



**HAL**  
open science

# VERS UN MODÈLE DE CARTOGRAPHIE STRATÉGIQUE INTÉGRANT UNE TYPOLOGIE GÉNÉRALISÉE DES CAPITAUX

Stéphane Trebucq

► **To cite this version:**

Stéphane Trebucq. VERS UN MODÈLE DE CARTOGRAPHIE STRATÉGIQUE INTÉGRANT UNE TYPOLOGIE GÉNÉRALISÉE DES CAPITAUX. Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, May 2010, Nice, France. pp.CD-ROM. hal-00481089

**HAL Id: hal-00481089**

**<https://hal.science/hal-00481089>**

Submitted on 5 May 2010

**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.

# ***VERS UN MODÈLE DE CARTOGRAPHIE STRATÉGIQUE INTÉGRANT UNE TYPOLOGIE GÉNÉRALISÉE DES CAPITAUX***

**Stéphane TRÉBUCQ**

Maître de conférences en Sciences de Gestion- HDR  
IAE de Bordeaux – Pôle Universitaire de Sciences de Gestion  
Université Montesquieu Bordeaux IV  
Laboratoire IRGO - Equipe de Recherche en Contrôle et Comptabilité Internationale (ERCCI)  
35, av Abadie - 33072 Bordeaux Cedex  
Tel : 05 56 00 45 67 - Fax : 05 56 00 45 66  
Email : stephane.trebucq@u-bordeaux4.fr

**Résumé :** La cartographie stratégique type, proposée par Kaplan et Norton selon une approche balanced scorecard, propose une finalité essentiellement actionnariale et seulement trois types de capitaux : le capital humain, le capital informationnel et le capital organisationnel. En retenant une optique théorique élargie au développement durable, ce modèle standard peut alors être revisité. Nous proposons de systématiser l'intégration des capitaux matériels et immatériels, ainsi que les concepts présents dans les normes GRI et ISO 26000, la notion de triple résultat, et le modèle d'excellence EFQM. Cette nouvelle représentation permet d'intégrer différents courants de la littérature académique s'avérant utiles pour une appréciation de la performance globale.

Mots clés : Cartographie stratégique, capitaux immatériels, développement durable, Kaplan et Norton

**Abstract :** The standard strategy map proposed by Kaplan and Norton, with the balanced scorecard approach, is mainly shareholders focussed and uses only three intangible capitals : the human capital, the information capital and the organizational capital. Using the broader theoretical view of sustainable development, this model can then be revisited. We propose to systematize the use of tangible and intangible capitals, and add other concepts used by the GRI and ISO 26000 (social responsibility) standards, by the triple bottom line model, and by the EFQM (European Foundation for Quality Management) excellence framework. The new strategy map obtained is then able to synthesize several fields of the academic literature useful for the global performance appraisal.

Key words : Strategy map, intangible capital, sustainable development, Kaplan and Norton

Les approches consacrées au pilotage stratégique des organisations, développées à l'université d'Harvard (Kaplan et Norton, 1992, 2000), et fondées sur des outils tels que le tableau de bord équilibré ou prospectif ("balanced scorecard") et la cartographie stratégique, ont connu au cours de ces dernières années un très large écho auprès des chercheurs et des consultants en gestion (Bouquin et Pesqueux, 1999 ; Choffel et Meyssonier, 2005). Cependant, sous leur apparente permanence en termes de dénomination, leur contenu a été profondément renouvelé, et ce, afin d'appréhender de nouvelles problématiques, non préalablement prises en compte. Tel est le cas par exemple de la notion de la responsabilité sociétale (Kaplan et Norton, 2003), ou bien encore du développement durable (Reisen de Pinho et Kaplan 2008). De telles modifications illustrent ainsi la très grande adaptabilité de ces outils qui n'avaient pas manqué d'être critiqués initialement à la fois pour leur représentation simplificatrice et pour leur orientation trop fortement actionnariale. Elles montrent aussi la difficulté d'élaborer le cadre conceptuel d'une stratégie générique et stable dans le temps, afin de visualiser, manager et accroître les performances de l'entreprise. Différents auteurs académiques ont aussi proposé successivement différentes transformations tant au niveau du nombre de perspectives prises en compte, que de leur ordre de présentation et de causalité, ou bien encore de leur appellation. Dans le cadre de ce courant de recherche, nous proposons de poursuivre cette réflexion engagée non plus seulement au niveau global des axes ou des perspectives, mais aussi d'une manière plus détaillée au niveau de leur contenu.

Pour leur part, Kaplan et Norton ont proposé une présentation plus épurée et certainement plus théorique de leur modèle de carte stratégique, en introduisant finalement en 2004, au sein de la perspective "croissance et apprentissage organisationnel", les notions de "capital humain", de "capital informationnel" et de "capital organisationnel". Or, si l'on reprend les travaux antérieurs de Roos et al. (1997), basés sur l'expérience de l'entreprise Skandia, la typologie des capitaux immatériels pris en considération apparaît plus large. On y retrouve notamment les concepts de "capital innovation", de "capital processus", de "capital clients", lesquels ajoutés au "capital humain" formeraient un "capital intellectuel" venant en complément du "capital financier" pour former la valeur de marché de l'entreprise. Mais cette typologie gagnerait elle-même à être actualisée. En effet, elle ne prend pas en compte une notion jugée aujourd'hui fondamentale au regard de problèmes comme le réchauffement climatique, ou de risques de pertes irréparables en biodiversité, c'est-à-dire le "capital naturel". La réflexion peut aussi être enrichie grâce à l'apport de référentiels postérieurs au modèle de base de Kaplan et Norton, couvrant les différents domaines du développement durable et de la responsabilité sociétale, telle que la Global Reporting Initiative (1999), ou bien encore l'ISO 26000 (2010). D'autres modèles reconnus, tels que celui élaboré par l'EFQM [European Foundation for Quality Management] (1998) ou bien encore l'approche en triple résultat (social, environnemental, économique) proposée par Elkington (1997), peuvent aussi être pris en considération.

Avant même d'envisager une déclinaison opérationnelle de l'approche sous la forme d'un "balanced scorecard", l'objet du présent article est avant tout d'élaborer un nouveau modèle de carte stratégique, actualisé et systématisé, en mobilisant le concept des capitaux immatériels. Ce modèle fera ultérieurement l'objet de recherches empiriques et d'expérimentations de terrain. Pour l'heure, c'est principalement un élargissement et un enrichissement du modèle de base qui sont recherchés, l'introduction de la notion de "capital naturel" n'étant ici qu'un exemple des nouvelles notions introduites. Le résultat final a vocation à servir de cadre

conceptuel, de guide d'élaboration d'outils de pilotage stratégique, et potentiellement de grille d'audit stratégique. Quant à la question de la mesure, elle pourra être résolue ultérieurement à partir des recherches portant sur la définition d'indicateurs pertinents ou de questions évaluatives, à l'instar de la méthodologie proposée par l'EFQM. Partant, la première partie sera consacrée à la présentation de l'analyse critique du modèle de carte stratégique élaboré par Kaplan et Norton. La seconde partie permettra d'exposer un ensemble de sources théoriques complémentaires, intégrant le concept de développement durable, et servant de base à l'élaboration d'un modèle plus complet de cartographie stratégique.

## **1 Les spécificités, limites et critiques du modèle type de carte stratégique proposé par Kaplan et Norton**

La carte stratégique doit être nettement distinguée du tableau de bord équilibré ou prospectif. Elle représente en effet un outil complémentaire, permettant de visualiser en une seule page l'ensemble des objectifs stratégiques d'une organisation. Elle sert donc de cadre conceptuel à l'organisation ultérieure des indicateurs ou d'autres systèmes de mesure de la performance. La mise en forme graphique joue un élément central. La carte sert à comprendre visuellement les orientations recherchées. Elle est un outil de communication et d'explicitation de la stratégie. Elle tend ultérieurement à devenir le tableau de bord, puisque les systèmes informatiques permettent d'introduire dans les objets graphiques des couleurs en rapport avec le degré d'atteinte des cibles prédéfinies. Une réflexion au niveau de la carte stratégique s'avère donc indispensable si l'on souhaite se doter d'une vision et d'une représentation stratégique la plus complète et durable possible. Avant d'aborder les limites intrinsèques d'un tel outil, ainsi que les critiques auxquelles il peut donner lieu, il apparaît souhaitable d'examiner les évolutions successives du modèle de Kaplan et Norton et les spécificités qui sont les siennes.

### **1.1 Un modèle évolutif avec six versions successives**

Comme l'explique Kaplan dans l'un de ses articles datant de 1998, sa méthode de travail repose sur la recherche, l'enseignement, l'expérimentation, avant d'atteindre le stade de la généralisation et la vulgarisation de pratiques innovantes. C'est donc ce schéma interactif et itératif qui est à la base même des évolutions successives qu'a pu connaître le modèle initial de Kaplan et Norton. Au nombre de celles-ci figurent six versions majeures, parmi lesquelles on peut distinguer trois versions génériques, conformes à une stratégie jugée classique et standard, et trois autres versions plus spécialisées, résultant de l'intégration d'une logique de développement durable.

#### *1.1.1 Les versions génériques du modèle proposé par Kaplan et Norton (1996, 2000, 2004)*

Dans l'article initial datant de 1992, il s'agit essentiellement de classer les indicateurs de manière équilibrée dans un tableau de bord composé de quatre perspectives (Kaplan et Norton, 1992). Celles-ci sont en fait des boîtes de rangement, comme le notent avec justesse

Epstein et Manzoni (1998). L'idée de compléter les aspects financiers et budgétaires, par des indicateurs dédiés à la mesure de la satisfaction des clients, de la qualité des processus internes et des dimensions plus immatérielles telles que la capacité d'apprentissage organisationnel pouvait apparaître novatrice, notamment dans un contexte américain traditionnellement peu enclin aux approches partenariales. Le tableau de bord équilibré répond à quatre questions centrales : Quelle image se font de nous nos clients (perspective clients) ? Dans quels domaines devons-nous exceller (perspective processus internes) ? Sommes-nous encore en mesure d'apprendre et de nous améliorer (perspective apprentissage) ? Comment apparaissions-nous vis-à-vis de nos actionnaires (perspective financière) ?

L'outil a ensuite été progressivement transformé afin de fournir de manière partagée à l'ensemble des cadres et des salariés une compréhension plus globale et synthétique de la stratégie poursuivie. C'est en 1996 seulement qu'apparaît dans deux articles de Kaplan et Norton la notion de carte (version 1), sans que ce vocable soit explicitement utilisé. Le premier article est paru dans la *Harvard Business Review*, et l'on y trouve un schéma explicatif sur la façon dont certaines entreprises étudient les liens entre les perspectives. Ainsi, peut-on considérer le moral des salariés comme une mesure avancée permettant d'anticiper l'évolution de la satisfaction des clients. De même, les suggestions d'amélioration des salariés conduisent à réduire le nombre de défauts. La satisfaction des clients permet d'accélérer les temps de recouvrement des créances, et la baisse des temps consacrés à la révision des produits défectueux se traduit par une baisse des charges d'exploitation, créant de fait un lien avec l'axe financier dédié à la création de valeur pour les actionnaires. L'article paru la même année dans la *California Management Review* fournit des illustrations encore plus abouties, avec notamment l'exemple de la carte stratégique de la banque Metro. Celle-ci retient en axe apprentissage trois objectifs stratégiques formulés de la manière suivante : développer les compétences stratégiques, aligner les objectifs individuels sur la stratégie, rendre accessible l'information stratégique. La carte permet ainsi d'explicitier la vision de l'équipe dirigeante selon laquelle ces trois aspects contribuent à accroître la satisfaction des employés, celle-ci rejaillissant supposément sur l'efficacité des différents processus internes. Selon une stratégie dite de croissance, les processus marketing de connaissance du client et d'innovation produiront renforceront la confiance du client et se traduiraient finalement par une croissance des ventes. Selon stratégie dite de productivité, l'enthousiasme des équipes faciliterait la résolution des problèmes, leur rapidité de réponse, et la pertinence des produits proposés, accroissant ainsi la satisfaction et la fidélisation des clients, et de surcroît l'efficacité opérationnelle et la rentabilité des activités bancaires.

Ces analyses préfigurent le contenu de l'article de la *Harvard Business Review* publié en 2000. Ce dernier utilise cette fois explicitement la notion de "carte stratégique", et mentionne en processus les problématiques de mise en conformité avec les obligations légales ainsi que les processus environnementaux (version 2). L'article publié en 2004 présente pour la première fois dans une carte stratégique (version 3) les notions plus théoriques de "capital humain", de "capital informationnel" et de "capital organisationnel" (voir annexes, graphique 1), alors que pour la version 2, l'axe apprentissage mobilisait des aspects plus restreints, à savoir les compétences, la technologie et la culture. Après plus de dix années d'expérimentation, Kaplan et Norton ont constaté la fréquence des thématiques revenant couramment dans les entreprises dans lesquelles ils sont intervenus. La définition inductive de la notion de "capital humain"

intègre ainsi les notions de compétences, de talents, de connaissances et de formation. Le "capital informationnel" renvoie aux aspects informatiques d'infrastructures, de systèmes, de réseaux et de bases de données. Enfin le "capital organisationnel" recouvre les dimensions de culture, de leadership, d'alignement stratégique et de travail en équipe ou collaboratif. L'emprunt aux travaux de Roos et al. (1997), bien qu'ils ne soient pas cités, semble assez manifeste (voir annexes, graphique 2). Le modèle de Kaplan et Norton s'en distingue en proposant une catégorie inédite de capital immatériel : le "capital informationnel". Mais il s'en rapproche, en reprenant les notions de "capital humain" et de "capital organisationnel".

Toutefois, et c'est là une différence notable, pour Roos et al. (1997), le capital organisationnel comporte deux composantes essentielles : le "capital innovation" et le "capital processus". Ces deux notions ne sont pas absentes de la carte stratégique de Kaplan et Norton, mais elles n'apparaissent ni au même niveau, ni de la même façon. Kaplan et Norton mobilisent ces concepts en tant que perspective ou axe général, appelé "processus internes", et ne les identifient pas explicitement comme des capitaux immatériels. Par ailleurs, pour Roos et al. (1997), il existe un "capital clients", qui ajouté au "capital organisationnel" forme un "capital structurel". Sans doute peut-on voir là des proximités évidentes avec l'approche de Kaplan et Norton, bien que ces derniers ne puissent que difficilement mobiliser les notions de "capital structurel" (capital clients, organisationnel, innovation et processus) ou de "capital intellectuel" (capital structurel et humain). Celles-ci remettraient en question en effet la structuration même de leur modèle initial, puisqu'elles regroupent d'une manière transversale plusieurs perspectives de leur "balanced scorecard".

Le modèle standard de Kaplan et Norton a cependant connu d'autres transformations afin d'intégrer les notions plus récentes de responsabilité sociétale, de performance sociale et environnementale, et finalement de développement durable.

### *1.1.2 Les versions spécialisées du modèle de Kaplan (2003, 2007, 2008)*

Une évolution notable du modèle de base, passée relativement inaperçue du fait de la nature de sa publication relativement confidentielle (*Balanced Scorecard Report*), a eu lieu successivement en 2003 (version 4), puis en 2007 (version 5). Kaplan puis Johnson proposent des modèles stratégiques centrés respectivement la gestion sociétale et la prise en compte des considérations de sécurité et d'environnement. Les auteurs en explicitent la raison d'être à partir des notions de "licence d'opérer" conforme à l'esprit d'un contrat social implicite, de préservation de la légitimité de l'entreprise, et de réponse à la société civile en développant ou protégeant une image socialement responsable.

Dans ces versions révisées, la perspective apprentissage comporte des objectifs stratégiques visant à investir dans le capital humain, à se doter de technologies propres, et à développer une culture organisationnelle favorisant la responsabilité, le changement et l'amélioration continue. La perspective processus internes intègre, quant à elle, pour la version 4, d'une part les notions de performance environnementale avec les consommations en énergie, matières et les différents impacts environnementaux liés aux activités de l'entreprise, et d'autre part les programmes de non-discrimination, d'adaptation des postes aux besoins des salariés handicapés, et finalement de mécénat. La version 5, établie à partir du cas de la société pétrolière Statoil, dispose d'un axe processus principalement orienté sur la notion de coût d'exploitation, et surtout d'un cinquième axe intitulé "sécurité et environnement". Dans celui-

ci, on retrouve les notions d'incidents et d'accidents. L'illustration apparaît par conséquent très limitée, en dehors de l'innovation liée à l'introduction d'un cinquième axe.

C'est finalement la version 4 qui est la plus aboutie. Les démarches de partenariat avec la société civile et les actions rattachées à l'image de citoyenneté de l'entreprise sont rangées dans la perspective clients. Enfin, la perspective financière est affectée par deux facteurs principaux : on y trouve, d'une part, la réduction des coûts liés à l'occurrence de risques sociaux et environnementaux, et d'autre part, les gains associés à une plus grande attractivité de l'entreprise vis-à-vis tant des consommateurs que des actionnaires, dont une fraction peut apparaître tout particulièrement sensible à l'image de responsabilité sociale.

Au total, ces nouvelles versions fournissent l'occasion de concevoir et de réviser en profondeur la stratégie d'entreprise en fonction d'un projet de développement durable au sens "fort" du terme (Redclift, 1987), c'est-à-dire en reconfigurant totalement le modèle économique de l'entreprise en fonction des impératifs perçus en matières sociales et environnementales. En cela, Kaplan réussit une conversion de son approche des tableaux de bord à une philosophie managériale qui lui semblait initialement totalement étrangère.

L'idée d'introduire de nouvelles perspectives a été confortée en 2008, dans le cadre d'une étude de cas, réalisée par Kaplan en collaboration avec Reisen de Pinho. Celle-ci s'appuie sur le modèle de carte stratégique de la société sud-américaine Amanco, modifié en 2006 (version 6). Cette société de fabrication de tubes en plastiques s'était en effet dotée dès 2002 d'un système de pilotage de sa stratégie de développement durable, comportant une carte stratégique compatible avec une approche dite de "triple résultat" (Elkington, 1997). Sa carte stratégique est structurée en six axes, ou perspectives. Cela signifie que deux nouvelles perspectives ont été ajoutées. La première est intitulée "dimension sociale et environnementale", positionnée entre l'axe "ressources humaines-apprentissage" et l'axe "processus internes". La seconde est placée au dessus de l'axe financier, et a été baptisée "triple résultat". Elle élargit de la sorte la finalité de l'entreprise à une création de valeur non plus seulement actionnariale mais durable. Cela signifie que l'horizon de gestion est de long terme, et qu'il est lié aux actions ou interactions engagées avec l'ensemble des parties prenantes.

## **1.2 Une représentation encore critiquée et limitée**

En dépit de ces aménagements, l'approche du "balanced scorecard", plus popularisée que l'outil de cartographie stratégique, qui a été fortement critiquée. Ces commentaires valent naturellement pour la carte stratégique, puisque celle-ci est également supposée en suivre la logique. Avant d'envisager l'apport d'éventuelles améliorations au modèle, nous envisagerons donc successivement les remarques formulées à l'encontre des propositions de Kaplan et Norton, puis une série d'autres limites en fonction de notre propre analyse critique.

### *1.2.1 Les critiques formulées à l'encontre du «balanced scorecard» et de la carte stratégique*

Kaplan et Norton ont été critiqués à la fois sur l'apport et l'originalité de leur recherche (antériorité des travaux français sur le sujet), la qualité du cadre théorique mobilisé (théorie sous-jacente au balanced scorecard mal définie), et la fiabilité de la méthodologie employée et proposée (approche peu participative et descendante, dite "top-down").

Sur un plan rhétorique, et méthodologique, on reproche à Kaplan de se comporter en "gourou du management", se livrant à des affirmations à l'emporte pièce, sans que celles-ci ne soient fondées ou démontrées d'une manière rigoureuse et scientifique (Norreklit, 2003). On l'accuse d'instrumentaliser le prestige associé à l'Université d'Harvard pour rendre son discours crédible, ou bien encore d'utiliser un langage faussement scientifique (hypothèses, relations de cause à effet, validation ...) alors que manifestement telle n'est pas la démarche adoptée par les entreprises appliquant ses recommandations. Il fait également un usage régulier de comparaisons ou de métaphores abusives du type "les dirigeants ont besoin de tableaux de bord comme les pilotes d'avions". Certains ont cru discerner dans de telles pratiques les dérives d'une volonté de convaincre à tout prix un public de décideurs, en s'appuyant sur des arguments très connotés idéologiquement. Comme le relève Bourguignon (2003), la notion de "pilotage" sous ses atours très séduisants, peut conduire à occulter un peu rapidement les risques associés d'un sentiment fallacieux de maîtrise et de supériorité (hubris). Comme on a pu le constater d'ailleurs dans la récente crise bancaire dite des "subprimes", le fait que Fannie Mae disposait d'une carte stratégique, ne l'a pas prémunie du risque de pertes financières colossales.

Toujours selon cette même mouvance d'auteurs critiques, le "balanced scorecard" ne serait pas un outil universel, mais la résultante d'une conception très ethno centrée des entreprises de culture américaine (Bourguignon et al. 2002). De fait, le lien entre les indicateurs et les systèmes d'incitation et de rémunération n'a certainement pas la même intensité en fonction des pays. La démarche ne saurait donc être parée de toutes les vertus et d'une efficacité universelle, puisqu'elle serait fortement dépendante des contextes dans lesquels elle est implantée.

D'autres commentaires ont porté sur la structuration même de l'outil. Se limiter à quatre perspectives peut paraître ne pas correspondre au projet et aux spécificités stratégiques de certaines entreprises (Epstein et Manzoni, 1998). Il n'est par ailleurs pas du tout avéré que les relations de cause à effet présumées entre les axes ou perspectives fonctionnent de la façon dont Kaplan et Norton les présentent (Norreklit, 2000). A titre d'exemple, les politiques sociales sont appelées à fluctuer en fonction de la variation des résultats financiers, ce qui résulte manifestement d'un effet de feed-back non envisagé dans les schémas de cartes stratégiques retenus par Kaplan et Norton. Par ailleurs, une sur-qualité dans les services délivrés aux clients peut se traduire par des pertes significatives, mettant à mal la relation positive systématiquement présumée entre l'axe clients et l'axe financier.

Enfin, sur un plan plus historique, on a cherché à comprendre quels étaient les apports réels en termes d'idées apportées par Kaplan et Norton, par rapport à la tradition française des tableaux de bord. On a également reproché à l'approche "balanced scorecard" une conception non négociée des objectifs stratégiques, selon une méthode consistant à imposer la vision de la

direction aux strates inférieures de l'entreprise (Bourguignon et al., 2004 ; Choffel et Meyssonier, 2005).

### *1.2.2 Les limites de l'outil proposé par Kaplan et Norton*

D'autres limites opérationnelles ou conceptuelles peuvent à notre sens être évoquées. Comment peut-on prétendre de pouvoir "piloter" de manière optimale une entreprise en limitant autant le nombre d'indicateurs ? Kaplan et Norton préconisent un maximum de cinq indicateurs par axe. Un tel nombre paraît en total décalage avec les pratiques constatées dans les entreprises.

On peut, par ailleurs, s'interroger sur les fondements du "balanced scorecard". Est-il pertinent de rattacher cet outil à la théorie des parties prenantes, alors même que la logique de la représentation, au moins dans ses versions 1 à 4, semble plutôt finalisée en faveur des actionnaires ? Qu'en est-il également des liens entre cet outil et d'autres approches théoriques telles que la théorie des ressources, le courant néo-institutionnaliste, ou bien encore théorie de la légitimité ? Ces questions ont été en partie résolues, dans un chapitre d'ouvrage publié en 2009, dans lequel Kaplan explicite les origines conceptuelles du "balanced scorecard". Il y exprime des réserves quant à la polémique opposant les tenants de la théorie de l'agence à ceux de la théorie des parties prenantes, en considérant que la stratégie intervient en amont, à la fois de la création de valeur et des réponses à apporter aux attentes des parties prenantes. Il y note également la possibilité pour les managers, de procéder à des arbitrages intertemporels quant au niveau souhaité de satisfaction pour chacune des parties prenantes, tout en rappelant que ces choix demeurent généralement confidentiels. Kaplan prend enfin acte du choix discrétionnaire fait par certains dirigeants désireux de ne pas placer, en finalité ultime de l'entreprise, la création de valeur actionnariale. De fait, l'outil proposé par Kaplan serait neutre sur le plan des théories idéologiques et prescriptives ayant trait à la distribution des richesses créées. La raison d'être du positionnement de la perspective financière en haut du modèle n'est pas tant de privilégier a priori une bonne rémunération des actionnaires, mais de faire en sorte que l'on garantisse la pérennité et la survie économique de l'entreprise. On observe de ce point de vue un conflit entre la vision de Kaplan et celle d'autres auteurs comme Blair (1995) qui étendent les droits de propriété de l'entreprise aux salariés, via la notion d'investissement en "capital humain". Pour Charreaux et Desbrières (1998), la cohésion des parties prenantes de l'entreprise tend à se distendre, voire à disparaître, lorsque la rémunération de certaines d'entre-elles devient insuffisante ou non satisfaisante. Selon cette optique, il serait nécessaire de reconsidérer l'axe financier selon une optique élargie de répartition de la valeur ajoutée et même de prise en compte des effets d'externalités, afin d'y adjoindre une dimension éthique.

Une autre limite du modèle de Kaplan et Norton réside dans son manque de cohérence interne et d'harmonisation terminologique entre d'une part la dénomination choisie pour certains axes et d'autre part celle retenue pour certains objectifs stratégiques types. Dès lors que l'on fait référence à des notions telles que le "capital humain", le "capital informationnel" ou le "capital organisationnel", pourquoi ne pas aller jusqu'au bout de cette logique en recourant aux notions de "capital clients", de "capital processus", de "capital innovation", de "capital relationnel", et par extension, de "capital actionnaires" ? De plus, l'intégration des capitaux identifiés par Roos et al. (1997) dans les modèles de Kaplan et Norton seraient insuffisants (voir en annexes les graphiques 3 et 4), puisque nous avons comptabilisé dans la littérature

pas moins de 29 catégories de capitaux, pour la plupart immatériels. Même si les définitions peuvent varier d'un auteur à un autre, nous avons alors tenté d'identifier la présence ou l'évocation implicite de ces notions dans le contenu effectif des six versions de cartes stratégiques élaborées par Kaplan. Comme on peut le remarquer dans le tableau 1, il ressort que Kaplan a utilisé un ensemble de 22 catégories de capitaux dans ses modèles. Toutefois, aucun modèle de cartographie n'intègre en même temps la totalité de ces capitaux.

Comme le notent Narayan et Pritchett (1997), par "capital", il faut entendre tout élément pouvant s'accumuler et permettant de générer des résultats meilleurs ou plus élevés. Pour Fustec et Marois (2006), la notion de capital s'assimile à celle d'un actif, pouvant être immatériel, mais devant être identifiable, tout en participant aux opérations génératrices d'avantages économiques futurs. Ainsi défini, on se rapproche des critères à respecter, et énoncés par l'IASB, pour tout actif. La contrepartie comptable en passif en serait un "goodwill" ou survaleur. Cette proposition peut paraître curieuse, le goodwill figurant habituellement en actif, et les capitaux en passif. Les capitaux immatériels ne devraient-ils pas figurer plutôt en passif, en tant que richesse apportée ou constituée par l'entreprise, et le goodwill en contrepartie en actif venant précisément matérialiser la survaleur constatée par exemple en bourse ? Indépendamment de ces questions de présentation, liées à une éventuelle introduction de valorisation financière des capitaux immatériels dans les comptes de société, notre objet principal de recherche est d'ordre plus qualitatif. Le fait que chaque capital immatériel puisse faire l'objet d'une valorisation économique, via une technique de flux de trésorerie actualisés, ou par le biais d'indicateurs ou de notation (score et rating), n'évacue pas la question de la prise en compte stratégique de ces dimensions.

Certains auteurs apparaissent relativement critiques quant à la définition relativement floue de la notion de ressources (Priem et Butler, 2001). A notre sens, la notion de capital représente avant tout sur un plan cognitif un domaine d'actions managériales, homogène en termes de problématique, et dont l'absence de gestion pourrait conduire l'entreprise à sa perte. Il peut s'agir, par exemple, des questions de bonne gestion de la relation avec une catégorie de parties prenantes. En s'appuyant sur certains référentiels, on pourra aussi trouver à l'intérieur d'un domaine, comme par exemple le capital naturel, des sous-domaines qui pourraient être qualifiés de sous-capitaux. Il n'existe pas de capital plus important qu'un autre. Chaque domaine a son importance, et peut jouer un rôle crucial à un moment ou à un autre. Peut-être faudrait-il envisager la distinction à ce niveau entre capital dormant et capital actif. La non-maîtrise de certains capitaux aura des conséquences quasi immédiates (mécontentement des clients, perte de confiance dans la marque), alors que dans d'autres domaines les effets négatifs pourront être longtemps masqués ou occultés (mauvais fonctionnement du conseil d'administration). Dans certains cas, une invention ou un brevet pourront s'avérer inutiles pendant de nombreuses années (capital dormant), et finalement devenir subitement à l'occasion d'un tournant technologique un élément fondamental de la croissance de l'entreprise.

L'objet d'une carte stratégique intégrant de telles notions visera principalement à rappeler l'importance de chacun de ces domaines, puis à envisager dans un second temps les schémas d'interactions entre ces capitaux. Via un questionnaire de type EFQM, on pourrait ainsi tout à fait envisager d'aboutir à un score pour chaque capital. On pourrait alors envisager non seulement l'organisation des priorités d'actions d'améliorations, mais aussi l'étude et la vérification des effets d'élasticité supposés entre les différents capitaux.

**Tableau 1** - Analyse du modèle initial de balanced scorecard et de ses six versions majeures de cartographies en fonction de la typologie de capitaux identifiée dans la littérature

Type de capital	Sources	Années de publication des modèles						
		1992	1996	2000	2004	2003	2007	2008
1. Capital financier	Roos et al. (1997)	1	1	1	1	1	1	1
2. Capital monétaire (⊂ Capital financier)	Roos et al. (1997)	1	1	1	1	1	1	1
3. Capital clients (⊂ Capital structurel ⊂ Capital intellectuel)	Roos et al. (1997)	1	1	1	1	1	1	1
4. Capital innovation (⊂ Capital organisationnel ⊂ Capital structurel ⊂ Capital intellectuel)	Roos et al. (1997)	1	1	1	1		1	1
5. Capital processus (⊂ Capital organisationnel ⊂ Capital structurel ⊂ Capital intellectuel)	Roos et al. (1997)	1	1	1	1	1	1	1
6. Capital actionnaires	Observatoire de l'Immatériel (2009) *	1	1	1	1	1	1	1
7. Capital technologique	Danish Agency for Trade & Industry (2000)	1	1	1	1	1		
8. Capital relationnel	Koch et al. (2000)		1	1	1			
9. Capital marques	Observatoire de l'Immatériel (2009) *		1	1	1			1
10. Capital confiance	[Sciences politiques]		1					
11. Capital image	Danish Agency for Trade & Industry (2000)		1	1	1			
12. Capital réputationnel	Charreaux / Gomez, 2001(AIMS)		1					
13. Capital physique (⊂ Capital financier)	Roos et al. (1997)		1	1	1			1
14. Capital environnemental(⊂ Capital naturel)	Observatoire de l'Immatériel (2009) *			1	1	1	1	1
15. Capital culturel	Bourdieu (1970)			1	1	1	1	
16. Capital humain (⊂ Capital intellectuel)	Roos et al. (1997)				1	1	1	
17. Capital organisationnel	Roos et al. (1997)				1		1	1
18. Capital informationnel	Kaplan & Norton (2004)				1			1
19. Capital partenaires	Observatoire de l'Immatériel (2009) *					1		
20. Capital investisseurs	German Draft Accounting Model					1		
21. Capital sociétal	EFQM (1998) EFQM-RSE (2003)				1	1		
22. Capital social	Coleman (1990)				1	1		1
23. Capital intellectuel	Roos et al. (1997)							
24. Capital structurel	Roos et al. (1997)							
25. Capital fournisseurs	German Draft Accounting Model							
26. Capital naturel	Costanza & Daly (1992)							
27. Capital connaissances (⊂ Capital humain)	Danish Agency for Trade & Industry (2000)							
28. Capital émotionnel (⊂ Capital humain)	Gratton & Ghoshal (2003)							
29. Capital d'influence	Dubasque (2006) [Thèse en histoire]							
Nombre de capitaux immatériels présents ou évoqués		7	13	13	19	13	10	12
Exhaustivité du modèle par rapport au total des 29 capitaux identifiés dans la littérature		24 %	45 %	45 %	62 %	45 %	34 %	41 %
'1' en cas de présence ou d'évocation du thème.								

\*<http://www.observatoire-immateriel.com/>

De fait, notre projet de carte stratégique généralisée a pour vocation d'intégrer une typologie étendue de capitaux, surtout si l'on souhaite aboutir à un modèle générique pouvant servir à une équipe dirigeante de référentiel utile à l'établissement d'orientations stratégiques.

## **2 La recherche et l'élaboration d'un nouveau modèle de cartographie stratégique intégrant une typologie élargie des capitaux immatériels**

Nous proposons donc dans cette seconde partie une reformulation de la cartographie stratégique de Kaplan et Norton. Nous identifions, tout d'abord, à partir d'une série de références académiques et professionnelles, des sources nouvelles de capitaux immatériels, permettant d'améliorer la prise en compte des problématiques stratégiques. Nous présentons ensuite notre sélection de capitaux et la mise en forme graphique de notre révision du modèle stratégique.

### **2.1 Les approches théoriques et les sources alternatives permettant d'étendre l'approche de Kaplan et Norton**

La révision du modèle telle que nous l'envisageons nécessite la recherche d'éventuelles théories organisationnelles venant compléter le cadre analytique mis en place par Kaplan et Norton. Comme nous avons pu le voir précédemment, l'axe financier nécessite d'être reconceptualisé, notamment dans une optique partenariale qui devrait avoir tendance à devenir de plus en plus la norme dans les années à venir. Dans cette optique, certaines théories couramment mobilisées pour expliquer la posture stratégique des entreprises en matière de développement durable peuvent être mobilisées. Des référentiels tels que le modèle d'excellence EFQM-RSE, la norme GRI (Global Reporting Initiative), ou bien encore, la norme ISO 26000, plus spécifiquement dédiée à la responsabilité sociétale, fournissent également certaines pistes complémentaires.

#### *2.1.1 Les apports de conceptions théoriques complémentaires*

Une nouvelle conceptualisation de l'axe financier peut être envisagée de plusieurs façons. Une première optique consiste à étendre la problématique justifiant la présence d'une telle perspective. La question telle qu'elle a été formulée initialement par Kaplan et Norton (1992) étant la suivante : "comment apparaissent-nous vis-à-vis de nos actionnaires ?". Cette dernière question a d'ailleurs souvent été confondue avec la suivante : "comment pouvons-nous créer de la valeur pour les actionnaires ?". Une reformulation possible de la question posée initialement pourrait alors être : "comment apparaissent-nous vis-à-vis de nos parties prenantes en termes de création ou de destruction de valeur ?". Selon une seconde optique, plus théorique, il s'agirait de s'interroger sur les finalités poursuivies par l'entreprise. La réponse usuelle est actuellement celle d'une création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes choisies par l'entreprise.

Selon la théorie de la légitimité, les dirigeants cherchent effectivement à satisfaire leurs actionnaires, mais ils intègrent également d'autres contraintes émanant des pressions externes exercées par les autorités publiques, les communautés locales et la société civile (ONG, média, universitaires, citoyens ...). On trouve dans le nœud de contrats justifiant l'existence de l'entreprise, une licence d'opérer émanant d'un contrat social, rendant l'entreprise responsable et redevable des pouvoirs dont elle jouit vis-à-vis de la société toute entière. Afin de pérenniser cette licence d'opérer, et de ne pas la voir remise en question, l'entreprise doit engager le dialogue avec ses parties prenantes, agir avec transparence, et avec conscience de ses impacts sociétaux.

Toutefois, un autre courant de pensée stratégique précise que l'entreprise ne fait pas que subir ce dialogue avec la société. Elle s'engage également dans des activités de lobbying visant à transformer et à adapter en sa faveur l'environnement externe. Les pressions exercées par les entreprises sur les hommes politiques sont monnaie courante. Celles-ci interviennent notamment par le biais des cercles patronaux, ou des syndicats sectoriels, afin d'éviter l'émergence de lois ou de réglementations trop contraignantes (voir l'exemple récent de la taxe carbone). Dans certains secteurs, le directeur des relations publiques devient un acteur tout à fait essentiel au maintien de certaines rentes de situation ou de barrières à l'entrée. Certains dirigeants souhaitent également, par ego personnel ou par stratégie de carrière, être en capacité de conseiller les hommes politiques. Ces observations conduisent à proposer un "capital d'influence". On pourra à cette occasion relever aussi les dérives possibles du développement d'un tel capital, pouvant se traduire par des comportements relevant de la tentative de corruption.

La théorie des tournois, qui explique la rivalité qui survient entre les cadres lorsqu'il s'agit de briguer des postes de direction, permet également d'introduire le concept généralisé de "capital confiance". Celui-ci peut être mobilisé en interne, à l'échelle individuelle, au sein de l'équipe des dirigeants et des administrateurs, mais on peut aussi en obtenir une déclinaison au niveau de la relation de l'entreprise avec chacune de ses parties prenantes. Le "capital confiance" renvoie aux concepts de crédibilité du discours et de capacité à convaincre son interlocuteur. On peut y voir aussi une variable de pouvoir et de médiation essentielle des relations entre l'entreprise et ses partenaires.

En matière d'entrepreneuriat, on connaît également l'importance du "capital social", défini comme l'ensemble des réseaux sur lesquels le dirigeant s'appuie. Ce capital social permettra notamment de prendre du recul critique, de trouver de nouvelles idées et de nouvelles solutions, et d'obtenir des cautions morales, des subventions, ou bien encore des financements. En mobilisant ce capital, le dirigeant d'entreprise pourra éventuellement recruter de nouveaux collaborateurs, administrateurs ou associés.

Le courant néo-institutionnaliste montre également l'importance de l'isomorphisme social et des stratégies d'imitation des concurrents. Il s'agit là d'une thématique proche de l'idée contenue dans la théorie stratégique des ressources, selon laquelle l'entreprise ne peut échapper à une baisse tendancielle de ses profits qu'en rendant ses actifs hautement spécifiques et difficilement duplicables. Les tentatives d'imitation, mais aussi de recherches de protection des savoir-faire, peuvent naturellement être mises en oeuvre à partir de la gestion du "capital social", via les réseaux d'échanges professionnels et privés ("carnet d'adresses"), mais aussi à partir de la gestion du "capital humain", via les chasseurs de tête permettant l'acquisition et le transfert de compétences rares.

Les théories de l'éthique des affaires et la théorie des ressources débouchent également sur la notion de "capital naturel", vulgarisée par Costanza et Daly (1992). L'information comptable devrait servir dans ce cadre à organiser logiquement une meilleure prise de décision, en anticipant notamment les conséquences néfastes des activités de l'entreprise ne permettant pas une préservation de la Nature, des espaces de vie et des besoins fondamentaux de l'Homme. L'épuisement des ressources naturelles, le réchauffement climatique, les pollutions diverses, la disparition d'espèces et les pertes en biodiversité peuvent alors devenir des enjeux clés, pouvant et devant être pris en considération et intégrés dans les systèmes d'information.

Les théories récentes, jetant un nouveau regard sur les limites de la rationalité, montrent également l'importance de facteurs tels que l'intuition, les sentiments et les émotions dans la prise de décision. La stabilité émotionnelle est également une qualité requise en période de stress intense afin d'éviter les erreurs de jugement. On peut parler à ce niveau de "capital émotionnel".

L'intégration de l'entreprise dans son milieu économique et son territoire est devenue une thématique prise en compte par les théories marketing et industrielles. A titre d'exemple, lorsqu'une firme japonaise décide d'implanter une usine en France, elle renforce d'emblée son image sociale et tente ainsi de faciliter la commercialisation de ses produits. Plus généralement, l'aptitude à dialoguer avec les diverses communautés ou avec d'autres instances telles que les ONG locales ou les collectivités territoriales contribue au développement d'un "capital sociétal".

Sans prétendre à l'exhaustivité, la mobilisation de ces approches théoriques permet de justifier l'introduction d'un ensemble de nouveaux capitaux immatériels.

### *2.1.2 Les apports des normes consacrées au développement durable et à la responsabilité sociétale*

Une source majeure d'extension et d'amélioration du modèle de Kaplan et Norton peut aussi être trouvée dans diverses approches professionnelles et normatives.

Un premier référentiel, qui a influencé un nombre significatif d'organisations, est celui développé par l'EFQM (European Foundation for Quality Management). Neuf critères ou domaines de performance y sont identifiés : 1. le leadership, 2. la stratégie, 3. le personnel, 4. les ressources et partenariats, 5. les processus, 6. les résultats en faveur des clients, 7. du personnel, 8. de la société, et finalement 9. les performances clés de l'organisation. Bien que la notion de capitaux immatériels ne soit pas explicitement employée par l'EFQM, on constatera que le critère "personnel" est proche de la notion de "capital humain", de même que le critère "processus" est proche du "capital processus". La notion d'innovation, associée à la créativité, n'est pas non plus ignorée. Elle est transverse aux neuf critères. On la retrouve répartie sur les critères 1, 2, 3, 4, 5, 7 et 8. Selon le même principe, les thématiques de la connaissance, de la gouvernance, des partenaires et des fournisseurs, et de la durabilité sont réparties sur les différents critères. Ainsi, selon la logique EFQM, si le modèle intègre les notions de "capital humain" et de "capital processus", on y trouvera aussi implicitement les notions de "capital leadership" (incluse dans le capital organisationnel pour Kaplan et Norton), de "capital stratégique" (somme des expériences et systèmes en matière de formulation, suivi et révision de la stratégie), de "capital partenaires", de "capital ressources"

(financières, physiques, ...), de "capital sociétal" (implication dans la vie de la société), de "capital connaissances", de "capital gouvernance", de "capital fournisseurs", de "capital partenaires", et de "capital durabilité".

La version spéciale du modèle EFQM adaptée aux problématiques de responsabilité sociale/sociétale des entreprises mobilise aussi très clairement les notions de "capital informationnel et technologique", de "capital image" et de "capital relationnel", notamment dans le dialogue à engager avec l'ensemble des parties prenantes et non pas seulement avec les clients, comme dans le modèle standard de Kaplan et Norton. La thématique de la constitution et de la diffusion en interne d'une culture de responsabilité est également bien identifiée ("capital culturel"). Enfin, l'anticipation des besoins et des attentes des générations futures est rattachée au critère stratégie, et pourrait être synthétisée sous la forme d'un "capital prospective". Ce dernier type de capital est également présent dans la norme GRI (Global Reporting Initiative), dont la vocation est de lister les indicateurs les plus courants en matière de développement durable. L'indicateur EC2 implique notamment un chiffrage financier des opportunités et risques liés au changement climatique. Ce "capital prospective" apparaît donc essentiel, puisqu'il permet de lutter contre la myopie des dirigeants trop souvent focalisés sur des objectifs de court terme, et de contrecarrer le défaut des informations comptables et financières trop rétrospectives et basées sur un découpage en exercices comptables peu propice aux prévisions de long terme. Incidemment, la notion de "capital d'influence" est également présente dans la GRI via l'indicateur sociétal SO5 qui recouvre la participation de l'entreprise à la formulation de politiques publiques et les activités de lobbying.

Le recours à norme ISO 26000 peut s'avérer utile, puisqu'elle va devenir pour les entreprises, à l'échelle internationale, une référence incontournable en matière de conduite responsable. Six questions fondamentales y sont listées : 6.2. Gouvernance de l'organisation, 6.3. Droits de l'Homme, 6.4. Relations et conditions de travail, 6.5. Environnement, 6.6. Bonnes pratiques des affaires, 6.7. Questions relatives aux consommateurs, 6.8. Engagement sociétal. La présence du questionnement 6.2. conforte l'importance d'un "capital gouvernance" déjà évoqué précédemment. Les questions 6.3. et 6.4. et 6.7. sont liées à la bonne application des obligations légales en matière de Droits de l'Homme, de relations sociales ou de relation avec les consommateurs. Nous pourrions donc proposer un "capital connaissance" dans en termes de bonne application des lois et réglementations, ce qui reviendrait à un "capital juridique". La question 6.7. est également intimement liée au "capital clients". Enfin la question 6.8. peut être connectée au "capital sociétal" et peut-être la participation à la constitution d'un "capital éducatif", via l'élévation du niveau général de formation. En termes de pratiques, l'ISO 26000 liste huit principaux domaines : 5.2. identifier la responsabilité sociétale, 5.3. identifier les parties prenantes et dialoguer avec elles, 7.2. étudier les relations entre les caractéristiques de l'organisation et la responsabilité sociétale, 7.3. appréhender la responsabilité sociétale de l'organisation, 7.4. intégrer la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation, 7.5. communiquer sur la responsabilité sociétale, 7.6. accroître la crédibilité en matière de responsabilité sociétale, 7.7. revoir et améliorer les actions et pratiques de l'organisation liées à la responsabilité sociétale. Les pratiques 5.2., 5.3., 7.3. et 7.4. peuvent être reliées au "capital informationnel" et au "capital processus". La pratique 7.5. est rattachable au "capital relationnel", la 7.6. au "capital confiance" et la 7.7. au "capital apprentissage".

On peut enfin se référer aux propositions du groupe de travail de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières dédié au pilotage stratégique du développement durable dans les PME (Marcenac et al., 2007). Comme on peut le constater dans le graphique 6, placé en annexes, l'approche retient une présentation où chaque axe est consacré à une

partie prenante, correspondant au "capital sociétal", au "capital communautés"- "capital collaboratif"- "capital informationnel", au "capital investisseurs"- "capital risques", au "capital clients"- "capital marques", au "capital environnemental"- "capital ressources", au "capital humain"- "capital juridique"- "capital culturel", et au "capital fournisseurs"- "capital d'influence".

Cette revue des principaux référentiels a permis au final d'identifier une série de 10 capitaux immatériels complémentaires. Nous allons à présent procéder à une analyse plus approfondie et une décomposition de certains capitaux afin d'obtenir une typologie plus exhaustive et explicite.

## **2.2 La proposition d'un nouveau modèle de cartographie stratégique fondé sur une typologie généralisée des capitaux immatériels**

Comme nous avons pu le constater précédemment, chaque partie prenante est de nature à donner naissance à l'émergence d'un capital relationnel spécifique. Par ailleurs, certaines catégories de capitaux apparaissent emboîtées les unes dans les autres, ou avec de fortes interconnexions. Avant de mieux structurer la cartographie stratégique fondée sur la notion généralisée de capital, quelques idées directrices doivent être encore formulées.

### *2.2.1 Vers une typologie généralisée des capitaux immatériels*

La reconceptualisation de la notion de triple-résultat sous la forme de capitaux peut à notre sens reposer sur un modèle retenant dans la partie économique, le "capital financier", dans la partie sociale, le "capital intellectuel", et dans la partie environnementale, le "capital naturel". Il faut bien évidemment concevoir ces trois types de capitaux non pas comme des ensembles indépendants, mais comme des dimensions interconnectées.

Si la notion de "capital intellectuel" semble la mieux décrite, et la plus développée à ce jour, il semble essentiel de corriger quelques incohérences subsistant dans le schéma d'arbre de valeur de Skandia, repris par Roos et al. (1997). En effet, le fait de rattacher le "capital processus" au "capital organisationnel" lui-même inclus dans le "capital intellectuel", sans envisager la possibilité d'un "capital processus" en matière financière ou de gestion environnementale, semble peu perspicace. De même, ranger le "capital informationnel" dans le "capital intellectuel" pourrait être envisageable, mais il serait plus judicieux de rappeler l'importance de renseigner aussi bien le "capital intellectuel" que le "capital naturel" ou le "capital financier".

Selon le même principe, le "capital prospective", le "capital gouvernance", le "capital stratégique" et le "capital juridique" apparaissent transversaux. Nous proposons aussi de créer un "capital administrateurs" afin d'insister sur l'importance des compétences de ce sous-groupe stratégique d'acteurs. Ce dernier capital doit là encore être transversal afin de montrer l'importance, pour ces acteurs, de gérer l'entreprise en intégrant ses dimensions humaines, écologiques et économiques.

S'agissant du "capital financier" et du "capital naturel", ces derniers apparaissent injustement relégués en sous-catégories. Si l'on souhaite développer une cartographie stratégique suffisamment explicite, il est alors intéressant d'engager une réflexion à propos des composantes possibles de ces capitaux, et ce afin d'obtenir un degré de détail équivalent à celui du "capital intellectuel".

Pour ce qui concerne le "capital financier", il semble important d'insister sur plusieurs aspects. Il semble tout d'abord souhaitable de distinguer les "actionnaires" des "investisseurs", en considérant que les actionnaires détiennent des droits de propriété tandis que les investisseurs peuvent être assimilés à des actionnaires potentiels. L'intérêt de créer un "capital investisseurs" est alors de pouvoir isoler, visualiser et mettre en évidence l'opinion générale que porte la communauté financière sur l'entreprise et sa gestion, et l'attractivité du titre pour de futurs appels à l'épargne. Sur un plan financier, on peut également insister sur la maîtrise des risques (arrêts de production, procès, réparations, frais de dommages et intérêts, surcoûts, pertes économiques), et la capacité à s'en prémunir via des produits de couverture ou des contrats d'assurance appropriés. L'aptitude à disposer dans certains cas de partenaires industriels, via des schémas de joint-ventures ou d'alliances, paraît également un facteur important.

S'agissant du "capital naturel", sa décomposition peut être opérée en se fondant sur le cadre conceptuel du Millénaire, ou cadre d'évaluation des écosystèmes et du bien-être de l'Homme élaboré en 2003 par l'Institut Mondial pour les Ressources (World Resources Institute). On y retrouve les concepts suivants : prélèvements dans les écosystèmes, services culturels rendus tirés des écosystèmes, bénéfiques en termes de sécurité et de santé et de régulation des relations sociales. Nous en déduisons la possibilité d'identifier plusieurs sous-catégories du "capital naturel" : un "capital ressources" (ressources non renouvelables, ou épuisables), un "capital écosystèmes" lié à la préservation de certains milieux fragiles, un "capital biodiversité" centré sur les espèces, un "capital santé" appréciant les impacts humains d'une dégradation de l'environnement (effets des pollutions, des pertes de biodiversité, ...), et un "capital plaisir" concernant les bénéfices culturels tirés des sites naturels (inspiration, héritage, spiritualité, éducation, beauté, divertissement ...). A cela, on peut incorporer une vision sociologique en ajoutant des capitaux centrés sur les acteurs opérant plus particulièrement sur les questions écologiques, avec un "capital partenariats" (ONG environnementales) et un "capital communautés" (riverains et habitants proches).

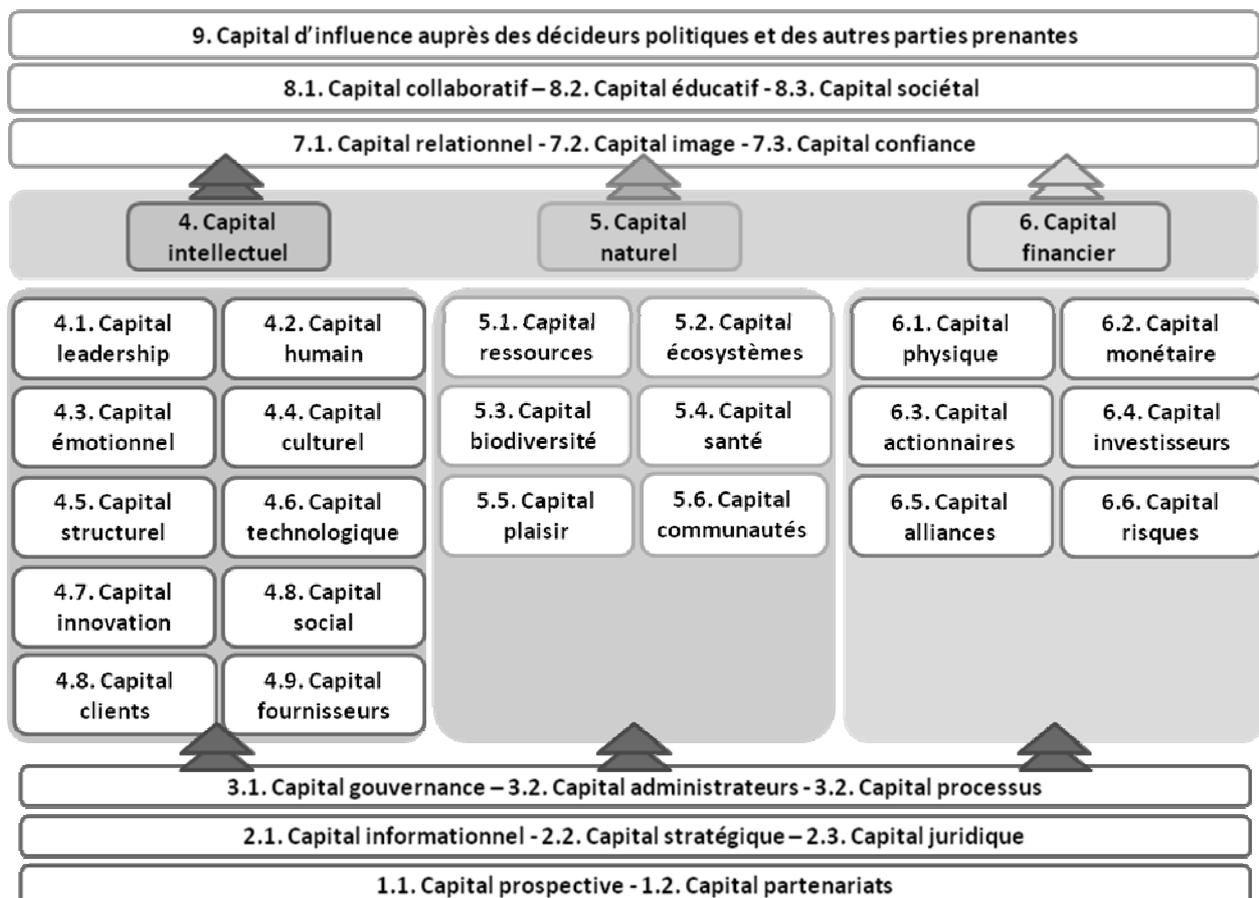
### *2.2.2 Vers un modèle généralisé de cartographie stratégique intégrant la recherche d'une responsabilité sociétale et d'un développement durable et*

A l'issue de cette réflexion, nous atteignons une liste de 46 capitaux. Cela conduit à réévaluer le taux d'exhaustivité du modèle le plus complet de Kaplan et Norton (2004) à un ratio de 39% (18 capitaux intégrés au modèle sur un total de 46). Notre proposition finale de cartographie en retient 40 (voir graphique 1), soit un ratio de 87%. Le "capital connaissance" a été considéré comme inclus dans le "capital humain". Par ailleurs, le concept d'image a été préféré à la notion de réputation, de même que la terminologie de "capital naturel" par rapport à la notion de "capital environnemental". Enfin, trois termes sont apparus trop larges et englober trop d'aspects, à savoir le "capital apprentissage", le "capital organisationnel" et le "capital durabilité".

Alors que Kaplan et Norton font démarrer leur schéma à partir de la notion de croissance et d'apprentissage, puis de capital humain, informationnel et organisationnel, nous proposons d'insister sur l'importance de se doter prioritairement d'une vision de long terme, fondée sur une compétence en prospective et la capacité de procéder à des simulations. L'ouverture d'esprit et la capacité à développer des partenariats afin de constituer un triple-capital (intellectuel, naturel, financier) semblent également cruciales. Nous jugeons ensuite fondamentales et transversales les notions de collecte et de diffusion de l'information pertinente, de formalisation et de communication de la stratégie, ainsi que la connaissance et le respect des obligations légales. Finalement, la bonne gestion du triple-capital repose sur l'organisation d'un système de gouvernance, permettant l'esprit critique (surveillance) et l'expression de la compétence (conseil) des administrateurs, et finalement la bonne conception, connaissance et application des processus.

Au-delà du triple-capital, nous retrouvons les idées issues des courants théoriques de la légitimité et des parties prenantes, avec les notions de "capital relationnel", de "capital image" et de "capital confiance". Une erreur en matière sociale, environnementale ou économique peut en effet affecter le crédit global que l'on accorde à l'entreprise. Dans l'hypothèse où ces capitaux seraient insuffisants, une incapacité de l'entreprise à s'intégrer à son tissu social, et finalement à peser sur l'évolution de son environnement, pourrait être anticipée.

**Graphique 1 – Modèle de cartographie stratégique fondé sur une typologie étendue des capitaux**



Auteur : S. Trébuçq

Ainsi conçu, notre schéma présuppose principalement des relations ascendantes, mais nous n'excluons pas naturellement des effets rétroactifs. La capacité d'influence sur les hommes politiques peut, par exemple, permettre d'obtenir des effets de rente, ou bien encore des avantages fiscaux et commerciaux, rejaillissant naturellement sur la capacité financière et les moyens disponibles pour mener des politiques sociales ou des politiques de restauration de l'environnement naturel.

En rangeant le capital innovation dans la partie "capital intellectuel", nous n'excluons pas bien évidemment la possibilité d'une contribution de celui-ci dans les domaines du "capital naturel" ou du "capital financier". L'éco-conception ou bien l'ingénierie financière en sont respectivement deux exemples.

D'une manière plus systématique, l'entreprise pourra, grâce à la carte stratégique et au cadre conceptuel que nous proposons, s'interroger sur les interactions existantes et souhaitables entre les différents types de capitaux. Par le biais de cette approche, on pourra aussi prendre conscience qu'un excès ou au contraire une insuffisance d'investissement dans un domaine spécifique est susceptible mettre en danger l'ensemble de l'édifice.

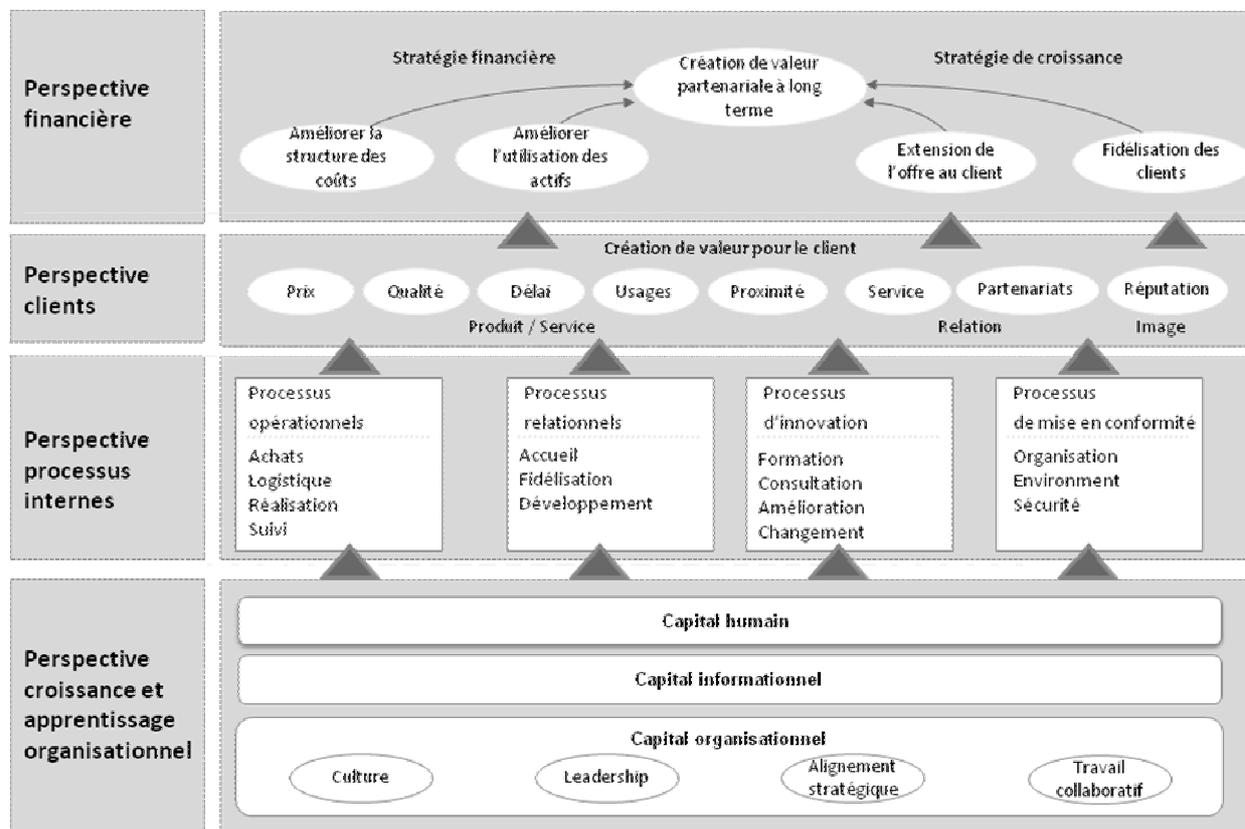
## **Conclusion**

Le nouveau modèle de carte stratégique auquel nous avons abouti repose non seulement sur l'intégration des travaux de Kaplan et Norton (1992 à 2008), de Roos et al. (1997) et d'Elkington (1997), mais aussi les principales théories des organisations et référentiels en matière de pilotage de la performance globale (EFQM, GRI, ISO 26000). Le résultat obtenu permet de mieux visualiser et de conceptualiser les domaines intervenant en amont et en aval de nos trois capitaux centraux, à savoir le capital intellectuel, le capital naturel et le capital financier. Le schéma permet de faire apparaître des notions inédites dans ce type d'approche comme notamment la prospective ou l'influence politique, mais aussi une décomposition plus fine permettant d'identifier des concepts essentiels tels que les émotions, le plaisir, la santé publique, les alliances stratégiques, les risques, l'éducation, la gouvernance et les partenariats. Le nombre de parties prenantes suggérées dans le schéma s'élève à seize (hommes politiques, collectivités, système éducatif, dirigeants, salariés, syndicats, associations professionnelles, clients, fournisseurs, communautés locales, actionnaires, investisseurs, partenaires industriels, assureurs et banquiers, administrateurs, ONG). La mise en évidence claire de certaines parties prenantes, comme par exemple les fournisseurs, devrait aussi inciter les décideurs à consacrer un temps plus significatif à cette dimension, alors même que certains référentiels de suivi des actions en matière de développement durable en font quasiment l'impasse, comme notamment la norme GRI. Cette variété des concepts et des acteurs rend le modèle plus crédible, détaillé et probablement plus prédictif d'une performance globale compatible avec un projet stratégique internalisant authentiquement les impératifs d'un développement durable. La question de la typologie des stratégies de développement durable pourra être posée au travers de ces représentations graphiques, mais le fait de mettre clairement en évidence des notions comme par exemple le "capital écosystèmes" devrait conduire les entreprises à mieux s'interroger sur leurs impacts environnementaux, de même que la notion de "capital ressources" devrait permettre d'obtenir plus de transparence, par exemple sur les conditions d'épuisement des ressources énergétiques non renouvelables, ou bien encore de la rapidité

d'épuisement de certains stocks halieutiques. La polémique sur l'orientation outrancièrement actionnariale de la création de valeur est ici transcendée puisque le capital intellectuel, le capital naturel et le capital financier sont placés sur un même plan. Ces capitaux sont aussi coiffés par des problématiques plus globales telles que la légitimité, la confiance et le développement d'une relation harmonieuse avec la société. Ce schéma ouvre enfin des perspectives de recherches futures afin de l'appliquer empiriquement et de le rendre opérationnalisable. Il appelle par conséquent à la réalisation d'études de cas et à une réflexion plus approfondie sur les indicateurs et les questions pouvant servir de système de mesure. On pourrait également envisager ce nouveau modèle générique de carte stratégique comme une grille de lecture du contenu et outil d'évaluation de la qualité des rapports de développement durable. D'autres expérimentations pourraient encore être envisagées. La production à partir d'un même jeu de données d'une image de la performance de l'organisation selon notre nouveau schéma et celui proposé par Kaplan et Norton permettrait d'étudier les conséquences heuristiques et cognitives d'une mise en forme différente des problématiques stratégiques, avec ses conséquences en termes de pilotage et de prise de décision.

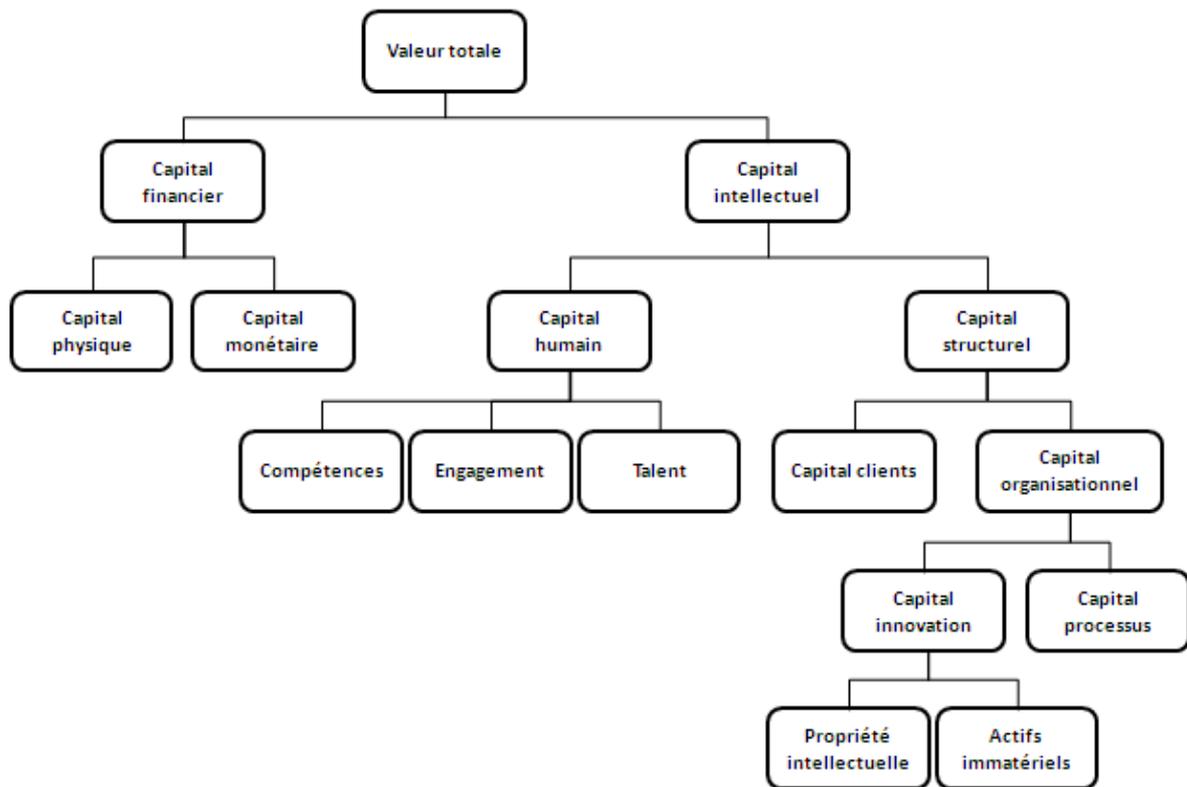
## Annexes

**Graphique 1 – Cartographie stratégique type (version 2004, Kaplan et Norton)**

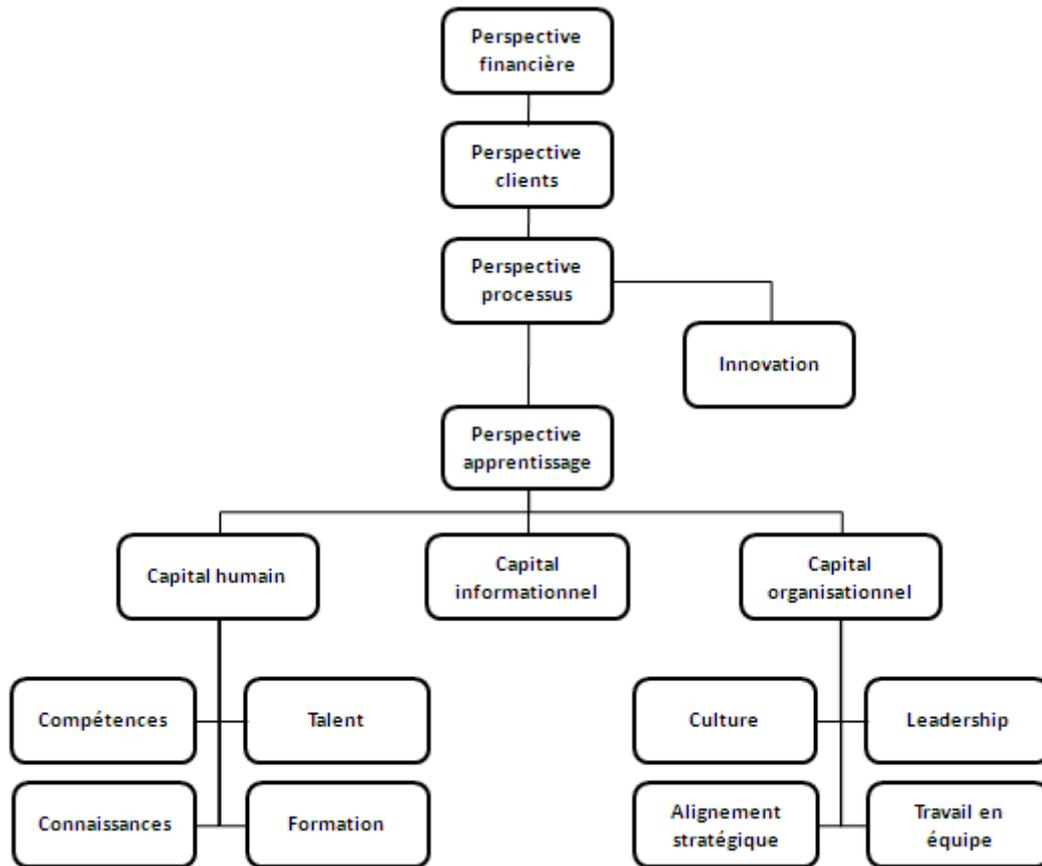


Traduction : S. Trébuq

Graphique 2 – Arbre de valeur de Skandia, présenté par Roos et al. (1997)

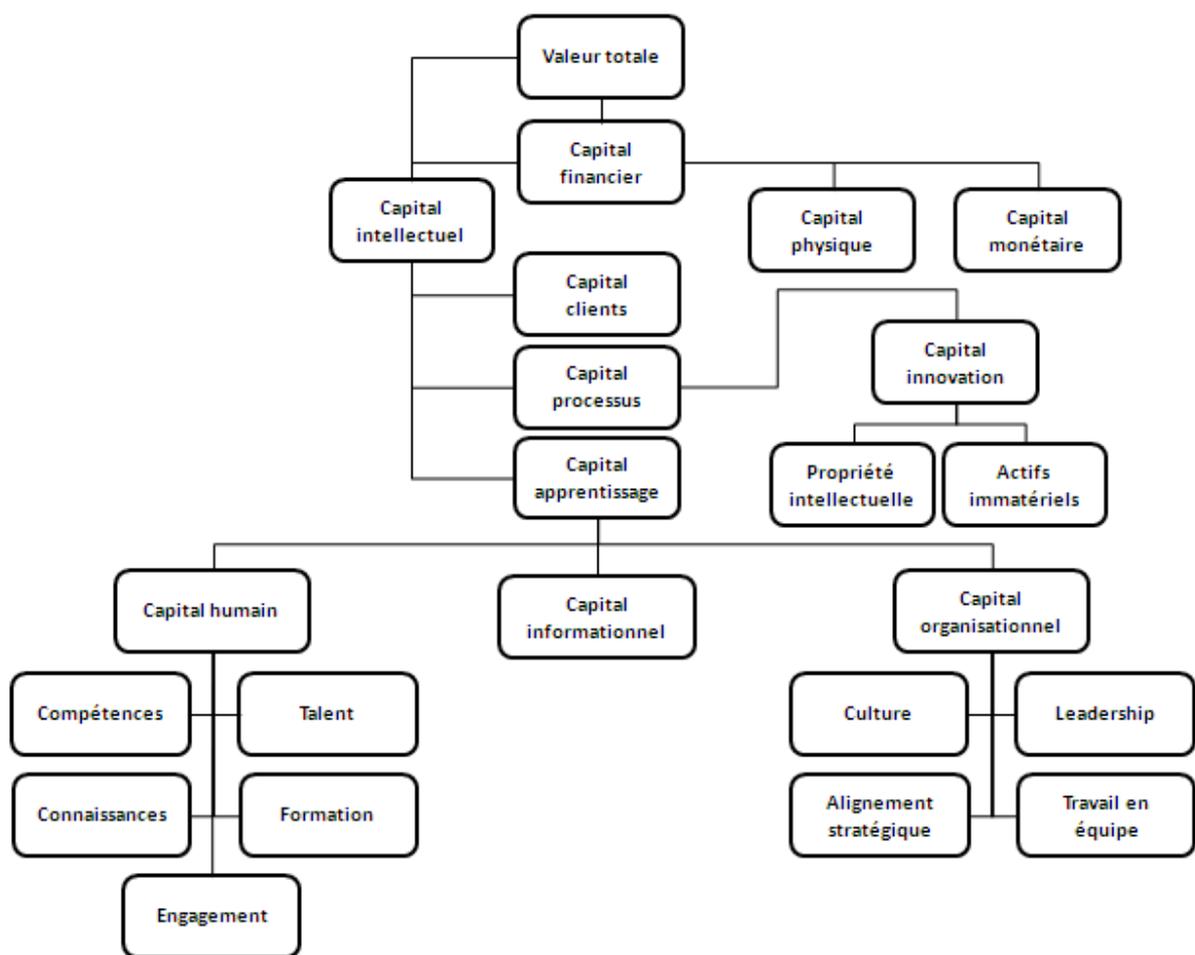


**Graphique 3 – Reformulation du "balanced scorecard"  
selon la logique de présentation du modèle Skandia**



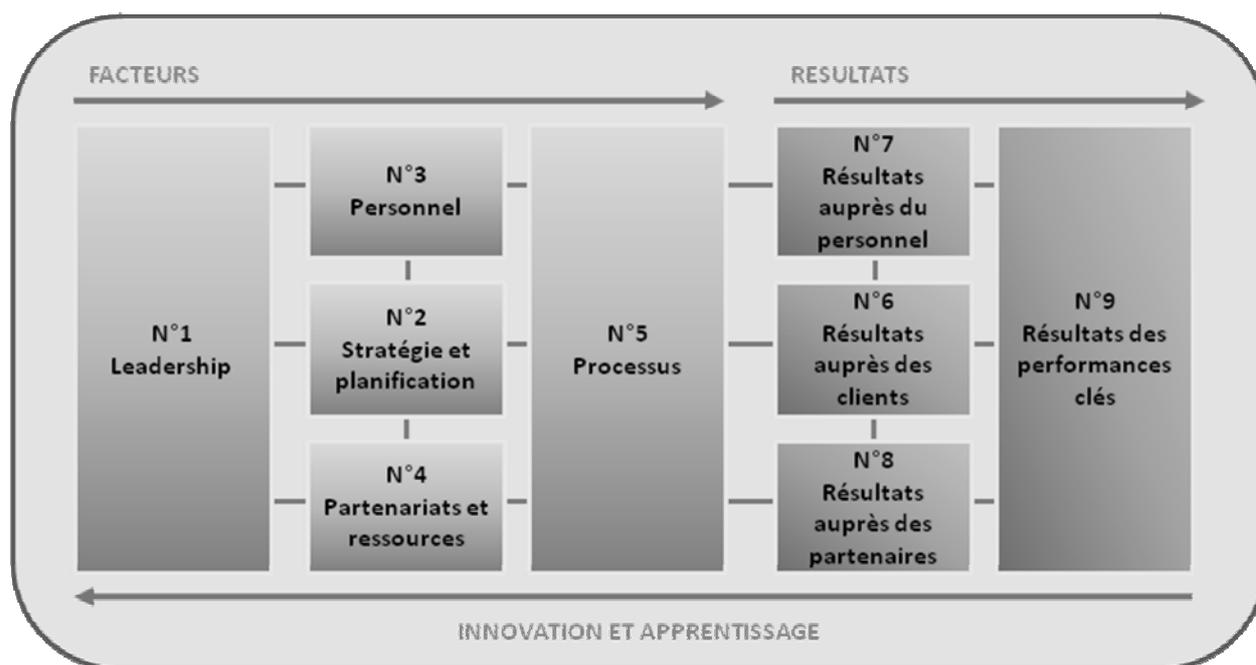
Auteur : S. Trébuçq

Graphique 4 – Essai de synthèse des graphiques 2 et 3 en maintenant une approche balanced scorecard



Auteur : S. Trébuçq

Graphique 5 – Modèle d'excellence EFQM



Graphique 6 – Approche partenariale développée par l'Académie des Sciences et Techniques

Comptables et Financières (Marcenac et al., 2007)

<b>Axe Société</b>	Assurer l'écoute des parties prenantes	Aider les ONG et les Universités dans leurs projets	Partager les bonnes pratiques de développement durable	Communiquer de manière transparente avec les médias
<b>Axe Pouvoirs publics</b>	Contribuer au développement des pays et des communautés locales	Lutter contre la corruption et le blanchiment de l'argent	Maîtriser les risques environnementaux	Evaluer les actions conduites en matière de développement durable
<b>Axe Investisseurs</b>	Réduire les risques	Assurer la croissance et la rentabilité	Valoriser l'image de l'entreprise	
<b>Axe Clients</b>	Assurer la qualité et la sécurité des produits	Obtenir le meilleur prix	Respecter les critères environnementaux et sociaux	Communiquer auprès des clients des informations fiables
<b>Axe Environnement</b>	Respecter la réglementation environnementale	Préserver les ressources naturelles	Mesurer et limiter l'impact environnemental de l'activité	Réparer les dégâts existants
<b>Axe Salariés</b>	Satisfaire les employés	Améliorer les conditions de travail	Assurer le respect des Droits de l'Homme	Diffuser en interne la culture de développement durable
<b>Axe Fournisseurs</b>	Etablir des partenariats de long terme	Respecter les délais de commande, livraison et paiement	Introduire et contrôler les critères sociaux et environnementaux	Organiser la communication

Auteur : Trébuq (2009)

## Bibliographie

- Barton, A. D. (1999). A Trusteeship Theory of Accounting for Natural Capital Assets. *Abacus* 35(2): 207-222.
- Blair, M. (1995). "Rethinking Assumptions Behind Corporate Governance", *Challenge* november-december: 12-17.
- Bouquin, H., Pesqueux, Y. (1999). Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline. *Comptabilité-Contrôle-Audit* Les vingt ans de l'AFC Mai: 93-105.
- Bourdieu P., Passeron J.C. (1970). *La Reproduction : éléments pour une théorie de l'enseignement*.
- Bourguignon, A. (2003). Il faut bien que quelque chose change pour que l'essentiel demeure" : la dimension idéologique du "nouveau" contrôle de gestion. *Comptabilité - Contrôle - Audit* Numéro spécial Mai: 27-53.
- Bourguignon, A., Malleret, V., Norreklit, H. (2004). The american balanced scorecard versus the french tableau de bord: The ideological dimension. *Management Accounting Research* 15 (2): 107-134.
- Bourguignon, A., Malleret, V., Nørreklit, H. (2002). L'irréductible dimension culturelle des instruments de gestion : l'exemple du tableau de bord et du balanced scorecard. *Comptabilité - Contrôle - Audit* Mai: 7-32.
- Charreaux, G., Desbrières, Ph. (1998). Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance-Contrôle-Stratégie* 1(2) juin: 57-88.
- Choffel, D., Meyssonier, F. (2005). Dix ans de débats autour du balanced scorecard. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 11 (2): 61-81.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press.
- Costanza, R., Daly, H. (1992). Natural Capital and Sustainable Development. *Conservation Biology* 6(1): 37-46.
- Dahlgaard-Park, S.M., Dahlgaard, J.J. (2006). Management Control Theories and the EFQM Excellence Model, working paper published in November, Lunds University & Linköping University.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks : The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. The Conscientious Commerce Series. Paperback.
- Epstein, M., Manzoni, J.-F. (1998). Implementing Corporate Strategy : From Tableaux de bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal* 16(2): 190-203.
- Gratton, L., Ghoshal, S. (2003). Managing personal human capital: New ethos for the 'volunteer' employee. *European Management Journal* 21:1-10.
- Johnson L.K. (2008). Statoil scorecard success : the second time around. *Balanced Scorecard Report*, Jan-Feb.

- Kaplan, R.S., (1998). Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice. *Journal of Management Accounting Research*. 10: 89-118.
- Kaplan, R.S., (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. In *Handbook of Management Accounting Research* (Eds, Chapman, C.S., Hopwood, A.G., Shields, M.D.). Vol. 3, 1253-1269.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Jan/Feb 70(1): 71-79.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*. September-october.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review* Sep/Oct 78(5): 167-176.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2003). Managing Regulatory and Societal Processes. *Balanced Scorecard Report*. July-August: 3-6.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, Feb 82(2): 52-63.
- Koch, G., Leitner, K.-H., Bornemann, M. (2000). Measuring and Reporting Intangible Assets and Results in a European Contract Research Organization. Berlin (Joint German-OECD Conference, Benchmarking Industry-Science Relationships, Octobre 16 – 17.
- Marcenac, P., *et al.* (2007). Les PME et le développement durable : comment mesurer la performance en matière de développement durable. Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières. Cahier N°5. Janvier. 65 pages.
- Narayan, D., Pritchett, L., (1997). Cents and Sociability: Household Income and Social Capital in Rural Tanzania. World Bank Research Working Paper No. 1796. Washington: The World Bank.
- Nørreklit, H. (2000). The Balanced Scorecard—a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research* March.
- Priem, R.L., Butler, J.E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of management review*, 26(1): 22-40.
- Redclift, M. (1987). *Sustainable Development : Exploring the Contradictions*. London:Methuen.
- Reisen de Pinho, R., Kaplan, R.S. (2008). Amanco: Deveoping the Sustainability Scorecard. *Harvard Business School Cases*. N° 107038. 24 pages.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C., Edvinsson, L. (1997). *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*. Macmillan, Houndmills, Basingtoke.
- Ruiz-Carrillo, J.I.C., Fernández-Ortiz, R.(2005). Theoretical foundation of the EFQM model: the resource-based view. *Total Quality Management & Business Excellence*. Jan 16(1): 31-55.
- Stiles, P., Kulvisaechana, S. (2004). Human capital and performance: A literature review. Judge Institute of Management. Working paper. University of Cambridge.

Trébuçq, S., (2009). Adapter le Balanced Scorecard aux enjeux du reporting sociétal. In *Indicateurs et tableaux de bord*. (Ed. AFNOR). MAJ13 : VII- 40-21. 1-21.