



HAL
open science

Le balanced scorecard en contexte culturel français. Etude de cas longitudinale

Grégory Wegmann

► **To cite this version:**

Grégory Wegmann. Le balanced scorecard en contexte culturel français. Etude de cas longitudinale. Normes et Mondialisation, May 2004, France. pp.CD-Rom. halshs-00594088

HAL Id: halshs-00594088

<https://shs.hal.science/halshs-00594088>

Submitted on 18 May 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LE BALANCED SCORECARD EN CONTEXTE CULTUREL FRANCAIS ETUDE DE CAS LONGITUDINALE

Grégory WEGMANN
Maître de conférences
IAE de Dijon / LEG
2, bd Gabriel, BP 26 611,
21 066 Dijon Cédex
03 80 39 52 77

gregory.wegmann@u-bourgogne.fr

Résumé

Quelle est l'influence du contexte culturel français sur l'implantation du *Balanced Scorecard*? Cette démarche et méthode de pilotage est née aux Etats-Unis. Mais elle a été adaptée dans d'autres environnements. En décrivant sa mise en place à la Maif, nous précisons le rôle du contexte culturel français.

Mots clés

Tableau de bord stratégique, *Balanced scorecard*, Capital Intellectuel, Contrôle de gestion stratégique, Culture.

Summary

What is the influence of the french management culture on the implementation of the balanced scorecard? This method is born in the USA. But it has been adapted in other environments. In describing its building at the Maif, we explain the role of the french management culture.

Key words

Balanced scorecard, Intellectual capital, Strategic management control, Culture.

Bourguignon et al. (2002) ont mis en évidence le fait que le *balanced scorecard*, qui vient des Etats-Unis, et le tableau de bord, d'origine française, se distinguent par leurs traits culturels.

Après avoir proposé un état des lieux de la question culturelle en management, nous montrons que le *balanced scorecard* (Kaplan et Norton, 1998) comporte un certain nombre de caractéristiques que l'on ne retrouve pas dans des méthodes et démarches qui s'en inspirent. Puis nous présentons le suivi longitudinal du déploiement d'un *balanced scorecard* à la Maif. Dans cette communication, nous nous intéressons à une méthode, c'est-à-dire à un ensemble de règles et de principes et à la démarche qui permet de les instrumentaliser. Nous étudions comment un contexte culturel transforme une méthode et une démarche de pilotage.

1 La dimension culturelle des méthodes de pilotage en management

1.1 Le thème de la culture dans les Sciences de Gestion

Des chercheurs en Sciences de Gestion ont exploité divers travaux en Sciences Sociales (Sociologie, Philosophie, etc.) qui portaient sur le thème de la culture. Löning (2000) explique que des auteurs comme Lévi-Strauss (1974), Morin (1984) ou encore Giddens (1984) sont à la base de recherches traitant de la dimension culturelle des pratiques managériales. Les travaux de Lévi-Strauss permettent par exemple de considérer que les structures sociales d'une organisation ont une influence sur les jeux de ses acteurs. Différemment, Morin nous incite à privilégier une approche processuelle qui consiste à considérer que la culture d'une organisation est en perpétuelle construction. Macintosh (1996) montre que l'approche développée par Giddens permet de considérer le système de contrôle d'une entreprise comme une structure sociale qui est à la fois élaborée par les acteurs de cette entreprise et qui dans le même temps façonne leurs comportements. Si le concept de culture nationale est souvent invoqué dans des recherches en Sciences de Gestion portant sur la culture, Löning (2000, p. 583) précise qu'il est plus juste de parler de « cultures des sociétés organisées, délimitées par des frontières géographiques ». Deux courants de recherche sur la culture en management peuvent être distingués :

- un courant que l'on peut qualifier de structuraliste qui regroupe les travaux de Hofstede (1980) et de ceux qui s'en réclament. Ces travaux consistent en des enquêtes quantitatives qui tentent de démontrer l'influence de telle ou telle variable culturelle sur le management d'une

organisation. Le tableau qui suit synthétise les apports de Hofstede en présentant des spécificités managériales liées à des caractéristiques culturelles de trois pays¹.

Tableau 1 – Quelques enseignements tirés des travaux de Hofstede (1980).

	USA	France	Suède
Leaders	Charismatiques, ambitieux, joueurs	Modestes et prudents	Rôle des acteurs individuels
Prise de décision	Décentralisée	centralisée	Décentralisée
Outils : mode de construction	Rapidité, esprit d'initiatives	Hiérarchique et prudent	Participatif
Modes de contrôle	Très formel	Informel	Informel
Mode de rémunération	Mérite individuel à court terme	Importance moyenne	Importance négligeable
Contrôle de l'incertitude	Faible	Fort	–

- Un second courant que l'on peut qualifier de processuel. La culture est appréhendée comme un construit qui naît de l'interaction entre les individus d'une organisation (Bourguignon et al., 2000, p. 17). Des travaux qualitatifs (d'Iribarne, 1998), aboutissent néanmoins à la mise en évidence de formes permanentes à travers les cultures². Le tableau ci-dessous présente une synthèse des travaux de d'Iribarne qui mettent en évidence des caractéristiques culturelles spécifiques pour la France, les Etats-Unis et le Japon.

Tableau 2 - Spécificités nationales et management (adapté de d'Iribarne, 1998).

Spécificités managériales	En France	Aux Etats-Unis	Au Japon
Philosophie générale	« Le sens de l'honneur »	Logique contractuelle	Logique de consensus
Incidences sur les modes de management	Groupes professionnels aux logiques fortes ; individualisme ; processus d'arrangement	Responsabilité ; objectifs clairs et précis ; choix des moyens ; systèmes de sanctions-récompenses	Pressions et sanctions limitées ; concertations multiples ; large diffusion de l'information

¹ Hofstede a mis en évidence cinq valeurs culturelles relatives au travail qui influencent les pratiques managériales et à l'intérieur de ces pratiques les modes de contrôle : l'individualisme par opposition au collectivisme, la distance au pouvoir, l'aversion pour l'incertitude, l'importance accordée à la réussite et le « confucianisme ».

² Intégrant en cela à la fois les enseignements de Lévi-Strauss et ceux de Morin.

Mais dans une organisation, ces caractéristiques culturelles peuvent rentrer en contradiction avec des spécificités culturelles locales. Le sens de l'honneur pousserait par exemple un travailleur français à se sentir responsable, (davantage que des éléments d'un contrat).

Notons dès à présent quelques enseignements managériaux tirés de ces études qui nous seront utiles par la suite. Une logique de compréhension (informer des opérationnels sur les conséquences de leurs actes) peut s'avérer plus efficace qu'une logique de contrôle par les résultats (assigner des objectifs précis par contrat) en contexte français. Différemment, le principe de « satisfaction des clients », très présent dans les nouveaux outils de pilotage, peut poser problème dans ce même contexte. En outre, le rôle joué par des aspects informels semblent être prépondérants en France pour la conduite d'une entreprise (l'ambiance au travail ou encore l'auto-contrôle). Enfin, une politique de changement peut s'avérer être un exercice managérial redoutable en France, ce qui invite bon nombre de responsables à la prudence.

Nous nous appuyerons sur une conception assez large de la culture qui intègre à la fois des aspects structurels et sociaux. Reprenant l'approche de Bourguignon et al. (2002, p. 17), nous considérons que la culture d'une organisation représente les valeurs, normes et comportements de ses acteurs, mais également les structures sociales sous-jacentes à cette organisation.

1.2 La question culturelle dans les travaux en contrôle de gestion

Löning (2000) a mis en évidence la pertinence de la problématique culturelle dans les recherches en contrôles de gestion, même si la littérature est relativement peu abondante sur ce thème. Cette problématique concerne le cas de l'implantation de démarches de pilotage³ dans un contexte culturel alors qu'elles sont apparues dans des contextes différents : mise en place d'une démarche de *Target Costing* (méthode des Coûts Cibles) chez Renault, du Reengineering ou de la méthode ABM (*Activity Based Management*) dans d'autres entreprises françaises, etc.

Ueno (2000) a étudié l'influence des variables culturelles sur les pratiques budgétaires des Etats-Unis et du Japon. Ses statistiques mettent en évidence deux variables d'influence : le degré d'individualisme et l'aversion pour l'incertitude. Aux Etats-Unis, la communication et la coordination sont davantage formelles. Le contrôle et le *slack* budgétaires y sont plus importants. L'utilisation de mesures à long terme est à l'inverse plus importante au Japon.

³ Nous pouvons définir le pilotage comme une démarche de management qui a pour objectif d'articuler la stratégie d'une entreprise à ses activités opérationnelles (Lorino, 2001).

Différemment, Bernmar (2003) a montré l'intérêt qu'il y a à croiser approches structurelles et approches centrées sur les jeux d'acteurs dans le cadre d'une recherche relative à la mise en place d'un système de prix de cession internes. La culture organisationnelle influence la façon dont les acteurs communiquent et dont sont organisés les codes éthiques, le partage des connaissances, des expériences et du pouvoir.

D'autres travaux pourraient encore être cités. C'est en nous inspirant de cette littérature que nous allons tenter d'appréhender l'impact de variables culturelles sur la mise en place de *balanced scorecard*.

1.3 L'influence du contexte culturel sur la mise en place d'une démarche de *balanced scorecard*

Löning (2000) montre qu'il peut s'avérer dangereux d'occulter la dimension culturelle lorsqu'une direction générale tente de mettre en place un outil de pilotage développé dans un contexte culturel différent. Un exemple d'actualité concerne les tentatives de mise en place du *balanced scorecard* dans des entreprises à culture non anglo-saxonne.

Le *balanced scorecard*, comme bien d'autres innovations managériales vient des Etats-Unis et se fonde sur une logique contractuelle (d'Iribarne, 1989). Le contrôle de gestion s'est développé à partir du début du 20^{ème} siècle aux Etats-Unis (Johnson et Kaplan, 1987), dans un contexte culturel où l'individu au travail est appréhendé comme un être responsable qui doit rendre des comptes. Cette conception implique un contrôle organisationnel par les résultats. Or, d'autres formes de contrôle existent (Löning, 2000, p. 593) : contrôle hiérarchique par la contrainte, contrôle paternaliste ou encore contrôle clanique (Ouchi, 1979).

Aussi, un intérêt particulier doit être porté aux dynamiques organisationnelles lorsque l'on étudie la mise en place d'une démarche de pilotage. L'imbrication entre des dimensions techniques, sociales et informelles et des freins aux changement doivent être analysés. Voici la formulation de plusieurs hypothèses.

Tableau 3 – Hypothèses relatives à l'influence de la dimension culturelle sur la mise en place d'un *balanced scorecard*.

	<i>Balanced scorecard.</i> Contexte français	<i>Balanced scorecard.</i> Contexte anglo-saxon
Concernant le dispositif formel	<ul style="list-style-type: none"> - Démarche contingente. - Les objectifs financiers ne constituent pas forcément une priorité : logique d'efficacité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modèle à vocation universelle. - Objectif : aider à la maximisation de la valeur pour les actionnaires.
Rôle de la dimension informelle - Structuration des tâches	<ul style="list-style-type: none"> - Démarche moyennement formalisée. - Rôle majeur des aspects informels. 	Démarche très structurée et très formalisée.
Concernant la logique de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Logique de compréhension. - Décentralisation limitée. - Poids des hiérarchies et des corps de métiers. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle des résultats. - Décentralisation poussée et forte autonomie des centres de responsabilité.
Les modes de rémunération	Déconnexion des modes de rémunération.	Rémunération au mérite adossée aux indicateurs.
Concernant les dynamiques organisationnelles Mode de conception	<ul style="list-style-type: none"> - Conception au cas par cas. - Logique hiérarchique. - Poids des experts. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conception « clé en main ». - Implication des dirigeants. - Poids des consultants.
Opérationnels : implications et réactions	<ul style="list-style-type: none"> - Opérationnels peu impliqués. - Résistances au changement importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Opérationnels peu impliqués. - Démarche aisément légitimée.
Temporalité	<ul style="list-style-type: none"> - Processus lent. - Risques forts d'enlisement. - Risques forts de révision des objectifs initiaux. 	<ul style="list-style-type: none"> - Processus rapide. - Difficultés a posteriori.

2 Développement du *Balanced Scorecard* aux Etats-Unis et en Suède – Le secteur des assurances

2.1 Le *Balanced scorecard* : présentation générale

Le *balanced scorecard* (Kaplan et Norton, 1998) remporte un vif succès dans les pays anglo-saxons et ailleurs dans le monde. Même si la France est un pays où cette démarche n'a pas encore acquis une notoriété très importante, quelques grandes entreprises françaises s'y sont intéressées et notamment quasiment tout le secteur mutualiste de l'assurance. La vocation première du *balanced scorecard* est d'articuler les perspectives à long terme d'une entreprise à ses activités opérationnelles, autrement dit de résoudre la problématique de l'articulation du contrôle de gestion au management stratégique⁴. Cette méthode est née conjointement de réflexions en contrôle de gestion et en management stratégique. Elle se situe dans la lignée de travaux en Contrôle Stratégique (Sarrazin et Ruefli, 1981 ; pour une synthèse, Gbaka, 1996), en Gestion Stratégique des Coûts (Shank et Govindarajan, 1989) et en Contrôle de Gestion Stratégique (Simmonds, 1981 ; Bromwich, 1990 ; Teller, 1999). Elle prolonge en outre une réflexion historique sur le thème de la « perte de pertinence » des outils de contrôle de gestion (Johnson et Kaplan, 1987). Dans une démarche d'élaboration d'un *balanced scorecard*, la stratégie d'une entreprise est déclinée en objectifs (entre 10 et 20 objectifs sont généralement répertoriés) qui sont répartis suivant plusieurs perspectives (trois, quatre ou cinq). A chaque objectif stratégique sont associés des indicateurs. Kaplan et Norton (1998) préconisent de combiner des indicateurs dit stratégiques (encore appelés *a priori* ou avancés) et des indicateurs de résultat (encore appelés *a posteriori* ou historiques). Ces indicateurs sont articulés aux budgets et au contrôle budgétaire⁵. Ils peuvent être financiers, quantitatifs ou qualitatifs de façon à refléter la stratégie dans toute sa complexité, ainsi que de façon à proposer une vision multidimensionnelle de la performance de l'entreprise. Les perspectives stratégiques, les objectifs stratégiques et les indicateurs sont articulés de façon cohérente. Des chaînes de causalité entre indicateurs et objectifs sont censées assurer cette cohérence.

2.2 Analyse de la méthode et de la démarche « *balanced scorecard* »

⁴ En cela, il diffère des tableaux de bord « à la française » qui sont exclusivement des outils de gestion opérationnelle.

⁵ Certains préconisent même la suppression des budgets (Edvinsson et Malone, 1997).

La mise en place de la méthode du *balanced scorecard*⁶ telle que proposée par Kaplan et Norton (1998), conduit à considérer que la maximisation de la valeur pour les actionnaires et les clients constitue l'objectif prioritaire d'une entreprise. Cette méthode s'appuie sur un modèle stratégique de type concurrentiel⁷ (Porter, 1985) : les opportunités et menaces de l'environnement confrontées aux forces et faiblesses de l'entreprise déterminent les stratégies fonctionnelles à déployer (différenciation, domination par les coûts ou niche). Pour Kaplan et Norton (1998), les acteurs principaux de la mise en œuvre d'un *balanced scorecard* sont des consultants et les dirigeants de l'entreprise. La participation des opérationnels n'est pas jugée essentielle. Cette approche renvoie à des dynamiques organisationnelles normatives et orientées connaissances (Vaivio, 1999 ; David, 1998). Des campagnes de communication sont néanmoins préconisées de façon à emporter l'adhésion des personnels. Une très grande formalisation dans la démarche est requise pour aboutir un système de pilotage intégré (articulation plans stratégiques, *balanced scorecard* et budgets). Les rémunérations aux mérite des managers se fondent sur un certain nombre d'indicateurs du *Balanced Scorecard*.

Si l'on étudie de près certaines applications (Kaplan et Norton, 1998 et 2001 ; Simons, 2000) on constate que pour l'essentiel, les entreprises américaines qui ont mis en place la méthode du *balanced scorecard* ont suivi ces préconisations⁸. Ces applications confirment un certain nombre d'hypothèses évoquées dans la première partie quant aux caractéristiques culturelles du management américain. Evoquons deux exemples tirés du domaine de l'assurance.

Chez National Insurance (Kaplan et Norton, 1998, p. 163-169), compagnie américaine d'assurance-dommages, les seuls acteurs du processus de mise en place du *balanced scorecard* évoqués continuellement sont les dirigeants. Ce sont eux qui ont identifié les perspectives stratégiques, les objectifs stratégiques, les déterminants de la performance (indicateurs a priori), les mesures de résultats (indicateurs a posteriori), ainsi que les chaînes de causalité entre perspectives, objectifs et indicateurs. La stratégie est au préalable « clairement articulée et acceptée », le *balanced scorecard* ayant pour objectif de la « ...clarifier et de la redéfinir... » ainsi que de « ...tester les hypothèses sur lesquelles repose la stratégie... » (1998, p. 170). La mise en place du *balanced scorecard* a été rapide et s'est

⁶ Nous conservons l'expression américaine. Les expressions « Tableau de Bord Equilibré » et « Tableau de Bord Prospectif » ont été proposées comme traduction.

⁷ Cf. les développements récents de Kaplan et Norton (2004 a) autour de la notion de « cartes stratégiques ».

⁸ Une méthode standard étant proposée par un certain nombre de cabinets anglo-saxons.

accompagnée de profonds changements au niveau des processus organisationnels⁹. Elle a été combinée à une réorientation stratégique et à un processus de *reengineering* (1998, p. 238).

En étudiant cette fois l'exemple de la société d'assurances américaine Cigna (Kaplan et Norton, 2001), nous constatons les mêmes caractéristiques. La démarche a pour objectif de permettre la déclinaison d'une stratégie formulée¹⁰ avec précision et partagée par tous ainsi qu'une validation de ses hypothèses (2001, p. 17). A cette fin, Kaplan et Norton expliquent (2001, p. 16) que la stratégie est reliée au processus budgétaire et que des tests de corrélations statistiques entre les indicateurs du *balanced scorecard* sont développés afin de voir si par exemple les programmes de responsabilisation des salariés accroissent la satisfaction des clients et améliorent les processus. L'utilisation de « cartes stratégiques » constitue le support à la déclinaison de la stratégie (2001, p. 80-81). Kaplan et Norton précisent que « la structure du *balanced scorecard* a une logique verticale allant de haut en bas, en débutant avec les résultats souhaités sur le plan financier et celui du client... » (2001, p. 233). Concrètement, la stratégie est déclinée en quatre thèmes, l'objectif final à cinq ans étant de faire baisser le ratio combiné dépenses/recettes¹¹. Ces quatre thèmes sont : gérer les agents, se concentrer géographiquement, améliorer le processus de souscription et mettre en adéquation la souscription, les sinistres, le contrôle des pertes et les audits de primes.

Le déploiement du *balanced scorecard* de Cigna s'accompagne de processus de communication analogues à ceux utilisés pour le lancement de nouveaux produits. La communication facilite l'alignement stratégique et emporte l'adhésion du personnel. 70 % du personnel a accès aux *balanced scorecards* de tous les centres de profit de l'entreprise (2001, p. 344). Une fois le système mis en place, tous les autres documents ont été supprimés (2001, p. 349). Un système informatique complexe a rapidement été développé pour accompagner la mise en place du *balanced scorecard* (2001, p. 350). Chez CIGNA les rémunérations au mérite des responsables ont été calculées dès la première année à partir d'indicateurs du *balanced scorecard* (2001, p. 19). Par la suite, les salariés se sont vus attribuer des primes en fonction d'un calcul basé sur 14 indicateurs du *balanced scorecard*¹².

2.2 Analyse de la méthode et de la démarche dans les pays scandinaves

⁹ Kaplan et Norton précisent (p. 170, 1998) que « ...la démarche de mesure à bel et bien servi à piloter le changement ».

¹⁰ Cette vocation d'« alignement stratégique » de la démarche a été encore réaffirmé dernièrement (Kaplan et Norton, 2004 b, p. 32).

¹¹ Règlement des sinistres + frais d'exploitation /primes.

¹² Ce calcul prend en compte la performance individuelle du salarié ainsi que la performance de son centre de responsabilité.

Le schéma 1 synthétise les différences observées quant aux perspectives stratégiques privilégiées entre *les balanced scorecards* déployés en contexte anglo-saxon et ceux déployés dans des pays scandinaves (Suède, Danemark, Finlande, ..).

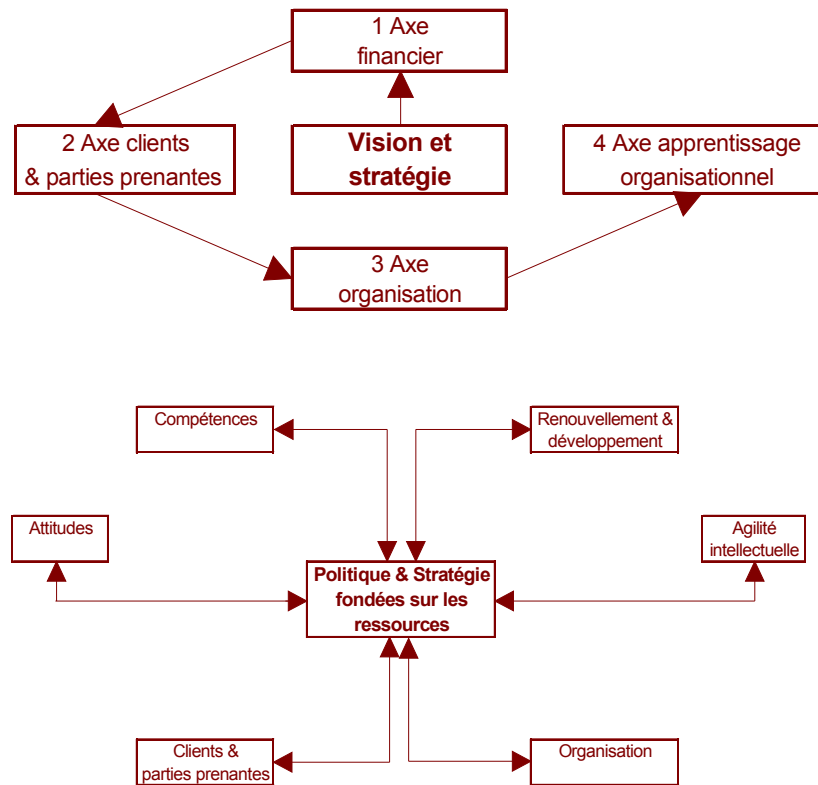


Schéma 1 – Perspectives stratégiques comparées entre entreprises anglo-saxonnes et entreprises scandinaves

La méthode déployée dans des entreprises scandinaves, l'exemple le plus connu étant celui du « Navigateur » (Edvinsson et Malone, 1997) de l'entreprise suédoise d'assurances Skandia, considère les ressources humaines, technologiques et organisationnelles comme des déterminants fondamentaux. Cette méthode se fonde de manière implicite¹³ sur des stratégies basées sur les ressources et les compétences clés (Hamel et Prahalad, 1990). Le concept de capital intellectuel est central dans cette méthode (Edvinsson, 2002 ; Roos et al., 1997 ; Sveiby, 1997).

Les démarches scandinaves observées privilégient des dynamiques organisationnelles participatives. Les opérationnels prennent part aux processus de mise en place et de fonctionnement. Ces dynamiques renvoient à des approches dites interactives et orientées relations des outils de gestion (Vaivio, 1999 ; David, 1998). C'est sur la base de ces dynamiques qu'Edvinsson et Malone (1997) décrivent la façon dont a été mis en place le

¹³ Car les stratégies ne sont pas formulées avec autant de précisions qu'avec l'approche anglo-saxonne.

Navigateur de Skandia et la façon dont il fonctionne. La participation des opérationnels et les retours d'expériences sont des éléments importants. Il est par exemple possible que des réflexions menées à un niveau opérationnel (sur des indicateurs notamment) puissent avoir une incidence sur les objectifs stratégiques du Navigateur. Cette approche remet en question le rapport unilatéral de dépendance qu'entretient traditionnellement le contrôle de gestion vis-à-vis du management stratégique. Les activités de contrôle peuvent alors avoir une influence sur l'orientation stratégique de l'entreprise¹⁴. Chez Skandia, la démarche nécessite le déploiement de progiciels de gestion assez évolués, d'un intranet, ainsi que d'outils de simulation et de partage d'informations (le *Dolphin System*, Roy, 1999)¹⁵. Ce sont les employés qui, en fonction de leurs compétences, sont chargés d'informer les indicateurs.

En nous fondant sur une comparaison entre les expériences de mise en place de *balanced scorecard* et du Navigateur de Skandia¹⁶, nous constatons les points suivants :

- formellement, les approches scandinaves visent à favoriser le pilotage des ressources de l'entreprises (humaines, organisationnelles et technologiques). La modélisation de la démarche est beaucoup moins poussée¹⁷.
- Une logique participative est souvent encouragée lorsqu'une entreprise scandinave souhaite déployer un *balanced scorecard*. Chez Skandia, plutôt que de faire appel à des consultants, un service dédié s'est constitué. A la différence des entreprises anglo-saxonnes, le processus apparaît comme lent et progressif. Enfin, l'utilisation de la méthode comme instrument de rémunération au mérite n'est pas privilégiée.

3 Le développement du *balanced scorecard* à la Maif

L'étude longitudinale que nous présentons a été réalisée à partir d'entretiens non directifs et semi-directifs menés à la Maif (Thiétart, 1999). Il s'agit d'une organisation dotée d'une culture managériale très spécifique. La structure de cette organisation est de type matricielle, avec des départements fonctionnels (comme le département « marketing » ou le département « contrôle de gestion ») et des départements transversaux (comme le département « audit » ou

¹⁴ Pour des précisions sur ce thème, voir les développements relatifs à la notion de « contrôle interactif » (Simons, 1995).

¹⁵ Voir notamment les outils de simulation Tango et Mango développés par Celemi (<http://www.Celemi.com>). Celemi est une société suédoise spécialisée dans l'aide au déploiement de TBS version scandinave. Sveiby (1997) est à l'origine de la création de cette société.

¹⁶ De nombreux autres déploiements de TBS dans des pays scandinaves confirment cette analyse : ABB, Telia, Ramboll, Celemi, etc (Danish Trade Industry and Development Council, 2003).

¹⁷ Il n'est pas fait référence à une chaîne de causalité ou à une carte stratégique.

le département « prospective et stratégie »). De plus, au niveau des départements fonctionnels, nous retrouvons également une distinction entre services fonctionnels (le service « comptabilité analytique » pour le département « contrôle de gestion ») et services transversaux (avec le service « études et outils de pilotage » pour le même département). La démarche que nous allons à présent décrire peut être décomposée en trois phases¹⁸.

3-1 1^{ère} phase : des origines du projet à la formulation des objectifs stratégiques¹⁹

Le manager en charge de la stratégie est à l'origine du projet. Il a constaté un défaut d'articulation entre la vision stratégique à moyen-long terme (5 à 10 ans), initiée par la direction générale, et la formulation des objectifs annuels. Les projets annuels sont définis au niveau des responsables des différentes entités. Or, pour ces responsables, la vision stratégique est trop vague pour qu'ils puissent l'utiliser pour construire leurs projets annuels. A l'occasion d'un stage sur le thème du *balanced scorecard*, ce responsable de la stratégie a estimé que ce type de méthode pourrait permettre de résoudre ce défaut d'articulation. C'est ainsi qu'après avoir obtenu l'assentiment de sa direction générale, il débute en janvier 2001, avec l'aide du responsable du contrôle de gestion et l'aide d'un consultant externe, les premières étapes de la conception d'un *balanced scorecard*.

La première étape a consisté à concevoir en janvier 2001 un guide d'entretien. Ce guide a été élaboré conjointement par des membres de la cellule de veille stratégique et du département contrôle de gestion, épaulés par le consultant externe. Ce guide a été l'occasion de définir les perspectives stratégiques du *balanced scorecard*, en référence à la vision stratégique 2005. Après quelques hésitations, quatre perspectives ont été retenues (voir schéma 2).

Ce guide comportait également de nombreuses questions qui ont été posées aux membres du comité de direction, ainsi qu'aux cadres supérieurs de l'entreprise. Ces entretiens avaient pour objet de sensibiliser les personnes interrogées au concept, de recueillir leurs opinions concernant notamment le choix des perspectives stratégiques, et de recueillir leurs propositions concernant les objectifs stratégiques sous-jacents aux perspectives définies. Le consultant externe a ensuite traité les réponses des interviews recueillies auprès des directeurs généraux et des cadres supérieurs. Grâce à un traitement statistique des données collectées, un

¹⁸ Pour cette étude, je me suis rendu à quatre reprises dans la société en question. J'y ai rencontré le responsable du contrôle de gestion, celui de la stratégie, celui de la cellule étude et outils de pilotage, les membres de l'équipe de soutien ainsi que des membres des différents groupes de travail, ce qui a permis une « triangulation » des données recueillies. Ces rencontres ont été utilement complétées par des courriers électroniques et des échanges de documents.

¹⁹ Phase qui s'est déroulée de janvier à mars 2001.

classement des objectifs stratégiques proposés par les managers interrogés a émergé. Par ailleurs, des divergences concernant les objectifs stratégiques pertinents ont été mises en évidence. En mars 2001, un séminaire réunissant le *top-management* a été organisé. Cette réunion a été l'occasion de faire avancer le processus de déploiement : choix définitif des perspectives stratégiques, dépassement des divergences relatives aux choix des objectifs stratégiques et premières propositions d'indicateurs génériques.

Le tableau 4 précise les objectifs stratégiques retenus²⁰.

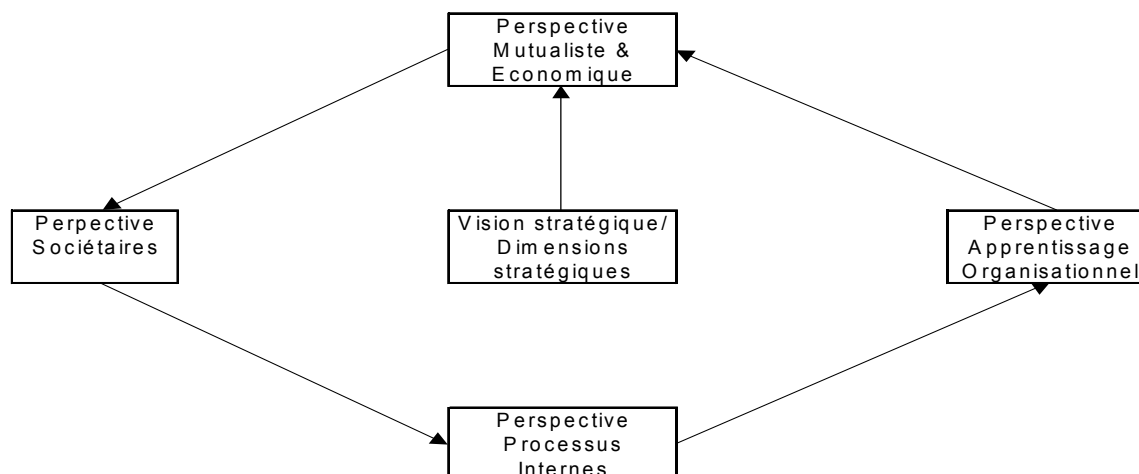


Schéma 2 – Perspectives du *balanced scorecard* de la Maif

Tableau 4 - Les 20 objectifs stratégiques retenus.

<p>Perspective mutualiste & économique</p> <p>1-Promouvoir le mutualisme. 2-Atteindre les objectifs de rentabilité fixés par notre conseil d'administration. 3-Développer des activités de prévention, de mécénat, sanitaires et sociales 4-Optimiser le ratio de marge assurance. 5-Développer nos filiales.</p>	<p>Perspective processus internes</p> <p>11-Veiller à l'efficacité de nos processus organisationnels. 12-Promouvoir une organisation innovante et apprenante. 13-Promouvoir des processus adaptables. 14-Maîtriser nos coûts. 15-Développer des outils de gestion performants.</p>
<p>Perspective sociétaires</p> <p>6-Fidéliser nos sociétaires. 7-Accroître les chiffres d'affaires de nos différentes activités .</p>	<p>Perspective apprentissage organisationnel</p> <p>16-Satisfaire et fidéliser des employés. 17-Développer des systèmes d'information performants et réactifs.</p>

²⁰ Pour des raisons de confidentialité, les perspectives, objectifs et indicateurs présentés en guise d'illustration ont été modifiés par rapport à la réalité.

8-Ajuster notre portefeuille clients à nos valeurs. 9-Développer des partenariats. 10-Développer des services en réponse aux besoins exprimés.	18-Motiver nos employés. 19-Accroître nos efforts de formation. 20-Disposer d'employés compétents et innovants.
--	---

2.2. 2^{ème} phase : la définition des indicateurs²¹

Si la première phase s'est déroulée selon un processus assez hiérarchique, le déroulement de la seconde phase apparaît comme plus participatif. A ce stade du processus, la direction générale et le groupe réunissant le *top-management* délèguent le projet à d'autres acteurs, les responsables de la stratégie et du contrôle de gestion continuant à piloter la mise en place de l'instrument. Ces acteurs s'organisent de la façon suivante :

- une équipe de soutien réunissant des membres de la cellule stratégique et des membres du département contrôle de gestion se constitue. Cette équipe a reçu une formation du consultant externe et a pour mission d'aider les groupes de travail qui élaborent les indicateurs.
- Quatre groupes de travail (composés de cadres opérationnels et de techniciens motivés et disponibles) sont chargés de bâtir des indicateurs relatifs à la perspective stratégique qu'ils ont chacun en charge.

Une grande réunion de lancement de cette seconde phase est organisée. L'ensemble des participants au projet assistent à cette réunion. Cette réunion est l'occasion d'exposer la démarche de mise en place, d'explicitier les missions assignées aux uns et aux autres et de mener un travail collectif de *brainstorming*. Après cette réunion, les quatre groupes ont travaillé de manière autonome, une échéance leur ayant été fixée pour la fin du mois de juin 2001. Début juillet, les quatre groupes ont présenté les résultats de leur travail devant la direction générale. Les objectifs de cette seconde phase ont été atteints au trois quart. Il demeurait une réflexion à mener sur la façon de collecter l'information pour certains indicateurs, et quelques problèmes de disponibilité des données et de traitement.

Une négociation est menée en juillet 2001 avec les différents groupes de façon à ce que leurs propositions soient en cohérence avec le travail effectué en amont. Cette négociation atteste de l'existence d'un processus de pilotage interactif et d'apprentissage en double boucle. Le nombre d'indicateurs proposés est réduit de telle sorte qu'il demeure 18 indicateurs dits « permanents » et 28 indicateurs dits « évolutifs ». Les premiers sont compréhensibles en

²¹ Phase qui s'est déroulée d'avril 2001 au premier semestre 2002 environ.

lecture directe et intégrés à l'outil informatique. Certains sont de périodicité mensuelle, d'autres de périodicité trimestrielle ou annuelle. Les seconds sont élaborés annuellement lors d'une séance de réflexion entre le comité de direction et l'équipe de soutien. Ils sont de nature plus qualitative et ils nécessitent des études spécifiques comme par exemple des enquêtes d'opinion. Une réunion du comité de direction a lieu en novembre 2001. Lors de cette réunion, les indicateurs sont validés. Néanmoins, quelques améliorations sont demandées. Des perfectionnements sont introduits durant le premier semestre 2002. Les définitions de certains indicateurs sont affinées et leur périmètre précisé. Les historiques de chacun des indicateurs sont recherchés. Enfin, une réflexion est menée sur les valeurs cibles à associer à chaque indicateur. Concernant les cibles, une logique tendancielle est privilégiée. Chaque indicateur est associée à un objectif stratégique. Des responsables d'indicateurs sont nommés (des cadres opérationnels). Ces derniers ont la responsabilité de la définition des valeurs cibles, en accord avec le responsable de l'objectif stratégique concerné (un membre du comité de direction).

2.3. 3^{ème} phase : difficultés rencontrées et réorientation du projet²²

La troisième phase marque une rupture manifeste avec la précédente. L'hésitation apparue à la fin de la seconde phase a laissé la place à une réorientation sensible du projet. Désormais, le *balanced scorecard* est conçu comme un outil de pilotage de la direction générale et des directions de départements.

Afin de tenir compte du temps passé depuis le début du projet, le *balanced scorecard* s'appuie désormais sur la vision stratégique à 2010 élaborée par la département prospective et stratégie. Au printemps 2003, l'instrument est en partie opérationnel et est géré par le biais du réseau intranet de l'entreprise. Certes, la mise en place d'un progiciel de gestion adapté n'est pas encore achevée, mais un progiciel provisoire a été construit en interne de façon à ce que le *balanced scorecard* puisse être utilisé. L'étude des progiciels disponibles sur le marché est en cours. Une partie seulement des indicateurs est opérationnelle. Il s'agit plus précisément des indicateurs dits permanents (indicateurs financiers et quantitatifs) et de quelques indicateurs évolutifs (taux de satisfaction des utilisateurs, des sociétaires, climat social, etc). L'outil est désormais exploité. Durant des réunions du comité de direction, les valeurs des différents indicateurs contenus dans le *balanced scorecard* sont comparées aux cibles prédéfinies et des propositions de plans d'actions en découlent le cas échéant. Par exemple, des besoins en

²² Phase qui s'est déroulée du printemps 2002 à l'automne 2003 environ.

terme de recrutements et de formations sont mis en évidence grâce à l'analyse d'indicateurs mesurant l'atteinte d'objectifs en terme de nouvelles prestations pour les sociétaires.

Seul le conseil d'administration, la direction générale et les directeurs de département ont accès à l'instrument (via intranet). Les interlocuteurs rencontrés justifient ce choix en expliquant que la stratégie de l'entreprise est difficile à diffuser, car très nuancée. La stratégie est en outre faiblement formalisée : la Maif ne dispose pas d'un système conventionnel plans stratégiques – plans opérationnels, ni d'ailleurs de cartes stratégiques. Sa stratégie se fonde sur une vision stratégique élaborée par le comité de direction. Cette vision se décline en six dimensions stratégiques.

Les groupes participatifs évoqués dans la seconde phase ont eu un retour d'information durant l'été 2002. Mais depuis, aucune réunion d'information n'a été organisée et aucune n'est prévue. Aucune démarche de communication pour faire connaître l'instrument au sein de l'organisation n'est envisagée. De même, aucune information relative aux résultats véhiculés par l'outil n'est souhaitée. A la différence du Navigateur de Skandia, les employés ne pourront pas avoir accès à des données issues du *balanced scorecard*. Toutefois, les concepteurs envisagent de communiquer dans l'avenir sur certains indicateurs qu'il reste à définir. Sur cet point, nous faisons donc le constat d'un changement d'optique majeur.

Le *balanced scorecard* est désormais perçu comme un outil d'expert, assez sophistiqué à manipuler. Le niveau d'implication de la direction générale est considéré comme une variable déterminante pour le succès de l'outil. Les membres du département « prospective et stratégie » et « contrôle de gestion » impliqués dans le projet sont passés du statut de pilote à celui de concepteur. Pour la stratégie par exemple, des liens de causalité par domaine stratégique ont été formalisés grâce à des tests de corrélation afin de hiérarchiser les indicateurs. Chaque objectif stratégique a pour responsable un cadre de direction et chaque indicateur a pour responsable un directeur de département. L'outil est alimenté en continu par un membre du département « stratégie et prospective » qui centralise toutes les informations (financières et comptables, marketing, ressources humaines, etc.) Dès que la donnée est disponible, elle est mise en ligne. L'outil fonctionne de manière dynamique grâce à l'intranet et à des processus d'actualisation et de réévaluation.

Le pilotage du *balanced scorecard* n'est pas sans poser quelques difficultés. Les directeurs ont du mal à se familiariser avec la démarche et ils peinent à dessiner des plans d'action à partir d'une analyse des données. Les valeurs cibles, qui sont fixées en comité de direction soulèvent un débat : doivent-elles représenter des objectifs impératifs à atteindre (logique contractuelle) ou constituer des aiguillons dans le processus de pilotage (logique de

compréhension) ? Les réactions hostiles ont été peu nombreuses, ce qui montre que dans cette société, la logique de contrôle est assez bien intégrée²³. En ce qui concerne le thème des rémunérations au mérite, une timide évolution est constatée. Certains indicateurs *du balanced scorecard* ont en effet récemment été intégrés dans la formule de calcul d'une prime d'intéressement. L'articulation avec les budgets constitue toujours un point problématique. Une logique budgétaire par projets a été développée et les responsables rencontrés estiment que cette approche pourra dans l'avenir s'articuler au *balanced scorecard*.

2.4 Enseignements

En synthèse, l'étude de cas exposée nous révèle que le *balanced scorecard* de la Maif s'est, au cours de son déploiement, progressivement rapproché de la méthode et de la démarche anglo-saxonne sur un certain nombre de points. Sa structure formelle n'a certes pas évoluée. Elle ne se fixe pas comme objectif prioritaire la performance financière (mutualisme oblige). En revanche, la démarche participative relative à la détermination des indicateurs est nettement en retrait. Le *balanced scorecard* est désormais appréhendé comme une méthode destinée à la direction générale et aux cadres supérieurs. Mais le processus de mise en place est très progressif puisqu'au bout de deux ans et demi, il n'est toujours pas achevé.

Tableau 5 – Synthèse des traits culturels du déploiement du *balanced scorecard* à la Maif.

Caractéristiques du processus de déploiement du dispositif de pilotage <i>balanced scorecard</i>	Influence culturelle
<u>A propos du dispositif formel</u>	
<ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs financiers ne sont pas prioritaires. - Importance accordée aux ressources humaines - Mais structure formelle des axes stratégiques assez proche du <i>balanced scorecard</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Influence de la méthode scandinave - Influence de la méthode américaine
<ul style="list-style-type: none"> - La stratégie est faiblement explicitée - D'une façon générale, importance accordée aux aspects informels du contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> - Une formalisation limitée en France - Spécificité française (et suédoise)

²³ Nos interlocuteurs nous ont expliqué que cette logique est encore mieux intégrée au niveau des délégations départementales qui ont une véritable culture de contrôle par les résultats.

- Mais d'autres aspects sont explicités : chaînes de causalité, tests de corrélation entre indicateurs	- Influence anglo-saxonne
<u>A propos de la logique de contrôle sous-jacente</u>	
- Cibles conçues comme une aide à la décision - Cibles conçues comme des impératifs (en débat). Responsabilisation des directeurs - Mais le <i>balanced scorecard</i> est peu utilisé pour calculer les rémunération au mérite	- Logique française de compréhension - Logique contractuelle anglo-saxonne, - Peu de lien en France entre les mesures de contrôle et les rémunérations
<u>A propos des dynamiques organisationnelles</u>	
- Processus de conception hiérarchique (phases 1 & 3) - Processus de conception participatif (phase 2) - Très peu de communication sur le TBS : outil d'experts et des directions	- Démarche anglo-saxonne et française - Démarche scandinave - Forte distance au pouvoir en France, poids de la hiérarchie
- Processus lent et incrémental. Plusieurs questions non encore résolues (indicateurs, budgets...), des problèmes d'acclimatation - Pour autant, la démarche s'accompagne d'un décloisonnement de certaines activités	- En France, de nombreux freins au changement : problème de légitimité de la démarche de contrôle, rôle des groupes professionnels et de l'individualisme, aversion pour l'incertitude. - Début de remise en question de la structure traditionnelle (USA et pays scandinaves)

Conclusion

Les méthodes et les démarches de pilotage développées dans les entreprises sont fortement influencées par le contexte culturelle de celles-ci. L'étude de cas exposée dans cette communication montre que le *balanced scorecard*, en tant que méthode et démarche, est adapté aux spécificités culturelles des entreprises qui le déploient. Pour autant, il ne semble pas pertinent de considérer que la culture d'une entreprise telle que la Maif puisse être rangée dans un ensemble dénommé « culture managériale française ». Il s'agit d'un stéréotype, la

réalité est plus complexe et des phénomènes de sous-cultures ou de contre-cultures peuvent intervenir. Si l'influence de traits culturels considérés comme spécifiquement français ont été mis en évidence à la Maif, une influence anglo-saxonne sensible (et scandinave dans une moindre mesure) est à souligner. Des études comparatives avec d'autres cas d'application en France pourront compléter utilement cette recherche.

Références bibliographiques

- Bernmar K. (2003), « Considering Cultural Context in Transfer Pricing Implementation », *Congrès EAA*, Séville.
- Bourguignon A. et al. (2002), « L'irréductible dimension culturelle des instruments de gestion : l'exemple du tableau de bord et du balanced scorecard », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, numéro spécial, mai, pp. 7-32.
- Bromwich M. (1990), « The case for Strategic Management Accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, pp. 27-46.
- Danish Trade Industry and Development Council (2003), *Intellectual Capital Statements* (<http://www.efs.dk/icaccounts>).
- David A. (1998), « Outil de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 44-59.
- Edvinsson L. (2002), *Corporate Longitude: What You Need to Know to Navigate the Knowledge Economy*, Prentice Hall.
- Edvinsson L. et Malone, M.S. (1997), *Intellectual Capital, Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, HarperBusiness, New York.
- Gbaka A. (1996), « Contrôle de Gestion et Stratégie : déterminants et réalités du processus de contrôle stratégique. Une recherche exploratoire », *Thèse de Doctorat Lille 1*, août.
- Giddens A. (1984), *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge.
- Hamel G. et Prahalad C.K. (1990), « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3, pp. 79-92.
- Hofstede G. (1980), *Cultures's consequences: international differences in work-related values*, London.
- Iribarne (d') P. (1989), *La logique de l'honneur – Gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, Paris.
- Johnson H.T. et Kaplan R.S. (1987), *Relevance Lost: The rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (2004 a), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan R.S. et Norton D.P., (2004 b), « Strategy Maps », *Strategic Finance*, mars, pp. 27-35.
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (2001), *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation, Paris.
- Kaplan R.S et Norton D.P. (1998), *Le Tableau de Bord Prospectif*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Lévi-Strauss C. (1974), *Anthropologie structurale*, Librairie Plon, Paris, rééd.
- Löning H. (2000), « Cultures nationales et contrôle de gestion », in Colasse, *Encyclopédie Comptabilité-Contrôle-Audit*, art. 43.
- Lorino P. (2001), *Méthodes et pratiques de la performance, Le pilotage par les processus et les compétences*, Editions d'Organisation, Paris.
- Macintosh N.B. (1996), *Management Accounting and Control Systems, An Organizational and Behavioral Approach*, John Wiley & Sons, Chichester (England).
- Morin E. (1984), *Sociologie*, Fayard, Paris.

- Ouchi W.G. (1979), « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », *Management Science*, vol. 25, n° 9, pp. 833-848.
- Porter M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Roos J. et al. (1997). *Intellectual Capital, Navigating the New Business Landscape*, Mac Millan Business, London.
- Roy, S. (1999), « Managing Intellectual Capital: the work with the Navigator in the Skandia group », *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, vol. 4, n° 1, pp. 59-67.
- Sarrazin J. et Ruefli T. (1981), « Strategic Control of Corporate Development Under Ambiguous Circumstances », *Management Science*, vol. 27, n° 10, pp. 1158-1170.
- Shank J. et Govindarajan V. (1989), *Strategic cost analysis: the evolution from managerial to strategic accounting*, Burn Ridge Inc, Illinois.
- Simmonds K. (1981), « Strategic Management Accounting », *Management Accounting*, vol. 59, n° 4, pp. 26-29.
- Simons R.L. (2000), *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy, Texts and Cases*, Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Simons R.L. (1995), *Levers of control*, Harvard Business School Press, Boston.
- Sveiby K. (1997), *The New Organizational Wealth, Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Benett-Koehler, San Francisco.
- Teller R. (1999), *Le contrôle de gestion ; pour un pilotage intégrant stratégie et finance*, Editions Management et Société.
- Thiétart R.A. (dir.) (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Ueno S. (2000), « Culture and Budget Control Practices: A Study of Manufacturing Companies in USA and Japan », in Monden Y., *Japanese Cost Management*, Imperial College Press.
- Vaivio J. (1999), « Exploring a non-financial management accounting change », *Management Accounting Research*, vol. 10, pp. 409-437.