



L'ÉVALUATION DES PERFORMANCES : UNE COMPARAISON ENTRE LES PRATIQUES DES START-UPS ET DES ENTREPRISES TRADITIONNELLES FRANÇAISES ET AMÉRICAINES

Eric, Cauvin et Pierre-Laurent, Bescos

Professeurs, EDHEC, BP 3116 – 393, Promenade des Anglais 06202 Nice cedex 3

Téléphone : 04.93.18.34.90 Fax : 04.93.18.32.74

e-mail : eric.cauvin@edhec.edu

Résumé

La littérature des années 90 a montré la nécessité d'utiliser des indicateurs financiers et non monétaires dans l'évaluation de la performance des entreprises. Kaplan et Norton (1996, 2001) vont même plus loin en intégrant des éléments stratégiques et organisationnels dans le système de mesure qu'il propose : le Balanced Scorecard. L'objectif de ce papier est de montrer que les start-ups utilisent des indicateurs de performance dont la nature diffère si l'on compare avec des entreprises traditionnelles. Nous avons en particulier étudié les démarches d'évaluation des performances utilisées dans les firmes implantées à Sophia Antipolis.

Abstract:

Literature of the 1990s advises the use of financial and non-monetary information in the measurement and the analysis of firms' performances. Kaplan and Norton (1996, 2001) even go further by integrating a strategic and an organizational criteria in an integrated measurement system: the Balanced Scorecard. The aim of this paper is to see if high potential firms use different performance indicators compared to traditional firms. We study in particular the use of scorecards in new economy firms implanted on the technopole Sophia Antipolis (France).

Introduction :

La combinaison des stratégies génériques proposées par Porter (1985), impliquant à la fois la gestion des coûts et de la valeur, induit la construction de systèmes d'évaluation des performances articulés autour d'informations financières et non financières (Dixon *et al.*, 1990 ; Cauvin, 2000). Plusieurs auteurs (Dixon *et al.*, 1990 ; Kaplan and Norton, 2001) défendent l'idée selon laquelle l'équilibre entre les mesures monétaires et non monétaires dépend des caractéristiques du marché et de l'entreprise. Les entreprises à forte croissance (start-ups) semblent présenter un certain nombre de spécificités - immatérialité, incertitude, organisation horizontale plutôt que hiérarchique et prédominance des fonctions commerciales aux dépens des fonctions financières - qui favoriseraient l'utilisation de mesures qualitatives. L'objectif de notre recherche était de comparer les pratiques en matière d'évaluation des performances dans les entreprises traditionnelles et dans les start-ups. Nous avons eu l'opportunité d'utiliser un questionnaire administré cette année à des entreprises américaines par L. Maisel en partenariat avec l'AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) dans le cadre d'une étude sur les pratiques en matière d'évaluation des performances. Nous avons donc envoyé le questionnaire traduit en français aux start-ups localisées dans la technopole de Sophia-Antipolis et aux 500 premières entreprises françaises¹ afin de comparer les résultats obtenus dans les start-ups et les entreprises traditionnelles françaises et américaines. Notre papier s'articule autour de trois parties. D'abord nous examinerons les caractéristiques des start-ups et des systèmes d'évaluation des performances. Ensuite, nous décrirons la méthodologie utilisée. Enfin nous analyserons les résultats obtenus sur les différents échantillons (les start-ups et les entreprises traditionnelles françaises et américaines). Le faible taux de réponse de l'échantillon français inscrit notre recherche dans un cadre exploratoire. Le contexte économique français explique le faible nombre de questionnaires retournés.

¹ Selon le classement de l'« Expansion ».

1 Les start-ups : définition et spécificités

Selon Hurel (2000) une start-up peut se définir comme une entreprise créée récemment, innovante par son secteur d'activité, par ses méthodes de commercialisation ou son mode de développement, connaissant une croissance rapide en matière de chiffre d'affaires et de capital. Il s'agit donc d'une firme jeune à haut niveau d'innovation et à très fort potentiel de développement. Il faut cependant se garder d'établir une fausse scission et des oppositions exagérées entre les start-ups et les entreprises traditionnelles, entre la « nouvelle » et l'« ancienne » économie. Si elles jouent actuellement un rôle important et croissant dans l'économie mondiale, les start-ups ne représentent qu'une forme particulière de PME, caractérisée par l'innovation, la technologie et la croissance rapide. La start-up est donc au départ une entreprise comme les autres. C'est uniquement l'environnement qui va la transformer en start-up : le marché, les actionnaires et les partenaires, un développement plus rapide, etc.

Firme à part entière, la start-up présente néanmoins par un certain nombre de spécificités :

- Elle se caractérise par une très forte croissance, aussi bien de son chiffre d'affaires que de son capital. Selon Hurel (2000), 48,8% des start-ups connaissent un taux de croissance de leur chiffre d'affaires supérieur à 100%. Le capital doit donc lui aussi croître rapidement pour accompagner ce développement.
- Paradoxalement, elle se caractérise par la faiblesse de son chiffre d'affaires et surtout par celle de ses profits. Ce phénomène s'explique généralement par la nature même de l'activité, notamment pour les entreprises proposant des services gratuits sur Internet dont les bannières publicitaires constituent souvent l'une des seules sources de revenu. Ainsi, la première année de leur existence, 93% des start-ups ne dépassent pas 5 millions de francs de chiffre d'affaires et 56% d'entre elles présentent un résultat négatif (Hurel, 2000).
- Elle se caractérise par son immatérialité. Le patrimoine incorporel tient une place prépondérante en raison du rôle joué par la propriété intellectuelle, et notamment la possession d'une marque ou d'un brevet, le savoir-faire, la notoriété ou la qualité de l'équipe.
- Elle a, notamment en raison de son développement rapide, d'importants besoins financiers à court terme. En effet, au delà des exigences classiques de financement, comme le besoin en fonds de roulement, elle présente des besoins financiers spécifiques induits par

exemple par de fortes dépenses de recherche et développement. Néanmoins, les start-ups réussissent à se financer relativement facilement, en particulier par le biais des business angels et des entreprises de capital-risque, en raison de leur éventuelle future cotation en bourse engendrant ainsi d'importants rendements.

- Elle se caractérise par la recherche permanente de réactivité et de flexibilité impliquant une organisation horizontale se substituant aux structures fonctionnelles et hiérarchiques plus traditionnelles.
- Elle se caractérise par le partage voire l'abandon quasi inévitable du contrôle capitalistique par les créateurs. L'intéressement de l'ensemble des salariés aux performances de l'entreprise, y compris au capital par le biais des stock-options, est un moyen idéal pour motiver les salariés et leur accorder une rémunération satisfaisante même si elle reste hypothétique.
- Alors que les entreprises traditionnelles doivent gérer l'adaptabilité et les grandes entreprises la complexité, les start-ups doivent faire face à l'incertitude.

Tableau 1: Les caractéristiques des firmes

Type	Principales caractéristiques	Management
Entreprises traditionnelles	Les plus nombreuses	De l'adaptabilité
Grandes entreprises	Les plus connues	De la complexité
Jeunes entreprises high-tech	Les plus récentes	De l'incertitude

Source : Bernasconi M., Monsted M., Les Start-ups High Tech, Dunod, 2000.

Les entreprises traditionnelles évoluent sur des marchés existants, alors que les start-ups interviennent sur de nouveaux marchés où l'incertitude est forte. Ces dernières doivent par conséquent adapter en permanence leurs offres aux nouveaux besoins des clients induisant l'adoption d'un mode d'organisation plus réactif et par conséquent plus flexible.

- Elle est l'exemple même de l'entreprise-réseau où la création de valeur se construit, de façon nettement plus marquée que dans les entreprises traditionnelles, en collaboration avec les fournisseurs mais aussi avec les clients et les autres parties prenantes. La relation client prend par exemple une place particulière en raison de l'importance de la marque, de l'image et de la qualité.

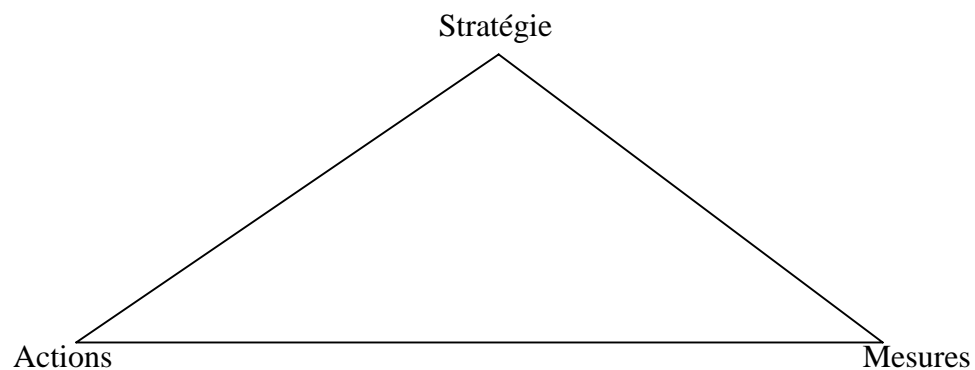
La France a découvert le phénomène des start-ups en 1997 avec la médiatisation de quelques succès sur le nouveau marché. Ces entreprises ont connu un véritable engouement à partir de 1999. Aux Etats-Unis, ce phénomène avait déjà pris une véritable ampleur dès la moitié des années 90. Les toutes premières start-ups, apparues quelques décennies auparavant avec le développement de la Silicon Valley, sont pour certaines, pionnières devenues célèbres (Hewlett Packard, Microsoft or Intel). L'engouement pour les start-ups a néanmoins récemment connu une sévère retombée, notamment sur les marchés financiers. Cependant, le rôle de ces entreprises n'est pas remis en cause puisque cet essoufflement est somme toute logique. Hurel (2000) explique qu'à la naissance d'un marché promis à forte croissance, les investisseurs se précipitent. C'est le prix à payer pour faire partie du jeu. Puis vient le temps de la discrimination : les investisseurs font le tri entre les gagnants potentiels et les autres. Enfin ils exigent des résultats financiers tangibles.

La forte incertitude à laquelle les start-ups doivent faire face rend encore plus impérieuse la nécessité de mettre en place des outils de pilotage. Cependant, leurs spécificités impliquent une adaptation de leur système d'évaluation des performances. Ainsi, les mesures financières semblent moins adaptées aux start-ups souvent caractérisées par une forte croissance et une faible rentabilité. Leur système d'évaluation des performances doit leur permettre de gérer l'incertitude et de faciliter leur réactivité. Ce système doit donc être évolutif afin de s'ajuster à la dynamique des marchés.

2 Les systèmes d'évaluation des performances

Les systèmes d'évaluation de la performance doivent orienter les actions afin que la stratégie se concrétise et éventuellement s'adapte (Nanni et *al.*, 1992 - voir figure 1).

Figure 1: L'harmonie Stratégie – Actions – Mesures (Nanni et *al.*, 1992).



Plusieurs auteurs ont tenté de relier cette approche à la stratégie. Anthony (1965, 1988, 1989) attribue à la comptabilité de gestion la motivation et le contrôle de la mise en oeuvre des stratégies. Elle doit assister les managers et influencer leur comportement de manière à provoquer la conformité des actions au but. Par le concept de contrôle stratégique, Lorange et *al.* (1986) définissent la comptabilité de gestion comme un système d'évaluation de la pertinence de la stratégie par rapport aux buts de l'organisation. Shank et Govindarajan (1992a, 1992b) voient dans la Gestion Stratégique des Coûts, un modèle comptable qui s'intègre totalement à la stratégie en facilitant sa formulation, sa communication, sa mise en oeuvre et son contrôle. Dans ce contexte, la comptabilité de gestion procède d'une vision contingente. La nature du système de mesures diffère selon la stratégie envisagée. En effet, la littérature² reconnaît que les stratégies génériques de Porter s'insèrent dans des cadres conceptuels très différents. Et, bien que le positionnement stratégique ne se caractérise pas par de simples choix absolus, les implications stratégiques ont fréquemment été développées³. Pour Shank (1989), puisque les stratégies de domination par les coûts et de différenciation

²Hall (1980) ; Hambrick (1983) ; Dess et Davis (1984) ; Karnani (1984) ; Gilbert et Strebel (1987).

³Gupta et Govindarajan (1984) ; Shank et Govindarajan (1986) ; Wright (1987).

supposent des mentalités managériales différentes, elles impliquent des perspectives différentes pour les systèmes de mesures. Cette affirmation émerge des travaux empiriques de Govindarajan (1986) sur l'adéquation des systèmes de calcul des coûts à la stratégie.

Tableau 2 : Les stratégies génériques et la comptabilité de gestion (Shank, 1989)

Importance de :	Avantage concurrentiel de différenciation	Avantage concurrentiel de coût
Rôle des coûts standards dans l'évaluation de la performance	Peu important	Très important
Budgets flexibles dans le contrôle des coûts	Peu important	Très important
Respect des budgets	Moyennement important	Important
Importance d'une analyse des coûts liés au Marketing	Indispensable au succès	Souvent ignorée
Importance des coûts de revient des produits comme une donnée pour la fixation du prix	Peu important	Très important
Importance d'une analyse des coûts des concurrents	Peu important	Très important

Cette approche distingue explicitement les phases de formulation et de mise en œuvre de la stratégie. Dans cette optique, le rôle de la comptabilité de gestion se réduit à surveiller le progrès dans la réalisation des intentions stratégiques préalablement retenues. Néanmoins, cette fonction implique la révision des systèmes de mesures. Ils doivent améliorer la communication de la stratégie à tous les niveaux de l'organisation. Les actions à court terme doivent s'inscrire dans des stratégies à long terme. Les systèmes de mesure doivent participer à la mise en œuvre des orientations stratégiques en guidant les actions par une évaluation des performances à court et long terme (Cross et Lynch, 1990 ; Dixon et al., 1990).

La recherche de cohérence dans la triade stratégie - actions - mesures implique l'utilisation de mesures à la fois financières et non financières (Dixon et al., 1990). Parce que la qualité et le temps deviennent des dimensions stratégiques fondamentales, les mesures financières sont moins pertinentes pour gérer l'entreprise à long terme. Cela ne signifie pas que les

informations comptables ne sont pas utiles, mais plutôt qu'elles ne sont pas toujours adaptées à l'analyse des difficultés industrielles. Elles doivent donc être complétées par des mesures non financières. Selon Dixon et *al.* (1990), la répartition entre les mesures financières et non financières dépend du niveau hiérarchique, de la stabilité du marché, et du degré d'intégration des processus. Parce que les préoccupations et les actions de la direction sont fondamentalement différentes de celles du niveau opérationnel, les mesures comptables prennent plus de sens au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie. Dixon et *al.* justifient cette proposition par trois réflexions : d'abord, les horizons temporels de décision sont beaucoup plus long à des niveaux stratégiques qu'ils le sont aux niveaux opérationnels. Aussi le délai inhérent au retour de l'information fondée sur les coûts est moins pénalisant aux niveaux les plus élevés du management ; ensuite, les actions de la direction s'appliquent à l'entreprise dans sa totalité : des mesures synthétiques sont donc beaucoup plus performantes ; enfin, la valorisation est le seul moyen de comparer des unités opérationnelles disparates. Ainsi, au niveau opérationnel, le contrôle doit indiquer si les activités sont accomplies correctement. Les relations doivent être directes. Par conséquent, les mesures non financières, tels que des indicateurs de performance sur la qualité, sont plus appropriées que les mesures financières qui constituent seulement une minorité. Au niveau tactique, les mesures doivent indiquer les changements nécessaires à la satisfaction des stratégies. Les coûts, dans la mesure où ils évaluent l'efficacité des tactiques, peuvent fournir de tels signaux. Les managers doivent sélectionner des mesures qui conduisent à une amélioration de l'apprentissage ou des opérations de base. Au niveau stratégique, le contrôle doit indiquer le moment où un changement dans la stratégie se révèle nécessaire pour atteindre les buts de l'entreprise. Une telle information peut émerger lorsque les buts financiers ne sont pas atteints malgré la conduite performante d'une stratégie. En outre, il semble que dans un environnement qui devient de plus en plus dynamique, où le cycle de vie des produits se raccourcit, l'utilisation de mesures non financières soit plus adaptée. Les mesures comptables sont plus appropriées lorsque l'environnement concurrentiel est moins incertain, lorsque les sources de l'avantage concurrentiel sont moins complexes ou lorsque le domaine d'activité définit une stratégie plus prévisible (stratégie de moisson) qu'incertaine (stratégies de développement) (Gordon et Narayan, 1984). Selon Kaplan et Norton (2001) les mesures financières sont adaptées aux stratégies fondées sur l'acquisition et la gestion des actifs tangibles. Aujourd'hui, la valeur se crée par le développement d'actifs intangibles, tels que les compétences et les connaissances du personnel, la technologie de l'information interne et externe, ainsi que le climat dans l'entreprise qui peut favoriser l'innovation. Chacun de ces actifs intangibles peut contribuer à

la création de valeur. Mais plusieurs facteurs contrarient l'utilisation des mesures financières dans la mesure de ces actifs et dans la relation que l'on peut établir avec la création de valeur :

- La valeur est indirecte. Les actifs intangibles, telles que la connaissance ou la technologie, ont rarement un impact direct sur le résultat comptable.
- La valeur est contextuelle. Les valeurs des actifs intangibles dépendent du contexte organisationnel et de la stratégie.
- La valeur est potentielle. Les actifs tangibles, tels que les matières premières, les terrains et les équipements, peuvent être évalués séparément sur la base de leur coût historique. Le coût des actifs intangibles (la formation du personnel, la communication autour d'une marque, etc.) se limite à une approximation du retour sur investissement attendu de ces actifs. Les actifs intangibles ont une valeur potentielle mais pas une valeur sur le marché.
- Les actifs sont liés. Les actifs intangibles ont rarement une valeur par eux-mêmes. En général, ils doivent être associés à d'autres actifs (intangibles ou tangibles) afin de créer de la valeur.

Les mesures doivent évoluer parallèlement aux objectifs de l'entreprise. En effet, l'évolution et l'apprentissage doivent concerner à la fois les stratégies, les actions et les mesures. Lorsque les objectifs stratégiques sont atteints, de nouveaux sont formulés. De nouvelles actions se révèlent alors nécessaires, de même que de nouvelles mesures deviennent indispensables à leur coordination et à leur contrôle (Dixon et *al.*, 1990). Il n'existe donc pas une gamme optimale de mesures dans une organisation industrielle dynamique et évolutive. Un système de mesures reste pertinent à condition qu'il soit réactualisé en permanence. Lorsque les buts ou objectifs sont atteints ou lorsque les mesures deviennent trop imprécises pour détecter l'amélioration, de nouveaux critères doivent être déployés, et les anciens abandonnés.

Ces idées forment la pierre angulaire du Balanced-Scorecard initialement décrit comme un système d'évaluation des performances composé de mesures financières et non financières. En effet, les indicateurs du Balanced-Scorecard s'articulent autour de quatre thèmes : la performance financière, les relations client, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. A l'origine, l'une des idées fondatrices est de relier les mesures du Balanced-Scorecard à la stratégie de l'entreprise (Kaplan et Norton, 1993). Plus récemment Kaplan et Norton (1996, 2001) ont souligné que le Balanced-Scorecard, considéré comme un système d'évaluation des performances, est devenu un système de gestion stratégique. Les mesures

sont non seulement reliées à la vision et à la stratégie de l'entreprise, mais elles interagissent les unes par rapport aux autres créant ainsi des relations de causes à effets. En outre, les systèmes de gestion stratégique impliquent l'utilisation du Balanced-Scorecard dans la fixation des objectifs, l'évaluation de la performance individuelle, l'allocation des ressources, la planification et l'établissement des budgets, ainsi que l'ajustement de la stratégie et l'apprentissage.

Cette vision « financière et non financière » n'est pas une spécificité propre au Balanced-Scorecard seulement. Par exemple, les français utilisent un système similaire, le Tableaux de Bord, depuis des décennies (Lebas, 1994 ; Epstein et Manzoni, 1998).

3 Méthodologie

Afin de tester l'hypothèse de spécificités des start-ups, nous avons utilisé un questionnaire créé aux Etats-Unis par L. Maisel et l'AICPA (American Institute of Certified Public Accountants). Pour la France, nous avons étudié 50 start-ups installées à Sophia-Antipolis et les 500 premières entreprises françaises (voir tableau 3)⁴.

Tableau 3 : Taille des échantillons

Echantillon	Start-ups françaises	Entreprises traditionnelles françaises	Entreprises traditionnelles américaines
Nombre de questionnaires envoyés	50	500	44,200
Nombre de questionnaires retournés	5	9	1,990
Taux de réponse	10%	2%	4.5%

En France, le processus de collecte des données reposait sur un envoi postal pour les entreprises traditionnelles et deux envois postaux pour les start-ups. Dans les deux cas, des relances par fax et e-mail ont suivi l'envoi des questionnaires. De plus, nous avons adhéré à un « club d'entreprises » formé des start-ups de Sophia-Antipolis dans le but de nous rapprocher d'elles. Néanmoins, le faible taux de réponse des entreprises françaises, à la fois traditionnelles et start-ups, nous conduit à considérer nos résultats comme exploratoires. Il s'agit d'une première étude sur l'évaluation des performances dans les start-ups.

⁴ Selon le classement de l'« Expansion ».

4 Résultats

4.1 Les pratiques en matière de systèmes d'évaluation des performances

Comme le souligne le tableau 4, les résultats de notre étude révèlent que les entreprises conçoivent leur système d'évaluation des performances comme des outils :

- de gestion des relations clients, de mise en œuvre de la stratégie et de communication des valeurs et de la culture pour les start-ups françaises ;
- de mesure des résultats des activités, de mise en œuvre de la stratégie et de détermination des récompenses et des incitations individuelles pour les entreprises traditionnelles françaises;
- de mesure des résultats des activités, de gestion des opérations et d'évaluation de la performance pour les entreprises traditionnelles américaines.

Tableau 4 : Les utilisations des systèmes d'évaluation des performances

Utilisations	Start-ups françaises N=5	Entreprises traditionnelles françaises N=9	Entreprises traditionnelles américaines N=1,990
Gestion des relations clients	4.2	3.1	3
Mise en œuvre de la stratégie	3.8	4.3	3
Communication des valeurs et de la culture de l'entreprise	3.8	3.5	2.9
Communication des orientations décidées par la Direction de l'entreprise	3.6	3.5	3.1
Détermination des récompenses et des incitations individuelles	3.4	4.3	3.3
Evaluation de la performance individuelle	3.4	3.6	3.2
Gestion des technologies	3.4	2.4	2.8
Mesure des résultats des activités	3.4	4.6	3.8
Gestion des capitaux	3.2	4.2	2.9
Aide à la prise de décision	3	4.1	3.1
Gestion des opérations	2.6	3.4	3.5
Gestion des fournisseurs	2.6	2.4	2.4

Ces chiffres représentent des scores moyens d'utilisation du système d'évaluation des performances fondés sur une échelle de 1 (pas utilisé) à 5 (très souvent utilisé).

Cela confirme l'importance que les start-ups accordent à leurs clients et par conséquent à leur chiffre d'affaires. Les entreprises traditionnelles françaises et américaines, quant à elles, favorisent la mesure des résultats des activités. Les types de mesures financières utilisées illustrent totalement ces constats.

Tableau 5 : Les types de mesures financières (en %)

Mesures de performance financières	Start-ups françaises N=5	Entreprises traditionnelles françaises N=9	Entreprises traditionnelles américaines N=1,925
La marge brute	100	55	52
Le taux de croissance du chiffre d'affaires	80	55	55
Le résultat net d'exploitation	60	66	61
Le résultat avant frais financiers et impôts (Résultat courant)	40	66	51
Le retour sur actif ou sur investissement (ROA/ROI)	40	88	32
Les cash flows (Marge brute d'autofinancement)	40	66	50
EVA	0	22	12
Le bénéfice par action	0	33	25
Le Bénéfice net/Ventes	0	33	63

On constate que les entreprises traditionnelles françaises utilisent les différents indicateurs financiers dans des proportions comparables à celles des entreprises américaines. Les start-ups choisissent en priorité la Marge brute et le Taux de croissance du chiffre d'affaires comme mesure de leur performance. Le manque d'intérêt pour l'EVA, le Bénéfice par action et le Bénéfice net/ventes montrent que la rentabilité ne semble pas être une priorité pour ces entreprises. Ce paradoxe explique la raison pour laquelle les start-ups choisissent des mesures non financières plutôt que financières comme le soulignent les tableaux 6, 7 et 8.

Tableau 6 : Les types de mesures non financières (en %)

Mesures de performance non financières	Start-ups françaises N=5	Entreprises traditionnelles françaises N=9	Entreprises traditionnelles américaines N=1,883
Les services à la clientèle/la satisfaction client	100	88	70
La qualité et les processus liés à la qualité	80	44	40
La réactivité/délais	80	44	23
La productivité	60	55	47
Les parts de marché	60	66	42
Le degré d'innovation /développement de nouveaux produits	40	22	22
Le respect de la réglementation	20	33	29
Le turnover	20	11	33
Les indicateurs sur les fournisseurs	0	0	9
L'ancienneté du personnel	0	0	9

Le Tableau 6 montre que les services à la clientèle/la satisfaction client, la qualité et les processus liés à la qualité la réactivité/délais sont les indicateurs non financiers choisis aussi bien par les start-ups que par les entreprises traditionnelles. Le tableau 7 décrit l'importance relative des mesures de performance financières et non financières.

Tableau 7 : Importance relative des mesures de performance financières et non financières

(en %)

Mesures de performance financières ou non financières	Start-ups françaises N=5	Entreprises traditionnelles françaises N=9	Entreprises traditionnelles américaines N=1,990
A/ Les entreprises donnent la même importance relative aux mesures	20	22	17
B/ Les entreprises ne donnent pas la même importance relative aux mesures	60	77	49
C/ Cela dépend	20	0	33

Ces résultats montrent que les entreprises font preuve de pragmatisme : elles équilibrent les indicateurs financiers et non financiers en fonction de la situation. Le tableau 8 décrit le type de mesure préféré par les firmes qui n'attribuent pas la même importance relative aux informations financières et non financières (item B, voir tableau 7).

Tableau 8 : Préférence pour des mesures de performance financières ou non financières

(en %)

Préférence pour des mesures de performance financières ou non financières	Start-ups françaises N=3	Entreprises traditionnelles françaises N=6	Entreprises traditionnelles américaines N=972
Seulement pour les entreprises de l'item B du tableau 7			
Mesures financières	33	100	100
Mesures non financières	67	0	0

Lorsque l'on observe le tableau 8, on constate que 67% des start-ups préfèrent utiliser des mesures non financières. Ces résultats confirment le choix d'indicateurs non monétaires dans l'évaluation des performances lorsque l'environnement est incertain (Dixon et *al.*, 1990), et lorsque les stratégies sont fondées sur l'accumulation et la gestion d'actifs intangibles (Kaplan

et Norton, 2001). Néanmoins, les entreprises traditionnelles, qu'elles soient françaises ou américaines, choisissent des indicateurs de performance financiers.

Comme le souligne le tableau 9, la Direction Générale est la fonction qui préside à la gestion du système d'évaluation des performances dans les entreprises françaises, traditionnelles ou start-ups. Aux Etats-Unis, la fonction Finance est celle qui en a principalement la charge.

Tableau 9 : La fonction responsable du système d'évaluation des performances (en %)

Fonction responsable du système d'évaluation des performances	Start-ups françaises N=5	Entreprises traditionnelles françaises N=9	Entreprises traditionnelles américaines N=1,912
La Direction Générale	80	100	65
La Finance	60	55	67
La Production	40	11	32
Les Ressources Humaines	40	11	21
L'Informatique/Système d'information	20	11	10
Les ventes et le marketing	0	22	20

Le tableau 10 montre qu'un changement dans la stratégie ou la technologie est la principale raison invoquée par les start-ups pour réviser leurs indicateurs de performance. Pour 66% des entreprises traditionnelles américaines, une baisse de rentabilité de leur activité implique un changement dans le mode d'évaluation de leurs performances, alors que la motivation du personnel reste la principale raison pour les entreprises traditionnelles françaises.

Tableau 10 : Dans quelles circonstances l'entreprise révisé-t-elle ses mesures de performance
(en %)

Circonstances	Start-ups françaises N=5	Entreprises traditionnelles françaises N=9	Entreprises traditionnelles américaines N=1,815
Un changement dans la stratégie	92	60	56
Une nouvelle technologie	84	48	34
Une reconfiguration des processus	80	51	46
Une baisse de la rentabilité	64	48	66
La motivation des membres de l'entreprise	64	77	28
Un accroissement de la valeur pour l'actionnaire	56	62	47
Une nouvelle concurrence	48	33	34

Dans les start-ups, comme dans les entreprises traditionnelles américaines, le système d'évaluation des performances a un impact très fort sur le système de promotion / primes /stock options (voir tableau 11).

Tableau 11 : Relations de « cause à effet » entre le système d'évaluation des performance et la série d'items suivante

Cause à effet sur :	Start-ups françaises N=5	Entreprises traditionnelles françaises N=9	Entreprises traditionnelles américaines N=1,838
Le système de promotion / primes / stock options	4.2	4.4	3.6
Les clients	3.8	3	3
Les investissements	3.4	4.1	3
Les performances de l'entreprise	2.8	4.5	3.5
La performance des membres de l'entreprise	2.8	4	3.3
La valeur pour l'actionnaire	2.8	4.4	3
L'infrastructure technique	2.8	2.3	2.8
Les fournisseurs	2.2	2.3	2.3

Ces chiffres représentent des scores moyens de relation de « cause à effet » fondés sur une échelle de 1 (sans effet) à 5 (effet significatif).

4.2 Les techniques de collecte d'informations sur l'évaluation des performances

Comme le montre le tableau 12, les entreprises françaises, traditionnelles ou start-ups, citent fréquemment les Tableaux de bord comme la technique de collecte de l'information sur la mesure des performances. Les firmes américaines préfèrent utiliser les Balanced scorecards. Cette différence peut s'expliquer par le manque d'informations des entreprises françaises sur ce nouvel outil.

Tableau 12 : Les techniques utilisées pour obtenir l'information sur les performances (en %)

Techniques	Start-ups françaises N=5	Entreprises traditionnelles françaises N=9	Entreprises traditionnelles américaines N=1,440
Les Tableaux de bord	100	77	22
Balanced scorecards	20	22	43

Conclusions :

Ce papier constitue une première exploration sur les différences dans la mesure des performances entre les start-ups et les entreprises traditionnelles. Au regard du faible taux de réponse des entreprises françaises, les conclusions que nous proposons ne peuvent pas se généraliser. Mais quelques tendances et directions apparaissent, pouvant constituer des voies de recherche.

Tout d'abord, les différences que l'on constate intéressent principalement les utilisations des systèmes d'évaluation des performances, les types d'indicateurs financiers et non financiers choisis et la place de la fonction Finance dans le processus de mesure des performances. Ensuite, quelques différences apparaissent sur les circonstances qui déclenchent le changement des indicateurs de performance et la relation qui noue les systèmes d'évaluation des performances avec les autres domaines (tels que le système de récompense, les clients, l'investissement, etc.). Enfin, entre les Etats-Unis et la France, la principale différence concerne l'utilisation d'outils différents. En France, les entreprises ont adopté une approche spécifique et relativement ancienne : le *Tableau de Bord* par opposition aux Etats-Unis où le *Balanced Scorecard* reste majoritaire.

Nos résultats confirment les propositions de la littérature : les caractéristiques des start-ups impliquent l'utilisation d'indicateurs principalement non financiers. Les indicateurs financiers choisis par ces entreprises sont surtout liés à la croissance. Ces premiers constats doivent être confirmés par une étude plus approfondie, en utilisant par exemple une méthodologie plus qualitative fondée sur des entretiens.

Références bibliographiques :

Anthony R.N. (1965), *Planning and Control Systems : a Framework for Analysis*, Boston, MA, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Anthony R.N. (1988), *The Management Control Function*, Harvard Business School Press, Boston.

Anthony R.N. (1989), « Reminiscences About Management Accounting », *Journal of Management Accounting Research*, Vol.1, N°1, Fall.

Bernasconi M., Monsted M. (2000), *Les Start-ups High Tech*, Dunod.

Cauvin E. (2000), La gestion par les activités, in Arregle J.L., Cauvin E., Ghertman M., Grand B., Rousseau P., *Les nouvelles approches en management*, Economica.

Cross K., Lynch R. (1990), *Accounting for Competitive Performance*, in Brinker B.J., *Emerging Practices in Cost Management*, Warren, Gorham & Lamont.

Dess G.G., Davis P.S. (1984), « Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance », *Academy of Management Journal*, Vol.27.

Dixon J.R., Nanni A.J., Vollmann T.E. (1990), *The new performance challenge : measuring manufacturing for world class competition*, Dow-Jones-Irwin.

Epstein M.J., Manzoni J-F. (1998), « Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecards », *European Management Journal*, 2.

Gilbert X., Strebel P. (1987), Developing competitive advantage, in *The Strategy Process*, Ed. Mintzberg et Quinn, Prentice Hall.

Gilbert X., Strebel P. (1987), « Strategies to Outpace Competition », *Journal of Business Strategy*, Summer.

Gordon P.R., Narayan M.T. (1984), « Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty, and Organization Structure: An Empirical Investigation », *Accounting, Organizations and Society*, 9, N°1.

Hall W.K. (1980), « Survival Strategies in a Hostile Environment », *Harvard Business Review*, September-October.

Hambrick D.C. (1983), « High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries : A contingency Approach », *Academy of Management Journal*, Vol.26.

Hurel F. (2000), *Start-up en France, des mythes aux réalités*, Collections Zoom.

Kaplan R.S., Norton D.P. (1993), « Putting the balanced scorecard to work », *Harvard Business Review*, September-October.

Kaplan R.S., Norton D.P. (1996), *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press.

Kaplan R.S. (2001), Norton D.P., *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press.

Karnani A. (1984), « Generic Competitive Strategies-An Analytical Approach », *Strategic Management Journal*, Vol.5.

Lebas M. (1994), « Managerial accounting in France-Overview of past tradition and current practices », *The European Accounting Review*.

Lorange P., Morton M.F, Ghoshal S. (1986), *Strategic Control Systems*, St Paul, MN : West.

Nanni A.J., Dixon J.R., Vollmann T.E. (1992), « Integrated Performance Measurement : Management Accounting to Support the New Manufacturing Realities », *Journal of Management Accounting Research*, Vol.4, Fall.

Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press.

Shank J.K. (1989), « Strategic cost management : New wine, or just new bottles? », *Journal of Management Accounting Research*, Fall.

Shank J.K., Govindarajan V. (1992a), « Strategic Cost Management and the Value Chain », *Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*, Vol.5, N°4, Winter.

Shank J.K., Govindarajan V. (1992b), « Strategic Cost Management : Tailoring Controls to Strategies », *Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*, Vol.6, N°3, Fall.