

**La performance du contrôle au pilotage : Une analyse
dialogique des trajectoires stratégiques à la lumière des
modèles interactifs et prospectifs.**

**Pilot Control Performance: A dialogical analysis of
strategic trajectories in the light of interactive and
prospective models.**

Faissal AIT EL AMRIA

Doctorant chercheur en science de gestion

LARMODADD

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Souissi

Université Mohamed V de Rabat

Hicham ATTOUCH

Docteur HDR en économie et sciences de gestion

LARMODADD

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Souissi

Université Mohamed V de Rabat

Résumé:

Dans cette contribution, nous allons présenter les différentes définitions du concept le plus répondu dans les recherches ses dernières années dans le domaine des sciences de gestion, le concept de la performance qui existe dans l'éventail conséquent de littérature traitant cette notion en relation avec plusieurs autres concepts telle que le contrôle organisationnel et le pilotage. Nous avons essayer aussi de recueillir les contributions de recherches pour ce qui concept du pilotage dans ses différentes acceptions au sein des organisations, tout en mettant l'emphase sur la genèse de la notion de contrôle vers la notion du pilotage à l'aide d'une approche critique, qui met l'accent sur les limites de l'instrumentation de gestion déployer au service du pilotage de la performance dans les organisations d'une manière générique et sans prétendre l'exhaustivité.

Mots clés : Performance, stratégie, analyse critique, contrôle, modèles de pilotage, Organisations.

Summary:

In this contribution, we are going to present the various definitions of the concept the most answered in the researches, last years in the field of the sciences of management, the concept of the performance which exists in the consequent range of literature handling this notion in connection with several other concepts such as the organizational control and the piloting. We had to try also to collect the contributions of researches for what concept of the piloting in its various meanings of a word within organizations, while putting the bombast on the genesis of the notion of control towards the notion of the piloting by means of a critical approach, which emphasizes the limits of the instrumentation of management to deploying the service of the piloting of the performance.

Keywords: performance, strategy, analysis criticizes, control, models of piloting, Organizations.

Introduction :

La plupart des recherches en science de gestion, ont pour ambition le fait de trouver un lien entre les comportements organisationnels et la performance, on peut dire que tout travail académique qui ne cherche pas à trouver le lien entre les différents phénomènes organisationnels et la performance ; reste un travail qui est en manque d'une boucle d'aboutissement à un résultat; telle que la performance des organisations et des structures dans lesquels le travail à été mené.

A travers nos lectures de la littérature, nous avons estimé judicieux donc de trouver un lien entre le contrôle et le pilotage de la performance d'une part et les logiques stratégiques entre le délibéré et l'émergent en mettant l'emphase sur les modèles interactif et prospectif tels que la Balanced scorecard et le modèle de Simons, d'où nous essayerons conceptuellement à répondre au questionnement centrale : Dans quel mesure l'instrumentation de gestion peut servir les trajectoires stratégiques des organisations , émergentes et délibérés, dans le processus de pilotage de leur performance ?

Dans le présent article nous partons découvrir les apports des différents modèles du pilotage de la performance, un cadrage conceptuel à ce niveau s'impose pour ce qui est tout d'abord la notion de la performance organisationnelle dans ses différentes dimensions, ensuite, nous attaquerons l'étude théorique de la notion du pilotage entre les conceptions cognitives et comportementale en matière de la prise de décision stratégique et du contrôle, ce dernier étant conçu dans une large acceptation tel qu'il est le contrôle organisationnel.

Nous avons choisi de faire une articulation qui vise à analyser l'apport, les liens et les impacts des leviers de contrôle de Simons (1995) et la BSC sur le processus de déclinaison de la stratégie entre les logiques d'exploitation « délibéré » et celle d'exploration « émergent », ces deux logiques entrepreneuriales sont tributaires des capacités organisationnelles de l'entreprise mais aussi des capacités cognitives des dirigeants qui tracent les trajectoires stratégiques de l'organisation.

1. La performance et ses modèles de mesures : Une revue de la littérature.

1.1. Les apports et limites des modèles économico-financières de la performance organisationnelle:

1.1 .1 .La performance : une définition multidimensionnelle d'un concept polysémique

Etymologiquement le mot *performance* trouve son origine dans l'ancienne version française « *parformer* » et qui signifiait « accomplir, exécuter »¹ et en anglais aussi le mot était apparu sous la connotation « *to perform* » et dont provient le mot performance. Il signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche et d'où le succès est tributaire du degré d'aboutissement aux résultats déjà tracés.

Le construit de la performance a souvent suscité un grand débat auprès de la communauté scientifique en sciences de gestion, ce concept occupe une place centrale dans les mécanismes de contrôle et les chercheurs ont toujours essayé de trouver les variables qui influencent la performance au sein des organisations. Le concept de performance recouvre des concepts aussi divers tels que l'efficacité, l'efficience et la productivité, et c'est à ce point qu'il est jugé multidimensionnel à travers la littérature managériale. La finalité ultime des théories des organisations à la lumière du paradigme de la performance organisationnelle, est précisément le fait de développer des connaissances qui contribuent au meilleur fonctionnement des organisations et donc à leur performance (Sicott et al, 1999).

(Bourguignon, 1998) avait appuyé cet aspect polysémique du concept de performance, puisqu'il suggère l'idée de juger le mot performance sous trois angles, premièrement la performance vient comme résultat où le fait d'atteindre des objectifs faisant référentiel du comportement de l'organisation. Dans un deuxième angle, la performance est conçue comme étant une action, une action qui vient pour permettre à l'entreprise de distinguer ses capacités organisationnelles ainsi que ses compétences (capacité d'agir en situation d'incertitude, capacité de réalisation d'une production...) et là il aurait performance dès qu'il y serait possible de constater les pistes de passage d'une potentialité de l'entreprise à une réalisation, dans cette acceptation on est aussi sur le processus ainsi qu'au résultat. La troisième connotation est celle du succès qui vient pour cadrer la perception de la performance tout en la rendant spécifique à l'entreprise et donc la performance n'existe pas en soi et elle sera

¹ Le petit robert.

distincte d'une organisation à une autre, la performance est là tributaire de la représentation de la réussite que l'entreprise développe (Hattabou, 2011).

(Bourgouigon, 2000) revient encore pour donner à la performance la définition suivante « la performance c'est la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large au processus qui mène au résultat (action)... ». D'autres auteurs (Quinn et Cameron, 1983 ; de la Villarmois, 2001) considèrent la performance comme étant un construit intellectuelle, qu'il s'agit d'un objet inféré à un plus haut niveau d'abstraction et donc il semble délicat le fait de le représenter, l'observer où encore le mesurer. Cette question de mesure et d'évaluation de la performance organisationnelle, nous fait renvoi à l'ensemble d'indicateurs qui permettent de savoir est ce qu'une action entreprise au sein d'une entreprise, a pu avoir ses termes où pas. Les indicateurs à leur tour revêtent un aspect subjectif; tant dis que la mesure ne peut pas aboutir à un objet objectif et revenant à dire qu'il est le résultat animé par des agents au sein des processus de prise de décision. Elle est donc une représentation intimement liée aux aspirations et aux visions des individus qui la guident au sein de l'entreprise et c'est à eux la liberté de choisir les indicateurs qui jugent pertinentes à leur cas. Ces indicateurs peuvent revêtir des formes informationnelle, graphiques, ou encore un jugement qualitatif.

À ce titre les indicateurs et les variables des mesures et d'évaluation de la performance organisationnelle doivent impérativement avoir un aspect opérationnalisé au sein de l'entreprise parce qu'ils ont une relation avec une action à piloter (à lancer, à ajuster, à évaluer). Ils sont donc étroitement branchés à un processus précis (par exemple : un processus d'usinage, d'accueil de commandes et réclamations clients ...). Entre toute la communauté de chercheurs (Lorino, Kalika, Boquin, Borguigon, Capron...) qui se sont attaqués à la thématique de la performance organisationnelle, nous avons pu trouver qu'il y a plusieurs modèles qui déterminent les périmètres de configuration de la performance et aussi qui précisent sa nature. Parmi ces modèles, il y a ceux basés sur les approches classiques (L'approche taylorienne) ainsi qu'il y en d'autres jugées réductrices puisqu'elles s'intéressent à la performance uniquement dans sa dimension de calcul et de rentabilité financière. Nous partons découvrir ces différents modèles.

1.1.2 Les modèles économique-financières et les déterminants de la performance organisationnelle

▪ La conception classique :

C'est une vision traditionnelle de la performance organisationnelle et qui est identifiée à la performance productive dont elle se mesure à travers la productivité d'une ressource (Lorino, 1991). C'est Taylor avec sa conception de l'organisation scientifique du travail qui a donné naissance à une démarche qui vise l'élimination des gaspillages et l'évitement des mauvaises méthodes de travail. L'efficacité ici est le fait de maximiser la valeur créée par l'entreprise tout en minimisant les ressources et les coûts engagés, c'est-à-dire maximiser la différence (V-C) toujours d'après Lorino (1991). Une vision politico-sociale était derrière la motivation de Taylor pour la conception de l'organisation scientifique du travail et va dans une perspective de gouvernance « c'est donc avant tout la pacification des relations sociales que vise Taylor. Il faut changer l'état d'esprit de l'ouvrier pour lequel il y a divergence d'intérêts entre patrons et salariés. Avant de se battre pour la répartition de la valeur ajoutée, encore faut-il la produire, c'est pourquoi Taylor voit dans son accroissement une source d'accord entre les deux parties. Convergence sur des objectifs globaux de croissance mais divergence obligée sur les objectifs individuels. » (Rogez, 2005). Cette conception avait des reproches telles que le fait de ne pas avoir la capacité d'évaluer la valeur qui est perçue la plupart des cas en dehors des organisations où il se crée, et donc il a fallu encore creuser pour donner des repères plus tangibles et plus claires de ce qui est la performance, nous découvrons dans le point qui suit les apports des modèles financiers ainsi que leurs limites.

▪ L'approche financière de la performance organisationnelle :

Pour parler d'une performance financière là où les entreprises s'intéressent davantage aux calculs des ratios de résultats, avec la prédominance des critères de la rentabilité du capital investis ROI (Return on investment).

Cette logique financière de la performance offre une solution qui répond à la nécessité de mesure dont nous avons avancé, mais qui reste problématique au sens de Bouquin(2004), la réflexion de cet auteur était de nouer autour de la question du triptyque efficacité, efficacité et pertinence. L'efficacité réponds à la question d'adéquation des moyens aux résultats escomptés et donc maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressource. L'efficacité concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Les objectifs doivent être à ce niveau clair et précis et dont ils doivent traduire une cohérence par rapport à la mission et à la vocation de l'entreprise, ainsi qu'ils

doivent être inscrits dans un horizon temporel raisonné et avec une détermination des processus et des étapes intermédiaires qui mènent aux résultats. La question de pertinence renvoie à l'adéquation entre moyens mis en œuvre et objectifs dont le réalisme des moyens alloués par rapport aux objectifs visés est au centre de cette réflexion.

▪ **Les déterminants de la performance organisationnelle :**

Les déterminants de la performance sont multiples puisqu'à travers les écrits et recherches beaucoup d'auteurs ont pu démontrer la multitude de dimensions que peut prendre la performance à travers ses déterminants et qui sont généralement d'ordre organisationnels, humains et environnementaux.

(Babel,1999) répertorie sept variables dans une analyse de la littérature qui l'a fait et dont ils ont un impact sur la performance. La stratégie et la structure sont les variables les plus considérées (Williamson, 1975, Miles et Snow, 1978 ; Porter 1980), la position concurrentielle de l'entreprise dans son secteur, évaluée par sa part de marché(Kotha et Nair,1995), la taille de l'entreprise (Remelt, 1982), la culture de l'entreprise (Hofstede, 1980), l'histoire de l'entreprise et la structure du capital ont été aussi identifiés simultanément par (Hansen et Wernerfelt,1989) et (Chaganti et Damanpour, 1991).

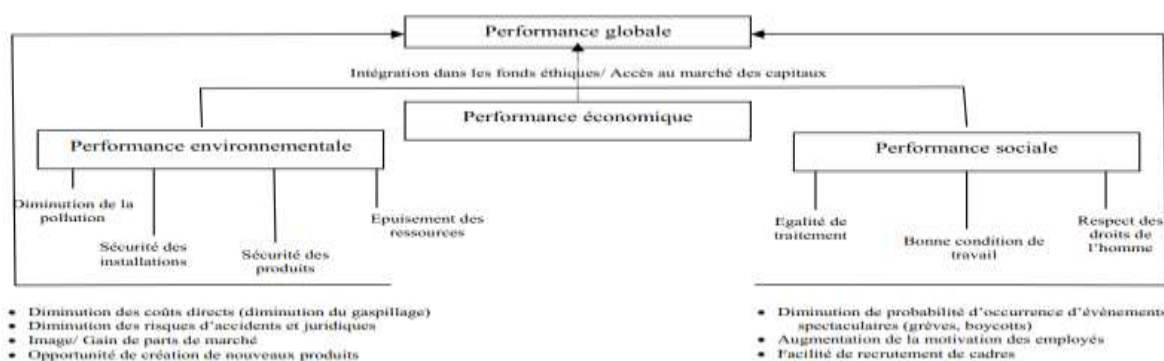
Pour les déterminants humains de la performance, ils sont toujours jugés par la littérature influençant la performance de l'entreprise, la personne du chef dirigeant et aussi de l'équipe dirigeante où encore entrepreneuriale. Nous pouvons déduire de ce constat que les capacités des équipes dirigeantes sont à l'œuvre d'un bon climat d'atteinte des objectifs organisationnels, puisque c'est eux qui sont à l'origine de l'orientation stratégique et qui veille à la décliner d'une manière efficace. Les déterminants environnementaux quant à eux se représentent dans la confrontation de l'entreprise avec son marché et d'où les systèmes concurrentiels du marché déterminent la conception de la performance et la modifie même.

▪ **Les modèles autres que financières de la performance organisationnelle :**

La performance selon ce courant vient dans une vision plus large et globale, c'est après les limites que présentent les modèles financiers de la performance financière qui sont été à la remise en cause du fait du caractère monolithique et qui se résume aux seules questions de calculs et de chiffres. La performance se présente dans son volet global ou globalement en tant que construit qui embrasse un champ plus large que ça soit au sein de l'organisation où à l'extérieur de celle-ci.

C'est au début du 20^{ème} siècle que la notion de performance s'est élargie tout en prenant en considération les intérêts de toutes les parties prenantes, c'est bien avec l'avènement du vocable « responsabilité sociale » ou encore responsabilité sociétale, en Europe cette nouvelle conception de la performance globale s'est parvenue avec l'apparition du développement durable. Quand aux Etats unis c'est là où le concept est apparu en 1950, et qui est issue de pures considérations éthiques et religieuses. Cette version américaine de la RSE se trouve un peu nuancée de celle qui est apparue en Europe, puisque cette dernière se base essentiellement sur les politiques de développement durables comme c'est déjà cité (Angèle Dohou, Nicolas Berland ; 2008).

Figure n°1: les différentes composantes de la performance globale.



Source : La performance globale, Reynaud 2003

La performance globale de l'entreprise renvoie à « *une conception holistique cherchant à désigner une intégration des performances dans une approche synthétique...cette intégration peut sous-entendre une cohérence entre trois dimensions avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différents* » (Capron et Quairel, 2005).

La performance sociale a pris une part aussi importante dans des écrits et recherches élaborés par de nombreux auteurs en management et en sociologie (Burns et Stalker, 1963 ; Crozier et Fiedberg, 1977), cette dimension sociale de la performance se décline au sein des organisations à travers des indicateurs qui s'intéressent à la mesure du degré d'implication sociale des employés à travers leurs aspirations et leur raison d'être de l'entreprise, et donc la cohésion sociale et le moral des employés devient désormais une composante importante de la performance organisationnelle(Campbell et coll., 1970).

La performance environnementale quant à elle trouve son origine dans l'engouement des entreprises au fil des dernières années, d'une norme de SME (systèmes de management environnemental et dont la norme ISO 14001 constitue un modèle de référence. Cette norme apparue version 2004 invite les entreprises de se doter des SME dans le but d'améliorer leur

performance environnementale, « *un système de ce type permet à un organisme de développer une politique environnementale, d'établir des objectifs et processus pour respecter les engagements de sa politique, de prendre des actions nécessaires pour améliorer sa performance* » (Reverdy, 2005).

La performance environnementale a des indicateurs sur lesquels elle est évaluée, son évaluation passe par la mise en œuvre d'outils plus ou moins innovants ; et qui sont regroupés sous le vocable « comptabilité environnementale ; comme les comptes verts, les tableaux de bord verts, les budgets environnementaux, etc. l'ensemble de ces outils permet de mesurer les impacts de l'entreprise sur l'environnement. Selon (Henri et Giasson, 2006), l'amélioration des produits et processus ; les relations avec les parties prenantes d'un côté interne et les conformités réglementaire et impacts financiers, impact environnementaux et image de l'entreprise d'un côté externe, sont les deux axes qui se croisent pour dresser un cadre d'analyse adéquats de ce qui est la performance environnementale de l'entreprise.

1.2. Du contrôle classique à la notion pilotage : un cadrage conceptuel.

Après avoir un peu cadré les différentes dimensions que peut prendre la notion de performance au sein des organisations ; présente un balisage de ce qui est pilotage de la performance et prends le contrôle de gestion dans une acceptation globale (contrôle organisationnel) est qui ne se résume pas seulement au seul volet financier, mais il embrasse les autres volets organisationnels. Comme le souligne P. Drucker, « *le mot contrôle est ambigu il signifie la capacité à se diriger soi-même et à diriger son travail. Il peut aussi signifier la domination d'une personne par une autre* ».

Nous partons explorer théoriquement les apports des différents modèles de pilotage de la performance. A travers la présentation des différents outils et instruments que les entreprises mettent en place afin de décliner leurs stratégies, mais aussi d'avoir des feedback en retour qui contribuent à la modification de ces stratégies. Les théories de la stratégie trouvent leurs fondements dans les approches basées sur les connaissances et les compétences (Penrose, 1959 ; Prahalad et Hamel, 1990), ces auteurs ont pu montrer que les entreprises sont une accumulation de connaissances et compétences guidées par la vision des dirigeants.

Cette thématique de stratégie et d'outils de pilotage dans un aspect cognitif, nous amène à s'interroger sur les logiques d'exploitation et d'exploration. La logique de l'exploitation renvoi à la notion de stratégie délibérée où l'entreprise exploite ce qui a pu être capitalisé en termes de connaissances et capacités (routines), la deuxième logique qui est la logique d'exploration rejoint l'idée que l'entreprise est adaptative et flexible en face de toute

modification et changement de sa stratégie délibérément choisie ; l'émergence de la stratégie veut comme exigence des capacités organisationnelle dynamiques et aussi la volonté des acteurs de l'entreprise. De ce point de vue, les instruments de gestion en l'occurrence les tableaux de bord prospectif viennent pour concevoir et formaliser la stratégie. Nous illustrerons l'intégralité de cette réflexion dans les points qui suivent.

1.2.1 Le pilotage de la performance entre le stratégique et l'opérationnel : l'instrumentation de gestion comme révélateur :

- **Le contrôle organisationnel : un dépassement des logiques financières et comptables du contrôle de gestion.**

Le contrôle de gestion représente une fonction support du management et elle est considérée aussi comme une composante clé du gouvernement des entreprises (corporate gouvernance). Le contrôle de gestion repose en un contrat de gestion entre la hiérarchie et un centre de responsabilité, il permet aux managers de niveau supérieur de la hiérarchie de garder l'œil sur les actions déléguées tout en se concentrant sur les questions stratégiques qui engagent la pérennité de l'entreprise (Bouquin , 1998). Le contrôle de gestion a pu passer d'une logique purement financière à une logique plus opérationnelle, comme on va le constater à travers les avancées et les définitions proposées par les chercheurs depuis les années 1960, cette fonction se présente alors en tant que dispositif garant de la déclinaison de la stratégie et de la cohérence au sein de l'entreprise. R. Anthony définit le contrôle de gestion comme étant « *le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation* » Une dizaine d'année plus tard, Anthony revient pour élargir cette définition et dont le contrôle de gestion est désormais « *le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation* ».

Ces définitions ont un point commun, c'est que le contrôle de gestion s'adresse aux managers qui doivent atteindre des objectifs organisationnels par l'intermédiaire de l'intervention et l'action d'autres personnes. Les managers à ce titre ont une préoccupation majeure qui réside dans le fait de comprendre l'avenir de l'entreprise et également maîtriser les actions des autres acteurs au sein de l'organisation. La notion du contrôle organisationnel qui n'est rien d'autre qu'une acceptation plus élargie du contrôle de gestion qui se réfère à tous processus par lequel une personne ou un groupe de personne détermine ou influence de manière intentionnelle ce que d'autres personnes feront (Tannebaum, 1964 cité par Bouquin, 1998).

Hofstede avait renforcé cette définition « *le contrôle au sein d'un système organisationnel est le processus par lequel un élément (une personne, un groupe, une machine, une institution, une norme) affecte intentionnellement les actions d'un autre élément.* »

(Bouquin, 1998) avance encore que le contrôle organisationnel repose sur des dispositifs créés en son sein, et renvoie aussi et sans être formalisé aux différents actions entreprises par les acteurs et qui sont conditionnées par leur formation, leur religion, leur traits de personnalité ou encore leur expérience professionnelle. C'est ce que l'auteur appelle « le contrôle invisible ». c'est ce type de contrôle qui pousse les acteurs en entreprises d'écarter certains choix ou comportements comme inadaptés au profit d'autres jugés normaux, ou à adhérer à certains buts ou à rejeter d'autres comme inacceptables.

Et donc à ce propos il y un écart qui est constaté au sein des entreprises entre le contrôle organisationnel voulu par les dirigeants et ce qui est réellement en œuvre dans l'entreprise.

C'est là où intervient les missions d'audit qui est un dispositif de contrôle dont la finalité est de vérifier que les actions sont conformes à ce qu'elles devraient être, que le contrôle organisationnel est bien adapté aux buts tracés.

(Anthony, 1965) propose un morcèlement des processus organisationnels en trois niveaux, la stratégie, la gestion courante ou tactique, les opérations élémentaires. Il y fait correspondre à trois processus de contrôle organisationnels, la planification stratégique, le contrôle de gestion, le contrôle opérationnel ou des tâches. (Bouquin, 1998).

Cette conception d'Anthony met l'emphase sur l'évidente et la nécessaire relation entre la stratégie et le contrôle de gestion, autrement dit le contrôle ne se limite pas à la seule préoccupation de vérification des processus de comparaison des résultats avec les objectifs. Cette conception laisse un lieu à la critique par ce qu'il a été critiqué par Bouquin du fait que les stratégies émergentes proviennent parfois des observations quotidiennes des tâches, et l'organisation des tâches élémentaires peut être un moyen essentiel de mise en œuvre de la stratégie.

1.2. 2. Les modèles de pilotage de la performance

▪ Du contrôle au pilotage : une nouvelle conception de l'organisation :

Le paradigme du pilotage de la performance de l'entreprise apparait comme une conception nouvelle du paradigme classique du contrôle et qui repose sur une vision simplifiée du fonctionnement de l'entreprise puisqu'il réside en un découpage des fonctions de l'entreprise

sous un ensemble de fonctions partielles et indépendantes et veille à ce qu'une stabilité s'instaure aux niveaux des procédures de contrôle de ces fonctions (Joël Ermult 2005).

Le pilotage de performance ne se résume pas donc dans le fait du couple (métiers-coûts de production) et d'où la préoccupation de l'organisation c'est d'optimiser les ressources consommées par chaque centre de responsabilité afin de maximiser la valeur des produits, mais le pilotage crée une véritable inversion de cette logique classique qui conditionne le fonctionnement du paradigme mécaniste du contrôle, et il se présente comme étant un dispositif qui se focalise sur le contrôle des activités et des processus et dont les savoir-faire créateurs des acteurs et la valeur pour le client sont au cœur de ce nouveau paradigme du pilotage ; qui représente un paradigme social ouvert et d'où l'initiative des acteurs qui repose sur leurs capacités collectives et de compréhension des événements qui se déroulent dans leur environnement est un élément incontournable.

Philippe Lorino (1996) a pu distinguer deux types de pilotage, le pilotage interne et celui externe ; le premier relève de tout ce que l'acteur en entreprise fait et sait faire pour maîtriser sa propre activité, et le pilotage externe qui relève quand à lui de ce que le dirigeant, le responsable hiérarchique ou encore le système organisationnel conçoit et communique de façon formelle ou informelle pour orienter le comportement interne des acteurs. Cela bien entendu passe par des canaux et se sert d'un ensemble d'instruments de gestion servant au pilotage, nous partons découvrir le Balanced Scorecard au sens de Kaplan et Norton et dont nous le traitant au sein de la dialectique exploitation/ exploration déjà mentionnée.

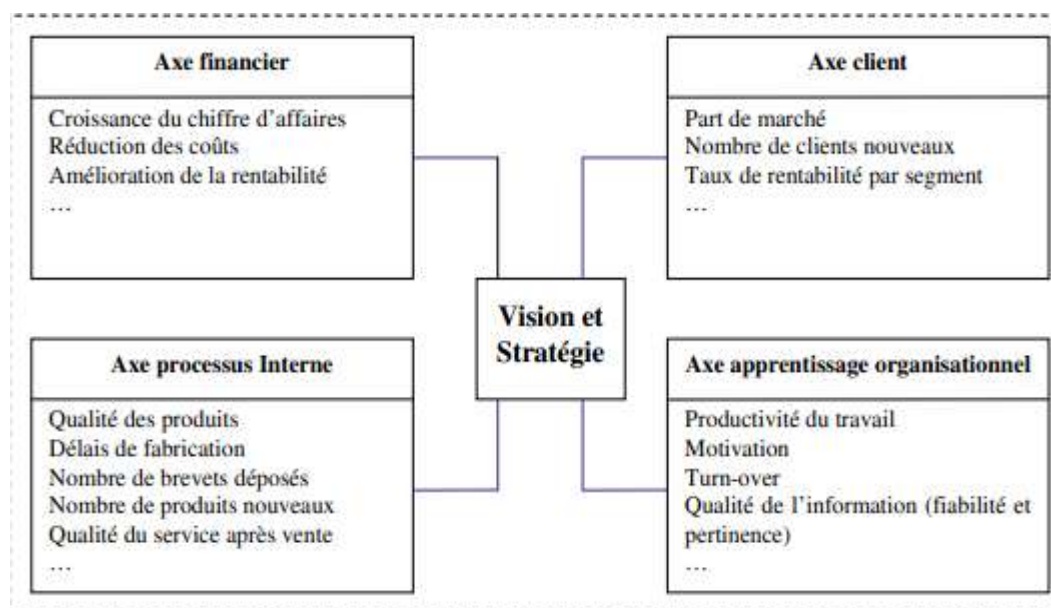
▪ **Le balanced scorcard de Kaplan et Norton.**

Ce modèle a été conçu par Kaplan et Norton en 1992 et revisité à plusieurs reprises la dernière date est l'année 2001, c'est un modèle où le pilotage stratégique et celui opérationnel sont imbriqués dans ses quatre axes. Cette imbrication du volet stratégique avec l'opérationnel vient après une articulation à qui les auteurs ont donné sens à travers des indicateurs stratégiques et autres d'ordre historique. Ces indicateurs sont choisis selon une vision de l'organisation comme un processus, la totalité d'entre eux sont liés par une chaîne de causalité qui est d'ordre implicite et selon laquelle la bonne maîtrise des processus interne associé à un investissement de l'entreprise dans l'innovation dans une logique d'apprentissage organisationnel, vont améliorer la satisfaction des clients, et que cela peut engendrer l'atteinte des objectifs financiers de l'entreprise.

Les adeptes anglo-saxons de ce modèle sont beaucoup plus satisfaites de sa pertinence pour ce qui est mesure de la performance, il réside le modèle le plus utilisé par les entreprises puisqu'il répond aux exigences des dirigeants, aussi qu'il présente un système qui favorise la coordination des actions, l'alignement des opérationnels sur la stratégie, et qui encourage encore l'apprentissage organisationnel à travers l'implication de toutes les composantes de l'organisation dans une réflexion collective sur les performances tout en prenant en compte le caractère multidimensionnel de la performance.

Pas mal de chercheurs et de praticiens, considèrent le fait d'avoir un tableau de bord au sein d'une entreprise comme étant un minimum indispensable pour la gestion, des études montrent bien cette nécessité et surtout dans les petites et moyennes entreprises. Une étude du cabinet AIRES(2004) a montré qu'à peu près 70 % des dirigeants de PME n'ont pas d'outil de pilotage et ils sont même 90% à naviguer à vue dans les TPE. Cela étant donné dans le contexte français, au Maroc, ces chiffres là peuvent être beaucoup plus significatifs.

Figure n° 2 : Le balanced scorecard de Norton et Kaplan.



Source : d'après Youssef Errami

Ce modèle donc se présente comme étant un dispositif de pilotage de performance et de déclinaison de la stratégie tout en prenant en considération les éléments qui peuvent émerger au quotidien des pratiques des entreprises puisque selon Aminats(1999) « à partir des constats et expériences menées dans des actions quotidiennes de l'organisation, l'émergence de nouvelles stratégies ou à la correction des stratégies adoptées par le sommet ». (Mintzberg, 1994) quant à lui juge le Balanced scorecard comme étant un outil qui relève

d'une logique déterministe, verticale, descendante, normative et formalisée. Ces caractéristiques répondent aux mêmes spécificités de la planification stratégique et déclinaison de la stratégie délibérée. La logique du « top-down » n'est plus à l'ordre du jour avec la complexité et le degré des incertitudes qui entourent les entreprises actuellement.

Le pilotage à ce point doit répondre à des exigences de suivi des objectifs mais aussi au degré de réalisation de la stratégie, à travers le balanced scorecard, nous pouvons dire qu'il y a un dilemme entre deux logiques entrepreneuriales qui sont la logique d'exploitation et celle d'exploration. Nous partons découvrir les apports d'un autre modèle (modèle de Simons, 1995) qui vient comme une conception des différents leviers de contrôle et qui a fait objet de plusieurs recherches, nous estimons analyser le lien entre le Balanced scorecard et le modèle de Simons pour contrecarrer théoriquement le dilemme des deux logiques entrepreneuriales qui s'ouvrent à l'entreprise dans son management à savoir la logique exploitation et la logique exploration.

▪ **Le modèle de Simons (1995).**

Robert Simons (1995) à travers son modèle de conception des systèmes de contrôle a défini le contrôle de gestion comme « *l'ensemble des processus et procédures formels, construits sur la base de l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation* ». Simons et à partir d'une étude de cas en 1990, avait comme constat qu'il y a plusieurs manières dont l'entreprise peut concevoir son système de contrôle de gestion. Cette constatation l'a amené à identifier deux catégories de systèmes de contrôle : la première est celle des systèmes surveillés directement par les managers. La seconde englobe les systèmes de contrôle dont la surveillance est déléguée. Le premier type est dit contrôle interactif, quant au deuxième est dit contrôle diagnostic, selon la terminologie utilisée par l'auteur dans plusieurs de ses contributions (1987, 1990, 1991, 1994, 1995).

Au titre du même modèle Simons procède à une double distinction entre les systèmes focalisés sur l'attention opposés à des systèmes orientés vers la recherche d'opportunités et l'apprentissage ; des systèmes destinés à encadrer les domaines stratégiques opposés à des systèmes chargés de formuler et de mettre en œuvre la stratégie (Laurence, Naro, 2008).

Le modèle de Simons distingue alors quatre leviers de contrôle qui ne sont pas antinomique, mais plutôt complémentaires et qui représente un système d'ensemble au sein d'un dispositif global de contrôle de gestion :

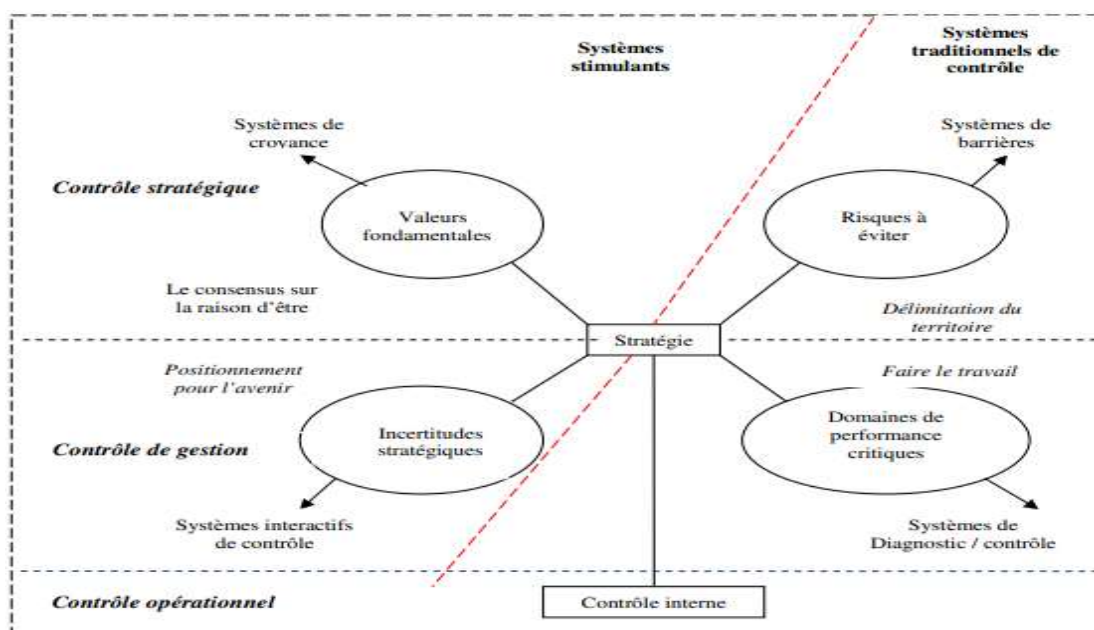
Les systèmes de croyances : c'est l'ensemble des valeurs organisationnelles qui est communiqué formellement par les dirigeants en vue de développer la culture et les buts organisationnels, capables de créer un sens et de fournir une orientation commune.

Les systèmes de limites : c'est un système qui focalise l'attention des responsables sur les risques à éviter et d'où il délimite des frontières d'activités stratégiques.

Les systèmes de contrôle diagnostic : Comme nous avons avancé auparavant, ces systèmes représentent la forme la plus classique du contrôle de gestion. C'est un contrôle à posteriori des résultats et leur comparaison à des objectifs préalablement tracés, dans ces systèmes de contrôle c'est la logique « top-down » qui prévaut avec recours à des mesures correctrices en cas de non-conformité des réalisations avec les stratégies délibérées.

Les systèmes de contrôle interactif : ces systèmes sont beaucoup plus centrés sur les zones d'incertitudes stratégiques et orientés vers l'exploration de nouvelles opportunités et l'émergence de nouvelles stratégies, les entreprises sont ici dans une logique « bottom-up ».

Figure n° 3: Les leviers de contrôle (Simons, 1995)



Source : (Laurence et Naro, 2008).

▪ **Le balanced scorecard de Kaplan et Norton et le modèle de Simons : quel lien peut-on admettre ?**

« Maintenir un équilibre approprié entre exploration et exploitation constitue un facteur primordial dans la survie et la prospérité d'un système » (March, 1991). Cette thèse est centrale du fait que cette coexistence entre exploration et exploitation constitue un facteur de complexité au sein des entreprises. Cette problématique a fait objet de plusieurs études et

recherches, et dont elle a suscité beaucoup d'interrogations sur les mécanismes et d'apprentissage et d'émergence. La plupart de ces recherches ont utilisés le modèle de Simons (1995) pour apporter une réponse structurelle sur le dilemme exploitation/exploration (Laurence et Naro, 2008). Ce modèle et comme nous avons déjà avancé propose une interaction entre quatre type de systèmes de contrôle, les systèmes de contrôle diagnostic réponds aux exigences de déclinaison en focalisant l'attention sur la mise en œuvre des stratégies délibérées, ainsi que les systèmes de contrôle interactif qui se présentent comme un levier favorisant l'apprentissage et les stratégies émergentes. Nous posons la question sur la place du balanced-scorecard au sein de cette interrelation de ces systèmes de contrôle et plus particulièrement sur ces apports pour ce qui est système de contrôle interactif, tant dis qu'il est déjà validé à un certain degré par la communauté des chercheurs et praticien comme un outil de pilotage qui permet la traduction de la stratégie au sein de l'organisation.

Donc nous devons analyser la place de la balanced-scorecard au sein de contrôle des organisations ambidextre au sens de Laurence et Naro et qui à travers leur article « *Contrôle de gestion, capacités dynamiques et stratégies émergentes dans les entreprises entrepreneuriales : la conception d'un balanced-scorecard comme « levier de contrôle interactif, 2008* », duquel nous inspirant pour avoir un cadre d'analyse riche d'intérêts pour ce qui est place de Balanced-scorecard. (Kaplan et Norton, 2001) précisent que « *certaines applications de (BSC) ont échoué parce que les organisations n'ont utilisé leur tableau de bord que pour le diagnostic et n'ont pas réussi à tirer les bénéfices d'apprentissage et d'innovation d'un système interactif* ». De ces propos, il semble pertinent de s'interroger sur les conditions d'utilisation du tableau de bord équilibré au sens de Kaplan et Norton dans une approche interactive, ce qui ne peut pas illustrer qu'a travers une recherche plus robuste, et une méthodologie de recherche intervention au sein d'un terrain opportun.

Conclusion :

Dans le contexte des entreprises entrepreneuriales, le BSC ne cadre pas avec la logique du modèle entrepreneurial, puisque dans ce modèle la stratégie et son élaboration procède à un processus visionnaire fortement ancré dans les logiques et la personnalité de l'entrepreneur (Mintzberg et al, 1999). Et donc la stratégie en est une image, une intuition, un jugement et une expérience de la personne du dirigeant qui est au cœur du modèle entrepreneurial. La stratégie à ce niveau traduit les représentations mentales actuelles du dirigeant concernant le futur de son organisation, de ses activités et de son environnement (Filion, 1989 ; Carrière,

1990). Et donc la stratégie entrepreneuriale est à la fois émergente et délibérée : « délibérée dans ses grandes lignes et son orientation, émergente dans ses détails pour permettre les adaptations en cours de route » (Mintzberg et al. 1999). Le BSC quant à son apport, il procède à un processus descendant et d'où la stratégie est décidée au sommet de la hiérarchie et se décline de haut en bas dans divers centres de responsabilité, et donc il revêt un aspect rationnel et formalisé à travers un processus déterministe et normatif.

(Voelpel et al, 2005) évoquent la rigidité du BSC et proposent le « systemic ScoreCard » dans laquelle et particulièrement, l'innovation et le management des connaissances, loin d'être cantonnés au sein de l'axe apprentissage-innovation, interviennent dans l'ensemble des axes. Et donc le BSC dans cette logique beaucoup ouverte sur un processus d'élucidation collective, des stratégies émergentes peuvent alors former et réunir les acteurs autour d'une représentation commune de la stratégie et de la vision. Et comme résultat les cartes stratégiques à leur tour seront collectivement conçues par les acteurs de l'entreprise tout en permettant la construction d'une vision commune sur la trajectoire stratégique et sur les leviers de pilotage de performance.

Bibliographie :

Articles de revue :

Anthony R.N., (1965), *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard University Press.

Anthony R.N., (1988), *The Management Control Function*, The Harvard Business School Press, Boston. Trad. fr. *La fonction contrôle de gestion*, Publi-Union, Paris, 1993.

Bouquin H. (1994). *Les fondements du contrôle de gestion*. Presse universitaire de France « Que sais-je ? » ; N°2892 ; Paris.

Djamel Khouatra, Laurent Cappelletti, (2001), *le concept de contrôle de gestion créatif : illustration par une recherche intervention au sein d'un cabinet d'audit et de conseil*, publié dans "22ÈME CONGRES DE L'AFC, France".

Evelyne Poincelot. (2004), «*Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique* », Cahier de recherche, Fargo.

Hofstede G, (1980). Culture consequences: international differences in work-related values, sage Publications, Inc.

Joël Ernult, 2005, « *Le pilotage de la performance* » Cahiers du CEREN 10 (2005) pages 24 – 31.

Livre :

Bouquin H., (2000), « Contrôle et Stratégie », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle, Audit, Economica, pp. 533-545.

Lorino P., (1991), Le contrôle de gestion stratégique, Dunod, Paris, 1991. 26

Lorino P., (1995), Comptes et récits de la performance, éd. d'Organisation , Paris, 1995.

Lorino P., (1997), Méthodes et pratiques de la performance, Paris, éd. d'Organisation.

Thèses :

ESSID M. (2006) : « *Les mécanismes du contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financières de la RSE* », thèse de doctorat, Université Paris-Sud - Faculté Jean Monnet.

HATTABOU A. (2011) : « *Pilotage de la performance globale entre logique de conformation et logique d'innovation : une approche par les systèmes ago-antagonistes : cas de deux entreprises pionnières au Maroc* ».thèse de doctorat

GAUZENTE C. (2000) : « *Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs* », Finance Contrôle Stratégie, Volume 3, N° 2, p. 145 – 165.

MEYSSONNIER F., ZAWADZKI C. (2007) : « *L'introduction du contrôle de gestion en PME : étude d'un cas de structuration tardive de la gestion d'une entreprise familiale en forte croissance* », GREFIGE-CEREMO, Université Paul Verlaine – Metz.