



**HAL**  
open science

# DU TABLEAU DE BORD AU PILOTAGE : L'ENTREPRISE AU RISQUE DE SE PERDRE

Dominique Bessire

► **To cite this version:**

Dominique Bessire. DU TABLEAU DE BORD AU PILOTAGE : L'ENTREPRISE AU RISQUE DE SE PERDRE. 21ÈME CONGRES DE L'AFC, May 2000, France. pp.CD-Rom. halshs-00587430

**HAL Id: halshs-00587430**

**<https://shs.hal.science/halshs-00587430>**

Submitted on 18 May 2011

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

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

# ***DU TABLEAU DE BORD AU PILOTAGE : L'ENTREPRISE AU RISQUE DE SE PERDRE***

**BESSIRE Dominique<sup>1</sup> et le C.R.I.<sup>2</sup>**

## **Résumé**

Un usage paresseux de la métaphore mécanique conduit à une attention insuffisante à sa dimension *politique* ainsi qu'à la nécessité de construire un *consensus*. Une exploitation plus inventive et mieux structurée de cette figure de style peut enrichir notre vision du pilotage et de ses instruments.

Mots clés. – tableau de bord – pilotage – métaphore – sens – consensus

## **Abstract**

*A lazy use of the mechanical metaphor leads to an insufficient attention paid to the political dimension of piloting and to the necessity of constructing consensus. A more imaginative and better structured exploitation of this figure of speech can provide us with a new vision of piloting and of the instruments to be used.*

*Keywords. – tableau de bord – pilotage – metaphor – sense – consensus.*

---

<sup>1</sup> Maître de conférences, Université de Paris I-Panthéon-Sorbonne, U.F.R. 06 Gestion Sorbonne, CREFIB, 17, rue de la Sorbonne 75231 Paris Cedex 05, T. 01-45-79-43-67, Email : bessire@univ-paris1.fr.

<sup>2</sup> Le C.R.I. (Collectif de Recherche sur l'Immatériel) est un groupe informel de recherche qui réunit des universitaires (J. Meunier et D. Bessire, Université de Paris I-Panthéon-Sorbonne ; F. Gautier, Université de Paris X-Nanterre) et des consultants (G. Nifle, Vocations ; R. Nifle, Institut Cohérences ; B. Noir, conseil en qualité). Le présent article s'appuie sur les réflexions menées au sein de ce groupe, prolongées et mises en forme par D. Bessire. La rédaction finale de l'article a été grandement améliorée par les remarques et suggestions de J. Meunier et de R. Nifle.

Pour se frayer un chemin dans la direction qu'elle a choisie en évitant les écueils qui se dressent devant elle et en composant avec les vents contraires, voire avec les tempêtes, toute organisation a besoin d'instruments de navigation appropriés ; les tableaux de bord sont censés en tenir lieu. Pourtant, selon nous, leur conception actuelle, marquée par un usage réducteur de l'image de la machine, ne leur permet pas de remplir correctement ce rôle (2). Un usage plus inventif des ressources de la métaphore (3) pourrait favoriser le développement de dispositifs de pilotage plus appropriés (4). La démarche d'ensemble exige au préalable la définition d'un cadre conceptuel susceptible de guider l'analyse critique des différentes conceptions du tableau de bord et de légitimer l'exploitation raisonnée d'une figure de style aussi féconde que dangereuse (1).

## **1. Un cadre conceptuel pour légitimer et structurer l'exploitation de la métaphore**

La démarche ici proposée rompt avec les épistémologies positivistes et réalistes (Le Moigne, 1995, pp. 12-35). Elle se réfère plus précisément à la théorie des Cohérences humaines (Niflé, 1986) qui repose sur trois postulats fondamentaux : la réalité est une actualisation du *sens* ; elle se déploie selon une *trialectique sujet-objet-projet* ; elle est toujours expérience humaine de *sens* partagés avec d'autres êtres humains (concept de *consensus*).

### **1.1. La métaphore comme mode privilégie d'expression du sens et d'exploration de la réalité**

Le *sens* est défini par Niflé comme un certain regard sur le monde, une logique particulière, qui sous-tend les comportements, les attitudes, les représentations, etc. d'un individu ou d'une collectivité, leur donne une orientation spécifique et en détermine la cohérence. Il se rapproche du concept de *schème d'interprétation*, tout au moins dans la définition qu'en donne Bartunek (1984, p. 355) : quelque chose qui façonne notre expérience du monde, qui nous permet à la fois d'en identifier et d'en interpréter les éléments pertinents et qui agit comme un ensemble de postulats fondamentaux, quoique souvent implicites, sur le pourquoi et le comment des choses.

Si le *sens*, par définition, s'exprime de multiples façons, dans nos actions, nos attitudes, etc., c'est dans le discours qu'il se révèle le mieux et en particulier dans cette figure rhétorique au rôle très complexe qu'est la métaphore. Celle-ci opère un transfert de signification d'un univers à un autre<sup>1</sup>, « par une opération personnelle fondée sur une impression [qui] demande à être trouvée sinon revécue par le lecteur » (Dupriez, 1984).

Aristote a été le premier à repérer l'impact de la métaphore « à mi-chemin entre l'incompréhensible et le lieu commun » (Morgan, 1989, p. 3) sur notre façon de penser et dans la production de savoir. Entraînée par la suite dans le processus de disqualification qui a frappé la rhétorique dans l'âge classique, la métaphore revient aujourd'hui sur le devant de la scène (Compagnon, 1999, p. 1261). Le mouvement récent vers une « rhétoricité » générale date d'une trentaine d'années, mais deux précurseurs au moins peuvent être cités : Vico au XVIIIème siècle et Nietzsche au XIXème siècle. Allant à l'encontre des idées alors

---

<sup>1</sup> Ricoeur (1997, p. 307) évoque le passage d'un « règne » à un autre.

communément admises, Vico (1993) a refusé de considérer la métaphore comme une technique consciemment inventée (Compagnon, 1999, p. 1265). Loin d'être née « des inventions habiles d'écrivains », la métaphore doit, selon Vico, se comprendre comme une manière nécessaire de s'*expliquer* le monde. Leur sens est donc *propre et naturel*. « Ce que la suite des temps a qualifié de *figures de style* procède du passage par le réflexif où des mots sont venus dire ce qu'il avait fallu exprimer par détours et images. » (Valentin, 1999, pp. 871-872). Pour Nietzsche (1975), la pulsion de l'homme à former des métaphores est à la base de notre vision du monde. Le philosophe voit la figure du discours non plus « comme un instrument de l'*elocutio*, un ornement pour les pensées de l'orateur, mais comme une catégorie fondamentale et toujours mobile, nécessairement impliquée dans le rapport de l'homme avec le monde » (Compagnon, 1999, p. 1264).

La réévaluation récente de la rhétorique, alimentée notamment par les développements de la linguistique, de l'herméneutique et de la psychanalyse, a donné naissance à une multitude d'écrits. Dans *La métaphore vive* (1997, p. 11), Ricoeur définit la métaphore comme « le processus rhétorique par lequel le discours libère le pouvoir que certaines fictions comportent de redécrire la réalité ». Se référant à l'ouvrage de Black, *Models and metaphors* (1962), le philosophe établit un parallèle entre le fonctionnement de la métaphore dans les arts et celui des modèles dans la science : comme le modèle, la métaphore est « essentiellement un instrument heuristique qui vise, par le moyen de la fiction, à briser une interprétation inadéquate et à frayer la voie à une interprétation nouvelle plus adéquate » (Ricoeur, 1997, p. 302).

Morgan (1989, p. 404) a su tirer parti de ces réflexions pour renouveler et enrichir notre compréhension de cette réalité particulière qu'est une organisation : « nos théories et nos explications de la vie de l'organisation sont fondées sur des métaphores », affirme-t-il. Dans la mesure où nos façons de penser et de voir agissent sur nos façons d'agir, la métaphore non seulement est révélatrice du *sens* dans lequel nous concevons les organisations, mais elle oriente également la manière dont nous les construisons jour après jour. Si la métaphore révèle et façonne à la fois les cadres de l'action organisationnelle, son utilisation fait aussi « surgir des idées créatrices qui permettent souvent de prendre des mesures auxquelles nous n'aurions jamais pensé auparavant » (*ibid.*).

La théorie des Cohérences humaines, qui accorde au concept de *sens* une place centrale, permet d'aller encore plus loin dans cette voie. En partant de l'hypothèse selon laquelle « l'arbitraire psychique n'existe pas » (Freud, 1974, p. 106), elle fait de l'homologie - définie comme le processus qui relie à un objet quelconque une production imaginaire (rêve, création artistique, mais aussi métaphore) - un des instruments essentiels de créativité et d'investigation de la réalité : comme dans la cure psychanalytique qui confronte les rêves du sujet à son vécu, la considération simultanée d'un objet et de la production imaginaire qui lui est associée en révèle le *sens*. En outre, la théorie des Cohérences humaines fournit avec la *trialectique sujet-objet-projet* les moyens d'une exploitation structurée des ressources de la métaphore.

## **1.2. La trialectique sujet-objet-projet et le consensus, outils de structuration de la réflexion sur le pilotage**

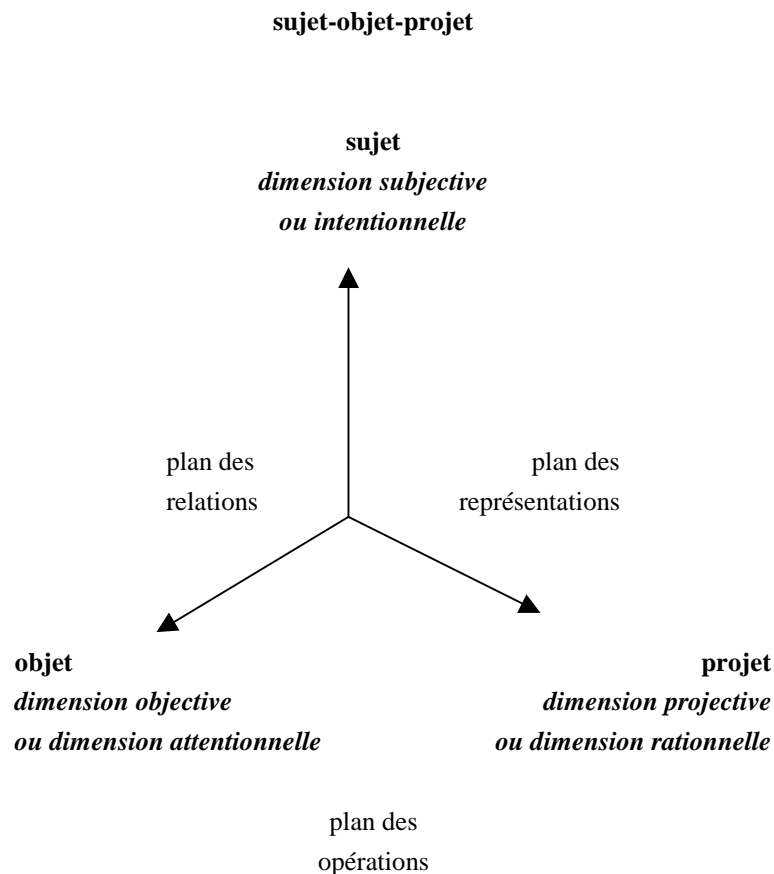
Le *sens* se déploie dans la réalité selon une structure tridimensionnelle ; la réalité naît du *consensus* entre des êtres humains. De ces postulats découlent les dimensions et principes du pilotage.

### 1.2.1. Les trois dimensions de la réalité

A la dialectique traditionnelle sujet-objet, la théorie des Cohérences humaines substitue la *trialectique sujet-objet-projet* et donne de ce concept une traduction qui associe à chacune des dimensions fondatrices de l'expérience humaine un vecteur (figure 1).

Figure 1

#### La trialectique



Légende : les termes de la connaissance, *les dimensions de la connaissance*

Au vecteur vertical correspond la dimension *subjective*. Toute réalité est réalité d'un sujet ; elle est par là expression d'une *intention* qui peut prendre de multiples visages : désir, motivation, propension, volonté, aspiration... Le vecteur horizontal orienté vers la gauche traduit la dimension *objective*, l'objet se définissant comme ce qui se distingue d'un contexte et de nous-mêmes au travers de l'*attention* que nous lui portons ; c'est par cette dimension que s'exprime notre expérience de l'altérité. Au dernier vecteur correspond la dimension *rationnelle* qui est le produit des deux autres dimensions et nous présente la réalité ordonnée et déployée dans l'espace et le temps ; c'est cette dimension qui donne à la réalité son allure dynamique : la réalité n'est pas figée dans un face-à-face immuable entre le sujet et l'objet, elle se transforme continuellement dans leur interaction<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Piaget (1988, p. 12) évoque de manière analogue « l'élaboration solidaire du sujet et des objets », tandis que Giddens (1987) forge le concept de *structuration* pour décrire cette interaction.

### 1.2.2. Les dimensions et principes du pilotage

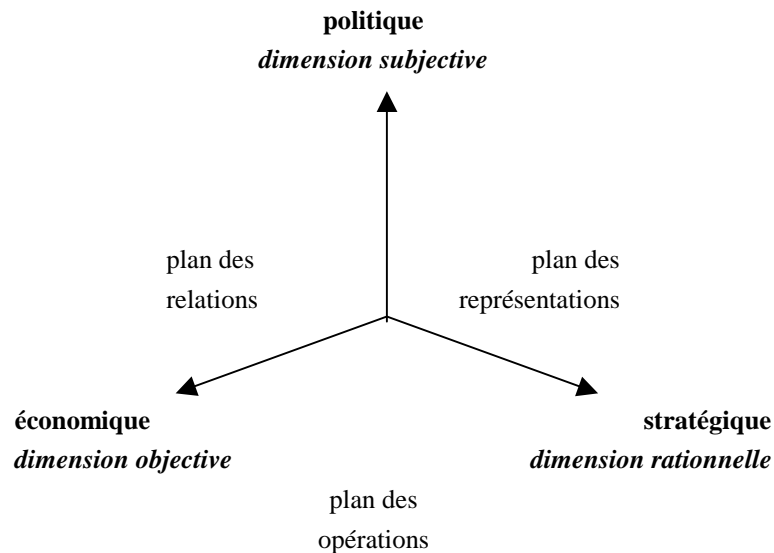
Du déploiement de la *trialectique sujet-objet-projet* dans le champ du pilotage, il est possible de tirer les dimensions à prendre en compte et les principes à mettre en œuvre. Ce cadre général peut être mis en œuvre quel que soit le niveau hiérarchique, l'horizon de temps et la fonction considérés.

#### Les dimensions

Le pilotage d'une entité organisationnelle quelconque nécessite la prise en compte simultanée des trois dimensions de la réalité (figure 2).

Figure 2

#### Les dimensions du pilotage



Légende : les dimensions du pilotage, *les dimensions de la connaissance*

A la dimension subjective, intentionnelle, de la réalité correspond la dimension *politique* du pilotage, c'est-à-dire la prise en compte de la finalité de l'entité à guider, de sa vocation, de sa mission, par exemple pour une entreprise fournir un service à une collectivité, pour un service de contrôle de gestion aider les responsables dans leur prise de décision. La dimension *politique* se concrétise dans le choix des paramètres les plus stables de l'organisation (la nature de son domaine de compétences, la nature de l'environnement dans lequel elle choisit d'opérer et la nature des relations qu'elle souhaite nouer avec ses partenaires tant internes qu'externes) ; elle se manifeste dans les préférences des décideurs et leur philosophie de l'action, résultante d'un ensemble complexe de facteurs historiques, culturels ou autres ; elle s'incarne dans des principes directeurs d'ordre général et qualitatif sans référence au temps

(Maître<sup>1</sup>, 1984, p. 31). La prise en compte de cette dimension suppose de répondre aux questions « pour qui et pour quoi ? ».

A la dimension objective de la réalité correspond la dimension *économique* du pilotage, c'est-à-dire la définition des objectifs et la prise en compte des ressources et des contraintes. De quelque nature qu'elle soit, la mission d'une organisation ne peut en effet s'accomplir qu'au travers d'objectifs particuliers (concevoir des tableaux de bord, produire des automobiles, distribuer des soins médicaux, etc.), en tenant compte des ressources disponibles (compétences humaines, ressources financières, avantages technologiques, etc.) et des contraintes rencontrées. L'appréhension de cette dimension implique une démarche de mesure et est associée aux questions « quoi et combien ? » (par exemple combien d'automobiles produites, avec quels investissements, dans quel laps de temps, etc. ?).

A la dimension rationnelle de la réalité est associée la dimension *stratégique* du pilotage. La stratégie est ici définie comme le déploiement dans l'espace et dans le temps<sup>2</sup> d'une intention, d'une volonté politique, appliquée à des ressources et des contraintes. Elle désigne « les moyens à utiliser pour atteindre les *objectifs* dans le respect des *politiques*<sup>3</sup> fixées » (Maître, 1984, p. 59), sans qu'on se place nécessairement dans une perspective à long terme. Pour un service de contrôle de gestion par exemple, la mission « aide à la décision » passera peut-être par la mise en place d'un nouveau système d'information ou la refonte d'un système budgétaire. Pour un constructeur automobile, la finalité « offrir les meilleures solutions possibles de déplacement » peut le conduire à réduire son engagement dans la production de véhicules personnels et à accroître son implication dans la fabrication de véhicules de transport en commun, à développer des solutions permettant une meilleure articulation entre les divers modes de transport, ou bien encore à déployer un important effort de recherche pour construire des véhicules sûrs, aisément recyclables et faiblement polluants. Une entreprise de distribution de soins pourra selon sa vocation propre développer des stratégies diverses : les associés d'une clinique privée, soucieux d'accroître leur patrimoine ou leurs revenus, mais aussi d'offrir à leurs patients les meilleures prestations, tout en pratiquant des activités intéressantes sur le plan professionnel, centreront son activité sur un nombre étroit de créneaux rémunérateurs, en utilisant les technologies les plus sophistiquées et en faisant appel aux meilleurs spécialistes d'une discipline donnée ; une collectivité territoriale, soucieuse du bien-être de ses administrés, militera pour le maintien d'un petit hôpital général dans sa circonscription, en prenant en compte non seulement le critère de la qualité des soins, mais aussi celui de l'emploi et peut-être celui de la lutte contre la désertification ; une organisation humanitaire dans un pays pauvre préférera, à la construction d'un grand hôpital en ville, la création de petits centres de santé dispersés sur tout le territoire, qui seront moins coûteux et plus facilement accessibles à la population, surtout si le pays est vaste et que les communications sont difficiles ; elle choisira peut-être de recruter et de former le personnel sur place afin de mieux prendre en considération les besoins de la population locale et de pérenniser le dispositif. L'élaboration d'une stratégie, de manière générale, suppose un effort de modélisation et exige une réponse à la question « comment ? ».

---

<sup>1</sup> Maître réunit des éléments de définition particulièrement pertinents, bien que masqués par une terminologie qui nous semble inappropriée : sous l'expression « planification stratégique », il rassemble les réflexions et décisions « de type politique et culturel ».

<sup>2</sup> Les étymologies habituelles associent la stratégie à l'art militaire. C'est oublier l'origine première du mot : *stratos*, avant de désigner le terrain sur lequel se déploient les armées, signifie de façon plus générale « étendue » ; ce sens se retrouve dans des mots comme strate, stratus, stratosphère...

<sup>3</sup> C'est nous qui soulignons.

## Les principes

Le pilotage d'une organisation implique une pluralité d'acteurs qui mobilisent des systèmes de valeurs différents. Dans un centre hospitalier par exemple, le directeur surveillera avec la plus grande attention le respect du budget, les médecins privilégieront la mise en œuvre des techniques qui leur semblent les plus appropriées alors que les infirmières se montreront peut-être plus attentives à une prise en charge globale des malades. Dans une firme automobile, les actionnaires pourront utiliser les droits qui leur sont dévolus pour inciter à la création de valeur actionnariale, tandis que les hauts dirigeants privilégieront peut-être l'augmentation de leur pouvoir, éventuellement en mettant en œuvre des stratégies d'enracinement, et que les responsables de centres de profit tenteront de maximiser le profit de leur entité, si c'est le critère sur lequel ils sont évalués. Chacun intervient à sa manière dans le pilotage de l'organisation et une prise en compte insuffisante de cette pluralité des points de vue conduit fatalement à en réduire l'efficacité et l'efficacé. On retrouve là un des problèmes classiques du contrôle de gestion : la convergence des buts. Tout comme l'évaluation avec laquelle il a partie liée, le pilotage « se caractérise [...] par un questionnement en termes de *signification*, d'*interprétation*<sup>1</sup> des actions menées » (Couix, 1997, p. 167)<sup>2</sup>. Il suppose toujours un minimum d'appropriation par les acteurs impliqués des finalités poursuivies, un minimum de *consensus* sur les finalités poursuivies, les stratégies mises en œuvre et les objectifs retenus.

Les limites de l'instrument de pilotage que constitue le tableau de bord tiennent précisément selon nous à une prise en compte inappropriée des différentes dimensions du pilotage et des principes qui le fondent. La deuxième section de cet article met en évidence dans l'usage de la métaphore mécanique une focalisation abusive sur la dimension *économique* du pilotage et une attention insuffisante aux dimensions *politique* et *stratégique*, ainsi qu'à la nécessité de construire un *consensus*.

## 2. Les conceptions traditionnelles du tableau de bord : l'enfermement dans la métaphore mécanique

Le tableau de bord, dans ses multiples versions françaises ou dans la version nord-américaine proposée par Kaplan et Norton (en anglais *balanced scorecard*, traduit en français par tableau de bord « prospectif »), suscite aujourd'hui un grand intérêt auprès de la communauté académique, des cabinets de conseil et des entreprises. Les différentes approches ont leurs forces et leurs faiblesses<sup>3</sup>.

### 2.1. Le tableau de bord « prospectif » : des confusions sur les dimensions du pilotage

Le défaut de conceptualisation qui marque la conception du tableau de bord « prospectif » (TBP dans la suite du texte) est particulièrement patent dans la prise en compte de la dimension *politique*. Celle-ci n'apparaît que de manière accessoire et fugitive, exprimée généralement par les termes « vision » ou « mission » et est peu clairement définie. Si Kaplan et Norton (1997a) évoquent à juste titre les valeurs, les convictions et les principes directeurs

---

<sup>1</sup> Souligné par Couix.

<sup>2</sup> Lorino (1997) place lui aussi l'interprétation au cœur du processus de pilotage.

<sup>3</sup> Pour une autre analyse comparative des conceptions américaine et françaises du tableau de bord, voir Mendoza et Zrihen, 1999.



qui guident l'action des entreprises, l'un des exemples de mission (p. 37) qu'ils donnent dans les premières pages de leur ouvrage n'est guère convaincant. L'énoncé « être l'institution financière offrant le plus grand nombre d'agences sur nos marchés cibles » semble plus désigner un objectif qu'une véritable mission ; cette formulation peut difficilement constituer la source d'inspiration qu'elle est censée être (p. 37). Dimensions politique et stratégique sont par ailleurs mises systématiquement sur le même plan : « the Balanced Scorecard translates an organization's *mission and strategy* » ; « the objectives and measures of the scorecard are derived from an organization's *vision and strategy* » (Kaplan et Norton, 1996, pp. 2 et 8). Enfin la dimension politique est escamotée dès que sont abordées les questions de mise en œuvre du TBP ; les premières lignes du paragraphe intitulé « clarify and translate vision and strategy » sont révélatrices : « the scorecard starts with the senior executive management team working together to translate its business unit's strategy into specific strategic objectives » (*ibid.*, p. 10). Ce défaut de conceptualisation apparaît également dans la définition des *objectifs*. La relation entre objectifs (dimension économique) et finalité ou raison d'être de l'entreprise (dimension politique) n'est pas explicitée. En outre Kaplan et Norton hésitent en permanence sur l'objectif premier de l'entreprise. Dans un premier temps, c'est la maximisation de la richesse de l'actionnaire qui représente le but ultime (Kaplan et Norton, 1997a, p. 61) : « les objectifs financiers représentent l'objectif à long terme de l'entreprise : assurer des rendements élevés fondés sur le capital investi » (*ibid.*, p. 76). Cette finalité justifie l'architecture même du TBP : tous les objectifs et tous les indicateurs des autres axes doivent s'articuler à un ou plusieurs objectifs de l'axe financier (*ibid.*, pp. 76-77). Cette position n'est cependant pas complètement assumée puisque dans la suite de l'ouvrage la satisfaction du client est mise sur le même plan que celle de l'actionnaire : « dans le TBP, les objectifs et les indicateurs de l'axe *processus internes* sont définis à partir de stratégies explicites, visant à répondre aux attentes des actionnaires et des clients ciblés » (*ibid.*, p. 109). Le comble de l'ambiguïté est atteint lorsque Kaplan et Norton écrivent que « l'utilisation du TBP ne va pas à l'encontre de cet objectif vital [assurer un rendement élevé des capitaux investis] » (*ibid.*, p. 76). La conception de l'entreprise sous-jacente à la réflexion de Kaplan et Norton reste insaisissable<sup>1</sup>.

Les commentaires d'Atkinson *et al.* (1997) sur le TBP rejoignent en partie nos propres observations. Ils peuvent se lire comme une critique de l'insuffisante prise en compte de la dimension politique et de la confusion entre mission et objectifs. En effet, Atkinson *et al.* insistent (p. 26) sur la nécessité de relier le système de mesure de performance au choix des dirigeants quant à la nature et à l'étendue des contrats qu'ils négocient, implicitement ou explicitement, avec les partenaires de l'organisation, choix qui nous semble ressortir d'une décision politique, même si Atkinson *et al.* le qualifient de résultat de la planification stratégique. Les mêmes auteurs distinguent par ailleurs fort soigneusement objectifs primaires (qui semblent relever de la dimension politique dans la mesure où ils paraissent pouvoir être assimilés aux motivations profondes de ceux qui possèdent l'organisation) et objectifs secondaires (qui semblent correspondre à ce que nous avons appelé la dimension économique du pilotage). L'article publié par Kaplan et Norton dans le *Journal of Cost Management*

---

<sup>1</sup> Otley (1998, p. 7) considère pour sa part que le TBP est fondé sur une approche de type *stakeholder*, mais que le contexte nord-américain et la popularité croissante de l'EVA (*Economic Value Added*, un indicateur de création de valeur actionnariale proposé par le cabinet de conseil américain Stern, Stewart and Co., très proche dans sa définition de la rente de *goodwill*) ont incité Kaplan et Norton à le présenter comme relevant d'un approche de type *shareholder*.

(1997b) qui se veut une réponse aux critiques d'Atkinson *et al.* ne marque pas, à nos yeux, de progrès significatifs dans la prise en compte différenciée des trois dimensions du pilotage.

La définition des quatre *axes stratégiques* (les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel) souffre de la même ambiguïté : les deux premiers axes se réfèrent aux buts ultimes entre lesquelles oscillent Kaplan et Norton (satisfaire l'actionnaire et le client), les deux autres aux moyens d'y parvenir. Par ailleurs, les TBP ne se réfèrent à aucun modèle stratégique bien défini. Un très petit nombre d'auteurs sont cités (Porter, Prahalad et Hamel, Collis et Montgomery...), à l'appui des propositions énoncées par les auteurs, mais jamais comme fondement de leur réflexion. Enfin, Otley (1998, p. 7) relève à juste titre le caractère fragile de la relation linéaire qui postule que des employés bien formés conduiront à des processus plus performants, donc à des clients plus satisfaits et pour finir à des actionnaires plus heureux (cette chaîne de causalité était d'ailleurs absente dans l'article publié par Kaplan et Norton en 1992).

Malgré ses limites, le TBP semble connaître un certain succès<sup>1</sup>. Les raisons tiennent à notre avis moins aux propriétés intrinsèques de l'outil qu'au rôle qu'il est susceptible de jouer dans le pilotage des organisations. La quatrième section de cet article reviendra sur ce point essentiel.

## **2.2. Les tableaux de bord français : une prise en compte de la dimension politique encore hésitante**

Au sein d'un ensemble de présentations de qualité inégale<sup>2</sup>, certaines réflexions françaises sur la conception du tableau de bord (TDB dans la suite du texte) marquent une avancée conceptuelle par rapport au TBP, notamment par la prise en compte des finalités.

Avec des approches assez différentes, nombre d'auteurs français s'efforcent d'identifier et de distinguer les dimensions du pilotage et se rejoignent sur la nécessité de prendre en compte sa dimension *politique*. La méthodologie de construction proposée par Gervais (1997, p. 598) comporte ainsi trois phases : appréhension de la mission de l'entité organisationnelle à piloter (dimension politique), identification des facteurs-clés de succès (dimension stratégique) et définition d'indicateurs de gestion (dimension économique). Malo (1992) adopte une démarche comparable en identifiant trois grandes étapes : inventaire des missions (dimension politique), identification des tâches critiques (dimension stratégique) et définition des indicateurs liés aux objectifs (dimension économique). De manière plus détaillée, Saulou (1994) inscrit l'ensemble de sa démarche dans la réalisation d'une finalité (dimension politique) qu'il prend soin de définir longuement, en la distinguant des objectifs (dimension économique) et des plans d'action (dimension stratégique)<sup>3</sup>. La prise en compte de la dimension politique du pilotage (la mission chez Gervais et Malo, la finalité chez Saulou) a une conséquence majeure : en étant explicitement reliés à une finalité, les axes stratégiques deviennent spécifiques à chaque organisation. Il n'est plus possible, comme le font Kaplan et Norton, de se contenter de définir quatre axes génériques : les objectifs financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

---

<sup>1</sup> Nous manquons cependant de données pour établir le degré de pénétration dans les entreprises.

<sup>2</sup> Malo (1995, p. 363) évoque « la prolifération d'ouvrages, d'articles et de mémoires d'expertise comptables qui se limitent à développer : recettes de mise en place, astuces de présentation et modèles de tableaux types par secteur, activité, etc. »

<sup>3</sup> Malo (1995, p. 363) souligne lui aussi l'effort d'analyse et de modélisation contenu dans la démarche de Saulou.

Les réflexions françaises sur le tableau de bord ne sont pourtant pas exemptes de faiblesses. La première tient à une définition insuffisamment rigoureuse de la dimension politique. Les auteurs qui prennent en compte explicitement la vocation de l'entreprise ou des entités organisationnelles à piloter n'en saisissent pas toujours pleinement les enjeux. Certains se bornent à relever l'existence de cette dimension sans en tirer de conséquences concrètes sur la construction du tableau de bord, d'autres assimilent la mission à un objectif, d'autres encore mettent sur le même plan dimension politique et dimension stratégique. Ayant soigneusement défini la notion de finalité et l'ayant correctement articulée avec les notions d'objectif et de plans d'action, Saulou (1994) est l'un des rares auteurs à éviter ces écueils. La seconde faiblesse tient selon nous à la manière d'articuler les trois dimensions du pilotage et les critères qui s'y rapportent. En effet, dans les conceptions les mieux théorisées du tableau de bord, le politique, le stratégique et l'économique constituent trois niveaux qui s'enchaînent dans un ordre rigoureusement hiérarchique ; sans remettre en cause la prééminence du politique, il faudrait, selon nous, considérer que le stratégique réalise l'articulation entre cette dimension première et la dimension économique. Là encore Saulou (1994) se démarque des approches habituelles.

### **2.3. La métaphore mécanique, une référence obsédante, mais dangereuse**

*Balanced scorecard* et tableaux de bord français se rejoignent cependant sur au moins un point : l'usage incontrôlé de la métaphore mécanique<sup>1</sup> qui enferme la réflexion dans des limites trop étroites. Nombre d'auteurs s'attachent d'emblée à souligner l'analogie entre machine et organisation pour donner un fil conducteur à leur réflexion. Voyer (1999, p. 1) suggère dès la première ligne de son livre d'utiliser « d'abord l'analogie du tableau de bord de l'automobile ». Il en va de même avec l'ouvrage de Selmer (1998, p. IX) dont la préface commence ainsi : « il ne viendrait à l'idée de quiconque de conduire une voiture et encore moins de piloter un avion sans disposer des instruments de mesure et de contrôle indispensables et qui constituent le tableau de bord ». L'ouvrage de Kaplan et Norton (1997a, p. 13) s'ouvre sur un dialogue censé prendre place dans le cockpit d'un avion moderne. Un article des mêmes auteurs, postérieur à la version anglaise originale de leur ouvrage (1997b), ne quitte pas le domaine de l'aviation, mais suggère de remplacer la métaphore du tableau de bord par celle du simulateur de vol. Les exemples pourraient sans peine être multipliés (voir par exemple Demeestère *et al.*, 1997, p. 72 ; Leroy, 1998, p. 16).

Cependant la métaphore mécanique tend à ordonner une vision appauvrie, voire distordue, du pilotage de l'entreprise et à focaliser les efforts sur le raffinement d'un outil, relativement secondaire, au détriment d'une réflexion sur l'action. C'est ce que souligne avec force Morgan (1989, p. 26) : les métaphores de manière générale « ne fournissent qu'une vision partielle des choses : en nous encourageant à regarder sous un angle donné, elles nous empêchent de les voir d'autres points de vue ». Les images mécanistes, en particulier, « tendent à occulter les aspects humains et à nous faire oublier que les tâches à accomplir sont souvent beaucoup plus complexes, plus difficiles et moins clairement délimitées que celles que peuvent effectuer les machines » (*ibid.*). Comme l'écrit plaisamment Malo (1992, p. 937), « l'assimilation tableau de bord de l'entreprise – tableau de bord de l'avion semble finalement fort nuisible : trop chargée de connotations mécaniques, elle nous a trop fait oublier qu'en plus du pilote, il y a

---

<sup>1</sup> Présente déjà en français dans l'expression même de tableau de bord.

dans l'entreprise des passagers ! Des passagers très actifs, capables de manipuler les compteurs, et même d'affecter le comportement de l'appareil... ».

### **3. Utiliser autrement les métaphores...**

Les métaphores peuvent emprisonner la pensée dans un carcan ; elles peuvent aussi libérer son pouvoir créateur. Il faut pour cela exploiter de manière plus inventive les images usuelles en se recentrant sur l'objet d'étude (ici le pilotage) ou bien recourir à d'autres images.

#### **3.1. Un usage plus inventif de la métaphore mécanique**

Recentrer la métaphore de l'automobile, comme nous le faisons dans l'encadré ci-après, sur les intentions et les actions du conducteur, au lieu de la focaliser sur le seul fonctionnement de l'engin, ouvre à d'autres facettes du pilotage.

Tout voyage suppose généralement un motif, le choix d'une destination et la détermination des modalités du déplacement. Prenons l'exemple d'un individu qui quitte son domicile de Soyans (dans la Drôme) pour rendre visite à un ami habitant Clichy (dans la Seine-Saint-Denis) et a choisi d'emprunter la voiture pour son déplacement. Sauf s'il a déjà effectué l'itinéraire à maintes reprises, il se munira avant le départ de cartes qui lui permettront de repérer les principales étapes de son trajet.

En chemin, il s'orientera grâce à des panneaux indicateurs. C'est aussi grâce à ces panneaux qu'il saura s'il est ou non dans la bonne direction. Naturellement au fur et à mesure qu'il se rapproche de son but, la nature des panneaux qui lui sont utiles change. Il lui faut d'abord des indications de direction très générales, puis à mesure qu'il se rapproche de son but, des indications de plus en plus précises. S'il veut se déplacer le plus rapidement possible, il choisira vraisemblablement d'emprunter l'autoroute ; il lui faudra donc rejoindre celle-ci. Une fois sur l'autoroute, il suivra l'indication Paris. Arrivé aux environs de la capitale, il devra décider s'il la traverse ou s'il prend le périphérique. Si son choix s'est arrêté sur cette dernière solution, il lui faudra repérer quelle est la sortie à prendre pour rejoindre Clichy.

Arrivé dans Clichy, il se fiera aux indications données par les plaques de rue ou éventuellement aux informations que peuvent lui donner des passants. Naturellement les indications figurant sur les plaques de rue ne sont utiles que pour autant qu'il dispose d'un plan de Clichy où elles apparaissent ou que la personne à laquelle il rend visite lui ait indiqué de manière assez précise un itinéraire à partir d'un point de départ aisément repérable (sortie du périphérique par exemple).

On remarquera que dans cette situation, la vitesse à laquelle l'automobiliste parcourt son trajet, sa consommation de carburant et le nombre de kilomètres parcourus sont des éléments qui restent accessoires et que l'essentiel se situe dans la direction. Peut-être est-il souhaitable que notre conducteur roule à une moyenne de 100 km/h plutôt que de 80 km/h s'il veut arriver assez tôt à son but, mais à tout prendre, il vaut mieux encore rouler à 80 km/h dans la

direction de Paris qu'à 100 km/h dans la direction de Marseille. De même, il est absolument nécessaire d'avoir suffisamment de carburant pour ne pas tomber en panne sèche, mais là encore, si ce carburant est utilisé pour rouler vers le sud alors qu'il faudrait se diriger vers le nord, sa prévoyance ne lui sera que d'une faible utilité. Encore n'avons-nous pas évoqué le cas où notre automobiliste se serait perdu, par exemple dans la banlieue nord de Paris. S'il ne l'avait encore jamais parcourue, il lui aurait alors fallu déployer beaucoup d'ingéniosité pour revenir sur le bon chemin.

Dans l'univers décrit par le déploiement de la métaphore automobile, le tableau de bord ne fournit que des informations relativement secondaires ; il ne donne aucune information quant à la qualité des actions entreprises. Il ne fournit en particulier aucune réponse à certaines questions essentielles. Si notre automobiliste doit être impérativement à Clichy-sous-Bois à une heure précise et que des encombrements sont à prévoir, ne vaudrait-il pas mieux qu'il change de stratégie et envisage un déplacement en train ? Roule-t-il toujours dans la bonne direction ?

Le recentrage de la métaphore apporte au moins deux enseignements : non seulement, le tableau de bord n'est qu'un instrument parmi d'autres dans le dispositif de pilotage, mais il est aussi probablement le moins essentiel : il est aveugle au sens de l'action, à sa pertinence et à sa cohérence ; il fournit une mesure de la performance qui est dénuée de signification si elle n'est pas rapportée à une finalité et à une stratégie.

### **3.2. Le recours à d'autres métaphores**

L'image de la machine, même exploitée de manière moins superficielle, reste cependant réductrice ; elle suppose le plus souvent des voies bien tracées et des conditions de circulation relativement maîtrisables. Or le pilotage de l'entreprise s'apparente souvent plus à l'exploration de terres inconnues qu'à la circulation automobile sur des routes asphaltées ou à la navigation aérienne sur des lignes régulières ; et surtout cette métaphore oublie généralement les passagers turbulents évoqués par Malo (1992, p. 937). C'est pourquoi il semble utile de recourir à d'autres métaphores, car « en nous servant de métaphores différentes pour comprendre la complexité et les paradoxes qui caractérisent la vie organisationnelle, nous pouvons la concevoir et la gérer comme nous n'avions jamais pensé pouvoir le faire auparavant » (Morgan, 1989, p. 3).

Les écrits en sciences de gestion abondent en métaphores qui pour l'essentiel se déploient dans le registre architectural, mécanique ou guerrier<sup>1</sup>. Malgré tout, il est possible d'y trouver des métaphores, plus ou moins originales, appartenant à d'autres registres et ce, même en se limitant aux écrits sur le tableau de bord, comme en témoignent les quelques exemples présentés ci-dessous.

Duzollier (1972, p. 29) par exemple utilise l'image du *réseau hydrographique*. Les flux sont au centre de cette métaphore, mais au lieu de présenter le caractère prévisible de ceux qui transitent dans une raffinerie, ils se montrent « capricieux et dangereux ». Lebas (1996), quant à lui, affectionne la métaphore de l'*arbre* qui fonde son modèle de la performance.

Kaplan et Norton (1997a, p. 28) utilisent la métaphore de la *navigation* pour affirmer que « l'entreprise ressemble davantage à un dériveur qui participe à une régata acharnée dans une mer agitée avec des vents changeants qu'à un gros paquebot se dirigeant tout droit vers sa

---

<sup>1</sup> Essayez par exemple d'imaginer un ouvrage, ou même simplement un article, de stratégie qui s'abstiendrait de toute référence à l'art militaire !

destination, sur une mer d'huile » et pour mettre l'accent sur la nécessité de surveiller en permanence l'environnement. Ils recourent aussi à l'image du *corps humain* (*ibid.*, pp. 171-172) : si la température et la tension sont des paramètres importants, leur optimisation n'est pas une préoccupation essentielle ; les maintenir dans une zone de variation normale est nécessaire, mais non suffisant pour qu'un individu puisse atteindre ses objectifs à long terme (par exemple diriger une entreprise, devenir consultant international ou professeur d'université). En revanche, Kaplan et Norton n'exploitent à aucun moment l'image du *jeu* qui est pourtant le registre principal auquel emprunte l'expression *scorecard*.

Saulou (1994, pp. 8 et 9), quant à lui, complète la métaphore traditionnelle de l'automobile par celle de la *marche*, chère aux constructivistes<sup>1</sup> : goûter le plaisir de la marche peut constituer une finalité ; faire une randonnée dans le Queyras cinq jours lors des prochaines vacances représente un objectif qui la concrétise ; réserver une chambre d'hôtel à Ceillac et renouveler ma paire de chaussures matérialisent la stratégie à mettre en œuvre.

Enfin, bien que l'expression *mise en scène* (comme traduction de l'anglais *enactment*) se diffuse rapidement dans les sciences de gestion et notamment dans le champ du contrôle de gestion, la métaphore qui peut lui être associée n'a pas été encore beaucoup exploitée<sup>2</sup>. C'est dommage, car avec cette image, le champ s'élargit et s'enrichit : une communauté humaine réunie autour d'un projet commun fait irruption.

Les quelques exemples évoqués ci-dessous laissent entrevoir les ressources offertes par la métaphore. Le cadre conceptuel défini dans la première section permet à présent de les exploiter de façon méthodique. L'objectif est moins d'apporter des notions nouvelles que de tenter de mieux ordonner un champ déjà riche et de suggérer des pistes de recherche encore insuffisamment explorées. C'est ici la métaphore de la *marche* qui sera mise à profit ; ce choix obéit à deux raisons : cette activité mobilise, comme l'entreprise, des êtres humains et non une machine ; elle est plus familière à l'auteur que d'autres activités.

## 4. ...Pour repenser le pilotage et ses instruments

La métaphore de la marche invite à repenser le pilotage dans ses trois dimensions, *politique*, *stratégique* et *économique* et dans une dynamique de *consensus*.

### 4.1. Identifier la finalité : la dimension politique

Sans identification de la raison d'être, de la vocation de l'entité à piloter, le pilotage est dénué de sens. Les finalités « goûter au plaisir de la marche » et « découvrir les joies de la montagne » se traduisent par des objectifs et des stratégies qui tantôt peuvent se recouper

---

<sup>1</sup> L'ouvrage de Le Moigne (1995) sur les épistémologies constructivistes se conclut par ces quelques vers du poète espagnol Antonio Machado :

« Marcheur ce sont tes traces  
ce chemin, et rien de plus ;  
Marcheur, il n'y a pas de chemin,  
Le chemin se construit en marchant...

...

Marcheur, il n'y a pas de chemin  
Seulement des sillages sur la mer ».

<sup>2</sup> La mise en scène évoque souvent le maquillage, le travestissement, dans leurs aspects les plus négatifs (le côté répugnant de l'organisation chez Morgan, 1989). C'est peut-être une des raisons pour lesquelles les auteurs hésitent à s'engager sur ce terrain.

tantôt profondément différer. Une randonnée dans les Alpes peut être envisagée dans les deux cas ; en revanche, une marche le long des côtes ne satisfait qu'à la première finalité tandis qu'une promenade en voiture autour de Chamonix ne s'accorde qu'avec la seconde.

La finalité fixe un cadre contraignant au pilotage. Elle définit l'éventail des objectifs et des stratégies envisageables ; si elle change, alors stratégies et objectifs sont remis en cause. C'est ce que l'on a pu observer lors de la privatisation de certaines grandes entreprises publiques : l'affirmation de la vocation principalement commerciale et le caractère devenu subsidiaire de la mission de service public génèrent des réorientations stratégiques radicales, se traduisant par des objectifs profondément différents et une identité brouillée. La mutation que connaît aujourd'hui France Télécom, qui se matérialise notamment dans un changement d'objectifs - augmenter le trafic plutôt que garantir le meilleur accès à tous - et dans laquelle une partie du personnel peine à se reconnaître en donnant une illustration frappante<sup>1</sup>.

#### **4.2. Fixer des objectifs : la dimension économique**

Fixer les objectifs semble *a priori* l'opération la plus simple. Mais comme le rappelle Saulou (1994), l'objectif n'en est véritablement un que s'il est mesurable : il doit donc être quantifiable, planifiable (dans le temps et l'espace) et assorti d'une marge de manœuvre. Faire une promenade en forêt exprime plus une intention qu'un objectif. Traverser la forêt de Saint-Germain-en-Laye en partant de la ville du même nom pour rejoindre Maisons-Lafitte le dimanche 31 octobre représente en revanche un objectif. La marge de manœuvre est notamment définie par la plage horaire dans laquelle se situe l'heure du départ et par la durée estimée du parcours. Etre le premier constructeur automobile ne constitue donc un objectif que pour autant que l'échelle de mesure soit définie (le nombre d'automobiles vendues, produites, le chiffre d'affaires, le taux de rendement des capitaux propres, la valeur boursière, le taux de notoriété, les conditions de travail, la sécurité des véhicules, la créativité dans leur *design*...), que cet objectif soit rapporté à un horizon de temps précisé (3 ans, 5 ans...) et à une espace délimité (le marché asiatique, le marché mondial...), avec des plages de variation tolérables pour les différentes variables.

L'élaboration de plans et de budgets répond à cette nécessité de définition et de formalisation des objectifs : l'horizon de prévision (par exemple trois ans pour un plan à moyen terme, un an pour un budget) les délimite dans le temps ; le périmètre de l'entité auxquels ces plans et budgets s'appliquent (une division, une usine) les déploie dans l'espace, la valorisation en unités monétaires les quantifie.

Par ailleurs, si l'horizon en est éloigné et si une communauté humaine importante est mobilisée, définir un objectif général ne suffit généralement pas ; il est nécessaire de fragmenter cet objectif dans le temps et dans l'espace. C'est ainsi que dans la plupart des organisations, le plan à moyen terme sera découpé en séquences annuelles et le budget en séquences mensuelles et que les objectifs seront déclinés par exemple par niveau hiérarchique (par exemple groupe, division, fonction, centre de responsabilité), par zone géographique (monde, Europe, France, région sud-ouest...), par type de produit, par nature de clientèle...

---

<sup>1</sup> L'auteur principal a été amené, au cours de différentes missions, à rencontrer environ la moitié de l'encadrement de niveau intermédiaire (directeurs d'unité opérationnelle) et a encadré deux travaux de recherche au sein de cette organisation.

### 4.3. Choisir un itinéraire : la dimension stratégique

Il n'y a pas de cheminement possible sans une représentation de ce cheminement. Pour le marcheur, cette représentation passe par des cartes qui lui permettent de déterminer un itinéraire, de prévoir des étapes et, une fois en route, de faire le point. Les entreprises, ou plutôt leurs dirigeants, n'échappent pas à cette logique : pour définir leur cheminement stratégique qui se matérialisera par des plans d'action et des plans d'organisation, ils doivent auparavant se construire une carte de l'environnement (passé, présent et futur) dans lequel ils évoluent.

Weick (1995, p. 54) a su mettre en valeur un rôle souvent méconnu des cartes - l'incitation à l'action - grâce à l'histoire, devenue célèbre, d'une unité militaire hongroise perdue dans les Alpes qui finit par retrouver son chemin grâce à une carte... des Pyrénées. Mintzberg *et al.* (1999, p. 169) en tirent la conclusion qu'« une représentation intellectuelle erronée vaut mieux qu'une absence de représentation puisque au moins elle constitue un encouragement et pousse à l'action ».

Ce constat ne doit pas conduire à se désintéresser de la qualité des instruments utilisés. Avec une carte des Alpes, les soldats hongrois de l'anecdote rapportée par Weick seraient peut-être rentrés plus vite, avec moins de fatigue et en courant des risques moins grands. Disposer de bonnes cartes, de manière générale, améliore l'efficacité et réduit les risques. Avec de bonnes cartes – des cartes qui représentent le bon territoire et qui sont à la bonne échelle - le groupe de randonneurs risque moins de s'égarer et a donc plus de chances d'atteindre son objectif dans des conditions satisfaisantes : avant la tombée de la nuit, avant la détérioration des conditions météorologiques ou avant l'épuisement de certains. Il peut trouver une solution de rechange si le chemin est devenu impraticable et continuer à progresser même si le balisage qu'il suit a disparu par endroits. En cas de difficultés imprévues, il peut beaucoup plus facilement modifier son itinéraire, éventuellement prendre un raccourci. Il peut aussi mieux profiter d'éventuelles opportunités : si la troupe a avancé plus vite que prévu, peut-être un détour est-il envisageable pour aller visiter un monument, découvrir un site... Dans toutes ces situations, le facteur temps apparaît essentiel, que ce soit pour réduire les risques ou augmenter les opportunités.

Malheureusement, dans nombre d'entreprises, beaucoup d'efforts, selon nos observations, sont déployés pour peaufiner les objectifs (formalisés dans des plans et des budgets de toutes sortes), au détriment d'une réflexion approfondie sur le choix d'un itinéraire (les plans d'action et d'organisation qui matérialisent la stratégie) et en se contentant de cartes extrêmement rudimentaires. Les entreprises répugnent à se doter de cellules de cartographie internes (cellules de prospective) ou à acheter à l'extérieur les cartes qui leur seraient nécessaires (études réalisées par des cabinets de prospective) et même lorsqu'elles dépassent ces réticences, elles ne savent pas toujours bien identifier la nature des cartes qui leur seraient utiles<sup>1</sup>. La métaphore de l'automobile n'est peut-être pas complètement étrangère à ce phénomène : l'image qui vient le plus spontanément à l'esprit est celle de l'automobiliste qui circule sur des routes asphaltées et trouve sur son chemin quantité de panneaux indicateurs (de direction, de distance, de dangers...). Les entreprises se trouvent dans une situation bien

---

<sup>1</sup> Il est cependant des circonstances où une carte précise ne peut être établie que parce qu'un individu suffisamment aventureux a accepté de se lancer dans un périple avec des indications vagues : c'est le propre de tous les explorateurs. Dans le monde de la gestion, ce sont les entreprises fortement innovatrices qui jouent ce rôle.



différente : pas de routes toutes tracées, pas de panneaux indicateurs ; elles doivent, jour après jour, à partir d'indices ténus, imaginer un itinéraire.

Il semble utile, dans cette perspective, de rééquilibrer l'affectation des ressources entre élaboration des plans et budgets d'une part et réflexion prospective et stratégique d'autre part au profit du second volet et de s'efforcer de définir de la manière plus rigoureuse les attentes dans ce domaine. Réduire le taux de réclamation des clients suppose, par exemple, pour une unité commerciale, d'analyser le contexte qui génère ce taux (par exemple des défauts liés au lancement d'un produit à la technologie mal maîtrisée ou au mauvais fonctionnement d'une machine, un accueil peu aimable, des livraisons en retard...) et de définir les mesures à prendre (suspendre momentanément la fabrication du produit incriminé, acheter une nouvelle machine, former le personnel à la réception, revoir la chaîne logistique). Parvenir à un certain taux de couverture vaccinale dans un pays en voie de développement exige de la part de l'organisation humanitaire qui met en œuvre ce programme une analyse approfondie des mentalités locales, de la répartition des populations sur le territoire, des ressources éventuelles en personnel mobilisables sur place et la définition d'une stratégie adéquate (envoyer dans le pays des infirmiers, former des assistants, livrer des vaccins et des réfrigérateurs pour les conserver...).

Le constat de carence formulé plus haut (insuffisance des représentations sur l'environnement et de la réflexion sur le cheminement) explique selon nous deux phénomènes fréquemment observés : le sentiment d'inutilité qui s'exprime à propos des plans et budgets et l'engouement suscité par les recommandations figurant dans certains ouvrages comme celui de Peters et Waterman (1983) ou dispensés par certains cabinets de conseil qui, sous une forme ou une autre, délivrent un message simple - voilà par où vos concurrents<sup>1</sup> sont passés, voilà donc par où il vous faut cheminer - mais qui ne prend pas toujours en compte, ou pas suffisamment, la finalité de l'entreprise et les objectifs qu'elle souhaite se fixer.

#### **4.4. Mobiliser une communauté humaine : la construction d'un *consensus***

La responsabilité qui incombe aux dirigeants est bien plus complexe et bien plus lourde que ne laisse supposer la métaphore de l'automobile et de l'avion. Dans une machine, la connaissance d'un état permet de prédire l'état suivant, à condition que soient éliminés tous les facteurs « parasites » et notamment les facteurs humains. Il n'en va pas de même lorsqu'une communauté humaine est en jeu. Tout randonneur le sait, le groupe est rarement homogène : il y a ceux qui veulent aller toujours plus vite que les autres, parfois en surestimant leurs forces et en sous-estimant les difficultés, ceux qui au contraire restent à la traîne, parce qu'ils ne sont pas suffisamment entraînés et se sont vite fatigués, parce qu'ils pensent que l'objectif proposé est hors de leur portée ou sans intérêt, parce qu'à un sentier offrant une belle vue, mais escarpé, ils auraient préféré un sentier moins ardu ou, tout simplement, parce qu'ils n'aiment pas la marche. Cependant la responsabilité du guide est d'amener l'ensemble des membres du groupe sains et saufs à destination et non pas seulement quelques-uns d'entre eux.

Le pilotage dans l'entreprise doit résoudre des difficultés analogues, mais à plus grande échelle, car les interdépendances sont plus complexes et plus nombreuses. Le pilotage exige que les membres de l'organisation puissent, dans un processus de co-construction,

---

<sup>1</sup> On notera qu'un des principaux arguments de vente des cabinets de conseil est la liste de leurs références.

s'approprier la finalité, les objectifs et la stratégie<sup>1</sup>. L'apprentissage joue dans ce domaine un rôle fondamental et les outils de gestion, quels qu'ils soient, peuvent constituer un support privilégié de cet apprentissage : aussi ne doit-on pas s'étonner de constater que les cabinets de conseil finissent par prêter exactement les mêmes vertus à des outils aussi différents que l'EVA (*Economic Value Added*<sup>2</sup>), l'ABC/ABM (*Activity Based Costing et Activity Based Management*) ou la *balanced scorecard*.

L'apprentissage collectif ne peut cependant à lui seul résoudre toutes les difficultés liées au pilotage du projet qui réunit une communauté humaine. Chaque participant doit en outre être formé à la mesure de la charge qu'il exerce et des compétences qui lui sont nécessaires : emmener des individus non préparés dans une randonnée en montagne serait faire preuve d'irresponsabilité tout autant que de s'ériger en guide si l'on n'a pas été correctement formé. L'appropriation d'une finalité est en outre un processus lent, difficile et toujours incertain (faire aimer la marche à quelqu'un qui la déteste n'est pas chose aisée) et pourtant c'est là que réside une des conditions les plus fondamentales d'un pilotage réussi (partir dans une grande randonnée avec des individus qui ont horreur de la marche expose à de grandes difficultés). Mieux vaut avoir, dans la mesure du possible, sélectionné les acteurs organisationnels qui sont les plus susceptibles de s'approprier assez rapidement la mission de l'entité qu'ils auront à piloter ou à laquelle ils participeront. La politique des ressources humaines se voit assigner, dans ce contexte, une mission décisive : sélectionner les individus en fonction des missions qui leur seront confiées et faire en sorte qu'ils aient ou acquièrent les compétences nécessaires.

#### **4.5. Retour au tableau de bord « prospectif »**

L'analyse menée ci-dessus permet de mieux comprendre l'intérêt suscité par le TBP : si l'outil présente des faiblesses évidentes, la manière de le concevoir et de le faire fonctionner révèle une certaine intuition d'éléments essentiels au pilotage et notamment la nécessité du *consensus*.

La deuxième moitié de l'ouvrage de Kaplan et Norton (1997a) se recentre en effet sur « le mode d'existence » du tableau de bord (Moison, 1997). Elle montre comment le TBP peut jouer un rôle important dans le pilotage en permettant aux différents acteurs de s'approprier les orientations stratégiques et d'en développer une interprétation commune. Ce rôle se manifeste dans son processus de construction qui « permet de clarifier les objectifs stratégiques » et qui « favorise le consensus et la collaboration entre les dirigeants » (p. 202), aussi bien que dans la phase d'analyse des informations qu'il fournit. Kaplan et Norton insistent longuement sur ce point : « il appartient [...] à la direction [...] de partager son projet et sa stratégie avec tous les salariés et tous les partenaires extérieurs de l'entreprise. Lorsque chacun a compris les objectifs à long terme et la stratégie qui pilotera leur réalisation, les efforts et les initiatives sont tous alignés sur les processus de transformation à mettre en œuvre » (p. 207).

Ceci entraîne d'ailleurs Kaplan et Norton à un revirement. Alors qu'ils avaient déclaré au début de leur ouvrage que « ce qui ne se mesure pas ne peut pas se gérer » (p. 33), ils plaident à la fin pour des évaluations « en termes subjectifs et qualitatifs » (p. 256), au motif que « le simple fait d'amener les managers à analyser leur stratégie de manière systématique est déjà

---

<sup>1</sup> La nécessité d'une appropriation par les acteurs organisationnel est également au cœur de la réflexion sur l'évaluation des politiques publiques (cf. Bessire, 1999).

<sup>2</sup> Marque déposée par Stern et Stewart.

une amélioration par rapport à la plupart des systèmes d'évaluation stratégiques fondés sur les seuls processus opérationnels » (*ibid.*). En invitant à une réflexion systématique sur les liens de causalité, ils incitent également les dirigeants à développer une représentation plus fine du fonctionnement de l'organisation et de l'environnement dans lequel elle s'insère.

L'apport du TBP réside finalement non dans l'outil lui-même, mais dans l'attention aux processus d'apprentissage organisationnel et d'appropriation des objectifs et de la stratégie qu'il est susceptible de déclencher (p. 272). Kaplan et Norton rejoignent ainsi implicitement Moisdon *et al.* (1997) dans leur conclusion sur le rôle des outils de gestion : « des repères pour les acteurs de l'organisation » (p. 112) et « un moyen privilégié pour construire, diriger et stimuler l'apprentissage » (p. 245).

## Conclusion

La réflexion menée ci-dessus grâce à une exploitation méthodique des ressources de la métaphore apporte plusieurs enseignements. En premier lieu, elle met en évidence la complémentarité des approches française et américaine. La première se montre soucieuse de donner des fondements théoriques solides à ses propositions, mais reste sans doute insuffisamment attentive aux processus d'apprentissage et d'appropriation (ou de rejet) susceptibles d'être induits par ces outils. L'approche définie par Kaplan et Norton fait preuve d'un plus grand pragmatisme, mais pêche par défaut de conceptualisation, en particulier en entretenant la confusion sur une dimension essentielle du pilotage (la dimension politique) ; ce défaut de théorisation a des conséquences très concrètes : elle est un obstacle à la transmissibilité ; sans le secours de cabinets de conseil ayant accumulé un savoir-faire empirique, la mise en œuvre de la *balanced scorecard* a peu de chances de produire les bénéfices que font miroiter Kaplan et Norton. En second lieu, l'analyse indique des domaines auxquels davantage de ressources devraient être consacrées : cartographie de l'environnement, dispositifs de veille, réflexion stratégique, apprentissage individuel et organisationnel et finalement construction de *consensus*.

### Références bibliographiques

- Atkinson A.A., Waterhouse J.H. et Wells R.B. (1997), « A stakeholder approach to strategic performance measurement », *Sloan Management Review*, printemps, pp. 25-37.
- Bartunek J.-M. (1984), « Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious order », *Administrative Science Quarterly*, n° 29, pp. 355-372.
- Bessire D. (1999), « Définir la performance », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 5, septembre, vol. 2, pp. 127-150.
- Black M. (1962), *Models and metaphors*, Cornell University, Ithaca, NY.
- Compagnon A. (1999), « La réhabilitation de la rhétorique au XXème siècle », in Fumaroli M., dir., *Histoire de la rhétorique dans l'Europe moderne, 1450-1950*, Presses Universitaires de France, pp. 1261-1282.
- Coux N. (1997), « Evaluation « chemin faisant » et mise en acte d'une stratégie tâtonnante », in Avenier M.-J., *La stratégie « chemin faisant »*, Economica, collection « Stratégies et organisations ».pp. 165-187.
- Demeestère R., Lorino P. et Mottis N. (1997), *Contrôle de gestion et pilotage*, Nathan, collection « Connaître et pratiquer la gestion ».
- Dupriez B. (1984), *Gradus, Les procédés littéraires (Dictionnaire)*, Christian Bourgois Editeur, collection « 10/18 ».

- Duzollier P. (1972), « Le tableau de bord dans le contrôle de gestion », *Direction et Gestion*, n° 4, juillet-août, pp. 24-33
- Freud S. (1974), *Le rêve et son interprétation*, Gallimard, collection « Idées » (1<sup>ère</sup> édition française, 1925)
- Gervais M. (1997), *Contrôle de gestion*, Economica, collection « Gestion », 6<sup>ème</sup> édition, pp. 593-633.
- Giddens A. (1987), *La constitution de la société, éléments de la théorie de la structuration*, Presses Universitaires de France, collection « Sociologies » (traduit de l'anglais *The constitution of society*, Polity Press, Cambridge, 1984).
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (1992), « The balanced scorecard : measures that drive performance », *Harvard Business Review*, janvier-février, pp. 71-79.
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (1996), *The balanced scorecard : translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, Mass..
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (1997a), *Le tableau de bord prospectif. Pilotage stratégique : les 4 axes du succès*, Les Editions d'Organisation (traduit de l'anglais, Kaplan et Norton, 1996).
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (1997b), « « Why does business need a balanced scorecard ? », *Journal of Cost Management*, mai-juin, pp. 5-10.
- Lebas M. (1996), « Management accounting practice in France », in Bihmani A., *Management accounting, European perspectives*, Oxford University Press, Oxford, pp. 74-99.
- Le Moigne J.-L. (1995), *Les épistémologies constructivistes*, Presses Universitaires de France, collection « Que sais-je ? », n° 2 969.
- Leroy M. (1998), *Le tableau de bord au service de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, collection « Schémacolor », 3<sup>ème</sup> édition, (1<sup>ère</sup> édition, 1988).
- Lorino P. (1997), *Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage*, Les Editions d'Organisation.
- Maître P. (1984), *Plans d'entreprise et contrôle de gestion, un guide systématique d'action*, Dunod, collection « Dunod entreprise ».
- Mendoza C. et Zrihen R. (1999), « Du balanced scorecard au tableau de pilotage », *L'Expansion Management Review*, décembre, pp. 102-110.
- Malo J.-L. (1992), « Tableau de bord », *Encyclopédie du management*, Vuibert, pp. 923-939.
- Malo J.-L. (1995), « Les tableaux de bord comme signes d'une gestion et d'une comptabilité à la française », *Mélanges en l'honneur du Professeur Claude Pérochon*, Foucher, pp. 357-376.
- Mintzberg H., Ahlstrands B. et Lampel J. (1999), *Safari en pays stratégie, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Editions Village Mondial (traduit de l'anglais *Strategy safari*, The Free Press, N.Y., 1998).
- Moison J.-C., dir. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion, les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Seli-Arslan.
- Morgan G. (1989), *Images de l'organisation*, Les Presses de l'Université de Laval – Editions Eska (traduit de l'anglais *Images of Organization*, Sage Publications, Inc., Beverly Hills, Californie, 1986).
- Nietzsche F. (1975), « Vérité et mensonge au sens extra-moral », *Ecrits posthumes, 1870-1873, Oeuvres philosophiques complètes*, Gallimard, tome 1, vol. 2.
- Nifle R. (1986), *Au cœur du sujet, la théorie de l'Instance et des Cohérences*, Editions de Poliphile.
- Otley D. (1998), « Performance management and strategy implementation : the role of management accounting in the modern organization », *Fourth International Management Control Systems Research Conference*, Université de Reading, Royaume-Uni, 6-8 juillet 1998, 10 p.
- Peters T. et Waterman R. (1983), *Le prix de l'excellence, les secrets des meilleures entreprises*, InterEditions.
- Piaget J. (1988), *L'épistémologie génétique*, Presses Universitaires de France, collection « Que sais-je ? », n° 1399, 4<sup>ème</sup> édition (1<sup>ère</sup> édition, 1970).
- Ricoeur P. (1997), *La métaphore vive*, Seuil, collection « Points Essais » (1<sup>ère</sup> édition, 1975).
- Saulou J.-Y. (1994), *Le pilotage du décideur*, Les Editions d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition (1<sup>ère</sup> édition, 1982).
- Selmer C. (1998), *Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision*, Dunod.

- Valentin J.-M. (1999), « Contestation et restauration de la rhétorique (1690-1730) », in Fumaroli M., dir. (1999) *Histoire de la rhétorique dans l'Europe moderne, 1450-1950*, Presses Universitaires de France, pp. 823-878.
- Vico G. (1993), *La Science nouvelle*, Gallimard, collection « Tel », n° 227 (traduction d'après l'édition italienne de 1744).
- Voyer P. (1999), *Tableaux de bord de gestion*, Presses Universitaires du Québec, Sainte-Foy, Canada, 2<sup>ème</sup> édition (1<sup>ère</sup> édition, 1994).
- Weick K. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Londres.