



**HAL**  
open science

**LE BALANCED SCORECARD REVISITE :  
DYNAMIQUE STRATEGIQUE ET PILOTAGE DE  
PERFORMANCE EXEMPLE D'UNE ENTREPRISE  
ENERGETIQUE**

Philippe Lorino

► **To cite this version:**

Philippe Lorino. LE BALANCED SCORECARD REVISITE : DYNAMIQUE STRATEGIQUE ET PILOTAGE DE PERFORMANCE EXEMPLE D'UNE ENTREPRISE ENERGETIQUE. 22ÈME CONGRES DE L'AFC, May 2001, France. pp.CD-Rom. halshs-00584637

**HAL Id: halshs-00584637**

**<https://shs.hal.science/halshs-00584637>**

Submitted on 9 Apr 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 REVISITE : DYNAMIQUE STRATEGIQUE ET PILOTAGE DE PERFORMANCE EXEMPLE D'UNE ENTREPRISE ENERGETIQUE***

Philippe LORINO  
Professeur

ESSEC  
Avenue Bernard Hirsch, B.P. 105, 95 021 CERGY-PONTOISE CEDEX  
Tel. 01 34 43 30 08  
Fax 01 34 43 30 01  
E-mail [lorino@essec.fr](mailto:lorino@essec.fr)

## Résumé

Le tableau de bord (TdB) repose sur des jugements managériaux ayant trait à la pertinence stratégique des indicateurs (liaison cause-effet avec les objectifs stratégiques), leur pertinence opérationnelle (validité pour “ mesurer ” un type précis d'action) et leur efficacité cognitive (aptitude à “ faire signe ” pour les acteurs).

Il semble donc plus pertinent de structurer le TdB sur la base des axes stratégiques, des processus d'action et de l'ergonomie cognitive, plutôt sur les perspectives “ actionnaire ; client ; management interne ; innovation ” de Kaplan et Norton dans leurs travaux sur le “ balanced scorecard ”. La contingence stratégique du TdB s'accommode mal d'une structure standard. On présentera le cas d'un TdB de direction pour une entreprise du secteur énergétique.

Mots-clés. – indicateurs – performance - tableau de bord - processus – stratégie – pertinence - cause-effet - efficacité cognitive.

## Abstract

*The firm scorecard is based upon managerial judgments, concerning the strategic relevance of indicators (cause-effect link with strategic objectives), their operational relevance (relevance to evaluate precise action processes) and their cognitive effectiveness (capacity to make sense for actors).*

*Consequently it seems more relevant to organize scorecards on the basis of strategic objectives, key action processes and cognitive ergonomics than on the basis of the four perspectives (shareholder, customer, internal processes, learning) proposed by Kaplan and Norton in their work about the “balanced scorecard”. The scorecard structure is contingent to strategy and should not follow any standard model. We present the case of CEO's scorecard in a firm of the energy sector.*

*Keywords. - indicators – performance - scorecard, processes – strategy – relevance - cause-effect link - cognitive effectiveness.*

# Introduction

Entre de faux débats parfois métaphysiques (par exemple, “ faut-il que les indicateurs soient financiers ou non financiers ”) et la redécouverte d’évidences (par exemple, “ il est nécessaire de relier les indicateurs du tableau de bord à la stratégie ”), les notions d’indicateurs de performance et de tableau de bord risquent de se brouiller. Nous reviendrons d’abord sur les concepts de performance et d’indicateur, puis nous tenterons de dépasser le débat sur le “ balanced scorecard ” en approfondissant les thèmes-clés de la mesure de performance : modélisation causes-effets, efficacité cognitive du système d’indicateurs, pratiques socio-organisationnelles de pilotage. Enfin nous proposerons une approche dynamique et stratégique du pilotage de performance, en l’illustrant par la présentation du cas d’une entreprise énergétique.

## 1. Le concept de performance

Qu’est-ce que “ la ” performance de l’entreprise ? Si l’on admet que la performance de l’entreprise est fondamentalement d’essence économique, elle s’identifie à la création **nette** de richesse (création moins destruction), car l’entreprise consomme des ressources (le temps des personnes, des capitaux, des matériaux, de l’espace...) pour produire des prestations. La performance apparaît donc comme un ratio, pas toujours mesurable, entre la valeur C des ressources détruites (les “ coûts ” liés au fonctionnement de l’entreprise) et la valeur V des prestations obtenues (Lorino, 1995) (Lorino, 1997).

Cette première approche de la performance est rarement suffisante pour lui donner un contenu opérationnel. Elle soulève en effet deux problèmes majeurs :

1. A supposer que la performance puisse se définir simplement comme ratio entre une mesure de la valeur produite et une mesure des ressources consommées (par exemple, la rentabilité d’un centre de profit), reste posée la question de **l’horizon de temps** : s’intéresse-t-on à la rentabilité de l’exercice, voire du trimestre, à la séquence de résultats des trois prochains exercices annuels, aux perspectives à cinq ou dix ans ? Plus l’on tourne son attention vers des horizons éloignés, moins les mesures comptables classiques permettent d’appréhender la performance, qui se rapproche d’un jugement qualitatif risqué sur l’aptitude de l’entreprise à dégager une rentabilité dans l’avenir, y compris par des innovations de rupture rendant tout raisonnement par extrapolation, voire par évaluation probabiliste d’une espérance de gain, insuffisant. La prise en compte d’horizons éloignés contraint, pour faire face à l’incertitude, à s’intéresser aux contenus techniques, culturels et cognitifs de l’activité, en sortant de l’inévitable circularité, la nature autoréférentielle (“ l’avenir se déduit, d’une manière ou d’une autre, des trajectoires passées ”) des modèles financiers.
2. En outre, dans la majorité des cas, le ratio “ valeur-coûts ” n’a de sens qu’à un niveau d’organisation assez global, sur de grands ensembles tels que des divisions, des filiales, des branches. Plus l’on descend vers des unités opérationnelles de petite taille, plus le rapprochement entre coûts et valeur devient difficile, voire impossible : les différentes équipes de l’entreprise consomment des ressources pour contribuer à une création de valeur qui ne sera constatée qu’ailleurs, et parfois très loin dans l’organisation, lorsque leur apport propre est combiné avec une myriade d’autres apports. Ainsi, le service de formation

investit dans l'acquisition de compétences nouvelles qui contribueront à la qualité des produits en fabrication, à la qualité du service dans les réseaux commerciaux, à la capacité d'innover en R&D, à l'aptitude à contrôler le contenu juridique des engagements contractuels, etc... Les liens logiques sont évidents, mais de là à chiffrer ces contributions diverses à la création de valeur... et à répondre à des questions du type : " sur les 12000 euros que vaut cette voiture, combien peuvent être attribués à l'équipe qui réalise la paye du personnel ? "...

La définition de la performance comme couple valeur-coûts pose donc le problème de **son opérationnalité** : comment la mettre en oeuvre concrètement, pour fonder des critères de décision et des méthodes de pilotage dans l'action quotidienne des acteurs de l'entreprise ? Il est souvent délicat d'essayer de répondre à des questions telles que : " Comment le réseau commercial doit-il agir pour maximiser la création de valeur dans les N prochaines années ? En priorité, fidéliser les clients existants ? En conquérir de nouveaux à la périphérie de la clientèle actuelle ? Percer sur de nouveaux marchés ? Abandonner des clients moins rentables ? " Pour ces raisons, le pilotage concret des opérations exige souvent que le couple " valeur-coûts " de la performance économique soit traduit en objectifs plus concrets, de nature stratégique, tels que : " maximiser notre création de valeur dans les N prochaines années passera par : l'innovation sur les produits et le renouvellement rapide de notre gamme, l'implantation sur le marché asiatique, le recours croissant à des formes indirectes de distribution, le développement du conseil aux clients... ". Dans ce cas, la recherche de performance économique est en quelque sorte " médiatisée " par la définition plus précise, plus spécifique et plus concrète d'objectifs stratégiques, considérés comme les " voies royales " de la rentabilité future. Il n'existe alors aucune définition plus " objective ", " universelle ", " positive ", de la performance que : " **l'atteinte des objectifs stratégiques** " (donc, une définition contingente aux choix subjectifs de la stratégie), et, par extension, " **tout ce qui contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques** ". Si le renouvellement **rapide** de la gamme de produits est un objectif stratégique, parce que l'on pense qu'il est le meilleur chemin vers la rentabilité future, le raccourcissement des délais de développement est une performance, puisqu'il contribue à renouveler la gamme rapidement. Le degré d'innovation de chacun des produits de prochaine génération est peut-être alors moins pertinent comme performance, puisque la volonté d'en maximiser le degré d'innovation risque de ralentir la sortie des nouveaux produits.

Dans ce cas, rien n'assure que le cheminement correct vers les objectifs stratégiques s'assimile à la recherche d'un bon résultat financier à court terme. Comme le savent bien les montagnards, le meilleur chemin vers une destination n'est pas toujours la ligne droite... Lapalissade : pour être rentable à moyen et long terme, il n'est pas toujours souhaitable de rentabiliser la rentabilité à court terme. On sait par exemple que, dans bien des cas, une méthode simple pour améliorer les résultats financiers à horizon rapproché consiste à faire des coupes claires dans les actions d'innovation, de recherche ou de développement. Le résultat financier de l'exercice ne représente en aucun cas un " juge de paix " qui sanctionnerait la pertinence des actions stratégiques retenues. Ce constat conduit nécessairement à s'interroger sur l'une des pierres angulaires des travaux de Kaplan et Norton (Kaplan, Norton 1996-2), à savoir l'arbitrage des performances en dernier ressort par leur traduction financière : " While these goals (quality, customer satisfaction, innovation, employee empowerment) can lead to improved business unit performance, they may not if these goals are taken as ends in themselves. The financial problems of some recent Baldrige Award winners give testimony to the **need to link operational improvements to economic results (...). Ultimately, causal paths from all the measures on a scorecard should be linked to financial objectives** ".

On pourrait remarquer, à propos de cette affirmation de Kaplan et Norton, qu'ils procèdent à un constat correct (il peut évidemment arriver que des actions orientées vers la qualité, l'innovation, la satisfaction du client etc... se traduisent par des échecs économiques pour l'entreprise), mais qu'ils en tirent des conclusions erronées. En effet, de tels échecs ne sont pas imputables au manque d'objectifs financiers, dont on voit mal comment ils permettraient de les éviter, mais tout simplement à des choix stratégiques malheureux. Si l'amélioration planifiée de la qualité se traduit par une dégradation des résultats économiques, c'est qu'on avait mal estimé l'impact d'une meilleure qualité sur la part de marché, le chiffre d'affaires, les coûts et les marges... futurs, à horizon plus ou moins éloigné : on perd un pari stratégique. Si Kaplan et Norton veulent éviter ce type de situation en assortissant le plan d'amélioration de la qualité **d'objectifs financiers propres à cette action** d'amélioration de la qualité, ils se heurteront à des difficultés insurmontables :

- Comment isoler ce qui est imputable à l'amélioration de la qualité de ce qui est imputable aux dizaines d'autres facteurs influençant les coûts, le chiffre d'affaires, les marges, le profit ?

Dilemme 1 :

comment individualiser les effets d'une performance opérationnelle donnée sur les résultats financiers, alors que les relations causales sont complexes et mettent en jeu de très nombreux facteurs conjoints ?

- Quel horizon de temps choisir pour les objectifs financiers ? Le même que pour l'amélioration des indicateurs de qualité ? C'est alors faire l'impasse sur les décalages probables dans le temps entre amélioration objective de la qualité et prise de conscience subjective par le marché, effets d'image, etc... Les chaînes de causalité se déploient dans le temps. Par exemple, l'amélioration de la qualité des produits et services vendus par l'entreprise ne débouchera sur un accroissement du revenu qu'après un temps de latence relativement long, pendant lequel les effets de réputation peuvent prendre leur essor pour induire des gains de part de marché ou des rentes de notoriété. Mais prendre un horizon de temps significativement plus éloigné pour les objectifs financiers que pour les objectifs opérationnels risque de les priver de toute utilité comme garde-fou, puisqu'on aura largement engagé, voire achevé l'action sur la qualité quand on en observera les impacts financiers, satisfaisants ou non. Il est difficile d'éviter qu'une gestion par les résultats financiers ne se réduise à une gestion " au rétroviseur ", " après la bataille "

Dilemme 2 :

si je contrôle les objectifs non financiers par des objectifs financiers synchrones, je fais fi des décalages dans le temps entre performances opérationnelles et impacts financiers,  
si je contrôle les objectifs non financiers par des objectifs financiers sensiblement postérieurs, le contrôle intervient trop tard pour rectifier les stratégies.

En résumé s'il est tentant d'essayer d'introduire des verrous de contrôle chiffrés quasi-automatiques dans le tableau de bord (si tel objectif est atteint, je continue, sinon, j'arrête) pour supprimer le risque managérial (celui qu'assume le manager en portant un jugement

subjectif sur la situation), c'est simplement une illusion, pour des raisons de décalage dans le temps et de flux d'information :

- l'explication d'une évolution constatée des résultats est rarement univoque, elle repose sur des hypothèses plus ou moins incertaines,
- lorsqu'on **sait**, positivement, qu'on s'est trompé, il est souvent trop tard ; il faut prendre des décisions lorsque l'on **croit** qu'on s'est trompé...

## 2. La notion d'indicateur de performance

### Le triangle stratégie/acteur/processus d'action

Nous définirons un indicateur de performance (désormais IP) comme *une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.*

Avec cette définition, on voit d'emblée ce que l'IP n'est pas : ce n'est pas une mesure "objective", attribut du phénomène mesuré indépendant de l'observateur, mais il est construit par l'acteur (Lorino, 95), en relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs qu'il poursuit. L'indicateur n'est pas nécessairement un chiffre : l'IP peut prendre toute forme informationnelle répondant à l'une ou l'autre des deux fonctions évoquées dans la définition (conduite de l'action, évaluation de résultats) : jugement qualitatif, signe binaire oui/non, graphique... Les indicateurs font système. Par exemple, les indicateurs de pilotage jalonnent des actions dont les résultats sont mesurés par les indicateurs de résultat. Les indicateurs de résultat de certaines actions sont des indicateurs de pilotage pour d'autres actions inscrites sur un horizon de temps plus long.

### L'indicateur doit avoir une pertinence opérationnelle

Il n'a d'utilité que relativement à une **action** à piloter (à lancer, à ajuster, à évaluer), donc est étroitement lié à un processus d'action précis (par exemple, processus d'usinage, processus d'accueil des clients). **L'indicateur est-il correctement associé à une action à piloter ?** Cette condition, la "pertinence opérationnelle" de l'indicateur, est loin d'être systématiquement assurée. Elle soulève notamment le vieux problème, délice des manuels de gestion depuis des décennies, de la "contrôlabilité" de la performance : le manager, ou l'entité concernée, ont-ils en mains les leviers d'action qui leur permettent d'influer de manière décisive sur le niveau de performance atteint et mesuré par l'indicateur ?

La relation entre indicateur et action est bien dans le sens : de l'action vers l'indicateur, le choix de l'action fondant l'indicateur (l'indicateur n'a d'utilité que pour piloter l'action et son résultat) et non l'inverse. Cela implique que les indicateurs sont construits de manière contingente aux choix des modes d'action, et, a contrario, que les actions ne sont pas dictées par des indicateurs qui porteraient en eux-mêmes, de manière quasi-magique, le choix des actions pertinentes, comme semblent le penser Kaplan et Norton (Kaplan et Norton, 1996-1) : "The very exercise of creating a Balanced Scorecard forces companies to integrate their strategic planning and budgeting processes (...). Scorecard users select measures for progress

from all scorecard perspectives and set targets for them [n. d. a. : 1er temps, choix des indicateurs et modes de mesure]. Then they determine which actions will drive them towards their targets [n. d. a. : 2e temps, on détermine les modes d'action]. ” (“ Le simple fait de créer un B.S.C. force les entreprises à intégrer leur planification stratégique et leur processus budgétaire (...). Les utilisateurs du B.S.C. choisissent parmi les indicateurs du tableau de bord des indicateurs de progrès et leur fixent des cibles. Puis ils déterminent quelles actions permettront de les faire évoluer vers leur cible”. Vision “ nominaliste ”, marquée par l’approche comptable, selon laquelle la mesure (le nom donné aux actions) précède l’action (la réalité de l’action). Ce biais nominaliste conduit à des redécouvertes que la plupart des managers opérationnels pourraient qualifier de naïves : par exemple, le constat selon lequel le Balanced Scorecard impose d’approcher l’action en fixant des objectifs, un calendrier, des jalons avec des objectifs intermédiaires (“ milestones ”), en somme, en élaborant des plans d’action !

### **L’indicateur doit avoir une pertinence stratégique**

Il doit correspondre à un **objectif**, qu’il mesure l’atteinte de cet objectif (indicateur de résultat) ou qu’il informe sur le bon déroulement d’une action visant à atteindre cet objectif (indicateur de pilotage). **L’indicateur est-il correctement associé à un objectif à atteindre ?** Cette condition, la “ pertinence stratégique ” de l’indicateur, est loin d’être systématiquement assurée. Steven Kerr (Kerr, 1975) écrivit un article il y a vingt ans “ sur la folie de récompenser A, quand on désire B ”, à propos de la pratique de nombreuses entreprises de mesurer des performances différentes des objectifs qu’elles poursuivaient réellement. Epstein et Manzoni (Epstein et Manzoni, 1998) rapportent une enquête conduite récemment par l’Academy of Management auprès de 50 dirigeants de grandes entreprises au niveau mondial sur l’état de cette question : “ 90 % de ceux qui ont répondu estimaient que la folie de Kerr est encore prégnante dans les entreprises américaines ”.

Il y a cependant loin du constat d’évidence à la solution. Qui ne serait d’accord avec Kaplan et Norton (Kaplan et Norton, 1996-1) lorsqu’ils affirment que la stratégie doit être formulée comme “ integrated set of objectives and measures, that describe the long term drivers of success ” (“ ensemble intégré d’objectifs et d’indicateurs, qui décrivent les facteurs de succès à long terme ”) ou lorsqu’ils rappellent la nécessité de relier la stratégie aux objectifs des départements et des individus ? La question essentielle réside en fait dans le “ comment ? ”. Comment construit-on cette relation de cohérence entre objectifs stratégiques et objectifs et indicateurs locaux ?

### **L’indicateur doit avoir une efficacité cognitive**

Il est destiné à l’utilisation par des **acteurs** précis, généralement collectifs (équipes, y compris équipe de direction), qu’il doit aider à orienter leur action et à en comprendre les facteurs de réussite. **L’indicateur est-il correctement associé à un acteur ?** Cette condition, “ l’efficacité cognitive ” ou ergonomique de l’indicateur, signifie que celui-ci doit pouvoir être lu, compris et interprété aisément par l’acteur auquel il est destiné. Cette préoccupation n’est que marginalement présente dans les entreprises (sauf les rares exceptions où les enjeux, notamment de sécurité, ont justifié des efforts particuliers : citons le cas des centrales nucléaires, notamment après l’accident de Three Mile Island). Elle est pourtant essentielle, et appelle le développement d’une véritable ergonomie cognitive des outils de gestion.

L'indicateur se trouve en quelque sorte au centre d'un " triangle *stratégie traduite en objectifs / processus d'action / acteur (collectif)* " (schéma 1).

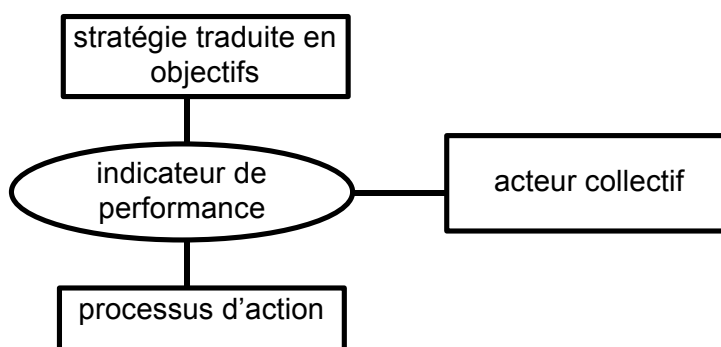


schéma 1 : le " triangle " de l'indicateur (stratégie, processus, acteur collectif)

### La nature cognitive de l'indicateur de performance

L'IP résulte donc de deux types de **jugements subjectifs** portés par les acteurs :

1. Si l'IP est en place, c'est que certains acteurs ont jugé qu'il constitue une **mesure** pertinente du déroulement ou du résultat d'une action. Or la mesure n'est jamais " donnée " par la réalité observée, elle est construite par l'acteur : elle résulte d'une interprétation (le taux de réclamations des clients est jugé offrir une appréhension pertinente de la qualité du service, alors même qu'on pourrait y voir, dans des interprétations alternatives, plutôt le reflet de la dureté des temps pour les clients ou l'effet dépressif des conditions climatiques hivernales...). On a là un jugement " **météorologique** " fondant le choix de l'indicateur comme " indicatif " de ce que l'on veut suivre et mesurer.
2. Par ailleurs, le choix d'un indicateur de pilotage renvoie nécessairement au choix d'une **action** comme moyen pertinent d'atteindre un **objectif**. On a là un second jugement " subjectif ", de type **cause-effet**. Le lien de l'indicateur de pilotage avec un objectif stratégique<sup>1</sup> n'est jamais direct. On ne choisit pas des indicateurs de pilotage pour poursuivre un objectif, on choisit des actions par rapport auxquelles on construit ensuite des indicateurs de pilotage. Implicitement ou explicitement, le choix d'un indicateur de pilotage renvoie au choix préalable d'une action, donc à un jugement cause-effet, réalisé ou ratifié par l'acteur.

Le lien de l'indicateur avec l'objectif se fait donc à travers un double processus d'interprétation par les acteurs (schéma 2), résumé par les deux questions suivantes :

- pour atteindre cet objectif, quelle action faut-il engager (interprétation causes-effets) ?
- pour évaluer le déroulement ou le résultat de cette action, quelle information faut-il utiliser (interprétation de type " mesure " ) ?

<sup>1</sup> on prend ici " stratégique " dans un sens très large : projet de développement et de positionnement de l'entité par rapport à son environnement, traduit dans des objectifs quantitatifs ou qualitatifs.



Le premier type d'interprétation s'appuie sur un modèle causes-effets, proche de ce que les théoriciens de l'apprentissage organisationnel (Argyris, Schön) appellent “ **théorie de l'action** ”, du type : : “ si nous faisons cela dans tel contexte, nous obtenons tel type de résultat ; pour obtenir tel type de résultat, nous devons faire cela ”. L'indicateur repose sur une **connaissance collective de l'action**, mais, une fois en place, il doit contribuer à faire évoluer cette connaissance. Il constitue une **base d'apprentissage** sur les enchaînements causes-effets de l'action. C'est même là sa principale fonction (schéma 3).

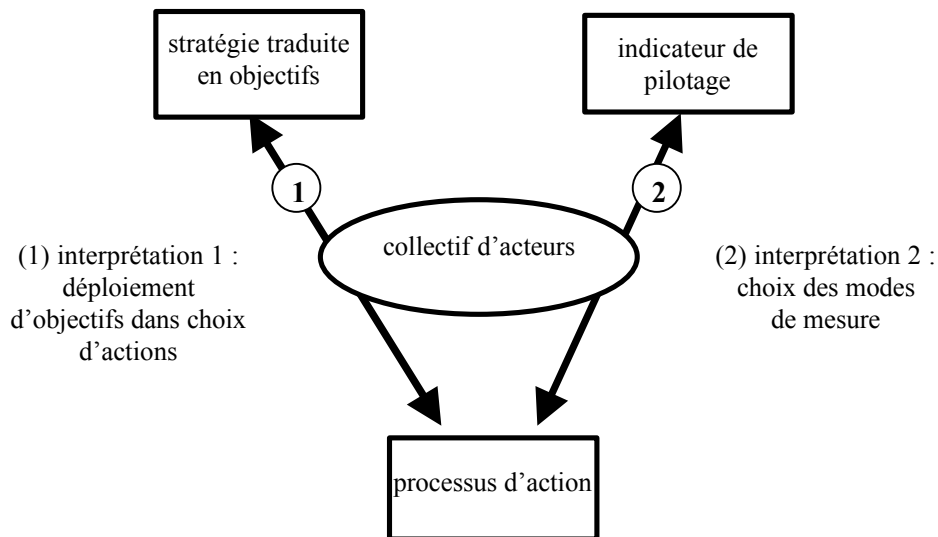


schéma 2 : deux types d'interprétations

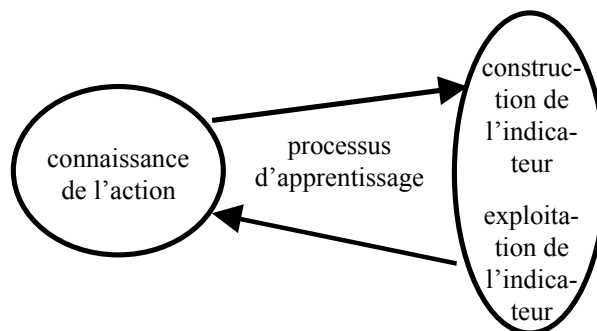


schéma 3 : l'indicateur, outil d'apprentissage

Le caractère subjectif des indicateurs (ils reposent sur des interprétations par les acteurs) est inhérent à l'action humaine et croît avec la complexité de cette action (les seuls indicateurs “ objectifs ” seraient relatifs à des actions totalement mécanisables). Certes, comme le suggèrent Kaplan et Norton (Kaplan et Norton, 1996-1), on peut essayer de réduire la part d'incertitude et de subjectivité en développant l'analyse statistique systématique des corrélations entre performances, en tentant, en quelque sorte, de “ fonder scientifiquement ” les relations causes-effets entre performances. Mais, répétons-le, ce type de tentative ne peut avoir qu'une portée limitée (ne serait-ce que parce que les conditions techniques, commerciales et humaines changent et les corrélations observées sur le passé ne sont pas extrapolables sur l'avenir). La subjectivité est fondatrice des capacités d'apprentissage et n'est pas une “ scorie ”

liée à l'imperfection des systèmes, comme semblent le penser Kaplan et Norton : “ On the short term, managers' assessment of strategic impact may have to rest on subjective judgments. Eventually, however, as more evidence accumulates, organizations may be able to provide more objectively grounded estimates of cause-and-effect relationships. (A court terme, les managers devront peut-être fonder l'évaluation des impacts stratégiques sur des jugements subjectifs. Mais finalement, toutefois, au fur et à mesure qu'elles accumulent des observations, les organisations peuvent peut-être fournir des analyses des relations causes-effets fondées sur des bases plus objectives) ”.

### 3. La pertinence stratégique et opérationnelle du système d'indicateurs

#### Un modèle causes-effets

Le système d'indicateurs devrait logiquement être l'image d'un modèle causes-effets portant sur l'action :

à partir des objectifs poursuivis,	indicateurs de résultats globaux/finaux
on tentera de répondre plusieurs fois de suite à la question <i>pourquoi ?</i> ,	indicateurs de résultat intermédiaires
jusqu'à identifier les leviers sur lesquels on souhaite agir,	indicateurs de résultat intermédiaires
et définir des plans d'action.	indicateurs de pilotage

Exemple (qui pourrait s'appliquer aux domaines de la banque, de l'assurance ou des télécommunications) :

objectif : augmenter la part de marché,	indicateur de résultat final : part de marché
pour cela, différencier la qualité du service,	indicateur de résultat : taux de satisfaction des clients quant à la qualité du service,
pour cela, réduire le temps de réponse aux demandes des clients,	indicateur de résultat : délai moyen de réponse,
former et équiper les vendeurs pour une analyse rapide des besoins des clients.	indicateurs de pilotage : taux de formation, taux d'équipement des vendeurs

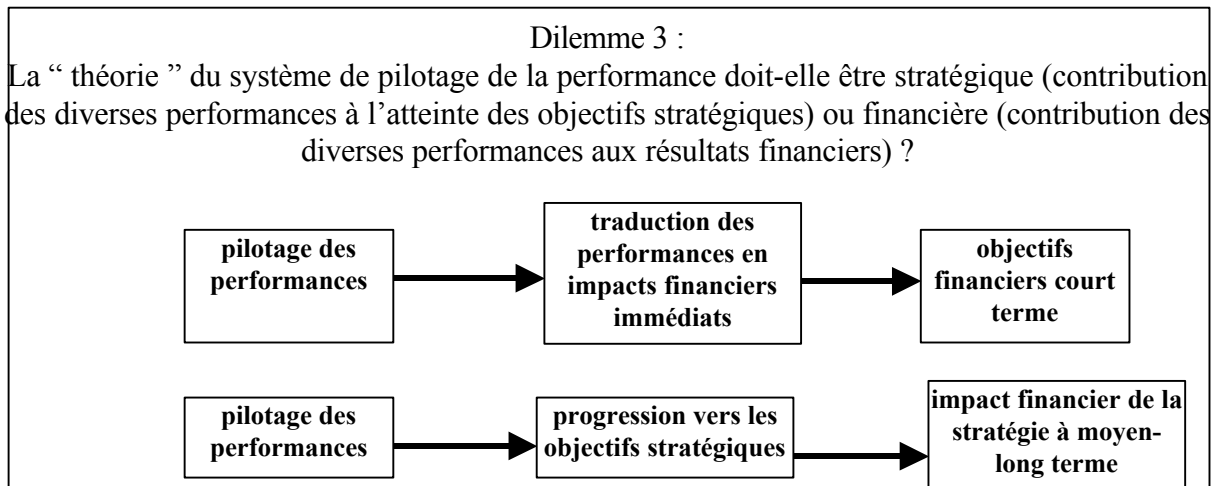
Le système d'indicateurs flanque les étapes jugées clés du modèle causes-effets “ stratégique-opérationnel ” (quelles actions pour quels objectifs ?) d'indicateurs destinés à évaluer l'avancement des actions (réalisons-nous les actions décidées ?) et, à travers les résultats enregistrés, la validité du modèle causes-effets (les actions décidées et réalisées conduisent-elles bien aux résultats attendus ?).

Sur le modèle causes-effets, Kaplan et Norton semblent hésiter entre deux positions peut-être compatibles, mais clairement distinctes :

- le modèle causes-effets doit-il relier les mesures de performances à un chiffrage d'enjeux financiers équivalents (tel gain de qualité équivaut à telle amélioration du résultat en euros), position dominante dans leur article de 1992 (Kaplan, Norton 1992),

- ou doit-il relier les mesures de performances à l'expression d'une stratégie multicritère (tel gain de qualité contribue à tel objectif stratégique), position dominante dans leur article de 1996 (Kaplan, Norton 1996-1) ?

Dans le premier cas, le choix des indicateurs est dicté par une logique synchrone (j'évalue l'impact immédiat de la performance sur le résultat) et budgétaire, dans le second cas l'impact des performances sur les résultats financiers de l'entreprise s'évalue sur une plus grande durée et à travers la pertinence des choix stratégiques.



Une structure causes-effets...

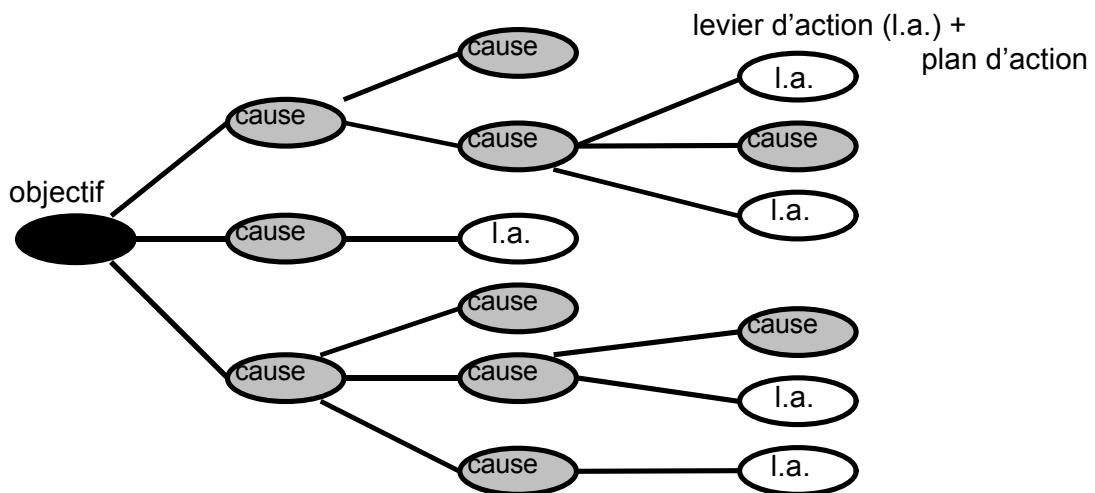


schéma 4 : la structure causes-effets

### ...reflétée par un système d'indicateurs

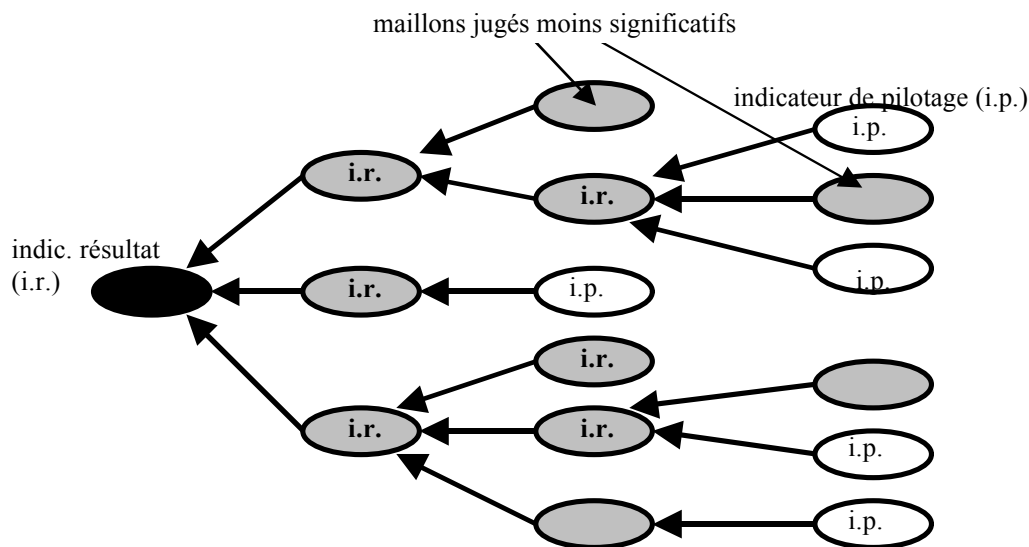


schéma 5 : la structure des indicateurs

### La structure du modèle causes-effets

Dans sa forme logique la plus simple, le modèle causes-effets est arborescent, et fonde une structure d'indicateurs elle-même arborescente : un effet peut avoir plusieurs causes, bien identifiables, selon des niveaux successifs de causalité qui nous éloignent de l'objectif visé (lien de plus en plus indirect) mais nous rapprochent des potentiels d'action pertinents (agir sur les causes amont et non sur des symptômes intermédiaires).

Cependant, chaque fois que le problème posé par l'objectif étudié est complexe, mal structuré, interagissant fortement avec un environnement incertain, une telle structure arborescente des causes et des effets est impossible à construire. Tout d'abord, la relation causes-effets devient mal déterminée, non linéaire, plus proche d'interactions en boucle, avec des niveaux variables de corrélation entre phénomènes. Ensuite, parce que des facteurs génériques peuvent influencer significativement sur plusieurs objectifs simultanément, et parfois de manière contradictoire. Un même facteur peut influencer de manière très directe sur un objectif (cause de niveau 1 ou 2) et de manière très indirecte et peu mesurable sur un autre (cause de niveau n, avec  $n \gg 1$ ). Par exemple, accroître la productivité de l'accueil téléphonique des clients peut conduire à en détériorer le contenu informationnel. Mais l'accroissement de compétence des agents chargés de l'accueil peut agir positivement sur la productivité (moins d'hésitations et de recherche, réponse rapide) et sur le contenu informationnel (réponse plus sûre et plus pertinente).

Il faut alors se contenter de structures d'analyse plus floues, de type "nuages de facteurs", "zones d'influence", "diagrammes d'affinités". Dans de telles structures, on identifie des facteurs ayant une influence sur le jeu d'objectifs (pris dans sa globalité), en les ordonnant selon l'influence plus ou moins directe ou plus ou moins hypothétique qu'ils exercent sur les objectifs. On ne cherche pas à affecter directement et systématiquement causes et leviers d'action à tel ou tel objectif, mais on peut essayer de regrouper les leviers d'action et les indicateurs de pilotage selon des zones d'affinités plus ou moins fortes avec tel ou tel objectif (par exemple, regrouper les leviers d'action "influant plutôt sur la qualité du service au client"...). Ces regroupements ne sont ni rigides, ni tranchés, la disposition en nuages avec des

distances mesurant des degrés d'affinité plus ou moins élevés permettant de rendre compte de la complexité des liens.

### **De la structure “ standard ” du “ Balanced Scorecard ” à une structure stratégique**

L'approche stratégique proposée ici dicte logiquement la forme du tableau de bord, dans lequel on retrouvera les grandes familles d'indicateurs reflétant les différents objectifs stratégiques, avec des indicateurs dont on sait qu'ils seront “ frontaliers ”, car correspondant à des facteurs communs à deux ou plusieurs objectifs. Il n'y a aucune raison que la structure de causalité, et donc celle du tableau de bord, soit standard, quelle que soit l'entreprise, et permanente dans le temps. Elle est au contraire contingente à la stratégie. Il semble y avoir une certaine incohérence de la part de Kaplan et Norton (Kaplan, Norton 92) (Kaplan, Norton 96-2), dans leurs travaux sur le “ Balanced Scorecard ”, à insister sur la nécessaire liaison causale du tableau de bord avec la stratégie, d'une part, et à prôner une structure standard en 4 parties (“ finance ” ou “ point de vue de l'actionnaire ”, “ client ”, “ processus internes ” et “ savoir-innovation ”), d'autre part.

Comment construire le modèle causes-effets ? Construire un système de pilotage de la performance, c'est tenter de comprendre selon quelles modalités d'action on peut influencer sur les résultats finaux et par quels outils informationnels on peut évaluer l'action. Il faut donc analyser le système d'activités de l'entreprise, mais selon un angle bien particulier, en mettant en évidence les enchaînements d'activités par lesquels sont obtenus les outputs de l'entreprise et est produite la valeur. On s'intéressera donc a priori au système d'activités de l'entreprise créateur de valeur : chaîne de valeur (Porter) agencée en processus. Ce sont les processus qui organisent les activités en fonction des outputs obtenus et de la valeur créée.

On est donc loin d'avoir une structure standard telle que celle proposée par Kaplan et Norton (Kaplan, Norton 92). Pour ces derniers, la satisfaction de la clientèle (zone 2) impacte le chiffre d'affaires (zone 1), l'efficacité des processus internes (zone 3) influence les coûts (zone 1) et la satisfaction de la clientèle (qualité) (zone 2), l'innovation et le développement des compétences (zone 4) influencent l'efficacité des processus internes (zone 3) et la satisfaction de la clientèle (qualité) (zone 2). Ces liaisons stéréotypées peuvent difficilement rendre compte des enchaînements critiques pour une stratégie donnée, beaucoup plus spécifiques. On ne peut se passer d'une analyse approfondie des processus et de leur rapport avec la stratégie.

Certes Kaplan et Norton observent eux-mêmes (Kaplan, Norton 96-2) que l'ordre d'analyse des quatre perspectives peut varier selon les entreprises : “[The balanced scorecard] can accommodate either approach : (...) starting from the customer perspective or starting from excellent internal-business-process capabilities”. Le problème posé par l'approche en quatre perspectives avancée par ces auteurs est plus vaste. Séparer les points de vue du client, de l'innovation et des processus internes peut paraître très artificiel, voire acrobatique, dans certains cas, marqués par l'intégration croissante des processus internes et de l'interface client, sous l'égide des nouvelles technologies d'information et de communication. Changer le processus, changer le produit, innover, modifier l'interface client, co-construire avec le client de nouvelles formes de prestations, tous ces aspects sont de plus en plus imbriqués. C'est la chaîne de valeur et ses changements qui sont en cause, avec le re-engineering intégré des processus “ internes ” (impliquant souvent des partenaires externes) et des prestations rendues aux clients. Le client peut d'ailleurs parfois être difficile à identifier de manière univoque : dans

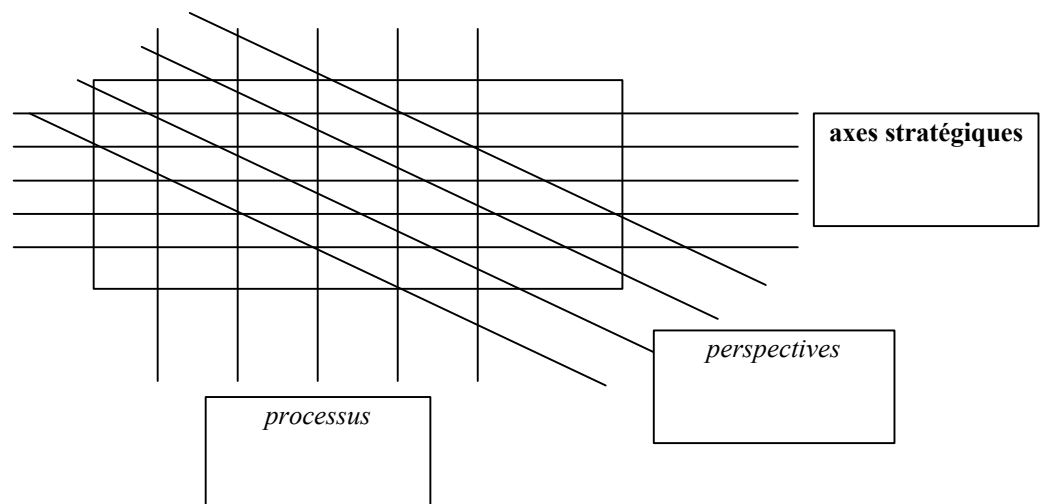
le secteur de la Santé, est-ce le client final, le médecin prescripteur, l'agence qui autorise les mises sur le marché, la Sécurité Sociale ?

Par ailleurs, comment mettre en évidence, dans la structure en quatre parties proposée par Kaplan et Norton, la dimension spécifique des grands projets stratégiques que la direction de l'entreprise doit piloter avec attention, et qui ont souvent les quatre dimensions à la fois (client, processus interne, finance, innovation), par exemple la mise en place d'un service client complètement intégré pour les grands comptes, ou l'investissement dans l'e-business ? Se lancer dans l'e-business peut constituer un axe stratégique majeur. Les indicateurs correspondants seront-ils considérés comme relatifs à la perspective client, puisqu'il s'agit de reconcevoir la relation avec le client, la perspective financière, puisque les impacts financiers peuvent être rapides et importants, la perspective interne, puisque l'e-business se traduit par le re-engineering complet de processus tels que la logistique, la perspective apprentissage, puisqu'il s'agit à l'évidence de construire de nouvelles compétences ? Ou décidera-t-on de disperser des indicateurs aux quatre coins du tableau de bord, la part de marché de l'e-business dans la perspective client, les indicateurs liés au re-engineering dans la perspective interne, les impacts coûts dans la perspective financière, la formation et la structure de compétences dans la perspective apprentissage, en perdant la vue globale du projet ?

En fait, à notre sens, il ne peut y avoir d'autre point de départ à la réflexion sur le tableau de bord que les axes stratégiques, autour desquels le tableau de bord pourra se structurer, sans chercher à séparer les points de vue internes, externes et financiers. On pourrait résumer les étapes essentielles de la démarche de la manière suivante :

- (re)formuler explicitement les choix stratégiques,
- identifier les processus critiques par rapport aux objectifs stratégiques,
- analyser l'impact de chacun de ces processus sur les objectifs stratégiques,
- en déduire les leviers d'action essentiels,
- récapituler pour chacun des processus-clés les performances qu'on attend de lui et l'impact qui devrait en résulter pour les objectifs stratégiques.

De fait, certains fournisseurs de logiciels destinés à faire fonctionner le Balanced Scorecard proposent des "hypercubes" croisant les dimensions "4 perspectives de Kaplan et Norton", "axes stratégiques", voire "processus". Dans ce cas, on peut s'interroger sur l'intérêt résiduel des "perspectives", si elles ne constituent ni des axes stratégiques, ni une modélisation descriptive de la chaîne de valeur en processus.



## **Le cas de la grande entreprise énergétique Eurénergie**

“ Eurénergie ” est une grande entreprise qui produit et distribue du courant électrique en Europe. Elle emploie plus de 120 000 personnes. Comme beaucoup de ses pairs et concurrents, traditionnellement monopole de propriété d’Etat, elle est confrontée aux perspectives d’une déréglementation et d’une mise en concurrence rapides. Le réseau de distribution ne lui appartient pas : il est propriété des collectivités locales ; qui le lui concèdent pour exploitation. Dans la perspective de la mise en concurrence, les relations d’Eurénergie avec les collectivités locales, notamment les municipalités les plus importantes, est donc un enjeu essentiel, puisque les villes pourront bientôt décider de passer les contrats de distribution d’électricité à l’un de ses concurrents.

Eurénergie dispose d’un tableau de bord de Direction Générale souffrant de plusieurs insuffisances :

- manque de hiérarchisation des priorités, qui se traduit par un document lourd, surchargé de chiffres, difficilement utilisable de manière opérationnelle,
- pas de mise en évidence des liens causes-effets pouvant exister entre divers aspects de la performance,
- peu de capacités d’anticipation : on ne dépasse guère le constat,
- pas de liens explicites avec la stratégie de l’entreprise.

La stratégie de l’entreprise s’articule autour de cinq axes :

- s’internationaliser, prendre une part de marché significative comme opérateur énergétique à l’étranger, pour préparer la déréglementation de manière offensive,
- s’imposer comme partenaire indispensable de leur développement équilibré aux décideurs et aux collectivités locaux et régionaux, pour préparer le renouvellement des concessions,
- développer les “ nouveaux ” marchés de l’énergie électrique, notamment la climatisation, le tertiaire professionnel et les usages industriels, et stabiliser la part de l’électricité dans le marché du chauffage, fortement attaqué par d’autres sources d’énergie,
- assurer la compétitivité de l’électricité thermonucléaire, par un taux de disponibilité des réacteurs nucléaires supérieur à 80%,
- construire un nouveau contrat social autour de la réduction du temps de travail et du développement des compétences.

C’est autour de ces cinq axes que le tableau de bord d’entreprise doit logiquement se structurer et que les plans d’action et le pilotage de performance vont s’agencer dans l’ensemble de l’entreprise. Illustrons-le par trois exemples.

Exemple A : l’objectif stratégique est “ développer le chiffre d’affaires dans le secteur Professionnel Tertiaire ”. L’analyse montre que le segment de ce marché qui a les plus fortes potentialités de développement est celui de la climatisation. Trois processus auront de manière évidente un impact significatif en la matière : “ Vendre ” (méthodes prospection et promotion),

“ Effectuer de la recherche ” (mise au point de technologies de climatisation silencieuse), “ Développer la coopération et les partenariats avec les installateurs électriques ”. C’est l’analyse de ces trois processus qui permettra d’identifier les leviers d’action pertinents et les indicateurs correspondants.

Exemple B : l’objectif stratégique est “ maintenir la part de marché énergétique dans les usages de chauffage dans le secteur Résidentiels ”. L’analyse montre que le segment de ce marché qui est le plus attaqué et le plus vulnérable est en effet celui du chauffage électrique. Trois processus auront de manière évidente un impact significatif en la matière : “ Vendre ” (prospection / promotion auprès des opérations immobilières d’habitat collectif), “ Certifier/maîtriser la qualité des applications de l’énergie électrique ” (éviter les abandons et les contreréférences), “ Développer la coopération et les partenariats avec les installateurs électriques ”.

Exemple C : : l’objectif stratégique est “ développer les partenariats avec les grandes villes ”. Ces partenariats s’appuient sur les compétences-clés de l’entreprise, mais ils sont très variés, en fonction des besoins locaux. Ils peuvent aller de l’accueil organisé et coordonné de nouveaux résidents (information sur les réseaux de transport, sur les infrastructures sociales et culturelles) à la télésurveillance de personnes âgées, en passant par la coopération avec de grandes villes étrangères sur des sujets comme le chauffage ou l’éclairage...

On voit sur ce troisième exemple la sensibilité stratégique des actions (la construction d’une connaissance mutuelle et d’une relation de confiance étroite avec les dirigeants locaux influera de manière décisive sur les renouvellements de concessions à terme), leur grande diffusion dans l’organisation (ce sont les équipes opérationnelles locales qui peuvent identifier, négocier et mettre en œuvre ces partenariats) et l’horizon de temps éloigné auquel elles obéissent. On voit mal comment des objectifs financiers précis permettraient d’en contrôler la pertinence et la portée.

## **4. L’efficacité cognitive du système d’indicateurs**

### **Economies d’attention**

Les indicateurs doivent être, non seulement pertinents, mais aussi lisibles, compréhensibles, interprétables de manière rapide et utile par les acteurs. Ils doivent présenter des qualités ergonomiques et cognitives qui en fassent des supports d’apprentissage efficaces.

Ceci suppose d’abord que la quantité d’information véhiculée par le système d’indicateurs soit absorbable et utilisable intelligemment par l’acteur. Plusieurs auteurs, notamment Herbert Simon, ont insisté sur le fait que la ressource rare dans l’organisation n’est pas l’information, mais l’attention des acteurs (Simon 82). Il faut donc trouver des procédés pour économiser et focaliser l’attention. Il est nécessaire de sélectionner un nombre limité d’axes d’analyse et de travail (5 ou 6 axes prioritaires), autour desquels va s’organiser l’effort de vigilance et de compréhension des acteurs.

### **Le cas d’Eurénergie : cadre d’intervention de l’auteur (positionnement méthodologique)**



Les responsables du contrôle de gestion “ Groupe ” d’Eurénergie engagent une réflexion sur le tableau de bord de Direction Générale de l’entreprise et souhaitent associer à leurs réflexions un tiers externe, ayant déjà conduit des recherches dans le domaine des tableaux de bord et connaissant le contexte de leur entreprise. C’est la raison pour laquelle ils s’adressent à l’auteur du présent travail : des articles antérieurs dans le domaine du pilotage de performance et des interventions pour aider à concevoir un dispositif de pilotage de la performance dans l’une des principales divisions de l’entreprise (celle qui est chargée de la distribution et de la commercialisation) semblent en effet permettre de remplir ces conditions. De fait, les responsables du contrôle de gestion sont confrontés à plusieurs problèmes en même temps :

1. un problème de conception de l’outil : comme mentionné ci-dessus, l’outil en place est plus conçu comme une base de données (reprise des principales données de gestion de l’entreprise, selon une structure qui articule une partie générale “ corporate ” à des chapitres par grandes divisions) que comme un outil de pilotage ; certes, l’équipe a déjà fortement amélioré cet outil, en en révisant notamment l’ergonomie : synthèse placée en tête, introduction de graphiques et d’une signalétique simple, adjonction d’un point sur les grands projets stratégiques dont certains sont transversaux aux Directions et d’un point sur l’environnement économique et politique ; mais, par son volume et l’absence de liens explicites avec la stratégie comme avec les principales actions en cours (à l’exception des grands projets), cet outil demeure assez éloigné de ce que l’on pourrait attendre d’un outil de pilotage de Direction Générale d’un grand groupe ;
2. un problème de procédure dans l’utilisation de l’outil et le pilotage de la performance : de fait, à part la compilation des données majeures, surtout financières, concernant la situation globale de l’entreprise, l’équipe de contrôle de gestion “ Groupe ” n’a pas la capacité, face aux grandes Divisions de l’entreprise, de jouer un rôle véritablement autonome et actif ; l’essentiel du tableau de bord est structuré par Divisions, les contenus correspondants sont compilés et préparés par les contrôles de gestion des Divisions, et le contrôle de gestion “ Groupe ” est réduit à jouer un rôle quasiment “ logistique ” dans le pilotage (veiller à ce que les informations requises soient fournies à temps, collecter ces informations et les assembler) ; outre la frustration professionnelle toute personnelle que peuvent en ressentir les membres de cette équipe, ils estiment que, sur le fond, l’entreprise est confrontée à des enjeux stratégiques majeurs qui supposent un pilotage actif, transcendant le découpage en “ baronnies fonctionnelles ”, et que le cloisonnement et le manque d’intégration dynamique des actions engagées et suivies peuvent s’avérer un handicap sérieux pour l’entreprise.

Notons la profonde cohérence entre les deux types de problèmes : le manque de point de vue stratégique global dans la procédure se traduit par la simple juxtaposition, relativement “ neutre ”, d’informations faiblement articulées et légitimées par une prétention à l’exhaustivité (théorie officielle : les Divisions font remonter un “ descriptif complet et non trié ” de leur activité, pour laisser le soin à la Direction Générale de se faire un jugement ; théorie en usage réel : le manque de disponibilité des dirigeants et le caractère faiblement signifiant des informations fournies transforment le reporting et le pilotage en un rite largement formel et peu apte à interférer avec la véritable conduite des Divisions).

D’un point de vue méthodologique, l’auteur se trouve donc dans une situation complexe et composite : d’une part, il est intervenant, puisque consulté sur des choix et des décisions, voire sur des tactiques d’entreprise ; d’autre part, on lui demande de maintenir un point de vue

distancé et indépendant pour faciliter la prise de recul de l'équipe de contrôle de gestion elle-même ; enfin, sa mission se complète d'un volet pédagogique, puisqu'il lui est également demandé de former les membres de l'équipe aux concepts et aux techniques en vigueur constituant l'état de l'art le plus actualisé en matière de pilotage de la performance. Sur ce dernier aspect, l'auteur introduit le concept de "balanced scorecard" et les travaux de Kaplan et Norton auprès des responsables du contrôle de gestion. Après que ceux-ci se sont familiarisés avec ces travaux, ils construisent avec l'intervenant une lecture critique du concept de "balanced scorecard" en fonction de la situation spécifique d'Eurénergie. On est donc dans une situation de recherche-action, quasiment partagée par les interlocuteurs de l'entreprise, qui, tout à la fois, s'approprient les concepts de Kaplan et Norton, tentent d'en retenir ce qui leur paraît le mieux adapté à leur situation, et d'en remettre en cause ce qui leur paraît inapplicable ou non pertinent pour leur cas précis. L'occasion est ainsi offerte, au-delà de ce cas précis et dans un deuxième temps, de réfléchir sur les aspects plus génériques des critiques ainsi dégagées.

### **Le cas Eurénergie : la problématique**

En résumant de manière très simplifiée, la Direction Générale d'Eurénergie tente de focaliser l'attention des acteurs sur les axes "fidéliser les clients résidentiels en chauffage", "développer la part de marché de l'électricité dans les usages industriels", "développer le chiffre d'affaires international", "développer des compétences nouvelles dans le personnel", "renforcer la relation avec les collectivités locales, par le traitement exemplaire des cas sociaux et par la qualité environnementale des ouvrages". Cela implique des choix, donc une prise de risques : au jour J, la sécurité du personnel, le coût moyen de distribution du kw-h, la fiabilité du réseau, le développement de nouvelles technologies de mesure ou de distribution, l'introduction de nouvelles applications informatiques, la personnalisation du service pour les clients résidentiels ne sont pas jugés aussi stratégiques (prometteurs ou menaçants) que les axes retenus. Mais l'analyse est-elle bonne ? Même si elle est bonne aujourd'hui, l'évolution de la situation ne changera-t-elle pas ce constat à terme ? Il est indispensable, sur les axes non prioritaires, de placer des indicateurs de vigilance, "pour le cas où..." : par exemple, surveiller toute dérive du coût moyen de distribution du kw-h, ou toute recrudescence des accidents du travail.

On court alors le danger de disperser l'attention des acteurs sur un nombre trop élevé de sujets et de dégrader leur capacité de concentration. Les systèmes d'information modernes aident à résoudre cette contradiction entre focalisation de l'attention et exhaustivité de la vigilance. Eurénergie décide de recourir à des systèmes d'indicateurs de vigilance "muets", "invisibles", qui émergent automatiquement et sont signalés à l'attention des acteurs dans le seul cas où des seuils d'alerte sont franchis. Les axes non retenus sont alors maintenus sous surveillance, mais n'apparaissent que par exception, si l'évolution de l'indicateur le justifie.

### **Explicitation des liens de causalité supposés**

C'est l'analyse causes-effets qui justifie le choix des leviers d'action et donc des indicateurs. Or l'une des leçons majeures de l'expérience peut être précisément la remise en question de l'analyse causes-effets initiale sous-jacente au système d'indicateurs. Il est donc essentiel de faire entrer les liaisons causales dans le champ de l'argumentable et du criticable. Le risque existe en effet qu'une fois l'analyse causes-effets initiale réalisée, on entre dans le régime de l'habitude. La "compétence inconsciente" (la mise en oeuvre réflexe d'une analyse pertinente)

se transforme en “ incompétence inconsciente ”, prisonnière de ses schémas et inapte à tout apprentissage. Il est donc nécessaire que les hypothèses relatives au modèle causes-effets soient explicitées sous une forme simple, précisément parce que les liens causes-effets ne sont que des hypothèses que l’action et ses résultats peuvent invalider. Par exemple, Eurénergie pilote attentivement la certification de qualité d’un réseau d’installateurs partenaires. Elle doit maintenir en exergue, sous une forme ou sous une autre, la théorie de l’action sous-jacente : “ si les installateurs électriques privés produisent des prestations de qualité, nous fidéliserons les utilisateurs résidentiels de chauffage électrique et nous stabiliserons notre part de marché sur ce segment ”. Peut-être l’analyse se révélera-t-elle erronée : la certification progressera, mais le chauffage électrique régressera, pour des raisons autres, telles que la structure des prix relatifs entre kw-h électrique et kw-h vapeur (chauffage urbain) ou l’effet d’image durable de contre-références antérieures mal traitées. Il est important de pouvoir juger de la pertinence de l’analyse sur laquelle repose l’action présente pour pouvoir, le cas échéant, la réviser. Ceci exige l’explicitation des modèles de causalité.

## **5. Les pratiques socio-organisationnelles de pilotage au cœur du problème**

L’apprentissage de la performance est collectif et s’inscrit dans la durée. Pour ces deux raisons, les pratiques socio-organisationnelles de pilotage jouent un rôle essentiel dans l’efficacité du système d’indicateurs.

Comme nous l’avons vu, le système d’indicateurs est fondé sur une analyse causes-effets. Il est bien rare qu’un seul acteur dispose des informations et des compétences nécessaires pour réaliser seul une telle analyse. L’analyse des facteurs de performance est une sorte de puzzle, pour lequel chaque acteur dispose de sa propre pièce. Elle requiert donc des pratiques de recherche, d’“ enquête ” collective (Dewey, 1967). Il s’agit bien d’une enquête : construire un scénario plausible et hypothétique, valider cette connaissance par l’action. Les défis cognitifs sont multiples. Comment mener à bien une telle enquête, lorsque les acteurs impliqués appartiennent à des métiers différents, ont des cultures variées, parlent des langues distinctes ? Comment conduire une enquête qui, contrairement aux enquêtes policières, n’est jamais close (il faut toujours être performant), et préserver l’organisation de l’oubli et de la répétition ? Comme toute enquête, celle-ci ne peut être menée sans méthodes heuristiques adaptées, pour identifier et formuler les problèmes, les résoudre, traduire les éléments de connaissance d’un contexte professionnel à l’autre, mémoriser les connaissances acquises... Les indicateurs ne sont qu’un rouage dans ce dispositif complexe.

En outre, l’apprentissage collectif de la performance s’inscrit dans la durée. Qui dit “ durée ” dit “ changement des données environnementales et internes ”, donc nécessité de réactualiser, voire de revoir en profondeur, l’analyse causes-effets sous-jacente au système d’indicateurs. Les pratiques collectives d’enquête et de pilotage ne sont donc pas ponctuelles, mais continues. Elles doivent s’appuyer sur des modes d’animation et de concertation permanents.

C’est pourquoi l’entreprise Eurénergie a tenu à définir, non un nouvel outil “ tableau de bord ”, mais une nouvelle procédure de pilotage de la performance au niveau de la Direction Générale : suivi des projets-clés, présentation et commentaire des événements marquants, pilotage transversal des axes stratégiques avec une actualisation régulière des analyses causes-effets. Le tableau de bord sert plus de déclencheur, de support heuristique et de prétexte à ce travail collectif qu’à fournir un outil informationnel à examiner “ en chambre ” en économisant le temps des réunions et des concertations. Au contraire, le rite de la réunion mensuelle devient

un élément constitutif essentiel du dispositif de pilotage, mais il est structuré et organisé par le tableau de bord et le travail de diagnostic régulier qui le complète.

En résumé, l'ingénierie du système d'indicateurs, loin de constituer un simple développement informatique, est ingénierie d'un système d'apprentissage, fondé sur la stratégie, et investissement de connaissance et de sens par tous les acteurs. La vision instrumentale des tableaux de bord, comme outils informationnels "vendus clés en mains" sur des structures plus ou moins standard, risque de s'avérer une impasse.

L'apport incontestable de Kaplan et Norton avec le concept de "Balanced Scorecard" a permis de mettre en avant la notion de modèle causes-effets sous-jacent à la relation entre stratégie et pilotage de la performance, le caractère multicritère de la performance stratégique et les limites d'un pilotage exclusivement focalisé sur la performance financière. Toutefois, il demeure inscrit dans une perspective nominaliste (domination de la mesure sur le pilotage de l'action et de l'apprentissage) et positiviste (possibilités de traduction universelle et scientifique des performances dans un équivalent financier). De ce fait :

- il ne traite pas de la question centrale, celle de la construction de la "théorie de la performance", en d'autres termes du modèle causes-effets,
- il tente d'identifier une structuration standard et universelle en quatre perspectives, en tournant le dos à la contingence stratégique du pilotage,
- il ne prend pas vraiment en compte l'incertitude et les décalages temporels liés à l'apprentissage,
- il n'explicite pas la relation du système d'indicateurs avec l'action (organisée en plans d'action ou non).

Une approche reposant sur une méthodologie de construction plutôt que sur une structure standard de tableau de bord, croisant les dimensions "axes stratégiques" et "processus d'action", positionnant les outils de pilotage comme supports heuristiques du raisonnement plutôt que comme modèles scientifiques de la performance semble mieux à même de répondre à ces questions.

## BIBLIOGRAPHIE

- Argyris C., Schön D. : " *Organizational Learning : a Theory of Action Perspective* ", Addison-Wesley, New-York 1978.
- Dewey J. : " *Logique. La théorie de l'enquête* ", P.U.F. Paris 1967.
- Epstein M., Manzoni J-F. : " Implementing Corporate Strategy : From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards ", *European Management Journal*, vol16, N°2, avril 1998, 190-203.
- James W. : " *Le pragmatisme* ", Paris, 1968.
- Kaplan R., Norton D. : " The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance ", in *Harvard Business Review*, Jan. Feb. 1992
- Kaplan R., Norton D. : " Using the Balanced Scorecard As a Strategic Management System ", in *Harvard Business Review*, Jan. Feb. 1996 [1996-1]
- Kaplan R., Norton D. : " *The Balanced Scorecard* ", Harvard Business School Press, Boston, 1996 [1996-2]
- Kerr S. : " On the folly of rewarding A, while hoping for B ", *Academy of Management Journal*, 1975, 769-783.
- Lorino P. : " *Comptes et récits de la performance* ", Editions d'Organisation, Paris, 1995.

Lorino P. : “ *Méthodes et pratiques de la performance* ”, Editions d’Organisation, Paris, 1997, 2001.  
Nanni A., Dixon J. Robb : “ A Process for Changing Performance Measurement Systems ”, *CAM-I papers*,  
March 1993.  
Porter M. : “ *Competitive Advantage* ”, Free Press, New York, 1985.  
Simon H. : “ *Models of Bounded Rationality* ”, MIT Press, Boston, 1982.