COMPRENDRE LE CONCEPT DE " CHOIX STRATEGIQUES " POUR MIEUX APPREHENDER LA MISE EN OEUVRE DE TABLEAUX DE BORD AU SEIN DES ORGANISATIONS

Joëlle Morana

▶ **To cite this version:**

Joëlle Morana. COMPRENDRE LE CONCEPT DE " CHOIX STRATEGIQUES " POUR MIEUX APPREHENDER LA MISE EN OEUVRE DE TABLEAUX DE BORD AU SEIN DES ORGANISATIONS. Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, May 2003, France. pp.CD-Rom. halshs-00582804

HAL Id: halshs-00582804
https://shs.hal.science/halshs-00582804

Submitted on 4 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.

COMPRENDRE LE CONCEPT DE « CHOIX STRATEGIQUES » POUR MIEUX APPREHENDER LA MISE EN ŒUVRE DE TABLEAUX DE BORD AU SEIN DES ORGANISATIONS

Joëlle, MORANA, Docteur en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II, CRET-Log (**C**entre de **RE**cherche sur le **T**ransport et la **LOG**istique), 413 Av, Gaston Berger, 13625 Aix en Provence Cedex 1, Tel: +33 4 42 59 56 31, Mail : jmorana@yahoo.fr

Résumé :

Pour traiter de la conception de tableaux de bord, il est important de raisonner non pas uniquement sur l'outil lui-même, mais également de penser *à l'avant* et *à l'après*. Cette communication s'intéresse à « l'avant » dans la mesure où la volonté est ici de déterminer un certain nombre de facteurs permettant d'en assurer la mise en œuvre.

Mots clés : tableau de bord, choix stratégiques, performance.

Abstract:

The purpose of this paper is to determine elements for the conception of management tools like balanced scorecards. For that, it is important to think of "the before". In this sense, the objective is to determine key factors that will assure with efficiency the implementation of these tools.

Key words: balanced scorecard, strategic choices, performance.

Traditionnellement, la performance est considérée dans une optique financière où la satisfaction des actionnaires, en tant que partie prenante, est privilégiée (Pène, 1997). Or, de plus en plus de recherches conçoivent une performance multicritères et multidimensionnelle dans laquelle les intérêts de tous les acteurs sont intégrés (Kaplan et Norton, 1996 ; Teller, 1999). Incontestablement, *« la performance revêt (…) des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire »* (Marmuse, 1997, p. 2194). Selon cet auteur, la performance s'envisage selon une dimension stratégique, qui fédère les actions entreprises autour de la pérennité, sous l'angle de la performance concurrentielle, qui consiste à rechercher des solutions au-delà d'une unidimensionnalité de la structure, et dans une perspective de performance socio-économique, qui fonde une reconfiguration des approches organisationnelles et sociales internes.

Le constat que l'on peut tirer de ces quelques réflexions est qu'il incombe aux entreprises de développer des logiques qui privilégient des systèmes de mesure en relation avec les choix stratégiques et les actions (Nanni et al., 1992). Celles-ci trouvent par exemple une explication dans un contrôle de gestion qui, en tant que *technique de dialogue*, diagnostique et pilote la relation entre stratégie et action (Lorino, 1991). Pour Malo et Mathé (1998), il paraît clair que l'art du management est de passer d'une vision succincte en termes d'outils financiers et court-termistes, à des analyses qui privilégient des *« schémas d'interprétation qui sont à l'origine de l'action et des résultats »* (Malo et Mathé, 1998, p. 178). En conséquence de quoi, ces auteurs retiennent un schéma d'intégration entre la stratégie, l'action et le contrôle, qui souligne l'intérêt d'un système de pilotage où les acteurs y puisent *information* et *incitation* :

1. Le premier point concerne l'élaboration d'un système d'information, qui concilie des données pertinentes à la compréhension et à la résolution d'un problème. Ce système d'information doit créer une *représentation partagée* capable de propager un changement de stratégie et des actions adaptées lorsque le développement de l'entreprise en dépend,
2. Le second point concerne la mise en œuvre d'un système d'incitation, qui motive les acteurs pour la réalisation d'objectifs précis et définis, et qui désigne des valeurs de même référence capables de mettre en cohésion les objectifs organisationnels et les objectifs individuels.

Dans cette optique, l'efficacité et l'efficience de chaque entreprise résident désormais dans son aptitude à se repositionner le plus rapidement possible pour saisir des opportunités (volatiles) de croissance. Cet impératif exige de reconfigurer les outils de pilotage pour pouvoir « actionner » des manœuvres opérationnelles, tactiques et stratégiques, sur le court, moyen et long terme.

Cette communication se fonde sur une partie des résultats d'une enquête réalisée auprès d'acteurs internes d'une organisation internationale du secteur de la haute technologie, où était évaluée la mise en œuvre d'un tableau de bord applicable à une démarche de management stratégique, en l'état le supply chain management. Elle souligne l'importance de l'énoncé de *choix stratégiques* dans la construction d'un outil d'aide à la décision (Bouquin, 2001). Dans un premier paragraphe, nous décrirons le cadre théorique où la détermination de *choix stratégiques* est soulignée comme un préalable à la construction d'un tableau de bord. Dans un deuxième paragraphe, nous présenterons les résultats de l'analyse empirique menée entre août et décembre 2001.

1. La construction d'un outil d'aide à la décision : l'importance de l'énoncé de choix stratégiques préalables à la définition de règles d'organisation

Dans cette partie, nous commencerons par énoncer la rôle prépondérant tenu par le tableau de bord dans le pilotage de l'organisation. Nous aborderons ensuite ce qui nous semble être un préalable à sa mise en œuvre : l'énoncé de « choix stratégiques ». Enfin, la troisième section identifiera le lien patent entre celui-ci et trois pré-requis à l'adoption du supply chain management, démarche de management appréciée et adoptée par les firmes actuelles.

1.1. Définitions du tableau de bord

Parfois dénommés *instruments de gestion* ou encore *instruments de mesure*, les outils de gestion ont pour objet de situer l'organisation dans son *environnement*, tout en élargissant l'analyse à des critères non financiers comme la qualité (du service) ou la réactivité et la maîtrise du temps (Hollard, 1990). De façon synthétique, les outils de gestion identifient les

enjeux de l'organisation intégrée (Héran, 1990), fournissent des éléments objectifs en vue de la prise de décision stratégique (Hollard, 1990), et reflètent clairement les intérêts opérationnels de chacune des parties prenantes (Midler, 1990).

Dans la présente étude, le tableau de bord est appréhendé comme moyen d'évaluation de la performance. Le choix de cet outil s'explique par le fait que le tableau de bord est un outil de gestion apte à améliorer le changement au sein des entreprises par l'introduction *« d'indicateurs physiques, d'indicateurs non produits par l'organisation (à la différence des chiffres comptables et budgétaires), d'indicateurs sur l'environnement, ou encore d'indicateurs transversaux »* (Chiapello et Delmond, 1994, p. 50). Le tableau de bord se définit comme un instrument d'action où un « *ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) [sont intégrés] pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions* » (Bouquin, 2001, pp. 397-398).

Deux représentations actuelles de tableaux de bord nous paraissent représentatives de l'évolution des recherches en Contrôle de Gestion sur ce thème : le « tableau de bord prospectif » ou « balanced scorecard » de Kaplan et Norton (1996), et le « navigateur de Skandia » d'Edvinsson et Malone (1997). En effet, tous deux correspondent à un besoin de compréhension rapide et synthétique des caractéristiques majeures d'une structure organisationnelle. Quel que soit l'outil proposé, l'objectif est une représentation en plusieurs domaines d'évaluation. Ainsi, le cadre proposé se situe globalement autour d'un domaine « financier », d'un domaine « clients », d'un domaine « processus » et d'un domaine « apprentissage organisationnel et innovation ».

D'un point de vue pragmatique, le construit du *tableau de bord prospectif* s'oriente vers l'adéquation des ressources internes à la satisfaction des exigences des actionnaires et des clients (Kaplan et Norton, 1996). Le tableau de bord prospectif a pour finalité une représentation synoptique des performances passées, présentes et futures de l'organisation. La volonté sous-jacente des concepteurs de ce tableau de bord est de souligner l'importance à ne pas recourir uniquement à des investissements matériels et immatériels pour assurer la croissance de l'entreprise, mais de tenir compte également d'autres composantes : les capacités des systèmes d'information, le potentiel des salariés, leur motivation et leur

responsabilisation, ou encore l'alignement des objectifs entre ceux de l'entreprise et ceux de ses acteurs internes.

Quant au « navigateur de Skandia » (Edvinsson et Malone, 1997), l'originalité est de proposer un tableau de bord centré sur la valorisation des ressources humaines**.** Celle-ci passe par la reconnaissance du Capital Immatériel, somme du *capital humain* et du *capital structurel* de l'entreprise, et qui correspond à *« l'écart entre la valeur de marché d'une entreprise et sa valeur comptable »* (Edvinsson et Malone, 1997, p. 27). Cette approche sur le rôle prépondérant du capital immatériel est par ailleurs confortée et développée par des auteurs tels qu'Atkinson et al. (1997), Burlaud (2000) ou Marois (2003).

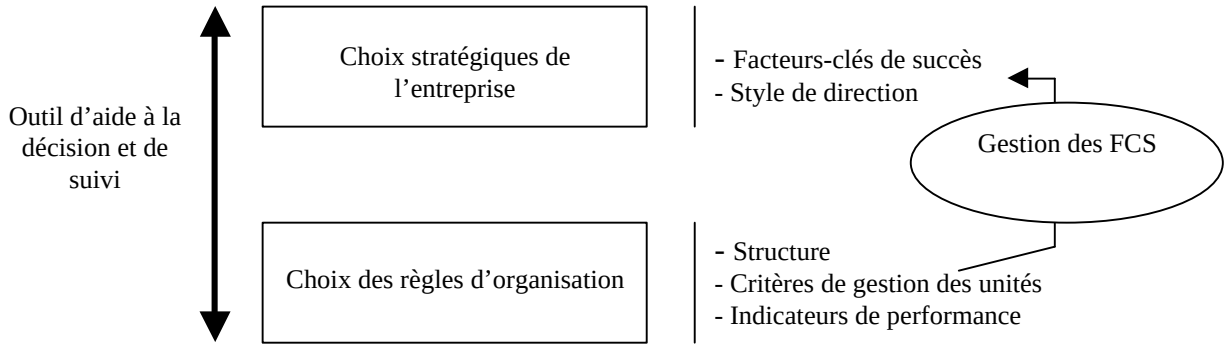
1.2 L'identification de « choix stratégiques », préalable à la construction du tableau de bord

Les différentes approches de tableau de bord s'efforcent de construire des modèles internes (et externes) destinés à aider les entreprises à évaluer et diagnostiquer leur performance. Cependant, il nous semble qu'une mise en œuvre réussie d'un tableau de bord nécessite un préalable, à savoir une connaissance des « choix stratégiques » de l'organisation. En effet, une appréhension des besoins et des objectifs des acteurs permet de mieux cerner les étapes nécessaires qui faciliteront la construction et l'énonciation des règles d'organisation d'un tel outil au sein de la firme.

De ce point de vue, le « système de construction d'un outil d'aide à la décision et de suivi » proposé par Bouquin (2001) présente un intérêt évident. Pour cet auteur, l'élaboration d'un outil de gestion nécessite :

- *« d'identifier les caractéristiques qui résultent des choix stratégiques de l'entreprise, à savoir les facteurs-clés de succès et le style management,*
- *de choisir les règles d'organisation (structure, critères de gestion des unités, indicateurs de performance, qui permettront de gérer lesdits facteurs-clés de succès »* (Bouquin, 2001, p.13)

Figure 1. *Le système de construction d'un outil d'aide à la décision et de suivi* (adapté de bouquin, 2001)



Dans le cadre de cette communication, nous nous intéressons plus particulièrement à la première étape de construction de l'outil, à savoir les *choix stratégiques de l'entreprise*, composés des facteurs-clés de succès et du style de direction. La nature des facteurs-clés de succès est influencée par la représentation visuelle de l'outil. Ils sont perçus comme *« les atouts sur lesquels l'entreprise compte pour atteindre ses objectifs à long terme en résistant à ces forces ou en les influençant à son avantage »* (Bouquin, 2001, p. 84). Ils peuvent s'envisager selon une triple perspective : (1) en *amont de la stratégie*, lors de l'évaluation de la position concurrentielle de l'entreprise ; (2) en *aval de la stratégie* qui détermine les conditions de réussite de l'entreprise ; et (3) à partir d'*objectifs à long terme*, qui évaluent *« le degré d'étanchéité entre la stratégie et la gestion courante »* (Bouquin, 2001, p. 86). Le style de direction, quant à lui, se caractérise par le degré de formalisation des plans, la participation des opérationnels, l'anticipation des événements ou la coordination horizontale ou verticale et la qualité de liaison entre les plans, les budgets et le suivi (Trahand, 1982).

De cet aspect des choses, il ressort l'idée que, avant même de représenter tout outil de gestion, la réussite de sa construction reposera sur la connaissance des facteurs-clés de succès et du style de direction jugés importants par les différents acteurs de l'organisation. Pour traiter de cette étape de construction, une analyse empirique sur la conception et l'élaboration d'un tableau de bord applicable au supply chain management a été menée courant 2001 auprès d'acteurs internes d'une organisation internationale du secteur de la haute technologie.

1.3 Les choix stratégiques liés à l'établissement d'un tableau de bord applicable à la démarche du supply chain management

Avant de présenter les principaux résultats obtenus de cette étude et les implications

managériales qui en résultent, il convient de formaliser la démarche du supply chain management et les raisons de son engouement auprès des organisations[1]. Si l'intérêt des entreprises vis-à-vis du SCM est aujourd'hui incontestable, c'est que beaucoup d'entre elles souhaitent se recentrer sur leur cœur de métier pour répondre à des demandes spécifiques de leurs clients et externalisent, de fait, une partie de leurs actifs. Plus largement, la conception et la production d'un produit et/ou d'un service nécessitent de faire appel à des compétences extérieures, et seul un regroupement cohérent de plusieurs entités permet de faire face à une concurrence nationale ou mondiale. La coordination inter-organisationnelle en matière de flux devient dès lors une source d'avantage concurrentiel.

La revue de la littérature dans le domaine de la logistique d'entreprise et du supply chain management (SCM) permet de générer un schéma conceptuel qui explique les relations nécessaires à l'évaluation de sa performance[2]. Il est ainsi possible de noter que le SCM est avant tout un concept multidimentionnel impliquant pour sa réussite une aptitude à articuler entre eux trois axes d'action :

- Une coordination intra et inter-organisationnelle, qui sous-entend une aptitude (1) à influer positivement sur les relations partenariales entre les différentes parties prenantes du réseau d'affaires, et (2) à générer une meilleure coordination entre management opérationnel et stratégique pour chaque entreprise du réseau, ce qui suppose une gestion optimale des processus et des flux,
- Une orientation-client, qui nécessite une intégration, une association et un apprentissage du client externe, mais aussi interne à chaque entreprise du réseau,
- Une mesure de la performance, qui suppose l'identification d'une performance statique, sur le court terme, et d'une performance dynamique sur le long terme (et apte à réagir et pro-agir à tout événement).

[1] Depuis les années 60, les entreprises occidentales, d'abord aux Etats-Unis puis en Europe, appréhendent de plus en plus clairement la logistique comme un facteur-clé de succès dans la conquête des marchés (nationaux et étrangers). D'abord cantonnée à une vision très opérationnelle, la logistique se trouve ainsi dotée d'une dimension stratégique et intégrative qui l'apparente, au travers du supply chain management ou management intégré des processus logistiques pour sa traduction française, à une véritable philosophie de gestion posant, entre autres, la question de l'évaluation de sa performance (Mentzer et al., 2001).

[2] Le lecteur intéressé par un développement sur la pratique du SCM pourra se reporter Morana (2003), *De la logistique d'entreprise au supply chain management (SCM) : vers une intégration des processus*, disponible sur www.e-theque.com.

En se fondant sur la définition des *choix stratégiques de l'entreprise* telle qu'énoncée par Bouquin (2001), nous proposons d'associer ces trois pré-requis du SCM pour traiter de leur applicabilité dans un contexte managérial.

2 Le cadre d'analyse : l'identification des « choix stratégiques » du SCM au sein d'une organisation du secteur du semi-conducteur

Dans cette section, nous présenterons successivement le contexte d'étude, les thèmes pour traiter des choix stratégiques à l'évaluation de la performance du SCM, la méthodologie adoptée, et enfin les résultats principaux qui s'en dégagent.

2.1 Le contexte d'étude

L'étude se situe au sein d'une organisation du secteur du semi-conducteur. Le secteur du semi-conducteur fait partie de ce que l'on dénomme habituellement la « haute technologie ». Le cycle de vie des produits y est très court, et la concurrence particulièrement vivace entre les firmes. Celles-ci sont confrontées au défi d'une gestion au plus juste des chaînes d'approvisionnement, tant il est vrai que d'éventuels stocks de produits finis risquent de se trouver frappés d'obsolescence. De fait, la mise en œuvre d'une démarche SCM se présente comme une urgence absolue pour assurer la croissance, voire la simple pérennité, de l'entreprise.

L'organisation ici traitée[3] a enclenché une démarche SCM depuis plus de cinq ans. A l'origine, celle-ci a consisté en une réorganisation des processus au sein des usines Back-End, conduisant à la refonte des systèmes informatiques par le mise en place de progiciels ERP et de technologies MRP. Aujourd'hui, la démarche s'étend eux usines Front-End et vers les clients du groupe qui ont accès en ligne à une totale visibilité des commandes passées (traçabilité des mises en production puis des acheminements).

2.2 Les thèmes pour traiter des choix stratégiques

Au terme d'une analyse qualitative sur la mise en œuvre d'un « tableau de bord – supply chain management » [TB-SCM] (Morana, 2002), un constat apparaît : l'implémentation d'un TB-SCM est un travail de longue haleine, qui exige d'énormes efforts de définition et d'explicitation en amont du processus de construction des règles d'organisation de l'outil en tant que tel. C'est ce point, consacré à l'approfondissement des choix stratégiques qui va retenir maintenant notre attention.

Les thèmes présentés pour traiter des choix stratégiques sont repris d'éléments à la fois issus de la revue de la littérature et des entretiens conduits lors de la phase qualitative. Tout d'abord, l'adaptation d'un questionnaire portant sur l'évaluation de la performance du Total Quality Management [TQM] (Forker et al., 1997) a servi de base à l'ossature du document. Les relations existantes entre les huit processus correspondent, en partie, aux facteurs attendus aux pré-supposés des choix stratégiques de l'entreprise. Ensuite, par l'adjonction des remarques et résultats formulés lors de la phase qualitative de cette étude et l'intégration d'une dimension inter-organisationnelle – pour chaque thème – qui faisait « défaut » dans le questionnaire de Forker et al. (1997) mais qui constitue un élément de base à l'adoption du SCM.

A la suite des travaux de Sarah et al. (1989), Forker et al. (1997) proposent une méthodologie d'évaluation de la performance du TQM à partir de l'énumération de huit processus inter-reliés. Ceux-ci se présentent comme suit :

- Le rôle du top management dans la politique de qualité souligne la mise en œuvre d'une gestion de la qualité modifiant au plus haut point la structure organisationnelle : au sein de la firme, les mesures appliquées au TQM doivent toucher tant l'aspect opérationnel que l'aspect stratégique, et être consignées dans le calendrier de chaque réunion,
- L'élaboration des produits et des services repose sur la recherche d'une constante qualité le long de la chaîne intra-organisationnelle,
- La gestion de la qualité du fournisseur suppose la présence d'une qualité suffisante dès l'origine du cycle de réalisation du produit et du service, et ceci jusqu'à leur délivrance au client final,

[3] Pour des raisons de confidentialité, le nom de l'organisation n'est pas fourni dans le présent document.

- Le département de la qualité coordonne l'activité de chaque département pour une qualité toujours meilleure,
- Les procédures opérationnelles et de management appréhendent correctement et sans retours en arrière les processus d'élaboration des produits et des services,
- La qualité des données et des rapports confirme, dans un contexte de restructuration continuelle, la volonté de clarté et de partage de l'information,
- Les relations entre salariés concernent la réciprocité des échanges, ainsi que l'implication de chaque personne dans la performance de la qualité,
- Enfin, la formation fournit les moyens et informations nécessaires à un management dynamique de la qualité.

Dans la présente étude, la classification de Forker et al. (1997) a été retenue pour présenter les choix stratégiques liés à l'établissement d'un TB-SCM. Pour une grande part, ceux-ci correspondent aux éléments de base d'un SCM présentés par Mentzer et al. (2001) qui sont : (1) une coordination contiguë de trois ou plusieurs entreprises dans une logique de chaîne, (2) un partage de l'information, (3) un partage des risques et des compétences, (4) une coopération, (5) des objectifs communs tournés vers le service au client, (6) une intégration des processus-clés, (7) une recherche d'un puissant leadership, (8) des relations fondées sur le long terme, et (9) une coordination inter-fonctionnelle.

2.3 La méthodologie d'analyse

La collecte des données a été réalisée par l'envoi de questionnaires auto-administrés (en langue anglaise) auprès des différentes filiales françaises et étrangères de l'organisation étudiée. Les envois se sont déroulés en trois vagues successives entre août 2001 et mars 2002. Comme il est d'usage assez courant dans les recherches en gestion, les questionnaires auraient pu être transmis par courrier traditionnel, avec une enveloppe pré-adressée afin de garantir un meilleur taux de réponse. Compte tenu du caractère géographiquement très éclaté des filiales de l'organisation, nous avons préféré opter pour le courrier électronique, qui permet un envoi sur des distances importantes à un coût très faible.

L'échelle appliquée est à six points. Les répondants devaient indiquer pour chaque item de chaque thème leur classification : non important (1), peu important (2), moyennement important (3), assez important (4) ou très important (5). Cependant, il était également laissé

en arbitrage une colonne « non applicable ». Au total, 82 personnes ont répondu au questionnaire (Cf. Annexe 1 : Extrait du questionnaire utilisé).

Le nombre de réponses obtenues a permis d'utiliser deux modes de traitements statistiques : le tri à plats et l'analyse en composantes principales. La structure d'analyse des thèmes proposés suit l'approche : (1) d'une part, les thèmes sont organisés selon les fréquences, du plus important [colonne 5] au moins important [colonne 1], en tenant compte de deux éléments sous-jacents : les valeurs manquantes et les fréquences sur la colonne « non applicable » ; (2) d'autre part, les résultats de chaque ACP effectué sont restitués sur le thème concerné.

2.4 Les résultats

La structure, après analyse statistique, des thèmes relatifs aux choix stratégiques se présente selon la classification suivante (Cf. Annexe 2 : Détail des résultats):

- Thème 1 : Rôle du top management dans la politique SCM. Le rôle de top management dans la politique SCM apparaît en première position pour les répondants. Il met en évidence trois champs d'action : (1) la reconnaissance du SCM en tant qu'enjeu stratégique, (2) le processus de déploiement à court et long terme, et (3) l'engagement du top management dans sa pratique,
- Thème 2 : Les relations avec les employés. Placé initialement en position 7, il souligne l'importance du facteur humain dans le SCM, autant dans la reconnaissance de sa nécessaire autonomie que dans les moyens à engager pour la mettre en œuvre,
- Thème 3 : La formation. Placé initialement en position 8, il présente les trois types de formation à initier, sur la connaissance de la démarche SCM, sur les techniques à utiliser et sur les ressources disponibles,
- Thème 4 : L'assemblage de produit et de service fourni. Placé initialement en position 2, il apparaît comme unidimentionnel,
- Thème 5 : La qualité des données et des rapports. Il ne change pas de position et met en avant trois axes, à savoir (1) le suivi et la gestion des données, (2) la pertinence des données, et (3) la présentation des données,
- Thème 6 : Le rôle de la cellule en charge du déploiement du SCM. Apparaît comme unidimensionnel et ne change pas de position pas rapport au questionnaire d'origine,

- Thème 7 : Le management des processus – procédures. Il se présente sous deux axes factoriels : (1) un premier axe portant sur la qualité des équipements dans la chaîne d'approvisionnement, (2) un second axe portant sur la qualité des procédures,
- Thème 8 : Les clients finaux et le SCM[4]. Placé initialement en position 4, il souligne l'existence de deux types de flux : (1) un flux technique (spécifications, assistance, développement du produit), (2) un flux combiné information / finance,
- Thème 9 : L'implication des parties prenantes dans le SCM, hors clients finaux. Placé initialement en position 3, il met en lumière deux axes de réflexion : (1) la justesse des informations transmises au tiers garantit une continuité du SCM, (2) le soin apporté aux procédures de sélection des parties prenantes assure la qualité de la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble.

Les résultats de l'analyse effectuée auprès des différentes filiales françaises et étrangères de l'organisation permettent de constater d'une part, le rôle prépondérant de l'information et de l'implication des acteurs (particulièrement au travers des trois premiers thèmes) et, d'autre part, une vision du SCM qui semble émerger d'abord en interne pour se diffuser, pas à pas, vers l'externe (intégration des acteurs externes en dernière position).

Si l'on se place d'un point de vue des principales implications managériales concernant les procédures de gestion liées à l'identification de choix stratégiques à l'élaboration d'un outil d'aide à la décision, les résultats indiquent que plus la hiérarchie décide de se mobiliser pour formaliser une démarche de management stratégique, plus celle-ci aura des chances de se poursuivre sur le long terme. Pour la hiérarchie, la solution n'est donc pas nécessairement de satisfaire, *toutes choses égales par ailleurs,* la demande du client final, mais d'obtenir la confiance et l'adhésion de chaque employé, considéré comme « client interne » de la chaîne d'approvisionnement (Morana et Van Hoorebeke, 2002).

La coordination entre départements, pour tout ce qui concerne l'assemblage du produit et du service fourni, souligne également l'utilité d'un TB – SCM dans la mesure où une vision commune mobilise les potentiels de chaque manager fonctionnel et opérationnel. La description des thèmes indique, en général, que la réussite du SCM dépend d'une meilleure

[4] Au sein du questionnaire de Forker et al. (1997), un seul thème : « management de la qualité du fournisseur » traite de la relation avec les parties prenantes de la chaîne. La revue de littérature sur le SCM montre une importance des actions des différents acteurs. De fait, et sans toutefois alourdir le questionnaire, le thème

compréhension des enjeux d'un management par les processus. La finalisation de l'outil repose avant tout sur l'aptitude d'une organisation à impliquer chaque partie prenante dans le processus de conception, de réalisation et de distribution du produit et du service, ainsi qu'une volonté évidente à assurer une totale transparence dans le recueil et la transmission des données.

L'efficacité de la relation entre SCM et TB semble par conséquent corrélée à l'effort de communication consenti entre la hiérarchie et les services intra-organisationnels, d'une part, la politique d'information de la société vis-à-vis des acteurs externes, d'autre part. En bref, ces résultats révèlent que la mise en évidence des enjeux et risques joue un rôle prépondérant dans la concrétisation « réelle » d'un outil de gestion au sein de chaque organisation devant faire face à un environnement en continuelle mouvance. Ils soulignent également le nécessaire besoin d'une information continue ou « accompagnée » sur les enjeux et les avancements dans la mise en œuvre du SCM, le TB-SCM permettant le point d'ancrage entre ceux-ci et les attentes des différents acteurs.

3. Conclusion

La mise en œuvre d'un tableau de bord au sein de toute organisation ne peut s'appréhender uniquement par l'énonciation de règles d'organisation (forme, indicateurs). Dans une dynamique de changement (David, 1998), il convient d'estimer en amont la(les) direction(s) qui permettront une réussite sur le long terme d'un nouvel outil de gestion.

Nombreux sont ceux qui soulignent que la mesure de la performance du SCM constitue la clé de voûte à sa pérennisation. Car, quelle que soit la démarche entreprise, l'acteur concerné souhaite une information sur le « retour en investissement », qu'il soit d'ordre financier ou non financier. Dans cette optique, la question se pose de trouver les outils qui seront en mesure de refléter à la fois les actions internes entreprises et celles menées au sein d'un réseau d'affaires.

« d'origine » a été coupé en deux, en mettant en avant une relation (1) client final / SCM et (2) autres parties prenantes / SCM.

Quoique les résultats de cette étude ne constitue qu'une « vision fragmentée » d'une chaîne d'approvisionnement, il apparaît qu'un travail conséquent d'information est à faire pour donner un sens à l'élaboration d'un outil de gestion au pilotage inter-organisationnel. En effet, l'analyse montre que le rôle des acteurs externes à la performance du SCM se situent en dernière position des fréquences de citation. Ce point laisse supposer que le message sur le décloisonnement attendu entre services et entreprises ne soit pas perçu de manière claire et nette. Ce simple fait donne tout son sens à l'identification de choix stratégiques, préalable à le mise en œuvre et au succès d'un tableau de bord – supply chain management.

Pour continuer cette étude, il serait maintenant utile de procéder à une analyse identique auprès des partenaires de l'organisation pour vérifier, d'une part, les résultats obtenus et, d'autre part, constituer un cadre de langage commun à l'outil, garant de sa réussite dans le temps et l'espace.

Bibliographie

Atkinson A., Waterhouse J et Wells R. (1997), « A stakeholder approach to strategic measurement », Sloan Management Review, Vol. 38, n° 3, pp. 25-37.

Bouquin H. (2001), Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Paris, 5ème éd.

Burlaud A. (2000), « A la recherche d'un système de mesure des performances : applications aux réseaux », *in* Fabbe-Costes N, Colin J. et Paché G. (Coord.), Faire de la recherche en logistique de distribution ?, Vuibert-Fnege, Paris, pp. 261-272.

David A. (1998), « Outils de gestion et dynamique de changement », Revue Française de Gestion, n° 120, pp. 44-59.

Chiapello E. et Delmond M-H (1994), « Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction au changement », Revue Française de Gestion, n° 97, pp. 49-58.

Edvinsson L. et Malone M. (1997), Intellectual capital, realizing your company's true value by finding its hidden brainpower, Harper Collins Publishers, New York (NY).

Forker L., Mendez D. et Hershauer J. (1997), « Total quality management in the supply chain : what is its impact on performance ? », International Journal of Production Research, Vol. 35, n° 6, pp. 1681-1701.

Héran F. (1990), « Outils de gestion et modes d'organisation », *in* Ecosip, Gestion industrielle et mesure économique : approches et applications nouvelles, Economica, Paris, pp. 235-250.

Hollard M. (1990), « Outils de gestion et environnement macro-économique », *in* Ecosip, Gestion industrielle et mesure économique : approches et applications nouvelles, Economica, Paris, pp. 31-40.

Kaplan R. et Norton D. (1996), The balanced scorecard, Harvard Business School Press, Boston (MA).

Lorino P. (1991), Le contrôle de gestion stratégique – La gestion par les activités, Dunod, Paris.

Malo J.L. et Mathé J.C. (1998), L'essentiel du contrôle de gestion, Editions d'Organisation, Paris.

Marmuse C. (1997), « Performance », *in* Joffre P. et Simon Y. (Coord.), Encyclopédie de gestion, Economica, Paris, 2ème éd., pp. 2194-2208.

Mentzer J., DeWitt W., Keebler J., Min S., Nix N., Smith C. et Zacharia Z. (2001), « Defining supply chain management », Journal of Business Logistics, Vol.. 22, n° 2, pp. 1-25.

Midler C. (1990), « Instrumentation économique et mutation industrielle », *in* Ecosip, Gestion industrielle et mesure économique : approches et applications nouvelles, Economica, Paris, pp. 317-337.

Marois, B. (2003), « Le capital immatériel : application au secteur français », Cahier de recherche du Groupe HEC, Jouy-en-Josas, France.

Morana J. (2002), « Le tableau de bord stratégique – supply chain management : perceptions d'acteurs internes d'une organisation du secteur de la haute technologie », Revue Française de Gestion Industrielle, Vol. 21, n° 1, pp. 55-72.

Morana J. (2003), De la logistique d'entreprise au supply chain management (SCM) : vers une intégration des processus, disponible sur www.e-theque.com.

Morana J. et Van Hoorebeke D. (2002), « Le facteur humain : au cœur du supply chain management », Gestion 2000, Vol. 19, n° 6, pp. 131-141.

Nanni A., Dixon J. et Vollman T. (1992), « Integrated performance measurement : management accounting to support the new manufacturing realities », Journal of Management Accounting Research, Vol. 4, pp. 1-19.

Pène D. (1997), « Evaluation de l'entreprise », *in* Joffre P. et Simon Y. (Coord.), Encyclopédie de gestion, Economica, Paris, 2ème éd., pp. 1310-1334.

Sarah J., Benson P. et Schroeder R. (1989), « An instrument for measuring the critical factors of quality management », Decision Sciences, Vol. 20, n° 4, pp. 810-829.

Teller R. (1999), Le contrôle de gestion : pour un pilotage intégrant stratégie et finance, Editions Management et Société, Caen.

Trahand J. (1982), « Le contrôle de gestion : quel style adopter ? », Revue Française de Gestion, n° 37, pp. 59-66.

Annexe 1. Questionnaire : Les choix stratégiques au tableau de bord-supply chain management (extrait)

THEME 1 - ROLE DU TOP MANAGEMENT ET DE LA POLITIQUE SUPPLY CHAIN	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**NA**
Engagement pour une performance de la supply chain par les managers principaux						
Acceptation d'une responsabilité au SCM par les chefs de départements						
Importance des résultats de la supply chain dans les évaluations de la performance du top management						
Support par le top management d'un processus d'amélioration sur le long terme de la supply chain						
Participation par les chefs de départements dans le processus d'amélioration de la supply chain						
Degré par lequel les objectifs sont fixés par le top management pour la performance de la supply chain						
Buts spécifiques de la supply chain fixés au sein de la compagnie et avec les sociétés extérieures						
Degré de l'étendue de l'implication fonctionnelle (toutes fonctions incluses) sur le processus de gestion des objectifs en relation avec la supply chain de la compagnie						
Compréhension claire par le top management sur les buts et la politique de supply chain fixés au sein de la compagnie et avec les sociétés externes						
Importance attachée au SCM par le top management en ce qui concerne la qualité, les coûts et les plannings						
Bilan des résultats sur la supply chain lors des évaluations du top management						
Croyance par le top management que l'amélioration de la supply chain est une façon d'accroître les bénéfices						
Existence d'un plan complet de la supply chain dans la compagnie et avec les sociétés extérieures						

THEME 2. PRODUIT ET SERVICES FOURNIS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**NA**
Evaluation claire dès la conception des produits et services, avant que le produit/service soit produit et commercialisé						
Coordination entre les départements internes et externes affectés dans le processus de développement du produit/service						
Priorité sur la supply chain de l'ensemble produit/service plutôt que sur les objectifs de coûts						
Non-ambiguïté sur les spécifications et les procédures des produits						
Considération du SCM dans la mise en œuvre / production des processus de conception du produit/service						
Implication dans le SCM par la logistique, les ventes, le service clientèle et le personnel des achats						

THEME 3. IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES DANS LE SCM (NON COMPRIS LES CLIENTS FINAUX)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**NA**
Degré de sélection des parties prenantes fixé sur le SCM plutôt que sur le prix						
Profondeur du système d'évaluation de vos parties prenantes						
Votre degré de dépendance sur quelques parties prenantes fiables						
L'importance des programmes d'éducation du SCM que vous fournissez à vos parties prenantes						
Etendue de l'assistance technique que vous fournissez à vos parties prenantes						
Implication de vos parties prenantes dans le processus de développement de vos produits						
Développement des contrats long terme de vos parties prenantes						
Clarté des spécifications que vous fournissez à vos parties prenantes						

THEME 4. SCM ET CLIENTS FINAUX	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**NA**
Amélioration du SCM vis-à-vis des clients finaux						
Profondeur du système d'évaluation du SCM fourni aux clients finaux						
Etendue d'une assistance technique fournie aux clients finaux						
Implication des clients finaux dans votre processus de développement du produit						
Clarté des spécifications fournis aux clients finaux						

THEME 5. QUALITE DES DONNEES ET REPORTING	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**NA**
Données disponibles sur le SCM dans la compagnie						
Adéquation des données du SCM						
Utilisation des données du SCM comme outils pour gérer la supply chain						
Pertinence des données de SCM fournis aux salariés						
Pertinence des données de SCM fournies aux managers et agents de maîtrise						
Utilisation des données de SCM pour évaluer la performance des agents de maîtrise et managers						
Distribution des données de SCM, tableaux de contrôle, etc… aux postes des salariés						
Visualisation synthétique des données de SCM (maximum 5 pages)						
Visualisation de propositions pour la correction de problèmes relatifs au SCM						
Données disponibles sur les manquements du SCM (taux d'erreurs, taux de défection, nombre de rebuts)						
Présentation des buts et objectifs du SCM						
Présentation du différentiel (budget / état financier actuel)						
Présentation des différentiels par période (journalier, hebdomadaire, mensuel, etc…)						
Présentation d'un niveau d'accès de sécurité						
Visualisation de coordinateurs internes						
Outil synthétique spécifique par partie prenante (par exemple : par client, par fournisseur ou par segment, etc…)						

THEME 6. ROLE DE LA CELLULE QUI EST EN CHARGE DU DEPLOIMENT DU SCM	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**NA**
Visibilité de la cellule SCM au sein et hors de la compagnie						
Degré d'accès de la cellule SCM au sein du top management						
Degré d'influence des prises de décision de la cellule SCM						
Coordination entre la cellule SCM et les autres départements internes et externes						
Efficacité de la cellule SCM à influencer l'amélioration de la supply chain						

THEME 7. MANAGEMENT DES PROCESSUS / PROCEDURES OPERATIONNELLES	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**NA**
Utilisation d'une maintenance préventive sur le matériel						
Automatisme de l'inspection, examen et contrôle du travail						
Régularité des calendriers de production / distribution du travail						
Automatisme des processus						
Infaillibilité de la conception des processus afin de minimiser les chances d'erreur des salariés						
Non-ambiguïté des instructions de travail ou de processus données aux salariés						

THEME 8. RELATIONS AUX EMPLOYES	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**NA**
Mise en œuvre d'un programme d'implication des salariés vis-à-vis du SCM						
Efficacité de mise en œuvre des programmes des salariés vis-à-vis du SCM						
Responsabilité déléguée aux salariés sur leur performance dans la supply chain						
Retour fournir aux salariés sur leur performance dans la supply chain						
Participation par les salariés dans les décisions au SCM						
Amélioration continuelle de la prise de conscience de la supply chain par les employés						
Reconnaissance des salariés pour leur performance supérieure au SCM						
Degré d'efficacité des salariés à résoudre des problèmes de SCM						

THME 9. FORMATION	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**NA**
Formation spécifique de compétences au travail donnée aux salariés concernant le SCM dans la compagnie						
Formation relative au SCM donnée aux salariés dans la compagnie						
Formation relative au SCM donnée aux managers et agents de maîtrise dans la compagnie						
Formation dans toute la compagnie du concept SCM (philosophie d'une responsabilité de toute la compagnie pour le SCM)						
Formation au sein de la compagnie sur des techniques statistiques de base (histogrammes et tableaux de contrôle)						
Formation au sein de la compagnie sur des techniques statistiques avancées (conception de tests d'évaluation et analyses de régression)						
Engagement du top management pour la formation des salariés						
Ressources disponibles pour la formation des salariés						

Légende : (1) non important, (2) peu important, (3) moyennement important, (4) assez important, (5) très important, (NA) non applicable.

Annexe 2. Les résultats par thème (classement décroissant)

Thème 1. - Rôle du top management dans la politique SCM

Facteur 1 (54.2% de la variance expliquée, ? de Cronbach : .8895) : Enjeu stratégique reconnu au SCM

Importance attachée au SCM par le top management en ce qui concerne la qualité, les coûts et les plannings (loading : .84469)

Degré par lequel les objectifs sont fixés par le top management pour la performance de la supply chain (loading : .75148)

Existence d'un plan complet de la supply chain dans la compagnie et avec les sociétés extérieures (loading : .68338)

Compréhension claire par le top management sur les buts et la politique de supply chain fixés au sein de la compagnie et avec les sociétés externes (loading : .65215)

Buts spécifiques de la supply chain fixés au sein de la compagnie et avec les sociétés extérieures (loading : .60880)

Facteur 2 (10.2% de la variance expliquée, ? de Cronbach : .8360) : Processus de déploiement du SCM

Degré de l'étendue de l'implication fonctionnelle (toutes fonctions incluses) sur le processus de gestion des objectifs en relation avec la supply chain de la compagnie (loading : .83078)

Participation par les chefs de départements dans le processus d'amélioration de la supply chain (loading : .72501)

Support par le top management d'un processus d'amélioration sur le long terme de la supply chain (loading : .59394)

Facteur 3 (7.02% de la variance expliquée, ? de Cronbach : .8536) : Engagement et implication dans le SCM

Engagement pour une performance de la supply chain par les managers principaux (loading : .83077)

Importance des résultats de la supply chain dans les évaluations de la performance du top management (loading : .80912)

Acceptation d'une responsabilité au SCM par les chefs de départements (loading : .69336)

Bilan des résultats sur la supply chain lors des évaluations du top management (loading : .57005)

Thème 2. - Les relations avec les employés

Facteur 1 (71.8% de la variance expliquée, ? de Cronbach : .9273) : Reconnaissance et responsabilisation dans la performance du SCM

Reconnaissance des salariés pour leur performance supérieure au SCM (loading : .88203)

Degré d'efficacité des salariés à résoudre des problèmes de SCM (loading : .82456)

Retour fourni aux salariés sur leur performance dans la supply chain (loading : .72474)

Participation par les salariés dans les décisions au SCM (loading : .70349)

Amélioration continuelle de la prise de conscience de la supply chain par les employés (loading : .66835)

Facteur 2 (7.8% de la variance expliquée, ? de Cronbach : .8802) : Programmes d'implication dans la performance du SCM

Efficacité de mise en œuvre des programmes des salariés vis-à-vis du SCM (loading : .88526)

Mise en œuvre d'un programme d'implication des salariés vis-à-vis du SCM (loading : .82112)

Responsabilité déléguée aux salariés sur leur performance dans la supply chain (loading : .70098)

Thème 3. - La formation

Facteur 1 (63.6% de la variance expliquée, ? de Cronbach : ..9307) : Formation à la démarche SCM

Formation relative au SCM donnée aux salariés dans la compagnie (loading : .85986)

Formation spécifique de compétences au travail donnée aux salariés concernant le SCM dans la compagnie (loading : .83562)

Formation relative au SCM donnée aux managers et agents de maîtrise dans la compagnie (loading : .82970)

Formation dans toute la compagnie du concept SCM (philosophie d'une responsabilité de toute la compagnie pour le SCM) (loading : .82698)

Facteur 2 (13.2% de la variance expliquée, ? de Cronbach : .8308) : Formation à des techniques statistiques)

Formation au sein de la compagnie sur des techniques statistiques avancées (conception de tests d'évaluation et analyses de régression) (loading : .87677)

Formation au sein de la compagnie sur des techniques statistiques de base (histogrammes et tableaux de contrôle) (loading : .87033)

Facteur 3 (7.7% de la variance expliquée, ? de Cronbach : .8223) : Environnement dédié (volonté, ressources)

Ressources disponibles pour la formation des salariés (loading : .81752)

Engagement du top management pour la formation des salariés (loading : .79627)

Thème 4. - L'assemblage de produit et service fourni

Unidimensionnalité ? de Cronbach : .8379)

Coordination entre les départements internes affectés dans le processus de développement du produit/service (loading : .87381)

Considération du SCM dans la mise en œuvre / production des processus de conception du produit/service (loading : .79362)

Implication dans le SCM par la logistique, les ventes, le service clientèle et le personnel des achats (loading : .79068)

Non-ambiguïté sur les spécifications et les procédures des produits (loading : .75267)

Evaluation claire dès la conception des produits et services, avant que le produit/service soit produit et commercialisé (loading : .73323)

Priorité sur la supply chain de l'ensemble produit/service plutôt que sur les objectifs de coûts (loading : .53100)

Thème 5. - La qualité des données et des rapports

Facteur 1 (55.5% de la variance expliquée, ? de Cronbach : .9106) : Suivi / Gestion des données

Visualisation de propositions pour la correction de problèmes relatifs au SCM (loading : .84644)

Données disponibles sur les manquements du SCM (taux d'erreurs, taux de défection, nombre de rebuts) (loading : .83480)

Distribution des données de SCM, tableaux de contrôle, etc… aux postes des salariés (loading : .69931)

Visualisation synthétique des données de SCM (maximum 5 pages) (loading : .67768)

Utilisation des données de SCM pour évaluer la performance des agents de maîtrise et managers (loading : .61612)

Outil synthétique spécifique par partie prenante (par exemple : par client, par fournisseur ou par segment, etc…) (loading : .56194)

Facteur 2 (10.3% de la variance expliquée, ? de Cronbach : .9316) : Pertinence des données

Adéquation des données du SCM (loading : .83944)

Données disponibles sur le SCM dans la compagnie (loading : .78009)

Pertinence des données de SCM fournies aux managers et agents de maîtrise (loading : .74189)

Pertinence des données de SCM fournies aux salariés (loading : .73979)

Utilisation des données du SCM comme outils pour gérer la supply chain (loading : .69043)

Facteur 3 (7.2% de la variance expliquée, ? de Cronbach : .8750) : Présentation des données

Présentation des différentiels par période (journalier, hebdomadaire, mensuel, etc…) (loading : .82955)

Présentation du différentiel (budget/état financier actuel) (loading : .81874)

Visualisation de coordinateurs internes (loading : .74822)

Présentation des buts et objectifs du SCM (loading : .71340)

Présentation d'un niveau d'accès de sécurité (loading : .66905)

Thème 6. - Le rôle de la cellule en charge du déploiement du SCM

Unidimensionnalité (? de Cronbach : .9037)

Degré d'influence des prises de décision de la cellule SCM (loading : .89954)
Coordination entre la cellule SCM et les autres départements internes et externes (loading : .87253)
Efficacité de la cellule SCM à influencer l'amélioration de la supply chain (loading : .86973)
Visibilité de la cellule SCM au sein et hors de la compagnie (loading : .85350)
Degré d'accès de la cellule SCM au sein du top management (loading : .75730)

Thème 7. - Le management des processus – procédures

Facteur 1 (67.6% de la variance expliquée, ? de Cronbach : .8672) : Qualité des équipements

Utilisation d'une maintenance préventive sur le matériel (loading : .87069)
Automatisme de l'inspection, examen et contrôle du travail (loading : .85861)
Régularité des plans de production / distribution du travail (loading : .67995)

Facteur 2 (10.8% de la variance expliquée, ? de Cronbach : .8468) : Qualité des procédures

Infaillibilité de la conception des processus afin de minimiser les charges d'erreur des salariés (loading : .87701)
Non-ambiguïté des instructions de travail ou de processus données aux salariés (loading : .82525)
Automatisme des processus (loading : 67250)

Thème 8. - Les clients finaux et le SCM

Facteur 1 (55.0% de la variance expliquée, ? de Cronbach : .7887) : Circuit technique Amont⇔Aval

Clarté des spécifications fournies aux clients finaux (loading : .82073)
Etendue d'une assistance technique fournie aux clients finaux (loading : .81232)
Implication des clients finaux dans votre processus de développement du produit (loading : .79605)

Facteur 2 (17.3% de la variance expliquée, ? de Cronbach : .6594) : Circuit informationnel / financier Amont ⇔Aval

Amélioration du SCM vis-à-vis des clients finaux (loading : .87494)
Profondeur du système d'évaluation du SCM fourni aux clients finaux (loading : .78972)

Thème 9. - L'implication des parties prenantes au SCM (hors clients finaux)

Facteur 1 (57.6% de la variance expliquée, ? de Cronbach : .8648) : Justesse des informations transmises

Clarté des spécifications que vous fournissez à vos parties prenantes (loading : .85083)
Etendue de l'assistance technique que vous fournissez à vos parties prenantes (loading : .77354)
Implication de vos parties prenantes dans le processus de développement de vos produits (loading : .73860)
Développement des contrats long terme de vos parties prenantes (loading : .70460)
Importance des programmes d'éducation du SCM que vous fournissez à vos parties prenantes (loading : .65795)

Facteur 2 (12.0% de la variance expliquée, ? de Cronbach : .8234) : Sélection des parties prenantes

Degré de sélection des parties prenantes fixé sur le SCM plutôt sur le prix (loading : .83286)
Profondeur du système d'évaluation de vos parties prenantes (loading : .80308)
Votre degré de dépendance sur quelques parties prenantes fiables (laoding : .77668)