisé le développement de tout un champ de recherche sur les mesures et les déterminants de la performance dans les organisations. La littérature existante propose différentes théories ainsi que différents outils pour la gestion des entreprises, entre autres, sur la configuration et l'utilisation des mesures de performance. Il est sûrement possible d'appliquer certaines recettes développées pour les grandes entreprises dans les PME. Il ne faut cependant pas considérer les PME comme de « petites » grandes entreprises (GREPME, 1997). Une approche de gestion différente est donc requise (Raymond & Blibi, 2005) car les PME doivent faire face à des situations particulières qui ne se produisent pas nécessairement dans les grandes entreprises. Les PME n'utiliseront donc pas nécessairement les mesures de performance dans le même but et de la même façon que les grandes entreprises. Notamment, la composition souvent limitée de l'équipe de gestion et par le fait même, l'omniprésence du dirigeant est un facteur qui influence grandement la gestion des PME (Julien & al., 2005).

Au Maroc, on constate que les cas de mise en place de systèmes de mesure de performance dans les entreprises sont très disparates et peu médiatisés comparés aux expériences étrangères dans ce domaine. Le même état des lieux pourrait être dressé en matière de travaux empiriques. En effet, au moment où se multiplient les livres, études, analyses, sites Internet sur ce thème dans les pays industrialisés, au Maroc, ceux-ci portent soit sur des études comparatives entre les outils du contrôle de gestion, ou sur des états des lieux des pratiques de mesure de la performance.

Face à ces insuffisances et à ce désintérêt des entreprises marocaines pour les systèmes de mesure de performance, nous nous sommes questionnés sur : (i) l'utilisation et la configuration que font les PME des mesures de performance, (ii) du lien entre les caractéristiques internes des PME et le design de leur système de mesure de performance, (iii) de l'impact de l'utilisation et de la configuration des mesures de performance sur la performance managériale et organisationnelle de la PME et (iv) des caractéristiques individuelles présentes chez les dirigeants de PME qui ont un impact sur le choix des mesures de performance et leur utilisation.

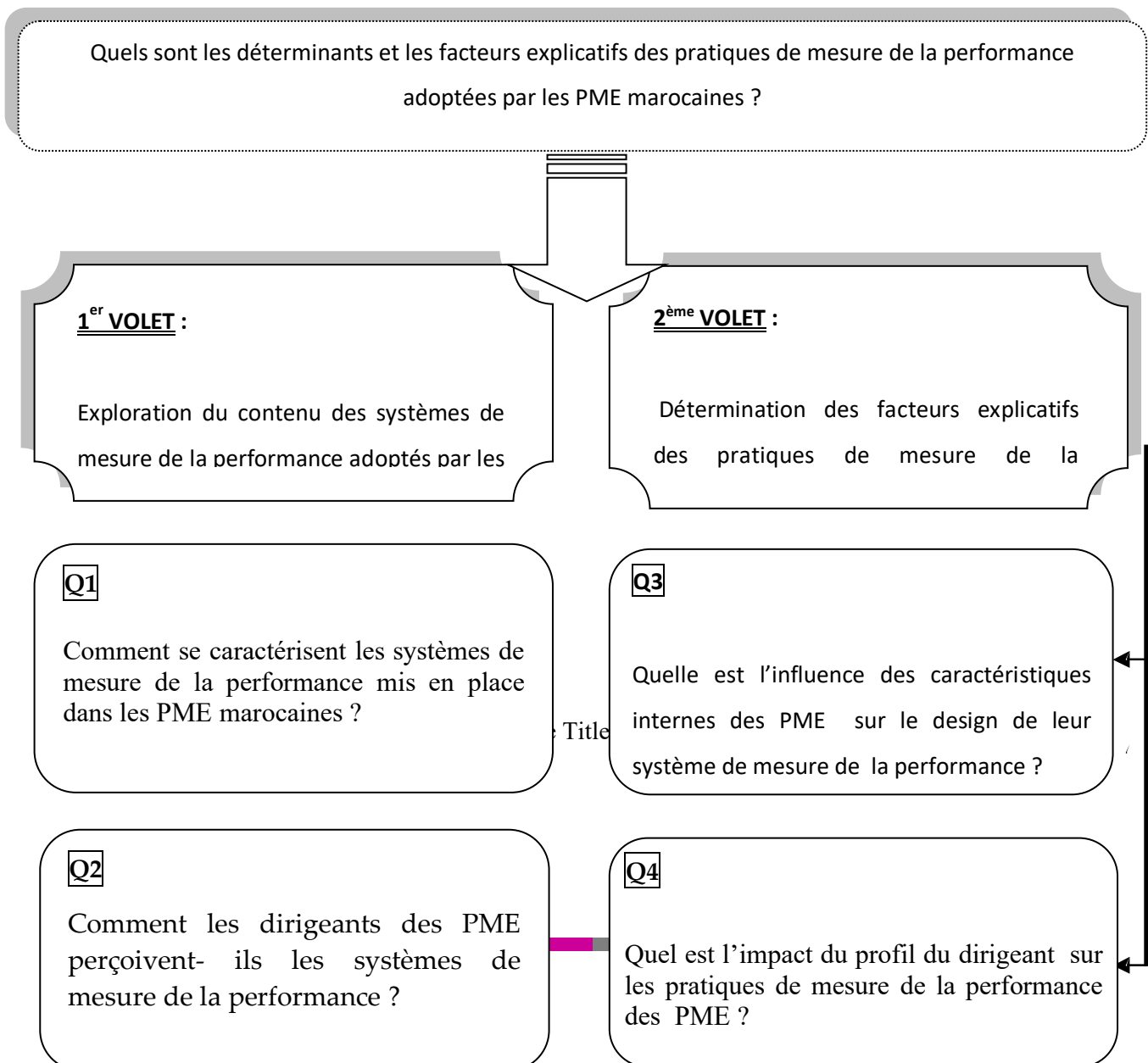
2.1. Problématique de recherche

La problématique que nous allons traiter dans cet article est la suivante : Quels sont les déterminants et les facteurs explicatifs des pratiques de mesure de la performance adoptées par les PME marocaines ?

Pour apporter des réponses à cette question, nous allons la décortiquer en un ensemble de questions auxquelles nous allons essayer d'apporter des réponses :

- Comment se caractérisent les systèmes de mesure de la performance mis en place dans les PME?
- Quelle est l'influence des caractéristiques internes des PME sur le design de leur système de mesure de la performance ?
- Quel est l'impact du profil du dirigeant sur les pratiques de mesure de la performance des PME ?
- Comment les dirigeants des PME perçoivent-ils les systèmes de mesure de la performance ?
- Quelle influence exerce l'environnement dans lequel évoluent les PME sur leurs pratiques de mesure de la performance ?
- Les PME utilisent – elles des indicateurs non financiers pour mesurer leur performance ?

Le schéma suivant synthétise l'arborescence problématique de notre recherche :



3. Méthodologie de recherche

3.1. Données et échantillon

Afin d'identifier les déterminants de l'adoption des systèmes de mesure de la performance dans les PME marocaines, une enquête par questionnaire (Annexe N°1) a été menée auprès de dirigeants d'entreprises opérant dans le secteur du textile-habillement. Le questionnaire a été administré auprès d'un échantillon de 250 PME, principalement sélectionnées dans les villes de Tanger et de Casablanca, qui représentent des pôles importants de l'industrie textile au Maroc.

Le questionnaire comporte plusieurs sections portant sur les caractéristiques de l'entreprise, le profil du dirigeant, la perception des systèmes de mesure de la performance, l'environnement concurrentiel ainsi que les pratiques de pilotage utilisées par les PME. Les réponses ont été mesurées principalement à l'aide d'échelles de type Likert allant de 1 à 5.

Pour analyser les facteurs expliquant l'adoption d'un système de mesure multidimensionnel de la performance, nous utilisons un modèle de régression logistique (Logit). La variable dépendante prend la valeur 1 si l'entreprise adopte un système multidimensionnel de pilotage de la performance et 0 dans le cas contraire. Les variables explicatives incluent les caractéristiques internes de la PME, le profil du dirigeant, la perception des systèmes de mesure ainsi que les conditions de l'environnement concurrentiel.

Dans le cadre de cette étude, l'objectif est d'identifier les facteurs expliquant l'adoption d'un système de mesure de la performance par les PME marocaines du secteur textile-habillement. Pour ce faire, un ensemble de variables dépendantes et explicatives a été retenu, en cohérence avec la problématique et les hypothèses formulées.

3.2. Présentation des variables

3.2.1. Variable dépendante

La variable dépendante de notre modèle correspond à l'adoption d'un système de mesure de la performance. Cette variable (Y) est binaire et prend la valeur :

1 Si la PME adopte un système de mesure de la performance ;

0 dans le cas contraire.

Cette variable permet d'estimer la probabilité qu'une PME adopte un système structuré de mesure de la performance.

3.2.2. Variables explicatives

Plusieurs variables explicatives ont été introduites dans le modèle afin d'analyser les déterminants de cette adoption.

A. Caractéristiques internes de la PME

Les caractéristiques internes de l'entreprise sont mesurées à travers :

La taille de l'entreprise, approximée par le nombre de salariés ;

Le niveau de ressources disponibles, évalué à travers les moyens organisationnels et informationnels consacrés au pilotage de la performance ;

Le degré de formalisation de la structure organisationnelle, mesuré à l'aide d'une échelle de Likert.

Ces variables permettent d'appréhender la capacité organisationnelle de la PME à mettre en place des systèmes de gestion formalisés.

B. Profil du dirigeant

Le profil du dirigeant constitue un facteur déterminant dans la gestion des PME. Il est appréhendé à travers :

Le niveau de formation du dirigeant ;

L'expérience professionnelle, mesurée en nombre d'années ;

L'ouverture aux outils modernes de gestion, mesurée à l'aide d'une échelle de Likert.

Ces variables reflètent le capital humain et managérial du dirigeant.

C. Perception des systèmes de mesure de la performance

Cette variable mesure la perception du dirigeant quant à l'utilité des systèmes de mesure de la performance pour la prise de décision et le pilotage stratégique de l'entreprise. Elle est construite à partir de plusieurs items évalués selon une échelle de Likert.

D. Environnement concurrentiel

Enfin, l'environnement dans lequel évolue la PME est appréhendé à travers :

- L'intensité de la concurrence ;
- Le degré d'incertitude de l'environnement économique.

Ces variables permettent d'évaluer l'influence des pressions externes sur les pratiques de pilotage des PME.

Le tableau suivant présente les principales variables utilisées dans le modèle empirique ainsi que leur définition, leur mode de mesure et le signe attendu de leur relation avec la variable dépendante. Ces variables permettent d'analyser les déterminants de l'adoption des systèmes de mesure de la performance dans les PME marocaines. Il convient de préciser que les variables mesurées à l'aide d'échelles de Likert sont construites à partir de plusieurs items du questionnaire et agrégées sous forme de score moyen afin de représenter chaque dimension étudiée.

Tableau 1 : Définition et mesure des variables du modèle

Variable	Définition	Mesure
Adoption du système multidimensionnel (ADOPT)	Adoption d'un système de mesure de la performance intégrant des indicateurs financiers et non financiers	Variable binaire (1 = adoption ; 0 = non adoption)
Taille de l'entreprise (TAILLE)	Dimension organisationnelle de la PME	Nombre de salariés
Ressources organisationnelles (RESS)	Disponibilité des ressources dédiées au pilotage et au contrôle de gestion	Échelle de Likert (1-5)
Structure organisationnelle (STRUCT)	Degré de formalisation de la structure de l'entreprise	Échelle de Likert (1-5)

Formation du dirigeant (FORM)	Niveau d'éducation du dirigeant	Variable ordinale (Secondaire à Doctorat)
Expérience du dirigeant (EXP)	Expérience professionnelle du dirigeant	Nombre d'années
Ouverture aux outils de gestion (OUTIL)	Niveau d'adoption et d'utilisation d'outils modernes de gestion	Échelle de Likert (1–5)
Perception du système de mesure (PERCEP)	Perception du dirigeant concernant l'utilité des systèmes de mesure de la performance	Score moyen d'items Likert
Intensité de la concurrence (CONC)	Niveau de pression concurrentielle dans le secteur	Échelle de Likert (1–5)
Incertitude de l'environnement (INCERT)	Degré d'instabilité et d'incertitude du marché	Échelle de Likert (1–5)

3.3. Spécification du modèle économétrique

Afin d'identifier les déterminants de l'adoption d'un système de mesure de la performance multidimensionnel dans les PME marocaines, nous utilisons un modèle de régression logistique (Logit). Ce modèle est particulièrement adapté lorsque la variable dépendante est binaire, c'est-à-dire qu'elle prend uniquement deux modalités. Dans notre cas, la variable dépendante correspond à l'adoption d'un système de mesure de la performance multidimensionnel par la PME.

Plus précisément, la variable dépendante ADOPT prend la valeur 1 si l'entreprise adopte un système de pilotage intégrant à la fois des indicateurs financiers et non financiers, et 0 dans le cas contraire. L'objectif du modèle Logit est donc d'estimer la probabilité qu'une PME adopte un tel système en fonction d'un ensemble de variables explicatives relatives aux caractéristiques de l'entreprise, au profil du dirigeant et à l'environnement dans lequel elle évolue.

La forme fonctionnelle du modèle logistique peut être exprimée comme suit :

$$P(ADOPT_i = 1) = \frac{1}{1 + e^{-Z_i}}$$

$$\text{Avec } Z_i = \beta_0 + \beta_1 TAILLE_i + \beta_2 RESS_i + \beta_3 STRUCT_i + \beta_4 OUTIL_i + \beta_5 PERCEPT_i + \beta_6 CONC_i + \beta_7 INCERT_i + \beta_8 NONFIN_i + \varepsilon_i$$

Où :

- **TAILLE** représente la taille de l'entreprise mesurée par le nombre de salariés ;
- **RESS** correspond au niveau de ressources organisationnelles disponibles ;
- **STRUCT** mesure le degré de formalisation de la structure organisationnelle ;
- **OUTIL** représente l'ouverture du dirigeant aux outils modernes de gestion ;
- **PERCEP** mesure la perception du dirigeant quant à l'utilité des systèmes de mesure de la performance ;
- **CONC** correspond à l'intensité de la concurrence dans le secteur ;

- **INCERT** représente le degré d'incertitude de l'environnement économique ;
- **NONFIN** mesure l'utilisation d'indicateurs non financiers dans le pilotage de la performance.

Les paramètres du modèle sont estimés par la méthode du maximum de vraisemblance, permettant ainsi d'évaluer l'influence de chaque variable explicative sur la probabilité d'adoption d'un système de mesure de la performance multidimensionnel.

4. Analyse empirique / Résultats

4.1. Statistiques descriptives (Tableau 2)

Tableau 2 : Statistiques descriptives des variables.

Variable	N	Moyenne	Écart-type	Min	Max
Adoption du système (ADOPT)	250	0.63	0.48	0	1
Taille de l'entreprise (TAILLE)	250	103.4	56.91	10	197
Ressources organisationnelles (RESS)	250	3.10	1.08	1	5
Structure organisationnelle (STRUCT)	250	3.14	1.02	1	5
Ouverture aux outils de gestion (OUTIL)	250	3.27	0.98	1	5
Perception du système de mesure (PERCEP)	250	3.23	0.84	1	5
Intensité de la concurrence (CONC)	250	3.26	1.00	1	5
Incertaineté de l'environnement (INCERT)	250	2.83	1.00	1	5
Utilisation d'indicateurs non financiers (NONFIN)	250	0.44	0.17	1	0.88

Le tableau 2 présente les statistiques descriptives des principales variables utilisées dans l'analyse empirique, sur un échantillon de 250 PME. La variable dépendante ADOPT affiche une moyenne de 0,63, indiquant que près de 63 % des entreprises adoptent un système de mesure de la performance multidimensionnel, ce qui traduit une diffusion relativement importante de ces pratiques.

La variable TAILLE présente une moyenne de 103,4 salariés, avec une dispersion élevée (écart-type de 56,91), révélant une forte hétérogénéité des entreprises. Les variables RESS et STRUCT affichent des niveaux intermédiaires, suggérant des ressources et un degré de formalisation modérés.

Les variables liées au dirigeant, notamment OUTIL et PERCEP, présentent des moyennes relativement élevées, traduisant une attitude globalement favorable envers les outils de gestion. Les variables environnementales indiquent un niveau modéré de concurrence (CONC) et d'incertitude (INCERT).

Enfin, la variable NONFIN affiche une moyenne de 0,44, ce qui suggère une adoption encore partielle des indicateurs non financiers dans les pratiques de gestion des PME.

4.2. Matrice de corrélation (Tableau 3)

Tableau 3 : Matrice de corrélation entre les variables

Variables	TAILLE	RESS	STRUCT	OUTIL	PERCEP	CONC	INCERT
TAILLE	1						
RESS	0.57**	1					
STRUCT	0.36**	0.46**	1				
OUTIL	0.02	0.04	-0.01	1			
PERCEP	0.08	0.14*	0.12	0.35**	1		
CONC	-0.04	-0.03	-0.05	0.13*	0.06	1	
INCERT	0.14*	0.18*	0.05	-0.05	-0.02	0.02	1
NONFIN	0.27	0.30**	0.30**	0.31**	0.21*	0.20*	0.18*

Le tableau 3 présente la matrice de corrélation entre les variables explicatives du modèle. Dans l'ensemble, les coefficients observés restent modérés, ce qui suggère l'absence de multicollinéarité préoccupante et confirme la possibilité d'estimer le modèle dans des conditions satisfaisantes. Les corrélations les plus élevées concernent principalement les variables internes de l'entreprise. En particulier, la taille de l'entreprise est positivement et significativement corrélée aux ressources organisationnelles ($r = 0,57$; $p < 0,01$) ainsi qu'à la structure organisationnelle ($r = 0,36$; $p < 0,01$), tandis que les ressources sont également associées positivement à la formalisation de la structure ($r = 0,46$; $p < 0,01$). Ces résultats traduisent une cohérence entre la dimension de la PME, ses capacités organisationnelles et son degré de structuration.

Par ailleurs, l'ouverture aux outils de gestion est positivement corrélée à la perception des systèmes de mesure de la performance ($r = 0,35$; $p < 0,01$), ce qui souligne le rôle des attitudes managériales dans l'appropriation de ces dispositifs.

Enfin, la variable NONFIN présente des corrélations positives avec plusieurs variables internes et managériales, notamment les ressources, la structure, l'ouverture aux outils de gestion et la perception, suggérant que l'utilisation d'indicateurs non financiers est davantage présente dans les PME disposant de capacités organisationnelles plus développées et de dirigeants plus sensibles aux outils modernes de pilotage.

4.3. Résultats du modèle Logit

Table 4: Résultats de l'estimation du modèle Logit

Variable	Coefficient	Odds Ratio	p-value	Significativité
TAILLE	0.85	2.34	0.01	***
RESS	0.42	1.52	0.03	**
STRUCT	0.38	1.46	0.04	**
OUTIL	0.67	1.95	0.00	***
PERCEP	0.72	2.05	0.00	***
CONC	0.29	1.34	0.05	*
INCERT	0.18	1.20	0.09	*
EXP	0.02	1.02	0.12	ns
FORM	0.31	1.36	0.04	**

Note: ***: $p < 0.01$; **: $p < 0.05$; *: $p < 0.10$; ns: non significatif.

4.3.1. Lecture et Interprétation des résultats du modèle Logit

Les résultats de l'estimation du modèle Logit (Table 4) mettent en évidence l'influence différenciée des variables explicatives sur la probabilité d'adoption d'un système de mesure multidimensionnel de la performance par les PME marocaines.

Variables organisationnelles (internes)

La variable TAILLE présente un coefficient positif et significatif au seuil de 1 % ($\beta = 0,85$; $p < 0,01$), indiquant que les entreprises de plus grande taille ont une probabilité plus élevée d'adopter un système de mesure de la performance multidimensionnel. L'odds ratio (2,34) signifie que l'augmentation de la taille accroît significativement les chances d'adoption. Ce résultat confirme que la disponibilité des ressources organisationnelles favorise la formalisation des systèmes de gestion.

De même, les variables RESS ($\beta = 0,42$; $p < 0,05$) et STRUCT ($\beta = 0,38$; $p < 0,05$) exercent un effet positif et significatif. Cela indique que les PME disposant de ressources plus importantes et d'une structure organisationnelle plus formalisée sont davantage enclines à adopter des systèmes de pilotage avancés. Ces résultats s'inscrivent dans la logique de la théorie de la contingence.

Profil du dirigeant

L'ouverture aux outils de gestion (OUTIL) apparaît comme un déterminant majeur ($\beta = 0,67$; $p < 0,01$), avec un odds ratio de 1,95. Ce résultat souligne que les dirigeants ouverts aux outils modernes de gestion sont significativement plus susceptibles d'adopter des systèmes multidimensionnels.

La variable PERCEP ($\beta = 0,72$; $p < 0,01$) est également fortement significative. Elle montre que la perception positive des systèmes de mesure de la performance joue un rôle déterminant dans leur adoption. Les dirigeants convaincus de l'utilité de ces outils sont plus enclins à les intégrer dans leurs pratiques de gestion.

Par ailleurs, la formation du dirigeant (FORM) a un effet positif et significatif ($\beta = 0,31$; $p < 0,05$), indiquant que le niveau d'éducation favorise l'adoption de systèmes de gestion plus sophistiqués.

En revanche, l'expérience du dirigeant (EXP) n'est pas significative ($p > 0,10$), suggérant que l'ancienneté seule ne constitue pas un facteur déterminant dans l'adoption de ces systèmes.

Environnement externe

L'intensité de la concurrence (CONC) a un effet positif et faiblement significatif ($\beta = 0,29$; $p < 0,05$), ce qui indique que les entreprises évoluant dans un environnement concurrentiel sont davantage incitées à adopter des outils de pilotage plus performants.

L'incertitude de l'environnement (INCERT) présente également un effet positif mais marginalement significatif ($\beta = 0,18$; $p < 0,10$), ce qui suggère un impact plus limité de cette variable sur l'adoption des systèmes de mesure de la performance.

4.3.2. Synthèse des résultats

Les résultats du modèle Logit montrent que l'adoption des systèmes de mesure de la performance multidimensionnels dans les PME marocaines est principalement expliquée par des facteurs internes. En particulier, la taille de l'entreprise, les ressources organisationnelles et le degré de formalisation de la structure exercent un effet positif et significatif, confirmant l'importance des capacités organisationnelles dans la mise en place de systèmes de pilotage structurés.

Les variables liées au profil du dirigeant, notamment l'ouverture aux outils de gestion et la perception des systèmes de mesure, apparaissent également comme des déterminants majeurs, soulignant le rôle central du dirigeant dans ce processus.

En revanche, les facteurs environnementaux, tels que la concurrence et l'incertitude, présentent un impact plus modéré, tandis que l'expérience du dirigeant ne s'avère pas significative.

Dans l'ensemble, ces résultats confirment une logique contingente dominée par les facteurs organisationnels et managériaux.

5. Discussion des résultats

Les résultats obtenus dans cette étude confirment globalement les évolutions mises en évidence dans la littérature relative aux systèmes de mesure de la performance. En effet, le passage des systèmes traditionnels fondés exclusivement sur des indicateurs financiers vers des systèmes multidimensionnels intégrant des indicateurs non financiers, largement documenté par , trouve un écho direct dans nos résultats empiriques. L'effet positif et significatif des variables organisationnelles, telles que la taille, les ressources et la formalisation de la structure, montre que les PME disposant de capacités internes plus développées sont mieux à même d'adopter ces systèmes avancés.

Ces résultats s'inscrivent dans la continuité des travaux critiquant les limites des mesures financières traditionnelles (Kaplan et Norton, 1996 ; Ittner et Larcker, 1999), qui soulignent l'importance d'intégrer des indicateurs non financiers pour mieux piloter la performance. Dans notre étude, l'influence significative des variables liées à l'ouverture aux outils de gestion et à la perception des systèmes de mesure confirme que l'adoption de ces dispositifs repose non seulement sur des facteurs structurels, mais également sur une évolution des pratiques managériales vers des approches plus stratégiques et anticipatives.

Par ailleurs, le rôle déterminant du dirigeant mis en évidence dans nos résultats rejoint les travaux sur les spécificités des PME, notamment ceux de Julien et al. (2005), qui insistent sur l'omniprésence du dirigeant dans les processus décisionnels. L'importance de la perception et de l'ouverture aux outils de gestion confirme que les choix en matière de systèmes de mesure de la performance sont fortement influencés par les caractéristiques cognitives et les orientations du dirigeant, ce qui est particulièrement marqué dans le contexte des PME.

En ce qui concerne les facteurs environnementaux, nos résultats montrent un effet plus modéré de la concurrence et de l'incertitude, ce qui nuance partiellement les conclusions de Hoque et al. (2001), qui soulignent un lien plus fort entre intensité concurrentielle et utilisation de mesures multidimensionnelles. Dans le contexte marocain, ces résultats suggèrent que l'adoption des systèmes de mesure de la performance reste davantage conditionnée par des facteurs internes que par les pressions externes.

Enfin, l'importance accordée aux indicateurs non financiers dans notre analyse confirme les apports de la littérature selon laquelle ces indicateurs permettent de mieux appréhender la performance future de l'entreprise (Eccles, 1999 ; Banker et al., 2000 ; Said et al., 2003). Nos résultats renforcent ainsi l'idée que les PME qui adoptent ces systèmes multidimensionnels sont celles qui intègrent une vision plus globale et stratégique de la performance.

1. Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'identifier les déterminants de l'adoption des systèmes de mesure de la performance multidimensionnels dans les PME marocaines, en particulier dans le secteur du textile-habillement. À partir d'une analyse empirique fondée sur un modèle Logit, les résultats mettent en évidence le rôle prépondérant des facteurs organisationnels et managériaux dans ce processus.

En effet, la taille de l'entreprise, les ressources organisationnelles et le degré de formalisation de la structure apparaissent comme des déterminants significatifs de l'adoption de ces systèmes, confirmant que les capacités internes constituent un levier essentiel pour la mise en place de dispositifs de pilotage avancés. Par ailleurs, le profil du dirigeant joue un rôle central, notamment à travers son ouverture aux outils de gestion et sa perception des systèmes de mesure de la performance, tandis que le niveau de formation renforce cette dynamique. En revanche, les facteurs environnementaux exercent une influence plus modérée, et l'expérience du dirigeant ne s'avère pas significative.

Sur le plan managérial, ces résultats suggèrent que la modernisation des pratiques de gestion dans les PME marocaines passe avant tout par le renforcement des capacités organisationnelles et le développement des compétences des dirigeants. Les PME sont ainsi encouragées à structurer davantage leurs processus internes et à intégrer des systèmes de mesure de la performance combinant des indicateurs financiers et non financiers. L'adoption de tels systèmes permettrait d'améliorer la qualité de la prise de décision, d'anticiper les évolutions de l'environnement et de renforcer la performance globale de l'entreprise.

Cette étude contribue ainsi à la littérature en confirmant la pertinence des approches multidimensionnelles de la performance dans le contexte des PME et en mettant en évidence le rôle déterminant des facteurs internes dans leur adoption. Toutefois, certaines limites doivent être soulignées, notamment le caractère sectoriel de l'échantillon et l'utilisation de données déclaratives.

Dans cette perspective, des recherches futures pourraient étendre l'analyse à d'autres secteurs d'activité, mobiliser des données longitudinales et approfondir l'étude des liens entre systèmes de mesure de la performance et performance organisationnelle à long terme..

Bibliographie

- [1] Azzouzi, B., P.M.E et stratégie de développement au Maroc. Rabat: E.D.I.N.O, 1986.
- [2] Barret, E., and L. B. Fraser, “Les contradictions du contrôle budgétaire,” Havard, l’Expansion, 1978.
- [3] Bergeron, H., “Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ?,” in 21ème Congrès de l’Association Française de Comptabilité, Angers, 2000.
- [4] Bergeron, H., “La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME,” in 6ème Congrès international francophone sur la PME, Montréal, 2002.
- [5] Bergeron, H., J. St-Pierre, and B. Lavigne, “Les indicateurs de performance financière et non financière : complémentarité ou substitution ? Étude exploratoire sur des PME manufacturières,” in Actes du 26ème Congrès de l’Association Française de Comptabilité, Lille, 2005.
- [6] Berland, N., “L’histoire du contrôle budgétaire en France,” Ph.D. dissertation, Univ. Paris IX-Dauphine, Paris, France, Jan. 1999.
- [7] Berland, N., Mesurer et piloter la performance. June 2004.
- [8] Bescos, P. L., and E. Cauvin, “L’évaluation des performances dans les entreprises françaises : une étude empirique,” in Congrès de l’Association Francophone de Comptabilité, Orléans, 2004.
- [9] Bessire, D., “Définir la performance,” Comptabilité, Contrôle, Audit, vol. 2, 1999.
- [10] Bollecker, M., “Les mécanismes de contrôle dans un contexte de différenciation des systèmes d’information,” Finance, Contrôle, Stratégie, vol. 7, no. 4, Dec. 2004.
- [11] Castelnau, L., L. Daniel, and B. Mettling, Le pilotage stratégique : comment mobiliser l’énergie collective ? Paris: Éditions d’Organisation, 2001.
- [12] Chiapello, E., “Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d’organisation de la littérature,” Comptabilité, Contrôle, Audit, vol. 2, no. 2, Sep. 1996.
- [13] Delmond, M. H., “Pilotage de la performance et modes de contrôle de la direction des systèmes d’information : analyse des échecs et évolutions,” HEC, 2009.
- [14] Eccles, R. G., “Le manifeste de l’évaluation des performances,” in Les systèmes de mesure de la performance, Harvard Business Review, Paris: Éditions d’Organisation, 1999.
- [15] Echard, S., Tableau de bord : danger ! Paris: E.S.F. Éditeur, 1992.
- [16] El Hayani, A., “La Balanced Scorecard comme démarche de déploiement de la stratégie et de suivi des performances : cas de la Caisse Marocaine des Retraites (CMR),” mémoire, Inst. Supérieur de Commerce et d’Administration des Entreprises, Morocco, 2007.
- [17] Errami, Y., “Les apports du Balanced Scorecard à la recherche de la performance,” in Journée de recherche “La performance : de la mesure à l’action”, CERMAT, Tours, 2004.
- [18] Fernandez, A., Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, 2nd ed. Paris: Éditions d’Organisation, 2000.
- [19]
- [20] Germain, C., “La contingence des systèmes de mesure de la performance : les résultats d’une recherche empirique sur le secteur des PME,” Finance, Contrôle, Stratégie, vol. 7, no. 1, 2004.
- [21] Germain, C., “Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises,” Finance, Contrôle, Stratégie, vol. 8, no. 3, Mar. 2005.
- [22] Giraud, F., O. Saulpic, G. Naulleau, and M. Delmond, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2nd ed. Paris: Gualino Éditeur, 2004.
- [23] Gosselin, M., and T. Dubé, “Influence de la stratégie sur l’adoption des mesures de performance en vigueur dans le système de comptabilité de gestion,” in 23ème Congrès de l’Association Française de Comptabilité, Toulouse, France, May 16–17, 2002.
- [24] Guedj, N., Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l’entreprise. Paris: Éditions d’Organisation, 1991.

- [25] Hirigoven, G., "Caractéristiques des moyennes entreprises industrielles en France," *Revue Banque*, no. 408, Jul.–Aug. 1981.
- [26] Ibanez Pasqual, S., "Conception d'un modèle équilibré de performance : des leviers innovants en matière de management des hommes," Ph.D. dissertation, École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, France, 2008.
- [27] Iribarne, P., *Les tableaux de bord de la performance*. Paris: Dunod, 2003.
- [28] Jouirou, N., and M. Kalika, "L'alignement stratégique : déterminant de la performance (étude empirique sur les PME)," in 6ème Colloque de l'AIM, 2004.
- [29] Kaplan, R., and D. Norton, *Le Tableau de Bord Prospectif : pilotage stratégique, les 4 axes du succès*. Paris: Éditions d'Organisation, 1998.
- [30] Kaplan, R. S., and D. P. Norton, *Comment utiliser le tableau de bord prospectif ? Pour créer une organisation orientée stratégie*. Paris: Éditions d'Organisation, 2001.
- [31] Kéfi, H., A. Shwarz, and M. Kalika, "Modèle basé sur les processus versus alignement stratégique : quels facteurs explicatifs de la performance," in *Actes du colloque de l'AIM*, Jun. 7–9, 2006.
- [32] Leroy, M., *Le tableau de bord*. Paris: Éditions d'Organisation, 1991.
- [33] Lorino, P., *Méthodes et pratiques de la performance*, 3rd ed. Paris: Éditions d'Organisation, 2003.
- [34] Malo, J. L., "Tableaux de bord," in *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*. Paris: Economica, 2000.
- [35] Martin, C., "Forces et faiblesses des P.M.E en France," *Profils Économiques*, no. 5, Sep. 1981.
- [36] Morin, E. M., "Dimensions, critères et indicateurs de performance." HEC Montréal, 1996.
- [37] Najjar-Ben Mahmoud, L., "Mesure et pilotage technico-économiques des performances en industrie : analyse critique d'approches méthodologiques," Ph.D. dissertation, École Nationale Supérieure des Mines de Paris, France, 1994.
- [38] Pesqueux, Y., "La notion de performance globale," in 5ème Forum international sur la performance globale de l'entreprise, Université Tunis Carthage, Dec. 1–2, 2004.
- [39] Poincelot, E., and G. Wegmann, "Utilisation des critères financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique," *Comptabilité, Contrôle, Audit*, vol. 11, no. 2, Dec. 2005.
- [40] Ponsard, J. P., and O. Saulpic, "Les systèmes de pilotage : une relecture théorique inspirée des travaux de Simons," CNRS, Cahier no. 2007-21, Sep. 2007.
- [41] Ponsard, J.-P., and P. Zarlowski, "Nouveaux indicateurs de création de valeur : des outils satisfaisants pour l'évaluation interne des activités de l'entreprise ?," *Revue Française de Gestion*, no. 122, Jan.–Feb. 1999.
- [42] Sponem, S., "L'explication de la diversité des pratiques budgétaires : une approche contingente," in *Congrès AFC*, 2002.
- [43] Van Caillie, D., "De la stratégie à l'action grâce à la Balanced Scorecard : une mode ou un nouvel outil efficace de contrôle de gestion ?," in *Séminaire de perfectionnement des formations post universitaires*, 1999.
- [44] Vilain, L., "Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif," thèse professionnelle, Mastère Spécialisé HEC–École des Mines de Paris, 2003.
- [45] Wegmann, G., "Les tableaux de bord stratégiques : une instrumentation du contrôle de gestion stratégique," *Cahier de Recherche Gregor*, IAE de Paris Panthéon-Sorbonne, 2001.
- [46] Zarrouki, A., "Élaboration d'un modèle de conception de système de mesure de performance," mémoire de maîtrise, Univ. du Québec à Montréal, Canada, 2008.

ANNEXE

QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'une recherche académique portant sur les systèmes de mesure et de pilotage de la performance dans les PME marocaines du secteur textile-habillement. Les informations recueillies seront traitées de manière strictement confidentielle et utilisées uniquement à des fins scientifiques. Nous vous remercions sincèrement pour votre collaboration.

A. Identification de la PME (Organisation)**A1. Ville d'implantation principale :**

Tanger Casablanca Autre :

A2. Secteur d'activité :

Textile-Habillement (si autre, préciser :

A3. Effectif total (nombre de salariés) : salariés**A4. Ressources disponibles dédiées au pilotage/contrôle (informatique, RH, budget) :**

Sur une échelle de 1 à 5, indiquez votre niveau global de ressources.

Très faibles Faibles Moyennes Élevées Très élevées

A5. Degré de formalisation de la structure organisationnelle :

Très faibles Faibles Moyennes Élevées Très élevées

B. Profil du dirigeant (Manager)**B1. Niveau de formation du dirigeant :**

Secondaire Bac+2 Licence Master Doctorat

B2. Expérience totale du dirigeant (années) : ans**B3. Ouverture aux outils modernes de gestion (ERP, BI, tableaux de bord, IA, etc.) :**

Très faible Faible Moyenne Élevée Très élevée

C. Perception des systèmes de mesure de la performance (PMS)

Indiquez votre degré d'accord (1 = Pas du tout d'accord, 5 = Tout à fait d'accord)

C1. Les systèmes de mesure de la performance aident réellement à améliorer la prise de décision.

1 2 3 4 5

C2. Le pilotage par des indicateurs est un outil indispensable pour la PME.

1 2 3 4 5

C3. Les tableaux de bord sont utiles pour anticiper les problèmes futurs.

1 2 3 4 5

(Vous pouvez calculer un score "Perception_PMS" = moyenne C1-C3)

D. Environnement (Concurrence et incertitude)

Échelle (1 = Très faible, 5 = Très forte)

D1. Intensité de la concurrence dans votre marché :

1 2 3 4 5

D2. Incertitude de l'environnement (prix, demande, change, contraintes, délais) :

1 2 3 4 5

E. Système de mesure de la performance (pratiques réelles)**E1. Formalisation du système (1 = Très faible, 5 = Très forte)**

E1.1 Existence d'un tableau de bord formalisé et suivi régulièrement.

1 2 3 4 5

E1.2 Existence de budgets et de suivi périodique (mensuel/trimestriel).

1 2 3 4 5

E1.3 Les indicateurs sont documentés (définitions, objectifs, responsables).

1 2 3 4 5

(Score "PMS_Formalisation" = moyenne E1.1-E1.3)

E2. Indicateurs non financiers (1 = Jamais, 5 = Très souvent)

À quelle fréquence suivez-vous ces indicateurs ?

E2.1 Satisfaction client / réclamations / retours

1 2 3 4 5

E2.2 Qualité / taux de défaut / non-conformités

1 2 3 4 5

E2.3 Délais de livraison / respect des délais

1 2 3 4 5

E2.4 Productivité / performance des processus internes

1 2 3 4 5

(Score "NonFinanciers" = moyenne E2.1–E2.4)

E3. Indicateurs financiers (dominance)

E3.1 Dans votre pilotage global, les indicateurs financiers (CA, marge, coûts, trésorerie) dominant-ils la prise de décision ?

Pas du tout Peu Moyennement Beaucoup Totalement

E4. Adoption d'un système multidimensionnel (binaire – pour Logit)

E4.1 Votre entreprise utilise-t-elle un système de pilotage structuré intégrant des dimensions financières ET non financières (type tableau de bord multidimensionnel / Balanced Scorecard)?

Oui (1) Non (0)