

La mise en place des tableaux de bord prospectifs: lecture critique basée sur la recherche-intervention

The establishment of Balanced scorecard: critical analysis based on research-intervention

Mr. EL ALAOUI HAMZA

Doctorant École Nationale de Commerce et de Gestion Casablanca
Université Hassan II
Laboratoire de recherches prospectives en finance et gestion

Pr. KABBAJ SMAIL

Professeur Universitaire École Nationale de Commerce et de Gestion Casablanca
Université Hassan II
Directeur du laboratoire: LRPF

Résumé :

Le présent article trace les premières conclusions de la recherche intervention concrétisée sur les centres de profit d'un cas, appartenant à une grande boîte internationale, qui opère dans le secteur aéronautique

Dans ce cadre, il faut souligner, que ce travail rentre dans le cadre du paradigme constructiviste de la conception des Balanced scorecard (BSC), et ce en portant sur la problématique du modèle de cause à effets et son impact sur la définition des grilles de mesure de performance.

Mots clés : Tableau de bord prospectif – cognitive – management de projet – cartographie causale – management des performances

Abstract :

In this paper draws the first conclusions of the research intervention concretized on the profit centers of a case, belonging to a big international box, which operates in the aeronautical sector

In this context, it should be emphasized that this work falls within the framework of the constructivist paradigm of the Balanced scorecard (BSC) design, and this by focusing on the issue of the cause-and-effect model and its impact on the definition of the grids. Performance measure.

Key Words: Balanced scorecard - cognitive - project management - cause mapping - performance management

Introduction

Dans le cadre du perfectionnement des reportings financiers, beaucoup de théoriciens se sont focalisés sur le tableau de bord, comme étant un outil efficace de communication des performances, ainsi qu'attirer l'attention vers les points sensibles, qu'il faut observer de près, ces théoriciens comme Kaplan et Norton (1992), qui s'intéressent à ces outils de pilotage, confirmaient le besoin d'accompagner la mise en place des stratégies, au travers leur modèle de « Balanced score card ».

Cet outil apparaissait comme un instrument de prédilection au service des décideurs, ou il leur permet de traduire la stratégie corporate, en actions opérationnelles, et qui peuvent éventuellement être suivis par les mesures nécessaires, de plus l'objectif de Kaplan et Norton (2001), s'inscrivait dans le cadre de l'alignement entre la stratégie et l'action entretenue par les opérationnels.

Le montage du BSC permet de mettre en cause les effets financiers et non financiers des phénomènes qui caractérisent l'activité des entreprises, tous reliées dans le sens de la performance globale de l'entreprise. Sa présentation est définie sur quatre axes, et qui sont :

- Axe financier
- Axe clients
- Axe Processus internes
- Axe apprentissage et innovation

Et dernièrement, un 5^{ième} axe est souvent mise en question, vu sa transversalité, il s'agit bien de l'axe RSE (Responsabilité sociétale de l'entreprise).

Kaplan et Norton (2000), considèrent que le fonctionnement de ces axes devrait être conclu indifféremment et indépendamment, ceci dit, ils reposent sur le caractère multidimensionnelle de chaque axe, qui agit souvent de manières différents, et c'est pour cela qu'ils ont mis en cause, d'autres outils, pour accompagner la mise en place des BSC, comme les cartes stratégiques.

Cet outil constitue une représentation complexe de tous les phénomènes et effets qui caractérisent l'entreprise, et ainsi, il suscite de nombreuses interrogations notamment sur le caractère continu et délibéré de la stratégie, et bien évidemment les visions à adopter pour mettre en place le BSC, tels que la vision normative.

Et ainsi, quels sont les facteurs qui régissent le déploiement des tableaux de bord stratégiques ? Quel serait l'impact de la recherche intervention, pour faciliter ce déploiement ?

Dans le cadre de cet article, nous allons déployer la recherche intervention de déploiement d'un BSC au sein d'un centre de profit de notre cas X, il s'agit d'un leader Mondial de

l'activité aéronautique, mais pour des raisons de confidentialités le nom ne sera pas révélé. Il est également crucial de noter, que le présent article, s'inscrit dans le cadre d'une démarche constructiviste de création et de déploiement des tableaux de bord stratégiques, et qui ne s'aligne pas avec la vision initiale adoptés par les américains, et ainsi, nous allons reposer notre analysé dans un 1er lieu , sur les limites soulevés par (Atkinson et al, 2000 ; Noerreklit, 2000 ; Lorino,2001 ; Bourguignon,2002), et par la suite nous allons s'intéresser au point de vue du courant constructiviste du pilotage de la performance basé sur les tableaux de bord, en vue d'en tirer les enseignements nécessaires au pilotage des performances globales.

I- Revue de littérature

1. Le courant constructiviste du déploiement des tableaux de bord stratégiques

Dans le cadre de la démarche constructiviste, Kaplan et Norton, annonçaient qu'il faut respecter 5 principes, afin de mieux gérer les facteurs qui agissent sur les BSC, et éventuellement, pour adopter ce qu'ils appellent, « une organisation orientée stratégie » :

- La traduction de la stratégie en éléments opérationnels et mesurables
- L'alignement des pratiques opérationnelles avec la stratégie
- La mobilisation de tous les acteurs organisationnels, pour atteindre les objectifs assignés
- L'adoption d'une normalisation des processus internes, pour que ces derniers s'alignent avec la stratégie
- La promotion de la culture du changement, au travers le leadership du top management

Au travers ces principes, l'organisation aura tous les les outils nécessaires, pour formaliser des processus déterministes, en vue de réussir cet alignement souhaité de l'ensemble de l'organisation avec la stratégie. Or, cela, met en question, la possibilité de concevoir le BSC et la stratégie à la fois, ce qui peut enrichir les optimums de la performance organisationnelle.

1.1.Les modèles de conception du BSC

1.1.1. La stratégie comme un point de départ

Kaplan et Norton (1998) indiquent dans leurs récits que ; « le tableau de bord prospectif est avant tout un outil qui permet de mettre en ouvre la stratégie, pas de l'élaborer ». et ainsi, malgré qu'ils affirment que le résultat naturel du BSC serait, d'aider les décideurs dans la normalisation de la stratégie, au travers des outils structurés, mais ils précisent également, que

la position du BSC est déterminé en aval de la formulation de la stratégie, et partant de cette supposition, ils y ajoutent ainsi, que le rôle du BSC est conséquent, pour la réalisation des objectifs assignés. De plus, ils indiquent également que le BSC s'appuie sur « l'alignement stratégique », et qui lui permet, de réussir la cohésion et la convergence des ressources déployés sur la stratégie.

Et par conséquent, le modèle du BSC, est institué sur une représentation implicite de la nomenclature stratégique. Or, son intervention dans la conception de la stratégie, est marginalisée, cela indique, que la stratégie est considéré comme le point de départ de la mise en place du BSC. Le rôle occupé par les décideurs là, est très déterminant, puisque, la stratégie est avant tout une affaire de décideurs, et par la suite, elle devrait être traduite en actions opérationnelles. Et ce, en s'inscrivant dans un processus de management descendant. Et ainsi, les objectifs sont fixés à l'avance, et autour d'eux, s'organisent la traduction de la stratégie et la cohésion des ces actions. Minszberg (1994), indique dans ce cadre ; « une procédure formalisée qui a pour but de produire un résultat articulé, sous la forme d'un système intégré de décisions ». Cette planification se manifeste, par la décortication le processus stratégique, en une séquence de phases enchainées, pour intégrer toutes les actions entretenues dans le cadre de cette planification, y compris la phase de conception et de déploiement. Minstzberg (1994, P.29), indique également que l'analyse de la phase de planification est fortement conseillé pour en tirer les synthèses nécessaires. Le modèle du BSC vise également cette décomposition, afin de maîtriser ce processus stratégique consistant. Cette réflexion, met en cause toutes les écoles de pensées qui se sont penchés sur le modèle de BSC, puisque la présentation de Kaplan et Norton de ce dernier, s'inscrivait dans le cadre du courant normatif de la stratégie, Ou, le modèle LCAG ou Swot, sont des écoles de la conceptions, tandis que Ansoff, sont des écoles de la planification, alors que les matrices de portefeuille et les travaux de Porter sont plus liés aux écoles du positionnement.. Ce qui laisse peu de marges de manouvres, aux acteurs pour constituer une culture d'émergence, et ils se contentent à mettre en place un processus délibéré. Quant à simons (1995), il donne aux contrôleurs de gestion une seule mission dans sa typologie des niveaux de contrôle; le contrôle des phases de planification et de mise en place de la stratégie.

Et par conséquent, les critiques apportées par Simons, se manifestent par une autre représentation du contrôle, comme étant, une partie prenante de la formulation de la stratégie, ce qui lui position en amont de la phase de planification et de mise en place.

Plusieurs théoriciens, ont exposé des idées qui s'alignent avec cette supposition de Simons, et qui stipulait, que le contrôle de gestion peut contribuer à la formulation de la stratégie, tels que (Mooraj et al., 1999 ; Litter et al., 2000). Donc le BSC suivant la représentation de Kaplan et Norton, doit être ajusté pour répondre à ce nouveau besoin, et ainsi, ces derniers ont indiqué récemment, que de « nouvelles stratégies émergent souvent au sein de l'organisation ». Cette nouvelle réflexion, indique clairement, le BSC, n'est plus considéré comme un outil de support, mais plutôt comme un outil qui permet à identifier et former des stratégies émergents (Kaplan et Norton, 2001, P.337-338).

Dans ce cadre, il faut souligner que cette nouvelle présentation rimait avec les hypothèses de Mintzberg, et par conséquent, on peut lui relier à l'école d'apprentissage de ce dernier (Mintzberg, 1994 ; Mintzberg et al. 1999). Ce qui stipule, que les processus sont formalisés, mais également gérés au cours de l'alignement stratégique, quant à Kaplan et Norton, ils préfèrent définir une séquence d'actions en continuum pour mettre en place la stratégie d'affaire. Et ce en mettant en évidence, la mission de l'organisation, par l'application de ces valeurs, et finalement, en s'assurant de la bonne exécution du plan d'actions prédéfini. Cette décomposition temporelle, est constitué par des phases séquentielles depuis la mission jusqu'à la mise en place au niveau des centres de profit, en traversant, toutes les étapes qui mènent à cet objectif.

Cependant, il faut également souligner, qu'il existe deux notes importantes, qui permettent de bien articuler le BSC :

- La vision : reliée soit à la vision des décideurs (dirigeants), ou à la vision de l'entreprise en entier, cette notion a été mise en valeur, suite à la pensée stratégique.
- La stratégie : quant a celle-ci, elle permet de traduire les souhaits du top management, en termes de vision, sur le futur de l'activité, de l'environnement mais également de l'entreprise elle même (Filion, 1989 ; Carrière, 1990 ; Varraut, 1999), nous pouvons également relier à ce concept, l'intention stratégique, vu leur vraisemblance, sur le plan factoriel, comme il a été illustré dans les travaux de Hamel et Prahalad (1989).

Or, leur différence est résidé sur la position sur la séquence, que nous avons présenté en haut ; puisque certaines auteurs positionne l'intention en aval de la vision, sur le plan des pensées des décideurs, au niveau de la recherche des ressources et des actions à entreprendre. Tandis que la stratégie selon Kaplan et Norton procéde l'intention stratégique des décideurs, telle qu'elle a été envisagé sur le BSC.

Partant de cette réflexion, le BSC est caractérisé par une vision et d'une intention, et son succès se situe, dans la manière par laquelle la stratégie est mise en place, ou le contrôle doit être exercé avec prudence, mais malgré que toutes les études qui ont été concrétisé sur le sujet, avancent l'idée d'une stabilité de ces variables.

1.1.2. Le BSC comme base d'élaboration de la stratégie d'entreprise

Les principaux enseignements de la recherche intervention nous ont permis de les reprendre pour notre cas X, ou nous allons repositionner l'intervention du BSC, en amont de la mise en place de la stratégie. Il s'est avérée suite à nos différents échanges avec l'équipe dirigeante de leurs filiales Marocaines, que la vision et l'intention de début évoluent conjointement, et montait une représentation collective de la stratégie. Et au cours des réunions du board des directeurs, une nouvelle vision s'est développé de la confrontation des représentations des différents acteurs présents. Ceci leur a permis de construire un processus duquel toutes les parties prenantes ont donné un sens de leurs actions. Et partant de ce cas, nous pouvons tirer les observations ci-dessus :

- La vision et l'intention supposaient être stables (Mintzberg,1999) et malléables : ils reposaient sur un processus d'apprentissage, ou les parties prenantes donnent un sens de leurs actions (Weick,1979).
- Notre intervention coïncidait avec un nouveau projet du groupe pour réévaluer quelques centres de profits, ou leur rentabilité a été mise en question.
- Partant de la réflexion de Kaplan et Norton « le tableau de bord prospectif est, à strictement parler, un outil d'application de la stratégie », (Kaplan et Norton, 2001, P.403), nous nous sommes intervenus afin de confirmer ou infirmer si le BSC se positionne en amont de la mise en oeuvre de la stratégie.

Également, il faut rappeler que parmi les faiblesses du tableau de bord classique, les acteurs organisationnels ne les interprètent de la même façon. Le BSC intervient donc pour aligner les actions à entreprendre, et finalement, pour créer un consensus sur les enseignements de la stratégie émis par le top management. Et dans ce même cadre, il faut souligner l'engagement de Kaplan et Norton sur cette hypothèse, puisqu'ils ont suggérer que la mise en oeuvre de l'outil, pourrait être simultanément créé avec la stratégie.

Dans le cadre de cette recherche sur le cas X, nous nous sommes pas engagé seulement à déterminer le degré d'alignement et de consensus des actions entreprises, par les différents parties prenantes, mais également , nous voulions tester la prise en compte de d'autres parties prenantes, souvent négligés, comme la dimension client et actionnaires minoritaires dans la

formulation de la stratégie. Le BSC était un donc, sujet de nombreux échanges avec le board des directeurs.

Et par conséquent, l'intérêt du BSC est situé autour des processus de création, de sens et de changement qu'il définit au sein de l'entreprise que sur ces outils de pilotage. Et donc, l'objectif étant de montrer que la mise en œuvre du BSC est une phase qui intègre la conception de la stratégie et de l'outil de pilotage en même temps.

1.2. La mise en œuvre du BSC, entre co-construction et alignement de l'action/stratégie

1.2.1. Le modèle déterministe de la mise en œuvre de la stratégie

Il existe plusieurs démarches pour mettre en œuvre le BSC, mais Kaplan et Norton reposent souvent leur réflexion sur la démarche « Top down », elle consiste à étayer l'outil de pilotage suivant un référentiel technique qu'il faut suivre en détail, autrement dit, la déclinaison de la stratégie se concrétise par la définition d'un nombre d'indicateurs stratégiques, et ce en les traduisant en indicateurs opérationnels, également, il faut accompagner cette étape, par un effort de communication considérable, pour assurer la légitimité de l'outil. Ce déploiement est souvent établi, quand la direction s'en charge de la mise en œuvre de l'outil de pilotage. Kaplan et Norton (2001, P.234) y ajoutent que l'intérêt de la communication est de faire comprendre à toute l'organisation la composition de chaque élément du BSC, s'assurer de l'adhésion de tous les acteurs dans ces orientations stratégiques, et finalement fournir le retour d'informations nécessaire sur cette stratégie au travers ce tableau de bord prospectif. De même, ils indiquent que, l'objectif principal du BSC est de définir la contribution de chaque acteur à la réalisation des objectifs stratégiques. Or, Mendoza et al. (2002, P.166), soulignent là, que l'incompréhension du BSC s'impose puisque des difficultés peuvent survenir par l'ensemble du personnel.

C'est pour cela, les auteurs préconisent que c'est « une vision globale et partagée » du BSC qu'il faut adopter, vu que ce dernier intègre déjà, dans ses dimensions la stratégie de communication.

Le modèle du BSC est souvent présenté comme un outil descendant, aussi bien sur le plan de communication des moyens, et sur le plan de mesures employées. Cette technocratie, s'affiche clairement comme une démarche normative, et ainsi, il ne sera pas très judicieux de l'adopter pour comprendre notre cas. Mais nous allons plus se positionner auprès de la démarche bottom-up, où les orientations stratégiques et la grille de mesures d'évaluation, résultent d'un

management souvent qualifié de participatif, autrement dit, la stratégie est mise en œuvre par l'ensemble des parties prenantes, et elle est centralisée dans les mains des décideurs. Dès lors, il faut envisager l'enracinement de la mise en œuvre de la stratégie. Et ce, en dynamisant les rapports interpersonnels entre les différents acteurs organisationnels (Norreklit, 2000). Et c'est évident d'indiquer que les résistances tendent vers un niveau très minimale, puisque l'engagement des acteurs, est assuré en amont, et par conséquent la redéfinition des modalités d'allocation des ressources n'est pas envisageable.

1.2.2. Le BSC, entre co construction et alignement action/stratégie

Le système de mesures des performances est une condition pour la réussite des intérêts du BSC, mais les auteurs se focalisent en 1er lieu, à la phase de conception et mise en place de cet outil. Comme le présente Piber (2001, P. 894), « l'organisation du processus est elle aussi source de création de valeur ». et donc, le point de vue commun, souligne que la mise en œuvre du BSC, suit des étapes précises, comme les indiquent Mooraj et al (1999, P 484) :

- La planification stratégique : qui est défini juste après l'arrêté des orientations, des grilles de mesures d'évaluationEtc.
- La mise en œuvre de la stratégie : décortication du BSC et suivi de son mise en œuvre.

Néanmoins, le constat que ces auteurs ont mis en avant, que les décideurs n'interviennent que dans la 1ère phase, et ainsi, l'élaboration des grilles de mesures de suivi de la performance, comme Kaplan et Norton le disent, « lorsque les individus sont en mesure de créer leur propre tableau de bord personnel c'est que l'on est parvenu aux mécanismes les plus claires pour mettre en adéquation les objectifs individuels avec les objectifs de l'unité », (200, P.264). Cette démarche révèle une logique descendant de déploiement, qui incite chaque acteur, quelque que soit sa position hiérarchique, à adapter ses objectifs personnels aux objectifs stratégiques. Et dans le même contexte, il faut souligner que cette décomposition est très problématique, vu que l'additivité des mesures de performances n'est pas toujours évidente, de plus, nous pouvons dire la même chose à l'adaptabilité des mesures au niveau bas à celles au niveau supérieur.

Par la même occasion, le BSC permet de définir le caractère de transversalité des ces mesures, à l'égard de leur déploiement technique. Donc, et comme le disent Mendoza et Zrihen (1999 P.108), « l'existence d'indicateurs spécifiques à chaque domaine de responsabilité concourt au maintien, voire au renforcement des phénomènes de cloisonnement ». Et à partir de cela, nous pouvons déduire, que pour certains cas, qui se situent au même niveau hiérarchique, les indicateurs, moyennement indépendants peuvent mener à des conclusions incohérentes, ce qui

peut conduire à une incompréhension des effets de leur recoupement. Ainsi, et comme le disent Mooraj (1999, P.481), il existe des démarches moins normalisées, mais qui participent au processus de montage du BSC. Ahn (2001) indique également, que la difficulté réside dans la recherche d'une solution optimale au problème de conjugaison de mesures telles qu'ils sont avancés par les dirigeants qui élaborent le BSC. Et dans ce cadre Lorino (2001), valide cette hypothèse, en montrant que l'objectif étudié devient problématique, quand il est mal structuré, ou quand il interagit dans un environnement caractérisé par des effets impossibles à mesurer, et par conséquent, la structure des causes à effets devient impossible à présenter.

En 2nd lieu, la question d'acheminement des mesures et ses interactions avec les acteurs organisationnels s'intervient, cela nous mène à une participation au préalable de leur mise en place ? En effet, l'intervention de ces acteurs est inévitable, pour échanger sur les voies de causes à effets de composantes de la performance de l'entreprise, ou cela pour servir à mieux définir les incohérences susceptibles d'être reconstruits sur l'ensemble des phases entretenues pour le montage du BSC.

Cette partie, nous a permis de faire une lecture critique du déploiement du BSC, dans une perspective d'en tirer des conclusions, qui vont servir à mieux comprendre le domaine du contrôle de gestion stratégique.

II- Analyse basée sur la recherche intervention

2. Les enseignements du paradigme constructiviste de la recherche sur les tableaux de bord stratégiques

2.1.les enseignements à adopter par les entreprises : les formes de mise en place du BSC

Dans cette partie, nous nous sommes focalisés sur les facteurs qui permettent de mettre en place un BSC.

2.1.1. Lecture critique de la composition du BSC

L'analyse de la composition du BSC a fait révéler certaines facteurs à prendre en compte, dans son analyse critique, et ce en reposant sur le dénombrement de ces perspectives qui sont directement ou indirectement liés aux représentations des intérêts des différentes parties prenantes d'une part, et d'une autre part de leur interaction.

Et ainsi, la pertinence de ce dénombrement des perspectives se pose, étant donné que ces derniers sont préétablies mais également standardisées (Lorino, 2001). Et alors, il serait plus

judicieux de reposer cette analyse sur la construction de la cohérence des indicateurs employés.

Et dans un autre contexte, la difficulté de valider le modèle de BSC, suivant une logique de causes à effets, doit passer par la détermination des facteurs de types nuages. Comme le précise Piber (2001), « la plus grande force du BSC réside dans les liens entre les différents ensemble d'inducteurs de performances ». Donc la modélisation de ces indicateurs n'est pas un objectif en soi, mais la finalité serait à définir des zones où ces inducteurs sont affinés, où les relations de causes à effets sont caractérisées par un degré de fiabilité très poussé. Et par conséquent le BSC fera son intérêt de décliner les cartes stratégiques, dans une perspective d'apprentissage de la performance. En s'appuyant sur les enseignements apportés par la théorie d'apprentissage organisationnel, le BSC permet de créer les conditions nécessaires à l'émergence du rapport causes/effets, et ce, en adoptant le facteur transversalité des mesures de performance.

2.1.2. Lecture critique de l'adaptabilité du BSC

Faisant suite aux travaux déjà entretenues par les différents auteurs, nous nous sommes adoptés les six étapes ci-dessus, pour accompagner notre cas X, dans sa mission de conception du BSC :

- Identification des orientations stratégiques
- La priorisation de ces orientations
- Échanges sur l'acheminement des relations de causes à effets
- Montage des cartes stratégiques
- Élaboration des grilles de mesures stratégiques
- Ciblage indicateurs/public concerné

Cette démarche se distingue de celle proposée par Kaplan et Norton, par les deux facteurs ci-dessus :

- L'élaboration des cartes stratégiques est une étape conséquente pour le montage de la grille des mesures de performance.
- La concrétisation du processus décisionnel décèle du choix des chaînes de performance.

Cela devra permettre aux décideurs d'avoir un sens commun des mesures employées, pour s'assurer de la compréhension de tous les acteurs des cartes stratégiques élaborées.

2.2. Le BSC et son employabilité en tant que support du management de projet

Les facteurs qui régissent la mise en place du BSC dépend d'un nombre d'éléments de l'environnement, et qui sont souvent liés au secteur d'activité de l'entreprise, et naturellement à sa taille, mais également au degré de maîtrise de son pilotage global.

2.2.1. Les enseignements tirés du cas X

Ahn (2001) a mis en évidence les démarches susceptibles d'être adoptés pour la mise en oeuvre du BSC, ces démarches sont souvent relatés, ou chaque étape dépend de la finalité qui lui a été assigné. C'était donc, l'occasion, pour proposer dans un 1er plan, la chronologie de nos échanges avec l'équipe de notre cas X, et de déduire les enseignements nécessaires.

Et ainsi, notre travail avait comme finalité, l'élaboration des cartes stratégiques, et le tableau bord stratégique, qu'il sera présenté au prochain board des directeurs.

Pour concrétiser cette finalité, nous avons arrêté comme méthodologie, d'entamer une synthèse sur la nature et l'objet de chacune des interventions entretenues, ou nous nous sommes positionnés à l'écarte de ce qu'affirment Ahn (2001) et Kaplan et Norton (2001)

Et par conséquent, nous avons décidé de concevoir les chaînes de causalité et la définition des axes indépendamment.

Dans ce cadre, la cohérence du projet devra être compatible avec la nature et la qualité des intervenants ; à ceux du chercheur, également, nous allons reprendre les mêmes étapes enchaînées par Kaplan et Norton, ou leur hypothèse nous a mené à se focaliser sur les échanges entre le board des directeurs, et l'équipe qui prendra en charge le pilotage du BSC d'une part, et d'une autre part le chercheur.

2.2.2. Les enseignements relevés du cas

Notre méthodologie s'est reposé essentiellement sur le retracement des effets marquants du groupe, ainsi que la décortication de leur système de mesure des performances, et ce par l'analyse de l'ensemble des documents internes et externes des quatre derniers années. Cette phase avait comme finalité de recueillir les informations nécessaires, pour comprendre leurs circuits de gestion des données et les pratiques de gestion adoptées. Cela nous a permis de monter un diagnostic stratégique et organisationnel, qui devrait conduire au montage de la stratégie. Une fois cette étape s'est achevée, nous nous sommes penchés sur le montage de la cartographie causale-cognitive, c'est une démarche qui est relativement récente en science de gestion, et qui trouve ses enracinements des travaux d'Axelrod (1976)

.Ce choix méthodologique est motivé, par le fait de modéliser la pensée de toutes les parties prenantes, et ce, en s'appuyant, sur l'analyse des comportements organisationnels, il permet également, à vérifier leur réciprocity, suite au montage des cartes causales collectives.

En occurrence, il faut souligner que l'élaboration des cartes stratégiques a permis de définir tous les domaines de performance prioritaires.

Conclusion

Le montage des BSC est une occasion pour développer davantage le système de mesures centré sur la stratégie. Et dans ce cadre, il s'est avéré que, la prudence dans la présentation de la grille des mesures s'impose, étant donné la variabilité des pensées de leurs concepteurs et utilisateurs, ce qui peut donner lieu à des conclusions incohérentes. Une chose qui impose, l'échange et le consensus, sur ces systèmes de mesure, et par conséquent, nous pouvons clairement qualifier la démarche bottom up comme étant la meilleure façon, pour concrétiser ce but. Et cela, peut être motivé, par sa capacité à déployer des outils, comme la cartographie cognitive.

Également, il faut souligner, que les principaux enseignements à tirer de la recherche intervention chez notre cas X ; l'intérêt porté à l'interdisciplinarité de l'équipe qui se charge du pilotage du BSC.

Bibliographie

Ahn H. (2001), "Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report", Long Range Planning, vol. 34, pp. 441-461.

Atkinson A. & Epstein M. (2000), "Measure for measure : realizing the power of the balanced scorecard", CMA Management, vol. 74, n° 7, pp. 22-28.

Axelrod R. (Ed.) (1976), The Structure of Decision - The Cognitive Maps of Political Elites, Princeton University Press, New-Jersey.

Bourguignon A, Malleret V., Norreklit H. (2002), "L'irréductible dimension culturelle des instruments de gestion : l'exemple du tableau de bord et du Balanced Scorecard", Comptabilité, Contrôle et Audit, numéro spécial Aspects Internationaux, mai, pp. 7-32.

Filion L.J.(1989), « Le développement de la vision : un outils stratégique à maîtriser », Revue Internationale PME, Vol. 14, n° 3.

Hamel G., Prahalad C.K. (1989), "Strategic Intent", Harvard Business Review, May-June

Kaplan R. S. & Norton D. P. (1992), "Balanced scorecard - Measure that drive performance", Harvard Business Review, january-february 1992, pp.71-79

Kaplan R., Norton D. (1998), Le tableau de bord prospectif, Ed. d'Organisation, Paris.

Kaplan R. S. & Norton D. P. (2000), "Having trouble with your strategy ? Then map it", Harvard Business Review, vol. 78, n° 5, pp. 167-176.

Kaplan R., Norton D. (2001), Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Ed. d'Organisation, Paris.

Little K., Aithorpe P., Hudson, R. & Keasy K. (2000), "A new approach to linking strategy formulation and strategy implementation: an example from the UK banking sector", International Journal of Information Management, vol. 20, pp. 411-428.

Lorino P. (2001), "Le balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance. Exemple d'une entreprise énergétique", Actes du Congrès de l'AFC, Metz,

Mendoza C., Delmond M.-H., Giraud F. & Löning H. (2002), Tableaux de Bord et balanced scorecards, Groupe Revue Fiduciaire, Paris, 248 Pages.

Mendoza C., Zrihen R. (1999), "Du balanced scorecard au tableau de pilotage", L'Expansion Management Review, décembre, p 102-110.

Mintzberg H. (1994), Grandeur et décadence de la planification stratégique, Dunod, Paris.

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1999), Safari en pays stratégie, Ed. Village Mondial, Paris.

Mooraj S., Oyon D. & Hostettler D. (1999), "The balanced scorecard : A necessary good or an unnecessary evil", European Management Journal, vol. 17, n° 5, pp. 481-491.

Niven P. R. (2002), Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results, Hardcover, 352 Pages,

Norreklit H. (2000), "The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions", Management Accounting Research, vol. 11, n° 1, pp. 65-88.

Piber M. (2001), "Controlling the Uncontrollable: The Balanced Scorecard as a Management Tool Unveiling Hidden Drivers of Corporate Performance", Workshop on Performance Measurement and Management Control, EIASM/Edhec, Nice, october, pp. 884-899.

Simons R. (1995), Levers of control : How managers use innovative control systems to drive strategic Renewal, Harvard Business School Press, Boston.

Varrault N. (1999), De la vision à l'intention stratégique : une application au dirigeant-proprétaire de PME, Economie et Société, Sciences de Gestion, Série SG, n° 26-27, p. 145-166

Weick K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, second edition, Mac Graw Hill, first edition in 1969, Massachusetts : Addison-Wesley.

Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publication, London.

Annexe : l'acheminement des phases entretenues pour le montage du BSC chez notre cas

Nature et objet de l'échange	Remarques
Réunion N°1 - Élaboration du tableau de bord stratégique et du BSC	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse à posteriori des résultats financiers - Expliciter les mots techniques à utiliser lors du projet de montage du BSC - Recherche de cohérence des indicateurs stratégiques et opérationnels - Déclinaison via les facteurs clés de succès prédéfinis
Entretiens collectifs	Analyser la structure des grilles de mesure
Réunion N°2 - Définition de la stratégie	Analyse swot et diagnostic financier
Réunion N°3 - Présentations des observations et des conclusions des travaux d'analyse	Adaptation de mesures opérationnelles à celles stratégiques
Rencontres de tous les parties prenantes	Mise en oeuvre du questionnaire adressé aux salariés – clients – fournisseurs – actionnaires minoritaires
Réunion N°4 - Comité du pilotage	Présentation de la carte causale collective Choix des mesures de performance