

III^{èmes} ETATS GENERAUX DU MANAGEMENT

Nouvelles frontières du management

Strasbourg 11-12 octobre 2012

 FNEGE

Fondation Nationale pour l'Enseignement
de la Gestion des Entreprises

La 3^{ème} édition des
EGM est organisée
en partenariat avec

Ecole de
Management
Strasbourg

UNIVERSITE DE STRASSBOURG

www.em-strasbourg.eu

Vendredi 12 14h30-16h00 / SESSION 15 - L'organisation vers de nouveaux horizons

***Nouvelles frontières cognitives
pour le
« balanced scorecard » (BSC)***

Stéphane Trébucq

MCF-HDR / IAE et Université de Bordeaux

trebucq@u-bordeaux4.fr

<http://twitter.com/trebucqbx4>

Questionnements et constats de départ au sujet du *balanced scorecard*

1) Qu'est-ce qu'un BSC (*balanced scorecard*) ?

- un objet évolutif manquant d'assises théoriques et mal défini (Andersen et al. 2004)
- son objectif principal est d'obtenir l'alignement stratégique

2) Quelles sont les conditions de réussite d'un BSC (*balanced scorecard*) ?

- peu d'études et de recul sur le sujet ; existence de preuves d'échec (Johanson et al. 2006 ; Trébucq 2011)

3) Quel type de théorie organisationnelle peut-on mobiliser dans le cadre de la mise en place d'un BSC (*balanced scorecard*) ?

- ce point reste très largement à approfondir, en dehors du recours habituel à la théorie des parties prenantes

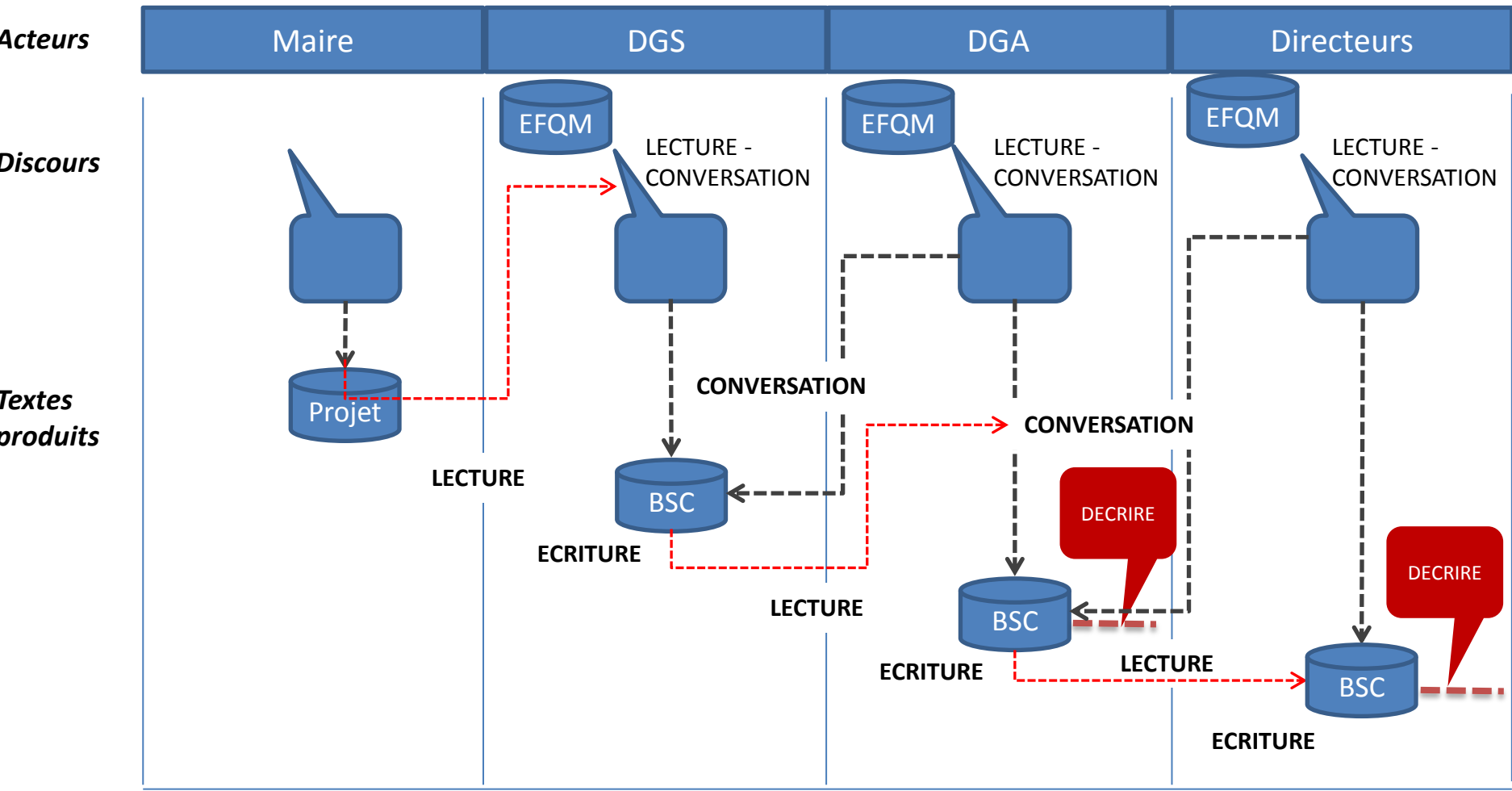
Hypothèses

1. Qu'est-ce qu'un BSC (balanced scorecard) ?
 - Plus qu'un ensemble d'indicateurs rangés, le BSC peut être défini comme un ensemble d'objectifs, véhiculant un discours stratégique. Le BSC peut être considéré comme un **objet textuel**.

2. Quelles sont les conditions de réussite d'un BSC (balanced scorecard) ?
 - L'approche « top-down » peut limiter l'adhésion
 - L'outil peut être en décalage avec les conceptions des cadres
 - Les objectifs stratégiques formulés ne sont pas forcément compris et partagés

1. Quel type de théorie organisationnelle peut-on mobiliser dans le cadre de la mise en place d'un BSC (balanced scorecard) ?
 - La théorie du **cycle « texte-conversation »** (Taylor et Cooren) permet de reconceptualiser le BSC en tant qu'acteur à part entière, au cœur d'un réseau d'acteurs ayant potentiellement des intérêts divergents
 - Hypothèse théorique : L'approche « texte-conversation » permet de mettre en évidence certaines limites du BSC
 - Hypothèse méthodologique : L'analyse des réponses apportées par les acteurs avec ALCESTE permet de montrer certaines défaillances dans l'alignement stratégique attendu

Schéma de l'expérimentation conduite dans une mairie



Codage des objectifs stratégiques et des axes du BSC

Codage	Modalités possibles	Axe
*ore_gen	Une ville durable et généreuse	*axe_ville
*ore_eco	Une ville durable et écologique	*axe_ville
*ore_par	Une ville durable et à partager	*axe_ville
*obj_cons	Conseiller, associer et informer les élus	*axe_proc
*obj_sat	Accueillir et satisfaire les usagers et les habitants	*axe_proc
*obj_pp	Informé et associer les parties prenantes	*axe_proc
	Gérer les partenariats institutionnels et accompagner les partenaires	*axe_proc
	Informé, associer et impliquer les parties prenantes	*axe_proc
*obj_react	Réagir, mobiliser et s'adapter aux opportunités et aux aléas	*axe_proc
*obj_equ	Adapter et optimiser les équipements	*axe_proc
*obj_ali	Conduire un management stratégique	*axe_app
*obj_org	Développer le capital organisationnel	*axe_app
*obj_pro	Concevoir et bâtir des projets et actions articulés et cohérents	*axe_app
*obj_proc	Formaliser les processus	*axe_app
*obj_inf	Accroître et mobiliser le capital informationnel	*axe_app
*obj_inn	Expérimenter et innover	*axe_app
*obj_fin	Maintenir les équilibres financiers	*axe_ress
*obj_hum	Valoriser le capital humain	*axe_ress
	Valoriser et mettre en synergie les capitaux humains internes et externes	*axe_ress
	Valoriser le capital humain interne et externe	*axe_ress
	Développer et valoriser les ressources humaines	*axe_ress
*obj_terr	Préserver et développer le capital partenarial	*axe_ress
	Préserver et développer le capital partenarial et territorial	*axe_ress
	Préserver et développer le capital partenarial, patrimonial et territorial	*axe_ress
*obj_syst	Se doter d'un système d'informations adapté aux besoins	*axe_ress
*obj_opt	Optimiser l'affectation des ressources en fonction des politiques publiques	*axe_ress

Méthodologie utilisée

TRAVAIL DEMANDE AUX 24 DIRECTEURS

Veillez décrire librement ce que chacun de ces objectifs stratégiques évoque concrètement pour vous au niveau de votre DGA/direction ; précisez également à l'intérieur de chaque objectif stratégique vos facteurs clés de succès associés et vos domaines d'activité. Le style des réponses attendues doit être rédigé, en évitant les listes de termes.

TRAITEMENT DES REPONSES OBTENUES SOUS ALCESTE

Exemple de codification :

```
0138 *dir_mgen *axe_app *obj_org
```

```
A2. Développer le capital organisationnel
```

```
Une réflexion permanente sur l'organisation est aujourd'hui traduite par des projets de service, des nouvelles missions identifiées ainsi que l'adaptation des activités aux moyens
```

```
Facteurs clés de succès : Se rendre disponible, Organiser des réunions, visites sur le terrain, reconnaissance, implication, Evaluation
```

Classification obtenue sous ALCESTE

Classe	Variables codées associées	Directions codées associées	Termes principaux
1 : gestion	*obj_fin, *obj_ali, *axe_ville	*dir_rh, *dir_emp, *dir_soc	projet, poste, politique, humaine, conduite, agent, évaluation, management, action, coût, règle, gestion, ressources humaines
2 : délibérations	*obj_proc, *obj_org, *obj_cons, *axe_app , *axe_proc	*dir_adm, *dir_asso,	procédure, directeur, direction, délibération, conseil, municipal, dématérialisation, juridique, cas, administratif, réponse, achat, montage, mutualisation
3 : concertation	*obj_pp, *obj_react, *obj_sat, *axe_proc , *ore_gen	*dir_ag21, *dir_jeun, *dir_env, *dir_dgas	jeunes, agenda, temps, famille, acteur, citoyen, offre, divers, part(ies) prenantes, concertation, communication, participation, sensibilisation, mobilisation
4 : ressources	*axe_ress , *obj_terr, *obj_equ, *ore_eco, *obj_syst, *obj_hum, *obj_inf	*dir_dgaa, *dir_bat, *dir_mgen	facteur clé de succès, avoir, disposer, données, identifier, suivi, énergie, performance, renforcer, patrimoine, intervention, personnel, écoute, outil, usage, commun, utiliser
5 : vie en société	*ore_par, *axe_ville , *ore_eco	*dir_spo, *dir_pub	vie, aussi, prise, risque, prévention, réussite, sport, motivation, passer, habitant, collectivité, partenaire, compte, sociale, soutien

Analyse des résultats obtenus

1. Limites d'adhésion :

- 63% de taux de réponse ; signes potentiels de résistance au changement
- Objectifs concernant l'articulation des projets, la formalisation des processus, l'innovation, l'optimisation de l'affectation des ressources non rattachés aux grandes thématiques développées par les directeurs

2. Limites de représentation :

- Les thèmes sous ALCESTE suggèrent les axes stratégiques suivants : ressources, gestion, concertation, délibérations, vie en société
- Objectif stratégique concernant les équipements rattaché cognitivement aux ressources et non pas comme un processus tel que c'était prévu initialement
- Orientation « ville génereuse » rattachée cognitivement à l'axe processus
- Objectif stratégique informationnel rattaché cognitivement aux ressources et non pas en axe apprentissage comme cela était prévu initialement

3. Limites d'alignement :

- La logique fonctionnelle reprend le dessus, chaque directeur se sentant principalement rattaché à certains domaines
- Certains objectifs stratégiques apparaissent mal définis (ex : capital humain, sans mention de la notion de créativité)
- La notion de « durabilité » est absente du discours, et signale une réaction d'opposition passive au projet d'Agenda 21

Conclusion et perspectives

- **Conclusions**
 - Le BSC contient manifestement des objectifs stratégiques auxquels les cadres adhèrent moins bien (classes ALCESTE non rattachées à certains objectifs stratégiques ; ex : innovation, projets, formalisation des processus)
 - Le BSC ne retient pas toujours une présentation conforme aux schémas mentaux et cognitifs des acteurs (dénomination des axes-thématiques stratégiques et rattachement des objectifs stratégiques aux axes)
 - Une analyse de contenu permet de montrer que l'alignement espéré n'est pas forcément obtenu (cloisonnement des analyses ; concepts absents : durabilité, créativité, ...)
- **Perspectives :**
 - L'« agentivité textuelle » du projet de mandature du maire pourrait aussi être testée avec ALCESTE en intégrant son texte au corpus des réponses apportées par les directeurs
 - La méthode ALCESTE pourrait être utilisée pour redisposer et reconfigurer certains objectifs stratégiques, tester les convergences de représentation entre les acteurs, et tester le cloisonnement fonctionnel des responsables

Annexe – codage des répondants

code	direction
*dir_ag21	Mission agenda 21
*dir_adm	direction des affaires juridiques et de l'administration générale
*dir_asso	Direction de la vie associative et des événements
*dir_bat	Direction des bâtiments
*dir_ccas	Centre communal d'action sociale
*dir_dgas	Direction générale des solidarités et de la vie sociale
*dir_emp	Direction de l'emploi, formation et de l'insertion professionnelle
*dir_env	Direction de l'environnement et du cadre de vie
*dir_jeun	Direction de la jeunesse
*dir_mgen	Direction des moyens généraux
*dir_pub	Direction du domaine public
*dir_rh	Direction des ressources humaines
*dir_soc	Direction développement social et urbain
*dir_spo	Direction des sports
*dir_dgaa	Direction générale de l'aménagement