



# ***CONTROLE DE GESTION, CAPACITES DYNAMIQUES ET STRATEGIES EMERGENTES DANS LES ORGANISATIONS ENTREPRENEURIALES : LA CONCEPTION D'UN BALANCED-SCORECARD COMME « LEVIER DE CONTROLE INTERACTIF ».***

**Laurence LEHMANN-ORTEGA**

Professeur

GSCM CEROM Montpellier

2300, Avenue des Moulins

34195 Montpellier Cedex 4

Tel.: +33(0)4 67 10 28 57

[l.lehmann-ortega@supco-montpellier.fr](mailto:l.lehmann-ortega@supco-montpellier.fr)

**Gérald NARO**

Professeur

ERFI/ISEM – Université Montpellier 1

Espace Richter, Bât B, Rue Vendémiaire

CS 19519 – 34960 Montpellier Cedex 2

Tel.: +33(0)4 99 13 02 48

[gerald.naro@univ-montp1.fr](mailto:gerald.naro@univ-montp1.fr)

**Résumé :** Cette communication porte sur la problématique du contrôle de gestion dans le contexte d'organisations entrepreneuriales confrontées au dilemme exploitation/exploration (March, 1991). Elle s'appuie sur l'étude de cas d'une entreprise entrepreneuriale. Il s'agissait de concevoir un Balanced Scorecard (BSC), en vue d'expérimenter la mise en place d'un système de contrôle de gestion ambidextre, fondée sur le modèle des leviers de contrôle développé par Simons (1995). Simons (1995) suggère ainsi la possibilité d'un partage des systèmes de contrôle entre, d'une part, l'activation de leviers de contrôle diagnostic, permettant de gérer les situations relevant de l'exploitation, en contrôlant la mise en oeuvre et les résultats des stratégies délibérées et, d'autre part, l'utilisation de leviers de contrôle interactifs, favorisant la formation des stratégies émergentes, dans une logique d'exploration. Le BSC est expérimenté dans une approche interactive. L'article repose sur l'idée selon laquelle l'aptitude du management à développer un contrôle interactif et, au-delà, un contrôle ambidextre, procède des capacités dynamiques de la firme.

**Mots clés :** exploitation/exploration, contrôle interactif, contrôle diagnostic, contrôle ambidextre, stratégies émergentes, capacités dynamiques.

**Abstract :** this communication concerns management control issues in the context of entrepreneurial organizations confronted with the exploitation / investigation dilemma (March, 1991). Through the case study of an entrepreneurial French company in which we tested the implementation of a Balanced Scorecard (BSC), we experiment an ambidextrous management control system, based on the levers of control model, developed by Simons (1995). Simons (1995) so suggest the possibility of a division of management control systems: on one hand, the activation of diagnostic control systems, allowing to manage exploitation contexts, by controlling the implementation and the results of the deliberate strategies and, on the other hand, the use of interactive control systems, in order to stimulate the formation of emergent strategies, in a logic of exploration. The BSC is experienced in an interactive approach. The article develops the idea according to which the capacity of the management to implement an interactive control and, beyond, ambidextrous control systems, creates dynamic capabilities.

**Keywords:** exploitation / exploration, interactive Control, diagnostic control, ambidextrous control, emergent strategies, dynamic capabilities

## Introduction :

De nombreuses entreprises sont confrontées à la nécessité de conjuguer deux impératifs contradictoires : d'une part, le maintien de leur aptitude au changement et à l'innovation ; d'autre part, le contrôle et la stabilisation sur des domaines d'activités stratégiques parvenus à maturité. Entre exploration d'un côté et exploitation de l'autre (March, 1991), les problématiques de contrôle de gestion ne se présentent pas dans les mêmes termes. Pour Simons (1995), plusieurs leviers de contrôle peuvent être mobilisés de manière interdépendante et complémentaire : les systèmes de limites ; les systèmes de contrôle diagnostic ; les systèmes de croyances ; les systèmes de contrôle interactifs. Les incertitudes stratégiques et les risques conditionnent le choix et l'utilisation de chacun des leviers de contrôle qui, en retour, influencent l'organisation à travers l'apprentissage organisationnel et une utilisation efficiente de l'attention managériale (Widener, 2007). En focalisant l'attention sur les incertitudes stratégiques, les systèmes de contrôle interactifs, fondés notamment sur des formes de management participatifs, dans une démarche « *bottom-up* », procèdent de processus d'apprentissage favorisant l'émergence de nouvelles stratégies (Simons, 1995). En revanche, les systèmes de contrôle diagnostic, seraient davantage centrés sur la maîtrise des variables critiques de performance et sur la mise en œuvre des stratégies délibérées. A la suite de Simons (1995), plusieurs auteurs considèrent que ces leviers de contrôle peuvent être utilisés de manière complémentaire au sein d'une même organisation (Tuomela, 2005 ; Widener, 2007). S'appuyant sur le concept d'organisation ambidextre (O'Reilly et Tushman, 2004 ; Jensen et al., 2005), plusieurs auteurs considèrent qu'une réponse au dilemme entre exploitation et exploration peut être apportée par le développement de systèmes de contrôle ambidextres, conjuguant notamment contrôle diagnostic et contrôle interactif.

Le modèle des ressources et des compétences en stratégie (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984 ; ...) et surtout, l'approche en termes de capacités dynamiques (Teece et al., 1997 ; Helfat et al., 2007), montrent que les capacités d'une organisation à apprendre de son environnement et à maintenir continuellement son aptitude à l'innovation et au changement, lui assurent un avantage concurrentiel durable. Il devient dès lors intéressant de s'interroger sur la manière dont le contrôle de gestion permet à la fois la détection, mais également la maîtrise et le pilotage des capacités dynamiques de la firme. La faculté d'une entreprise à développer des mécanismes de contrôle de type interactif, favorisant l'aptitude au changement et l'émergence de nouvelles stratégies, pourrait en elle-même, relever des capacités dynamiques de la firme.

En s'appuyant sur les premiers résultats d'une recherche-action, la présente étude propose une réflexion générale sur la problématique du contrôle de gestion dans une logique entrepreneuriale. Nous nous appuyons sur une étude de cas, réalisée à partir d'une recherche-action, conduite durant l'année 2006 – 2007, au sein d'une PMI relevant du secteur de la mécanique de précision. L'étude a porté sur la conception d'un Balanced Scorecard (BSC) dans le cadre d'une démarche de conduite du changement. Les multiples interactions entre les divers acteurs en présence ont permis aux chercheurs d'observer plusieurs phénomènes d'apprentissage et d'émergence, dans le cadre d'un processus collectif d'élucidation et de construction de la stratégie. Les travaux de Kaplan et Norton (2001) suggèrent que le BSC peut être utilisé autant comme un dispositif de contrôle interactif, par les processus d'apprentissage qu'il suscite, que comme un outil de contrôle diagnostic, permettant de maîtriser les variables critiques de performance et le contrôle des stratégies

délibérées. C'est son utilisation en tant que levier de contrôle interactif que nous expérimentons dans cette recherche.

Après avoir positionné le cadre conceptuel de la recherche par un positionnement de celle-ci dans la problématique du contrôle de gestion dans les organisations entrepreneuriales (1), nous présentons la méthodologie de la recherche action et le cas de l'entreprise dans laquelle celle-ci a été conduite (2). Une analyse des principales observations réalisées nous conduit à engager une discussion sur les implications de la recherche (3).

## **1. Cadre conceptuel de la recherche : la problématique du contrôle de gestion dans les organisations entrepreneuriales**

Si, par essence, il semble aisé de concevoir que c'est précisément dans les organisations entrepreneuriales que les logiques d'exploration prennent toute leur signification, ces organisations doivent en parallèle gérer des problématiques relevant de l'exploitation. L'une des thèses centrales de March (1991), repose notamment sur l'idée selon laquelle « *maintenir un équilibre approprié entre exploration et exploitation constitue un facteur primordial dans la survie et la prospérité d'un système* ». Cette coexistence entre exploration et exploitation constitue un facteur de complexité au sein de l'organisation, qui suscite de nombreuses interrogations relatives aux mécanismes d'apprentissage et d'émergence (1.1). Plusieurs recherches ont tenté d'apporter une réponse structurelle à la nécessité de résoudre le dilemme exploitation/exploration, par la définition de formes ambidextres d'organisation. La conception de systèmes de contrôle de gestion ambidextres semble dès lors envisageable. Le modèle des leviers de contrôle de Simons (1995), en proposant une interrelation entre des leviers de contrôle orientés sur l'apprentissage et les stratégies émergentes et de leviers de contrôle dont l'objet consiste à focaliser l'attention sur la mise en œuvre des stratégies délibérées, suggère cette idée d'une utilisation simultanée de deux modèles de contrôle. Dans ces conditions, il semble possible de s'interroger sur le rôle et la place du BSC au sein d'un système de contrôle ambidextre et, plus particulièrement, sur ses potentialités d'utilisation en tant que levier de contrôle interactif (1.2).

### **1.1. Les logiques entrepreneuriales : Exploitation/Exploration, capacités dynamiques et émergence**

Afin de mieux comprendre les logiques entrepreneuriales, il convient de se référer aux travaux fondateurs de Schumpeter (1934). Pour cet auteur, l'entrepreneur est celui qui réalise de nouvelles combinaisons productives. Comme le rappellent Mintzberg et al. (1999), les nouvelles combinaisons consistent à « *faire de nouvelles choses* » ou « *faire les choses que l'on fait déjà, mais de façon différente* ». En cela, elles ne sont pas l'apanage du créateur, ou du propriétaire, de

l'entreprise. D'ailleurs, pour Schumpeter, si le fondateur cesse d'innover, même s'il demeure à la direction de l'entreprise, il perd, *de facto*, son statut d'entrepreneur<sup>1</sup>. La notion d'entrepreneuriat apparaît donc consubstantielle à celle d'innovation. Pour plusieurs économistes dont les travaux s'inscrivent dans une approche évolutionniste (Nelson et Winter, 1982 ; Dosi et al., 1990 ; Teece et al., 1997), l'innovation est le fruit de processus d'apprentissage qui procèdent de routines organisationnelles. Dosi et al. (1997) opèrent alors une distinction entre « *routines statiques* » et « *routines dynamiques* » ; les dernières étant orientées vers l'apprentissage et le développement de nouveaux produits et procédés : « *Ainsi, l'activité de R.D. procède de l'emploi de routines pour déterminer ce qu'il faut explorer, comment et dans quelle mesure* » (Dosi et al., 1997, p. 243). Dans le prolongement de ces travaux, plusieurs auteurs (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Makadok, 2001 ; Winter, 2003 ; Helfat et al., 2007) développent le concept de capacités dynamiques : « *une capacité dynamique est la capacité d'une organisation à constamment créer, étendre ou modifier sa base de ressource* » (Helfat et al., 2007, p. 4). Pour ces auteurs, la base des ressources d'une organisation est composée, d'une part, par des actifs, qui peuvent être tangibles, intangibles, ou humains et d'autre part, de capacités. Ces dernières se scindent en deux : *les capacités opérationnelles*, qui permettent à la société d'opérer au jour le jour, et *les capacités dynamiques*, sources de changement, puisqu'elles permettent de créer de nouvelles ressources, de les enrichir ou de les modifier.

Nous retrouvons ici la distinction entre exploration et exploitation, qui conduit March (1991) à accorder une place centrale aux processus d'apprentissage et d'acquisition de connaissances : l'exploitation fait référence à des notions telles que perfectionnement, choix, production, efficacité, sélection, implémentation, exécution (March, 1991, p. 71) ; l'exploration renvoie à des notions telles que recherche, variation, prise de risque, jeu, flexibilité, découverte, innovation (March, 1991, p. 71). Si, comme le notent Gupta et al. (2006), la vision selon laquelle l'exploration fait référence à l'apprentissage et à l'innovation, apparaît comme consensuelle dans la littérature, en revanche, pour ces mêmes auteurs, ce renvoi à l'apprentissage est source d'ambiguïtés<sup>2</sup>. L'exploitation fait-elle uniquement référence à l'utilisation de la connaissance passée ou procède-t-elle également de processus d'apprentissage ? Et, si tel est le cas, quelle est la nature de cet apprentissage ? Pour March (1991), toute activité, qu'elle relève de l'exploitation autant que de l'exploration, inclut une certaine forme d'apprentissage. Concernant l'exploitation, son essence réside dans le perfectionnement et l'extension des compétences, technologies et paradigmes existants, tandis que l'essence de l'exploration tient dans l'expérimentation de nouvelles alternatives (March, 1991, p. 85). En d'autres termes, une organisation entrepreneuriale est confrontée à une double recherche :

<sup>1</sup> Dans le cas étudié, le rôle d'entrepreneur est assuré par une équipe dirigeante, composé de cadres salariés, auxquels l'actionnaire a délégué la direction de l'entreprise.

<sup>2</sup> Pour une revue de la littérature sur cette question, voir Gupta et al. (2006).

« s'adapter à un environnement changeant, explorer de nouvelles idées ou de nouveaux processus et développer de nouveaux produits et services pour des marchés émergents ; Dans un même temps, elles ont besoin de stabilité pour entretenir leurs compétences actuelles et exploiter les produits et services existants » (Jansen et al., 2005). En cela, elles conjuguent exploration et exploitation. Entrepreneuriat et apprentissage apparaissent ainsi comme intimement liés. Pour Mintzberg et al. (1999), ils s'inscrivent tout deux dans des approches non normatives de la stratégie. Le modèle de l'apprentissage traite l'élaboration de la stratégie comme un processus émergent. Les auteurs opposent alors la « *stratégie délibérée qui met l'accent sur le contrôle* » et « *la stratégie émergente qui met l'accent sur l'apprentissage* » (Mintzberg et al., 1999, p. 197). Le concept de stratégie émergente « *ouvre la voie à l'apprentissage, parce qu'il reconnaît le droit de l'entreprise à faire des expériences. Une action isolée sera menée, des retombées seront observées, et le processus continuera jusqu'à ce que l'entreprise se rassemble sur un modèle, qui deviendra sa stratégie* » (Mintzberg et al., 1999, p. 198). En d'autres termes : « *L'entreprise a pris des mesures, l'une après l'autre, qui ont fini par converger pour donner une certaine cohérence, ou schéma* » (Mintzberg et al., 1999, p. 21). Or, pour Mintzberg et ses co-auteurs, toute stratégie en prise avec le monde réel, se doit de conjuguer stratégies délibérées et stratégies émergentes : « *exercer un contrôle tout en favorisant l'apprentissage* » (Mintzberg et al., 1999, p. 22). Là encore, l'entreprise est confrontée au dilemme entre exploitation et exploration : mettre en œuvre et contrôler des stratégies intentionnelles et délibérées et, dans le même temps, détecter et formuler de nouvelles stratégies dont il convient de favoriser l'émergence. Une abondante littérature<sup>3</sup>, poursuit l'ambition d'apporter des réponses structurelles à un tel dilemme en préconisant notamment le développement d'organisations « ambidextres ». O'Reilly et Tushman (1997), définissent ainsi des organisations scindées en deux types distincts d'unités : les « *unités exploitantes* » qui poursuivent des innovations incrémentales, caractérisant des améliorations de faible ampleur, dans leurs produits et processus existants ; les « *unités exploratrices* », chargées de développer des innovations « *radicales* » ou « *discontinues* » (Tab. 1).

Comme le suggèrent, dans un récent article, O'Reilly et Tushman (2007), l'ambidextrie organisationnelle pourrait relever des capacités dynamiques de la firme.

Un tel modèle d'organisation ambidextre n'est pas sans implications sur les systèmes de contrôle de gestion et plusieurs travaux de recherche s'interrogent sur l'organisation et les modalités d'un contrôle de gestion ambidextre. Le modèle de Simons (1995) en suggérant un découpage entre leviers de contrôle interactifs, orientés vers l'exploration et leviers de contrôle diagnostics, centrés

<sup>3</sup> Pour une revue de la littérature sur les organisations ambidextres, voir notamment Farjaudon et Soulerot (2007)

sur l'exploitation, offre à ce sujet, un cadre conceptuel riche d'intérêts. Il importe dès lors de s'interroger sur le rôle que peut revêtir le BSC au sein d'un système de contrôle ambidextre.

**Tableau n° 1 : Le champ de l'organisation ambidextre**

**O'Reilly et Tushman, 1997, p. 80.**

	Unités « <i>exploitantes</i> »	Unités « <i>Exploratrices</i> »
<b>Intention stratégique</b>	coûts, profit	innovation, croissance
<b>Activités critiques</b>	opérations, efficacité, innovations incrémentales	adaptabilité, nouveaux produits, innovations radicales
<b>Compétences</b>	opérationnelles	entrepreneuriales
<b>Structure</b>	formelles, mécanistes	adaptatives, lâches
<b>Contrôles, récompenses</b>	marges, productivité	faits marquants, croissance
<b>Culture</b>	efficacité, aversion au risque, qualité, clients	Prise de risque, réactivité, flexibilité, expérimentation
<b>Style de management</b>	autoritaire, top down	visionnaire, participatif

### 1.2. Le BSC : levier de contrôle au sein d'un système de contrôle « ambidextre »

Dans le contexte d'organisations entrepreneuriales, le contrôle de gestion est confronté à plusieurs dilemmes :

- Contrôler et maîtriser l'efficacité des produits et processus existants, dans le cadre d'une amélioration continue (innovation incrémentale) d'une part ; identifier de nouveaux besoins sur les marchés auxquels proposer des couples produits/services innovants, conquérir de nouveaux segments stratégiques, d'autre part.
- Contrôler et maîtriser la mise en œuvre des stratégies délibérées, évaluer leurs résultats en termes de rentabilité, d'un côté ; détecter, comprendre et favoriser les stratégies émergentes, d'un autre côté.
- Piloter les variables clés de performance, permettre aux acteurs d'éviter des dérives par rapport aux standards, d'une part ; d'autre part, développer des systèmes de pilotage favorisant l'autocontrôle, l'interprétation des résultats, la résolution de problèmes et la prise de décision par les acteurs, l'expression de leur créativité, de leur réactivité, au service d'une remise en question permanente.
- Conjuguer un pilotage permettant d'entretenir et maîtriser les ressources et compétences clés de l'entreprise, au sens de la Resource Based View (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Hamel et Prahalad, 1990), et un pilotage orienté vers la détection et la maîtrise des capacités dynamiques de l'entreprise.

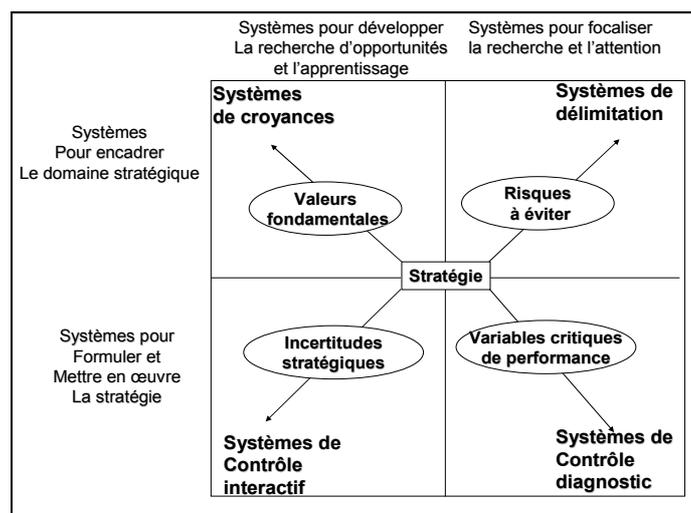
Ces remarques orientent notre réflexion vers des systèmes de contrôle ambidextres. A cette fin nous nous appuyons sur les travaux de Simons (1995) portant sur la mobilisation simultanée de différents leviers de contrôle, opposant notamment des systèmes de contrôle diagnostic et des systèmes de contrôle interactif (1.2.1). Cela nous conduit à étudier le BSC en tant que levier de contrôle interactif (1.2.2).

### 1.2.1 Un modèle de contrôle ambidextre : les leviers de contrôle (Simons, 1995)

Le modèle des leviers de contrôle de Simons (1995) opère une double distinction : des systèmes de contrôle focalisés sur l'attention opposés à des systèmes orientés vers la recherche d'opportunités et l'apprentissage ; des systèmes destinés à encadrer les domaines stratégiques opposés à des systèmes chargés de formuler et de mettre en œuvre la stratégie (Fig. 1).

Simons (1995), distingue ainsi quatre leviers de contrôle qui, loin d'être antinomiques, peuvent au contraire être utilisés de manière complémentaire et faire système au sein d'un dispositif global de contrôle de gestion : les *systèmes de croyance*, portant sur un ensemble explicite de valeurs organisationnelles que les dirigeants communiquent formellement et renforcent de manière systématique, en vue de développer une culture et des buts organisationnels, susceptibles de créer du sens et de fournir une orientation commune ; les *systèmes de limites*, qui portent sur la délimitation des frontières d'activités stratégiques et focalisent l'attention des responsables sur les risques à éviter ; les *systèmes de contrôle diagnostic*, qui portent sur la maîtrise des variables critiques et représentent la forme la plus classique du contrôle de gestion, fondée sur le contrôle a posteriori des résultats, leur comparaison à des objectifs ou des standards, l'adoption de mesures correctrices ; les *systèmes de contrôle interactifs*, centrés sur les incertitudes stratégiques et orientés vers la recherche d'opportunités et l'émergence de nouvelles stratégies.

**Fig. 1 : Les leviers de contrôle  
(Simons, 1995)**



Au-delà des systèmes de croyances et de limites, c'est plus particulièrement sur l'opposition entre contrôle diagnostic et contrôle interactif que se construit une dialectique entre exploitation et

exploration. Très explicitement, Simons (1995) oppose les systèmes de contrôle diagnostic focalisés sur la mise en œuvre des stratégies délibérées et les systèmes de contrôle interactif, orientés vers « *l'adaptation aux environnements compétitifs* » et surtout, vers les stratégies émergentes : « *les systèmes de contrôle interactif sont utilisés pour guider les processus bottom-up d'émergence de la stratégie* » (Simons, 1995, p. 98). Cette distinction entre contrôle diagnostic et contrôle interactif traduit l'opposition désormais classique entre deux modèles de représentation du contrôle de gestion : la régulation cybernétique et le modèle de l'apprentissage organisationnel (Hofstede, 1978 ; Mevellec, 1990 ; Lorino, 1995,...). Très concrètement, les systèmes de contrôle diagnostic font appel à des dispositifs courants de contrôle de gestion (plans, budgets, tableaux de bord, systèmes de reporting, etc.). En revanche, les systèmes de contrôle interactif sont basés sur des schémas de management participatif, favorisant l'interaction, le partage d'informations et l'apprentissage, par des processus de type bottom-up. Cela fait appel, par exemple, à des comités, des réunions de travail, des groupes de progrès, des revues de performance, etc. « *À travers le dialogue, le débat et l'apprentissage qui accompagnent le processus interactif, une nouvelle stratégie émerge* » (Simons, 1995, p. 102). De la Villarmois et Stéphan (2005) évoquent à ce titre, le cas du Cockpit, utilisé par l'équipe de direction de *Bouygues Telecom*. Nous retrouvons ici plusieurs approches du contrôle de gestion telles que celle suggérée par Johnson (1992) à travers le concept de « *bottom-up empowerment* » ou l'approche de Lorino (1995) fondée sur l'autonomie cognitive et politique des acteurs. Pour Simons (1995), le contrôle interactif demeure cependant l'affaire du « *Top management* ».

Ce système n'exclut pas le contrôle diagnostic, c'est là que le modèle de Simons (1995) devient ambidextre. L'auteur préconise notamment d'utiliser conjointement les deux leviers de contrôle avec des finalités différentes : les leviers de contrôle diagnostic pour contrôler la mise en œuvre des stratégies délibérées, piloter les facteurs clés de succès sur les domaines d'activités stratégiques existants de l'entreprise ; les leviers de contrôle interactifs pour favoriser l'apprentissage, l'innovation et l'émergence de stratégies nouvelles. Simplement, il recommande que parmi l'ensemble des dispositifs de contrôle de l'entreprise, un seul soit réservé au contrôle interactif : « *si l'organisation possède n systèmes de contrôle (...), l'un de ces systèmes sera utilisé interactivement et (n - 1) systèmes seront utilisés de manière diagnostique* » (Simons, 1995, p. 103). Cela nous conduit à nous interroger sur l'utilisation du BSC.

### ***1.2.2 Le BSC comme dispositif de contrôle interactif.***

Lorsque l'on étudie les nombreux exemples de BSC, présentés notamment par Kaplan et Norton (2001), une première impression domine : dans de nombreux cas, le BSC semble relever d'une logique déterministe, verticale, descendante, normative et formalisée. En cela, il répond aux mêmes

caractéristiques que celles de la planification stratégique, dont Mintzberg (1994) souligne les caractéristiques. Les BSC procèdent d'un processus descendant (« *top-down* »), la stratégie est décidée au sommet de la hiérarchie et se décline de haut en bas dans les divers centres de responsabilité, ils s'inscrivent dans un processus rationnel et formalisé, linéaire dans le temps et dans l'espace. Sont ainsi décomposés, et cloisonnés, les moments de conception et de mise en œuvre de la stratégie, le temps de la réflexion et celui de l'action, les différentes logiques fonctionnelles. Les BSC relèvent d'un processus déterministe et normatif qui s'inscrit dans la logique des stratégies délibérées, laisse apparemment peu de place aux stratégies émergentes, et s'impose aux acteurs. En d'autres termes, le BSC obéit à une logique descendante de déploiement des stratégies intentionnelles, au sein de l'organisation. Cette impression est renforcée par la notion « *d'alignement stratégique* » qui, tout particulièrement dans leur dernier opus, est présentée par Kaplan et Norton (2007) comme l'une des finalités fondamentales du modèle, En cela, le BSC apparaît comme un modèle de contrôle diagnostique, permettant tout à la fois l'alignement stratégique et le contrôle *a posteriori* des stratégies délibérées.

Présenté ainsi, le BSC ne cadre pas avec la logique du modèle entrepreneurial. En effet, ce dernier répond aux caractéristiques suivantes : l'élaboration de la stratégie procède d'un processus visionnaire fortement ancré dans les logiques et la personnalité de l'entrepreneur (Mintzberg et al., 1999). Comme le soulignent Mintzberg et al. (1999), sa tournure d'esprit et ses mécanismes de pensée les plus profonds demeurent essentiels : l'intuition, le jugement, la sagesse, l'expérience et la perspicacité. Dès lors, pour les auteurs, « *la stratégie est perspective ; associée à l'image et à l'orientation, elle est vision* » (Mintzberg et al., 1999). La vision du dirigeant est donc à la base du modèle entrepreneurial. Elle traduit les représentations mentales actuelles du dirigeant concernant le futur de son organisation, de ses activités et de son environnement (Filion, 1989 ; Carrière, 1990 ). Cela conduit Mintzberg et al. (1999) à penser que la stratégie entrepreneuriale est à la fois délibérée et émergente : « *délibérée dans ses grandes lignes et son orientation, émergente dans ses détails pour permettre les adaptations en cours de route* » (Mintzberg et al., 1999). Le processus entrepreneurial peut être perçu, en outre, comme un système global (Marchesnay, 1991). Notamment, les processus stratégiques y sont moins enclins, que dans une vision managériale classique, à découper les problèmes de manière fonctionnelle. Contrairement au modèle de la planification stratégique, la synthèse semble plus importante que l'analyse. De même, réflexion et action, conception de la stratégie et mise en œuvre, participent d'un processus continu, de type heuristique, et non d'un processus discret où les phases de formation de la stratégie sont décomposées et isolées dans le temps et dans l'espace. Or, précisément, la tendance du BSC est bien de découper le pilotage stratégique de manière fonctionnelle : l'axe financier qui, comme son nom l'indique, intéresse avant tout les aspects financiers de l'entreprise, l'axe client qui est

l'apanage du marketing, l'axe processus interne centré sur les fonctions production et logistique et l'axe apprentissage qui se réduit bien souvent à la fonction ressources humaines<sup>4</sup>.

Faut-il en conclure que, parce qu'il ne cadre pas avec le modèle entrepreneurial, le BSC ne constitue pas un outil pertinent pour les entreprises entrepreneuriales ? C'est oublier un peu trop rapidement les fondements même du concept de BSC : modèle de performance globale, équilibré, dans lequel les indicateurs comptables et financiers ne figurent pas de manière prioritaire, mais sont mis en perspective par rapport à un ensemble élargi d'indicateurs (commerciaux, logistiques, techniques, sociaux, etc.), pertinents pour la stratégie ; modèle où la performance ne fait pas l'objet uniquement d'une constatation *a posteriori*, mais dans lequel se côtoient des indicateurs de résultats (« *outcomes* ») et des indicateurs prospectifs de processus (« *drivers* »), témoins d'un potentiel de performance en construction ; modèle qui accorde également, du moins dans son esprit, sinon dans ses applications, une place de choix à l'immatériel et l'intangible en tant que sources de création de valeur. Plutôt que de renoncer à doter l'entrepreneur d'un outil de pilotage stratégique, ne peut-on pas, au contraire, revenir aux principes même des BSC et adapter sa conception au modèle entrepreneurial ?

Il semble dès lors pertinent de réfléchir sur les conditions d'utilisation du BSC dans une approche interactive. Kaplan et Norton (2001) suggèrent eux même cette idée : le BSC peut permettre « *l'identification et le soutien des stratégies émergentes* » (Kaplan et Norton, 2001, p. 337). Citant, explicitement, le modèle de Simons (1995), ils précisent que « *certaines applications (de BSC) ont échoué parce que les organisations n'ont utilisé leur tableau de bord que pour le diagnostic et n'ont pas réussi à tirer les bénéfices d'apprentissage et d'innovation d'un système interactif* » (Kaplan et Norton, 2001, p. 378). Cependant, pour Norreklit (2000), si Kaplan et Norton (2001) recommandent que les indicateurs du BSC forment la base d'un contrôle interactif et d'un apprentissage en double-boucle, cela ne semble pas clairement compatible avec la méthode de contrôle qu'ils décrivent. Celle-ci apparaît en effet, pour Norreklit, comme hautement mécaniste et hiérarchisée de manière descendante. Pour l'auteur, le BSC peut ainsi apparaître comme un dispositif rigide ne permettant pas de détecter les opportunités, les chocs ou les ruptures stratégiques (Norreklit, 2000, p. 78). Le BSC doit alors, pour être efficace, s'ancrer dans le management et l'organisation. L'auteur cite différentes expériences scandinaves où le BSC a été appliqué avec succès dans une démarche participative (Olve et al., 1997 ; Maisel, 1992). Dans le même ordre d'idée, Voelpel et al. (2005), évoquent « *la tyrannie du BSC* » dans un contexte d'économie de l'innovation. Pour les auteurs, le BSC est source de rigidités, il procède d'une vision statique, il

---

<sup>4</sup> Alors que dans l'esprit des BSC, il s'agit bien plus que de cela : l'ensemble des ressources, compétences, capacités dynamiques qui permettent à l'entreprise de développer sa capacité à apprendre et à innover. Cela intéresse certes les ressources humaines au premier chef, mais également, les processus organisationnels, relationnels, les systèmes d'information et de management de la connaissance, etc.

ignore la nature changeante de l'environnement et la nécessité pour l'entreprise de « *co-évoluer* » avec celui-ci. Ils proposent alors une approche alternative au BSC, qu'ils intitulent « *Systemic ScoreCard* », dans laquelle, notamment, l'innovation et le management des connaissances, loin d'être cantonnés au sein de l'axe apprentissage-innovation, interviennent dans l'ensemble des axes. Malgré les critiques et interrogations que suscite le BSC, il semble possible d'envisager son utilisation dans une démarche interactive. La conception du BSC pourrait, en premier lieu, donner prétexte à une réflexion collective sur la stratégie de l'entreprise. Au terme, d'un processus d'élucidation collective, des stratégies émergentes pourraient alors prendre forme et réunir les acteurs en présence autour d'une représentation commune de la stratégie et de la vision. De la même manière, la conception de la carte stratégique pourrait permettre la construction, par un collectif d'acteurs, d'une vision commune sur la trajectoire stratégique et sur les leviers de performance. Cela serait l'occasion d'une remise en question(s) des fondamentaux de la stratégie actuelle en vue d'une (*re*)formulation stratégique. En cela, nous serions en présence d'un apprentissage en double boucle au sens d'Argyris et Shön (1978). La carte stratégique, loin d'être « *gravée dans le marbre* », pourrait ainsi donner lieu à un questionnement périodique (annuel, semestriel, trimestriel ?). Le BSC pourrait alors constituer un dispositif de contrôle interactif. C'est dans cette perspective que nous l'avons expérimenté lors d'une recherche action.

## **2. Méthodologie de la recherche : une étude de cas portant sur une entreprise entrepreneuriale**

Dans un premier temps, nous présentons la méthodologie de la recherche (2.1.), pour décrire ensuite, le cas de l'entreprise dans laquelle celle-ci s'est déroulée (2.2.).

### **2.1. La méthodologie du cas**

Le phénomène d'observation est dynamique par la nature : le problème consiste à mettre en évidence le processus de conception d'un BSC au sein d'une organisation, afin de mieux comprendre ses implications en termes managériaux. La méthode la plus cohérente est l'étude de cas . L'accès aux sources primaires a été facilité par un contact direct et régulier avec le Directeur Général (DG), le Directeur commercial et des achats (BM, « Business Manager ») et les membres d'un Comité de Direction (CD) élargi aux chefs de lignes, dans le contexte d'une recherche action, engagée depuis octobre 2005. Ces contacts ont pris forme à travers des réunions de travail et divers entretiens semi-directifs avec les cadres concernés.

La recherche action a porté sur la conception d'un BSC. Après avoir présenté le modèle aux membres de l'équipe dirigeante, le rôle des chercheurs a consisté à animer plusieurs réunions de travail s'inscrivant dans trois étapes du processus : 1°) Réflexion sur la vision et la stratégie de

l'entreprise ; 2°) Conception d'une carte stratégique (modèle « causes-effets ») ; 3°) Définition d'indicateurs. Généralement, les cadres disposaient, entre chaque journée de travail, d'un délai suffisant leur permettant de préparer l'étape suivante en l'absence des chercheurs. La réunion qui suivait débutait généralement par une mise en commun de l'avancée des travaux. Les acteurs de l'entreprise ont ainsi travaillé sur la conception des cartes stratégiques et le choix d'indicateurs de performance. Des entretiens individuels ou de groupe ont été menés avec les membres du CD et trois Chefs de ligne, à la fin de l'expérience. Il s'est alors agi d'établir un bilan de synthèse de celle-ci, en recueillant les impressions des différents acteurs impliqués. Ces matériaux ont été complétés par des entretiens semi-directifs conduits auprès de deux clients principaux ainsi que du responsable d'une entreprise de sous-traitance avec laquelle l'entreprise s'inscrit dans des relations de coopération. Cela a permis une triangulation d'information. Les entretiens et débats en réunion ont été enregistrés, transcrits en totalité et analysés thématiquement.

**Tableau n° 2 : Réunions et entretiens individuels**

Noms	Fonction	Objectifs et contenu	Dates	Durée
<b>Eric Espinosa</b>	Directeur Général (DG)	Historique, présentation de l'entreprise, orientations stratégiques,...	7/11/2005	2 heures
			8/2/2007	2 heures
<b>Sacha Expert</b>	Business Manager (BM)	Historique, présentation et visite de l'entreprise. Réflexion sur la pertinence du BSC pour MSI	8/2/2007	6 heures
<b>10 personnes</b>	Comité de Direction (incluant DG et BM, Directrice des Ressources Humaines (DRH), Contrôleur de Gestion, Directeur de Production, Responsable Qualité) et élargi aux Chefs de ligne (CL)	<u>Matin + Déjeuner</u> : exposé et discussion sur le BSC avec DG et BM <u>AM</u> : travail avec le CD élargi sur les objectifs de l'étude, Présentation du BSC - Définition d'un plan de travail  <u>Matin</u> : séance de travail sur la vision et la stratégie <u>AM</u> : suite + présentation de la méthodologie de conception de la carte stratégique  <u>Matin</u> : Compte-rendu sur la carte stratégique élaborée par le CD élargi en l'absence des chercheurs <u>AM</u> : Suite, élaboration d'une carte stratégique définitive – objectifs pour la prochaine séance sur indicateurs  Compte-rendu sur les indicateurs retenus par le CD élargi en l'absence des chercheurs. Conclusion sur apports et limites et perspectives de l'expérience.	13/4/2007	6 heures
			15/5/2007	6 heures
			6/7/2007	6 heures
			11/9/2007	3 heures
<b>3 personnes</b>	Chefs de ligne (CL)	Compte rendus d'expérience, entretiens individuels, semi-directifs	11/9/2007	3 heures
<b>DC</b>	Directeur des achats - Schlumberger	Entretien semi-directif sur représentations de MSI	6/9/2007	2 heures
<b>JMI</b>	Directeur des achats - Cameron	Entretien semi-directif sur représentations de MSI	21/9/2007	1 heure
<b>MD</b>	Dirigeant entreprise de sous-traitance « coopétiteur »	Entretien semi-directif sur représentations de MSI	14/9/2007	1 heure

## 2.2. Présentation du cas MSI

La recherche action a été conduite au sein de Mecanic Sud Industries (MSI), une PMI industrielle spécialisée dans le secteur de la mécanique de précision. Après un bref historique de l'entreprise et un exposé de ses orientations stratégiques (2.2.1), nous soulignons son caractère entrepreneurial en insistant sur l'existence, au sein de la société, de capacités dynamiques (2.2.2).

### 2.2.1 Historique et orientations stratégiques

Créé en 1977, MSI fabrique des pièces et des ensembles mécaniques de haute précision, principalement utilisés dans le secteur du forage et des outils de mesure pour l'industrie du pétrole et du gaz. Située à Béziers au Sud de la France, MSI présente un chiffre d'affaires évalué à 24 millions d'euros en 2007 et emploie 130 personnes. Le chiffre d'affaires a ainsi été triplé entre 2004 et 2007 et l'entreprise affiche d'excellents résultats en termes de bénéfice et de rentabilité financière.

M. Rochette, le père de l'actuel actionnaire de MSI, possédait initialement un groupe industriel localisé à Saint-Etienne. Il a créé MSI à Béziers en 1977, après avoir pris conscience de la nécessité de développer une proximité auprès de son client historique : Cameron Beziers, filiale d'une société américaine et leader dans la fourniture de produits d'équipement de flux, des systèmes et des services liés au pétrole, au gaz et aux industries de transformation. Depuis le commencement, le dirigeant de MSI était le fils de M. Rochette.

Jusqu'à 1996, Cameron Béziers représente plus de 90 % du chiffre d'affaires de la société et considère celle-ci comme un atelier externalisé.

Bien que MSI soit profitable, la dépendance vis-à-vis de Cameron apparaît rapidement comme une menace et conduit M. Rochette à recruter un Directeur Général : Eric Espinosa, le premier ingénieur recruté dans la société. Le DG, nouvellement nommé, doté d'une solide expérience dans la production, suit une formation approfondie en gestion stratégique, qu'il mettra immédiatement en pratique dans la société. Son premier souci sera de transférer le savoir-faire acquis auprès de Cameron Beziers, aux autres usines du Groupe Cameron. Ainsi, MSI a étendu ses activités internationales depuis 2000 pour approvisionner les sites de Cameron à Singapour, au Mexique, en Roumanie...

En même temps, le DG identifie deux segments principaux :

- Un segment de volume moyen, standardisé, au sein duquel un facteur clé de succès essentiel réside dans le prix et la différenciation retardée. La concurrence provient principalement des pays à bas coûts.

- Un segment plus technique, lié aux petits volumes et à haute valeur ajoutée, incluant l'intégration d'ensembles générateurs de marges élevées, associées à d'importantes barrières à l'entrée techniques.

Cette segmentation se traduira par une restructuration à grande échelle de la société et par la création de deux entités séparées :

*Hitemco Méditerranée* : cette société, spécialisée dans la production de revêtements, a été acquise par MSI en 2002 et fusionnée avec le premier segment mentionné ci-dessus. Le prix en constituant un facteur clé de succès, la production a été lourdement automatisée. Le chiffre d'affaires de cette entité représente environ 25 % de du C.A. global en 2005. Malgré une vive concurrence, particulièrement sur la zone dollar, les affaires se sont maintenues sur un plan mondial, en raison d'un effort important de réduction des coûts.

*Mecanic Sud* : cette entité relève du deuxième segment et affiche un chiffre d'affaires représentant environ 60 % du C.A. total. La société mise lourdement sur le savoir-faire développé dans ce segment pour assurer sa croissance. Cela s'est traduit notamment par l'acquisition d'un nouveau client important en 2005 : Schlumberger. Ce changement a permis de réduire la dépendance envers Cameron à 60 % du Chiffre d'affaires.

Cette nouvelle organisation a permis à la société de gagner en part de marché sur un segment fort, expérimentant ainsi une croissance soutenue au cours de ces dernières années.

Depuis 2002, plusieurs événements ont changé sur le marché dans lequel MSI opère. D'abord, en raison de la vive augmentation des prix du pétrole, ce marché cyclique a connu une évolution rapide durant les 5 dernières années. Cela conduit les fabricants de pièces de forage et d'outils de mesure, comme Cameron ou Schlumberger, à accélérer leur recentrage sur des compétences fondamentales et à réorienter ainsi leur politique de sous-traitance. Ainsi, les politiques d'achat changent et des techniques « *plus professionnelles* » sont adoptées : une nouvelle génération d'acheteurs est recrutée, avec une focalisation sur les marges et les délais bien plus que sur les rapports interpersonnels avec les fournisseurs.

Le DG de MSI a bien compris ces mutations, aussi a-t-il décidé d'amorcer un changement stratégique majeur en 2002-2003, orienté principalement vers de deux types de décisions. La première consiste à rompre avec le modèle conventionnel de gestion des affaires en vigueur dans cette industrie, fondé sur des relations bilatérales avec le client. Cameron a représenté pour MSI un client historique pendant une longue période et MSI connaît parfaitement ses habitudes et contraintes. Les dirigeants de MSI pensent ainsi qu'il est possible d'anticiper les besoins concernant certains ensembles récurrents. Ainsi, ont-ils pris le risque de programmer leur production à l'avance, produire et stocker, en vue de profiter d'avantages tant en termes de coûts, en raison d'une

élévation des volumes de production, qu'en termes de délais. Par là même, MSI a développé de réelles compétences en termes de planification.

La deuxième décision s'inscrit dans une politique de segmentation. Les dirigeants de MSI ont décidé de conduire en profondeur l'analyse de tous les produits qu'ils étaient capables de produire et de se recentrer sur ceux pour lesquels ils bénéficient d'une position compétitive supérieure, se désengageant ainsi volontairement de plusieurs produits. Ceci leur permet de se concentrer sur leur cœur de compétences et de réorganiser leur propre réseau de sous-traitants. A ce niveau, deux évolutions sont marquantes : la volonté de développer des relations de coopération avec un concurrent principal dans une perspective d'échanges « *gagnant-gagnant* » ; transformer un sous-traitant en « *coopétiteur* », en achetant sa technologie fondée sur la technique du Laser et en développant avec lui des relations de coopération. La société MSI s'inscrit ainsi dans une approche réseau, en développant une stratégie de « *coopétition* » (Branderburger et al., 1997 ; Dagnino et al., 2007). Par cette stratégie, consistant à rompre avec le « *business model* » en vigueur dans l'industrie de la sous-traitance en mécanique de précision, MSI est à l'origine d'une rupture stratégique au sein de l'industrie dans lequel elle évolue.

Pour résumer : initialement sous-traitante et dépendante d'une usine appartenant à un grand groupe spécialisé dans la réalisation et la distribution de pièces et d'ensembles à haute technicité dans le secteur pétrolier, MSI n'a eu de cesse, au cours des dernières années, que d'étendre ses activités et de s'émanciper de cette relation de dépendance : extension des affaires à l'ensemble des entités du groupe Cameron ; mobilisation des compétences acquises auprès d'un deuxième client important, spécialisé dans la réalisation d'instruments de mesure dans l'industrie pétrolière (Schlumberger) ; extension vers de nouveaux marchés hors pétrole. Grâce à sa réactivité, MSI a posé récemment les bases d'un développement de ses activités dans les secteurs de la verrerie et de l'aéronautique. Son ambition est d'atteindre un haut niveau de prestation d'intégrateur « *mécatronique* » en enrichissant son niveau de compétences mécaniques par un savoir-faire en électricité et électronique. Son but, pour les années à venir, consiste donc à mobiliser ces compétences afin de capter d'importantes parts de marché dans des industries telles que l'armement, l'aéronautique ou le nucléaire.

Parallèlement, MSI a adapté son organisation en développant le concept de « *lean manufacturing* ». Cela s'est traduit notamment par un découpage organisationnel en « *lignes* », regroupant des sous ensembles homogènes, réunis par familles de produits se caractérisant par des attentes clients communes et appartenant à un même segment stratégique.

### **2.2.2 L'existence de capacités dynamiques**

Les différents entretiens et leur analyse nous ont suggérés plusieurs atouts organisationnels, ressources ou compétences, propres à l'entreprise, susceptibles d'expliquer l'existence de capacités

dynamiques. Par sa stratégie de « *coopétition* », MSI a changé ses opérations actuelles et a développé de nouvelles capacités opérationnelles. L'un des atouts principaux de MSI réside également dans sa réactivité et, plus particulièrement, dans la capacité de ses dirigeants à comprendre les problématiques de leurs clients et à détecter rapidement la nature de leurs besoins, pour leur proposer des solutions globales « produits/services », sur mesure, adaptées à ces besoins. Les deux cadres principaux (DG et BM) partagent des structures cognitives atypiques dans leur secteur. Leurs modèles mentaux sont caractérisés par une ouverture d'esprit liée à leur histoire personnelle. Ils sont tous deux ingénieurs, mais ne regardent pas uniquement l'industrie à travers une lentille purement technique. Ils ont compris l'importance des notions d'intimité et d'empathie envers le client, la notion d'orientation « *marché* ». Comme exposé par un acheteur, chez l'un de leurs clients principaux, « *MSI écoute les besoins des clients et tient compte de leurs contraintes comme aucun autre fournisseur dans l'industrie. Bien qu'ils ne soient pas moins chers, ils présentent des avantages significatifs qui me poussent à considérer qu'ils seront un fournisseur principal pour nous dans les années à venir* ». Une telle ouverture d'esprit pourrait avoir été facilitée par une formation approfondie en gestion et en stratégie. À cet égard, les dirigeants mentionnent cette formation comme une explication de leur approche spécifique de l'industrie. Il en résulte une réelle capacité d'analyse stratégique : des questions telles que l'analyse de portefeuille, la segmentation stratégique, le positionnement ou la chaîne de valeur, sont réexaminées en permanence dans l'entreprise. Les deux cadres dirigeants partagent un réel esprit d'entrepreneur. Une idée forte, qui est ressortie de leurs propos, lors d'entretiens ou des discussions en réunion, tient dans un rejet de tout déterminisme et dans une volonté de remise en cause permanente des idées reçues. Les dirigeants semblaient notamment cultiver dans leurs échanges, un esprit de contradiction systématique. S'ils ne sont pas actionnaires de la société, ils se caractérisent par une vive ambition à la fois pour eux même et pour l'entreprise. Ils semblent animés par une ambition permanente de compétitivité, liés profondément à l'intention stratégique définie par Hamel et Prahalad (1990). L'intention stratégique est le moteur de changement et de la transformation de l'environnement. Les cadres ont une vision claire de l'avenir de la société, qui ne se limite pas aux ressources actuelles et aux compétences. Cela favorise l'identification des lacunes en termes de ressources et compétences et leur recherche par la « *coopétition* » notamment. L'organisation semble par ailleurs se rassembler autour de valeurs fortes : les modèles mentaux des dirigeants, caractérisés par une forte ambition et l'esprit d'entreprise, témoignent également d'un esprit d'honnêteté et de franchise. Tel que nous avons pu le vérifier lors des entretiens, ce dernier élément constitue l'un des points forts, retenu par leurs interlocuteurs aux services achats de leurs principaux clients, ainsi que par l'un de leurs « *coopétiteurs* ». Notons que cet équilibre entre la franchise et l'ambition semble essentiel dans des stratégies de « *coopétition* », au sein desquelles se nouent des

relations complexes entre des notions telles que coopération et rivalité, contrôle et confiance, par exemple. Les cadres sont profondément animés par un esprit conjuguant le goût de la victoire et la volonté de développer des relations « gagnant-gagnant » durables avec les différents acteurs qui opèrent avec eux dans l'industrie. Ainsi, ils ont développé une réelle intimité avec le client, si l'on peut en juger par les propos d'un acheteur chez l'un de leurs clients importants. Lorsque l'on interroge les principaux cadres, membres du Comité de Direction, au sujet des origines de ces valeurs, unanimement, ils déclarent que celles-ci proviennent de la « culture du rugby ». Rappelons que l'entreprise est située dans une ville du Sud de la France où l'esprit de « l'Ovalie » demeure une valeur forte.

### **3. Analyse et discussions : le contrôle de gestion à l'épreuve des organisations entrepreneuriales**

C'est vers la mise en œuvre d'un contrôle ambidextre que nous oriente l'expérience de construction d'un BSC conduite au sein de MSI (3.1). Au-delà de cette expérience, portant spécifiquement sur le BSC, nous pouvons dégager plusieurs enseignements nous permettant notamment de mieux cerner la problématique du contrôle interactif (3.2).

#### **3.1 Analyse de la mise en œuvre du BSC : vers un contrôle ambidextre**

Avant la mise en place du BSC, MSI disposait essentiellement d'un contrôle de type diagnostic, composé essentiellement de trois ensembles de dispositifs : une comptabilité de gestion, calculant un coût complet selon la méthode des centres d'analyse ; un système d'évaluation et de suivi des performances financières. Ces deux dispositifs fonctionnent sous la responsabilité d'un contrôleur de gestion, membre du Comité de Direction. Un troisième dispositif organise un pilotage industriel par des tableaux de bord suivis à l'échelon des lignes de fabrication. Il est animé par le responsable qualité, également membre du Comité de Direction.

On pourrait s'interroger sur l'absence d'une gestion budgétaire. En réalité, cela provient d'une volonté affirmée de la part du Directeur Général qui se déclare farouchement hostile à toute pratique budgétaire. Celui-ci, s'appuyant sur son expérience passée au sein de grands groupes industriels, estime que les budgets sont sources de rigidité et surtout, consommateurs de moyens dans la mesure où ils incitent les responsables à demander des enveloppes supérieures à leurs besoins.

Les évolutions actuellement en cours portent sur la mise en place d'un Progiciel de Gestion Intégré et le perfectionnement du système de comptabilité de gestion, que les dirigeants souhaiteraient voir orientée, vers un calcul de coûts et de marges par lignes. Ces dernières, étant comme nous l'avons

vu, organisées en fonction des segments stratégiques de l'entreprise. Parallèlement, la mise en place d'un contrôle interne est en projet pour l'année 2008.

Ainsi, trois des leviers de contrôle identifiés par Simons (1995) se mettent en place : le contrôle diagnostic (comptabilité de gestion, tableaux de bord industriels, suivi d'indicateurs financiers) ; le système de limites (contrôle interne) ; le système de croyances (un ensemble de valeurs fortes, relevées au paragraphe précédent, que les dirigeants s'emploient à cultiver). Il manquait à cela un système de contrôle interactif, orienté vers l'apprentissage et l'innovation, à même de favoriser l'éclosion des stratégies émergentes. Notre étude a précisément porté sur l'expérimentation d'un BSC dans cette perspective.

Cela coïncidait avec la volonté des dirigeants d'introduire un management participatif en impliquant de façon plus active les chefs de ligne (CL) dans les orientations stratégiques de l'entreprise. L'idée était de favoriser leur responsabilisation et leur l'autonomie, dans une démarche « *bottom-up* », en leur demandant davantage d'initiatives, de réactivité et de prise de risque. Dans le même temps, leur participation au CD, devait favoriser les échanges et transferts de connaissances entre chefs de ligne, dans une démarche transversale. Après avoir exposé le modèle du BSC au CD dans un premier temps, puis aux CL dans un deuxième temps lors d'un Comité de Direction auquel ils ont été conviés, nous avons animé une réunion, consistant à conduire une réflexion sur la stratégie et la vision. Très rapidement, il est apparu que les échanges entre les participants favorisaient un véritable processus d'élucidation et de reformulation de la stratégie. Cela s'est également produit lors de la conception de la carte stratégique (schéma « *causes-effets* »). Là, après avoir exposé les objectifs et la méthode, nous avons laissé un délai d'un mois, aux différents participants, pour élaborer la carte stratégique. Plusieurs réunions ont été menées dans l'entreprise sous la conduite du DG et du BM. Au terme de ce travail, nous avons réuni à nouveau les acteurs en vue d'une mise en commun et de la mise en forme définitive de la carte stratégique. Nous avons procédé de même s'agissant du choix des indicateurs. Au terme du processus, plusieurs entretiens avec les dirigeants, les autres membres du CD et avec trois CL, ont été conduits afin de recueillir leurs impressions et d'établir un bilan de l'opération. L'intérêt de l'expérience, tel qu'il en est ressorti, tient dans le processus de changement qu'elle a suscité au sein de l'entreprise. De l'aveu des dirigeants, cela a agi comme un support pédagogique permettant d'expliquer la stratégie et d'impliquer l'ensemble du collectif dans une vision stratégique commune. Les différentes séances de travail ont également permis un questionnement sur la stratégie et celle-ci aurait été affinée. Les CL ont souligné également l'intérêt pédagogique du BSC et déclaré mieux comprendre désormais les orientations stratégiques de l'entreprise. Leurs propos suggèrent qu'ils se sentent davantage impliqués dans la stratégie de l'entreprise ; l'un d'entre eux avouant même qu'il avait le sentiment d'avoir joué un rôle et influencé, par ses remarques, la vision et les orientations des dirigeants.

À l'issue de cette expérience, il convient cependant de porter une appréciation plus distanciée sur ses enseignements :

- En premier lieu, dans l'optique d'un contrôle de gestion ambidextre, le contrôle interactif serait assuré par le BSC, les autres dispositifs plus traditionnels assurant les fonctions de contrôle diagnostic. Plus précisément, le contrôle diagnostic, permettrait de contrôler et d'évaluer les stratégies délibérées se situant sur une sphère stable d'activités parvenues à maturité, tandis que le contrôle interactif, par le BSC, serait orienté, vers les activités innovantes et les stratégies émergentes. Une division du travail du contrôle de gestion serait ainsi établie entre exploitation et exploration. Notons que si le contrôle diagnostic entre pour une large part dans les responsabilités du contrôleur de gestion, le contrôle interactif en revanche, dépasse la sphère d'influence de ce dernier et devient davantage l'affaire des dirigeants, dans leur capacité à animer des processus « bottom-up » et participatifs avec leurs collaborateurs.

- En second lieu, s'il paraît en effet envisageable que le BSC puisse être utilisé comme un levier de contrôle interactif, il semble que ses vertus tiennent davantage dans les processus qu'il suscite au sein de l'organisation, que dans le produit fini et l'utilisation qui devrait en découler. Tout ce passe comme si le BSC agit comme un outil de conduite du changement. En cela, il semble s'inscrire dans une logique de projet, permettant à tout un collectif d'interagir et de formuler une stratégie, dont ils peuvent construire une vision commune. On peut s'interroger alors sur la question de savoir si tout autre instrument de gestion ne serait pas en mesure d'aboutir aux mêmes résultats. En d'autres termes, l'intérêt du BSC résiderait autant dans ses vertus pédagogiques (notamment lors de l'élaboration de la carte stratégique) et les processus managériaux qu'il suscite, tout particulièrement lors de sa conception, que dans son utilisation finale en termes de tableau de bord et de pilotage.

- Enfin, se pose la question du devenir du BSC dans l'entreprise. Pour l'heure, le dispositif en est au commencement de son utilisation. Même si nous préconisons aux dirigeants, de l'utiliser périodiquement, lors de CD, pour questionner en permanence la pertinence des orientations stratégiques, nous ne savons pas quel sera son devenir dans l'entreprise. Pourtant, c'est bien là que se situent les enjeux d'un contrôle interactif : développer un dispositif de management permettant, à étapes régulières, de remettre en question la stratégie et ses fondamentaux, identifier des risques et des impasses stratégiques, explorer de nouvelles opportunités et, ainsi, favoriser l'éclosion des stratégies émergentes, en utilisant le BSC comme un instrument au service de la veille stratégique, l'apprentissage en double-boucle et l'innovation. Cela n'est pas sans susciter de nombreuses questions qui nous invitent à nous interroger sur les fondements du contrôle interactif.

### 3.2 Les enseignements de l'étude : les fondements du contrôle interactif

La démarche que nous avons tenté d'initier au cours de l'expérience relève d'une approche constructiviste du BSC, dans laquelle des acteurs ont interagi pour construire un modèle de représentation de leur entreprise. En d'autres termes, ils ont mis en scène leur vision stratégique. Pour être plus précis, les discussions, lors des séances portant sur l'analyse stratégique ou sur la construction de la carte stratégique, ont procédé d'un travail de rationalisation. En analysant, avec recul, les actions stratégiques et leurs résultats, un processus d'interprétation s'est enclenché, au cours duquel les acteurs ont donné du sens aux actions passées et, de ce processus d'élucidation collective, une cohérence leur est apparue et s'est formée une stratégie ; une stratégie émergente au sens de Mintzberg et al. (1999). Dans notre cas, le BSC a servi de catalyseur. Au-delà du seul BSC, ces observations nous renvoient à une idée plus générale qui intéresse l'ensemble des dispositifs de contrôle de gestion. Dans nombre de ses travaux, March (1978, 1982, 1991,...) pose la question de la rationalité des systèmes de gestion et met plus particulièrement en exergue les phénomènes d'ambiguïté et d'incertitude lorsque les buts et préférences des acteurs ne sont pas donnés a priori, mais relèvent davantage d'un processus de recherche. Dans un article très stimulant, March (1982) invite les gestionnaires à s'écarter des modèles rationnels de calcul et de prise de décision et à s'orienter vers ce qu'il nomme la « *technologie de la déraison* » (« *technology of foolishness* »). Celle-ci consiste à s'exonérer des dogmes des modèles normatifs de management, en introduisant une dose d'incohérence dans le raisonnement et, notamment, considère que dans certaines situations, les acteurs ont besoin « *d'agir avant de penser* » March (1982, p. 75)<sup>5</sup>. Il cite par exemple les plans et les budgets comme des moments où les acteurs peuvent donner du sens aux actions d'une période écoulée. Dans une logique entrepreneuriale, cette approche du contrôle de gestion paraît particulièrement stimulante. Comme le notent Sarasvathy et Dew (2005, p. 386), l'étude du modèle entrepreneurial « *nous offre, comme l'Archipel des Galapagos le fit pour Darwin, un ensemble exceptionnel pour comprendre comment les êtres humains agissent face aux incertitudes et à l'ambiguïté* ». March (1982) précise cependant que ces moments de « *déraison* » peuvent apparaître à des instants choisis : « *Les individus et les organisations ont besoin de faire des choses pour lesquelles ils n'ont pas de bonne raison. Pas toujours. Pas habituellement. Mais parfois. Ils ont besoin d'agir avant de penser* » (March, 1982, p. 75). Ainsi, le contrôle interactif pourrait constituer un moment privilégié durant lequel les acteurs relâchent provisoirement une part de leur rationalité. Cela serait particulièrement adapté durant les phases d'exploration. Le contrôle interactif procède ainsi d'une rationalité procédurale au sens de Simon (1976). Dans le cadre de la rationalité procédurale, en effet, les conditions du choix, qu'il s'agisse des objectifs comme des

---

<sup>5</sup> March (1982) suggère alors cinq idées : « *traiter les buts comme des hypothèses ; traiter l'intuition comme une réalité ; traiter l'hypocrisie comme une transition ; traiter la mémoire comme un ennemi, traiter l'expérience comme une théorie* ».

moyens, ne sont pas données *a priori* au décideur, elles font l'objet d'une recherche. Simon (1976) oppose à cela une approche substantive de la rationalité dans laquelle les conditions du choix sont fixées à l'avance, il s'agit d'appliquer dès lors un critère d'évaluation donné à un ensemble de solutions possibles également données au départ. La rationalité procédurale met ainsi l'accent sur les schémas de raisonnement, les processus heuristiques de cheminement cognitif, qui s'instaurent lors de la prise de décision, et ouvre ainsi la voie à l'étude des processus d'apprentissage dans le contrôle. Elle permet ainsi de dépasser la représentation cybernétique du contrôle, fondée davantage sur des processus de raisonnement de type algorithmique. Cette dernière représentation décrirait plutôt les modes de contrôle diagnostic. Ainsi, confrontées simultanément aux problématiques d'exploration et d'exploitation, les entreprises pourraient actionner différents leviers de contrôle relevant de schémas de rationalité différenciés.

Cette utilisation ambidextre des systèmes de contrôle fait également appel à des formes différenciées d'apprentissage. Dans certaines situations, celui-ci peut générer une myopie des acteurs lorsque ces derniers, forts de leur expérience, figent leurs représentations. Levinthal et March (1993) font ainsi remarquer que l'apprentissage peut créer une représentation simplifiée du monde et tendre à spécialiser l'organisation sur ses compétences distinctives. Or précisément, pour les auteurs, le modèle des ressources et compétences risque d'enfermer les acteurs dans des certitudes et des schémas de représentation bloqués, ne favorisant pas leur ouverture aux changements environnementaux. Pourtant ces ressources et compétences forment les bases de l'avantage concurrentiel. En fait, le problème est de maintenir un équilibre entre exploitation et exploration. Si le modèle des ressources et compétences demeure pertinent en situation d'exploitation, les activités d'exploration requièrent davantage des capacités dynamiques. On pourrait alors considérer que le contrôle diagnostic s'inscrit davantage dans la problématique du pilotage des ressources et compétences, tandis que le contrôle interactif, porte plus largement sur le pilotage des capacités dynamiques.

De même, il semble que les deux modes de contrôle ne font pas appel aux mêmes mécanismes d'apprentissage : le contrôle diagnostic, fondé sur le modèle de la régulation cybernétique, génère des apprentissages en simple boucle, tandis que le contrôle interactif, puise ses fondements conceptuels dans les théories de l'apprentissage organisationnel et favorise les apprentissages en double boucle (d'après le modèle d'Argyris et Schön, 1978).

En définitive, contrôle diagnostic et contrôle interactif, se présentent comme les deux faces d'un système de contrôle ambidextre, pouvant être activées de manière complémentaire, pour résoudre le dilemme consistant à gérer simultanément, des activités relevant de l'exploitation et d'autres, s'inscrivant dans l'exploration (Tab.3).

**Tableau n° 3 : Les deux faces d'un contrôle de gestion stratégique ambidextre**

	<b>Contrôle diagnostic</b>	<b>Contrôle interactif</b>
<b>Fondements conceptuels</b>	Régulation cybernétique	Apprentissage organisationnel
<b>Contexte</b>	Exploitation	Exploration
<b>Formes de rationalité</b>	Substantive	Procédurale
<b>Innovations</b>	Incrémentales	Radicales
<b>Apprentissages</b>	Simple boucle	Double boucle
<b>Finalités du contrôle</b>	Piloter et évaluer les stratégies délibérées	Repérer et piloter les stratégies émergentes
<b>Objets du contrôle</b>	Ressources et compétences clés	Capacités dynamiques

## Conclusion

En dernière analyse, l'étude souligne les nombreux paradoxes qui parcourent la problématique du contrôle de gestion, pris en tenaille entre des tensions contradictoires. Cela nous met en garde contre des visions trop simplistes, voire caricaturales, consistant notamment à renvoyer aux oubliettes les modèles classiques de contrôle de gestion de type diagnostic, au profit d'une représentation plus novatrice, représentée à travers les modèles de contrôle interactif. Les paradoxes auxquels les entreprises sont confrontées offrent une réalité bien plus complexe et suggèrent que c'est davantage dans la complémentarité des dispositifs de contrôle de gestion, qu'il convient de rechercher des solutions pertinentes.

Notamment, si contrôle diagnostic et contrôle interactif, loin de s'exclure, apparaissent comme les deux faces d'un système de contrôle ambidextre, ils deviennent fortement complémentaires. Il semble envisageable que les deux systèmes de contrôle développent des influences réciproques. Des recherches futures, pourraient à cet égard s'intéresser, dans une perspective longitudinale, à la façon dont les deux ensembles de dispositifs interagissent, en observant notamment le rôle des transferts d'apprentissage entre les deux systèmes. De même, il conviendrait d'étudier plus en profondeur comment les apprentissages se forment dans les modèles interactifs. Comment, par exemple, les acteurs en présence, coopèrent et développent par leur interaction et le partage de connaissances, des routines dynamiques qui forment une intelligence organisationnelle ? Nous en apprendrions davantage ainsi sur la formation des capacités dynamiques et le rôle du contrôle de gestion dans ces processus d'apprentissage.

Enfin, nous avons émis l'hypothèse selon laquelle, les savoir-faire développés en matière de contrôle interactif, pourraient relever des capacités dynamiques de la firme. Dans l'état d'avancement de l'expérience, il ne nous est pas possible d'apporter un éclairage sur cette question. Celle-ci, pourtant, mériterait d'être explorée dans le cadre de recherches plus approfondies. Il serait notamment intéressant d'examiner dans quelle mesure la faculté d'une entreprise à développer des

systèmes de contrôle ambidextres, en vue de résoudre le dilemme exploitation/exploration, procède de ses capacités dynamiques.

En nous interrogeant sur la problématique du contrôle de gestion dans des situations rendues complexes par une confrontation permanente à des paradoxes, les organisations entrepreneuriales, dans leur quête d'un équilibre entre exploration et exploitation, nous invitent à des questionnements qui nous ramènent aux fondamentaux du contrôle de gestion.

## Références bibliographiques

ARGYRIS CH., SHÖN D.A. (1978), *Organizational learning*, Reading, Addison-Wesley.

BRANDENBURGER, B. J., NALEBUFF, A. M. (1997), *Coopetition*, Harper Collins Business.

CARRIERE, J.-B. (1990), « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », *Revue Internationale PME*, vol. 3, n° 3-4, pp. 301-325.

DAGNINO, G. B., LE ROY, F. AND YAMI, S., (2007), « Les stratégies de coopétition : une nouvelle forme de dynamique Inter-Entreprises? », *Revue Française de Gestion*, sept-oct, pp.87-98

DOSI G., TEECE D., WINTER S. (1990), « Les frontières des entreprises. Vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'Economie Industrielle*, Vol. 51, n° 1, pp. 238-254.

DE LA VILLARMOIS O., STEPHAN O. (2005), « Quand l'outil de diagnostic devient interactif », *L'Expansion Management Review* ; 119, pp. 60-65.

EISENHARDT, K. M., (1989), "Building Theories from Case Study Research" *Academy of Management Review*, Vol.14, n°4, pp. 532.

EISENHARDT, K. M. AND MARTIN, J. A. (2000), Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21:10/11, 1105.

FARJAUDON A.L., SOULEROT M. (2007), « Les implications du dilemme exploitation/exploration sur le contrôle de gestion : le cas d'une entreprise de produits de grande consommation », *Cahiers de Recherche du CREFIGE*, Université Paris-Dauphine.

FILION, L.J. (1989), Le développement d'une vision : un outil stratégique à maîtriser, *Gestion. Revue Internationale de Gestion*, vol. 14, n° 3, pp. 24-35.

GUPTA A.K., SMITH K.G., SHALLEY C.E. (2006), « The interplay between exploration and exploitation », *Academy of Management Journal*, Vol. 49, Iss. 4, pp. 693-706.

HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1990), « Les stratégies du soleil levant », *Harvard L'Expansion*, Automne, pp. 6-19.

HAMEL, G. AND PRAHALAD, C. K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston.

HELPHAT, C., FINKELSTEIN S., MITCHELL W., PETERAF M.A., HARBIR S., TEECE D.J., WINTER S;G. (2007), "*Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*", Blackwell publishing, Oxford

HOFSTEDE G. (1978), "The poverty of management control philosophy", *Academy of Management Review*, July, pp. 450-461.

JANSEN J.P., VAN DEN BOSCH F.A.J., VOLBERDA H.W. (2005), "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Ambidexterity : The Impact of Environmental and Organizational" Antecedents, *Schmalenbach Business Review*, Vol. 57, Oct., pp. 351-363.

- JOHNSON H.T. (1992), *Relevance regained. From top-down control to bottom-up empowerment*, The Free Press, New-York
- KAPLAN, R., NORTON, D. (2001), *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation, Paris.
- KAPLAN R., NORTON D. (2007), *L'Alignement Stratégique*, Ed. d'Organisation, Coll. DGCG, Paris.
- LEVINTHAL D.A., MARCH J.G. (1993), "The myopia of learning", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 95-112.
- LORINO PH. (1995), *Comptes et récits de la performance*, Ed. d'Organisation, Paris.
- MAISEL L.S. (1992), "Performance measurement : the balanced scorecard approach", *Journal of Cost Management*, Summer, pp. 47-52 (cité par NØRREKLIT, 2000).
- MAKADOK, R. (2001), Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. *Strategic Management Journal*, 22:5.
- MARCH J.G. (1978), "Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice". *RAND, Journal of Economics*, 9 (2), pp. 587-608.
- MARCH J.G. (1982), *The technology of foolishness*, in MARCH J.G. & OLSEN J.P. (Eds.), *Ambiguity and choice in organizations*, pp. 69-81, Bergen, Norway.
- MARCH J.G. (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, Vol. 2, Iss. 1, pp. 71-87.
- MARCHESNAY M. (1991), La PME : une gestion spécifique ?, *Economie Rurale*, n° 206, pp. 11-17.
- MEVELLEC P. (1990), *Outils de gestion. La pertinence retrouvée*, Ed. Comptables Malesherbes, Paris.
- MINTZBERG, H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., ET LAMPEL, J. (1999), *Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Village Mondial, Paris.
- NØRREKLIT H. (2000), "The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions", *Management Accounting Research*, 2000, 11, pp. 65-88.
- O' REILLY C.A., TUSHMAN M.L. (2004), "The ambidextrous Organization", *Harvard Business Review*, April, pp. 74-88.
- O'REILLY C.A., TUSHMAN M.L. (2007), "Ambidexterity as a Dynamic Capability : Resolving the Innovator's Dilemma", *Harvard Business School Working Paper*, 07-088, Harvard.
- OLVE N.G., ROY J., WETTER, M. (1997), Balanced Scorecard – I Svensk Praktik, Sweden Liber AB. (cité par NØRREKLIT, 2000).
- SARASVATHY S.D., DEW N. (2005), "Entrepreneurial logics for a technology of foolishness", *Scandinavian Journal of Management*, 21, pp. 385-406.
- SCHUMPETER J. (1934), *Théorie de l'évolution économique*, Dalloz, Traduction française, 1999.
- SIMON H.A. (1976), "From substantive rationality to procedural rationality", in LATSIS F.J. (1976), *Methods and appraisals in economics*, Cambridge University Press.
- SIMONS R. (1995), *Levers of Control*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- TEECE, D. J., PISANO, G. AND SHUEN, A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18:7, pp. 509-533.
- TUOMELA T.S. (2005), The interplay of different level of control : a case study of introducing a new performance measurement, *Management Accounting Research*, 16, pp. 293-320.
- VOELPEL S.C., LEIBOLD M., EICKOFF R., DAVENPORT T.H. (2005), *The Tyranny of the Balanced Scorecard in the Innovation Economy*, 4ème International Critical Management Studies Conference, Cambridge University, UK, July 4-6.

- WERNERFELT, B., (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol.5, n°2, pp. 171-180.
- WIDENER S.K. (2007), "An empirical analysis of the levers of control framework", *Accounting, Organizations and Society*, 32, pp. 757-788.
- WINTER, S. G. (2003), Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24:10, 991.
- YIN, R. K. (1994), *Case Study Research, Design and Methods*, (2nd ed.), Sage Publications, Newbury Park.