



**HAL**  
open science

## Améliorations dans la mise en oeuvre du balanced scorecard : le cas d'une compagnie d'assurance

Pierre-Laurent Bescos, Philippe Foulquier

### ► To cite this version:

Pierre-Laurent Bescos, Philippe Foulquier. Améliorations dans la mise en oeuvre du balanced scorecard : le cas d'une compagnie d'assurance. Comptabilités, économie et société, May 2011, Montpellier, France. pp.cd-rom. hal-00646751

**HAL Id: hal-00646751**

**<https://hal.science/hal-00646751v1>**

Submitted on 30 Nov 2011

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

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

# ***AMELIORATIONS DANS LA MISE EN ŒUVRE DU BALANCED SCORECARD : LE CAS D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE***

## ***IMPROVEMENTS IN BALANCED SCORECARD IMPLEMENTATION: THE CASE OF INSURANCE COMPANY***

**Pierre-Laurent BESCOS (\*) et Philippe FOULQUIER (\*\*), EDHEC Business School,  
France**

(\*) Courriel : [pierre-laurent.bescos@edhec.edu](mailto:pierre-laurent.bescos@edhec.edu)

(\*\*) Courriel : [philippe.foulquier@edhec.edu](mailto:philippe.foulquier@edhec.edu)

**Résumé :** La mise en œuvre du Balanced Scorecard a fait l'objet de nombreux travaux, mais il n'en est pas de même pour ceux concernant l'amélioration sur la durée des systèmes mis en place. Nous proposons dans cette communication une étude de cas permettant d'analyser comment une expérience de longue période peut donner lieu à des changements pour en améliorer l'efficacité et maintenir ainsi son intérêt pour une entreprise. Principalement, des améliorations sont possibles par l'utilisation de la carte stratégique, par un meilleur choix d'objectifs et d'indicateurs, et enfin par l'insertion du Balanced Scorecard dans l'ensemble des outils de pilotage d'une organisation. Cependant, cet outil semble donner tous ses bénéfices et permettre de nombreux aménagements s'il est pratiqué avec un style de contrôle interactif.

Mots clefs : Balanced Scorecard, Tableau de bord prospectif, indicateurs, objectifs, contrôle interactif.

**Abstract:** Many studies have examined the use of balanced scorecards, but fewer have looked into the long-term improvement made possible by such systems. In this paper we present a case study that makes it possible to show how a long-term experience can lead to greater effectiveness of the scorecard and make it of lasting interest to the company. Improvements are made by possible by using strategy maps, by choosing better objectives and indicators, and, finally, by incorporating the balanced scorecard into the set of a company's management tools. At the same time, this tool seems to afford its greatest advantages and to lend itself to several adjustments when it is used in an interactive style of control.

**Keywords:** balanced scorecard, forward-looking dashboard, indicators, objectives, interactive control.

**Nous tenons à remercier les réviseurs anonymes pour leurs remarques constructives. Nous espérons avoir pu les intégrer dans cette dernière version de notre communication soumise au congrès de l'AFC de Montpellier (mai 2011).**

## Introduction

La mise en œuvre du tableau du Balanced Scorecard en Europe a donné lieu à de nombreuses publications (Tuomela, 2005 ; Choffel et Meyssonier, 2005 ; Naro et Travaille, 2010). Toutefois, peu de travaux ont analysé comment une entreprise peut améliorer cet outil sur la durée pour bénéficier de ses apports (à l'exception notable de Giovannoni et Maraghini, 2009 et de Larsson, 2010). Notre première question de recherche est donc d'étudier sur le long terme comment une organisation peut modifier cet outil pour l'adapter aux changements de stratégie ou pour le rendre plus efficace, même si ces adaptations ne sont pas conformes à la littérature sur le sujet. Les améliorations visées concernant principalement l'utilisation de la carte stratégique, l'intégration du Balanced Scorecard aux autres outils de gestion et le choix des objectifs ou des indicateurs. Inévitablement, cela nous conduira à un deuxième questionnement de recherche sur l'influence que peut avoir en retour cet outil sur l'organisation et les acteurs qui l'utilisent (la direction générale, les participants au projet et les utilisateurs).

Dans une première partie, nous aborderons avec une revue de littérature les fondements théoriques de cet article. Nous tenterons de montrer que les apports des chercheurs ont évolué au cours du temps, sans qu'ils aient été tous pris en compte par les organisations utilisatrices du Balanced Scorecard. Cela semble provenir de plusieurs facteurs, comme la grande adaptation de l'outil à différents contextes et la nécessité pour les utilisateurs de lui conserver une structure qui a fait ses preuves. La méthodologie utilisée repose sur une étude de cas de la mutuelle d'assurance MMA. Tout d'abord, cette étude longitudinale portant sur la période 2001-2010 permet de montrer comment une organisation peut améliorer le Balanced Scorecard en relation avec l'évolution de sa stratégie, de ses objectifs et de son mode d'organisation, sans pour autant négliger les apports de la littérature. Elle offre ensuite l'opportunité de mieux comprendre comment une grande entreprise de services a pu s'appuyer sur le développement progressif de plus de 800 Balanced Scorecards déployés le long de la ligne hiérarchique afin de faire évoluer sa culture interne et son mode de management sur le long terme. L'apport majeur de la mise en œuvre de cet outil semble ainsi résider dans sa capacité à provoquer les changements de comportement nécessaires pour adapter l'organisation à son contexte, notamment le durcissement de la compétitivité.

Dans une seconde partie, nous analyserons les matériaux accumulés sur ce cas, principalement des entretiens avec les utilisateurs, avec les commanditaires de cette mise en œuvre (la direction générale) et avec le chef de projet et ses relais dans l'entreprise (ses correspondants dans chaque direction). D'autres matériaux seront mobilisés, comme des documents internes de communication ou des documents de travail concernant l'élaboration du projet et son évolution dans l'entreprise. Pour des raisons de confidentialité, le contenu de certains documents sera édulcoré ou portera sur des dates anciennes, sans nuire pour autant à la compréhension de la démarche. Les points forts et les voies d'amélioration de cette démarche seront ensuite identifiés avec des propositions d'évolution, compte tenu de la revue de la littérature effectuée et du contexte de l'entreprise. En fonction de ces analyses, il sera proposé en conclusion des solutions pour faire évoluer le modèle du Balanced Scorecard, tout en situant ses apports et ses limites en matière de pilotage des organisations. Cette

communication se veut avant tout une contribution à une meilleure connaissance des voies et moyens possibles pour améliorer un système de pilotage sur le long terme.

## **1 Le balanced scorecard : différents modèles et des mises en œuvre variées**

Le Balanced Scorecard est considéré par de nombreux chercheurs comme un outil permettant la mise en œuvre effective d'une stratégie et son pilotage à travers une série d'objectifs et d'indicateurs synthétiques à suivre. La paternité de ce modèle de mesure et d'évaluation des performances revient à Kaplan et Norton (Kaplan, 2009), même si de nombreuses approches antérieures peuvent aussi se rattacher à cette nécessité de combiner des indicateurs financiers et non financiers. Par ailleurs, le modèle du Balanced Scorecard lui-même a évolué et a rencontré des succès variables selon les pays et types d'organisations. Son taux d'adoption par les entreprises est difficile à estimer, même si quelques études existent à ce sujet (Speckbacher *et al.*, 2003 ; De Geuser *et al.*, 2009). Toutefois, si on en juge les articles et ouvrages publiés sur le sujet, de nombreuses expériences de mise en œuvre ont eu lieu. Au-delà d'un éventuel effet d'imitation ou de mode passagère (Malmi, 2001 ; Larsson, 2009), ou de critiques sur l'outil en lui-même (Nørreklit, 2003 ; Bessire et Baker, 2005), de nombreux abandons s'expliquent par les difficultés d'implantation ou d'utilisation rencontrées (Larsson, 2010). Cette première partie sera consacrée à une revue de la littérature sur la mise en œuvre du Balanced Scorecard pour en tirer des éléments de comparaison et d'appréciation concernant le cas analysé en deuxième partie.

### **1.1 La définition et la mise en œuvre du Balanced Scorecard**

Sous des noms différents et des époques différentes selon les pays, on a assisté à la naissance progressive d'outils de pilotage destinés à permettre aux dirigeants de suivre les effets sur leur activité d'orientations stratégiques plus ou moins bien formalisées, à l'aide d'indicateurs financiers et non financiers. Bien entendu, la démarche du tableau de bord en France doit être citée, même si elle n'est pas revendiquée en tant que telle comme l'origine du Balanced Scorecard par Kaplan et Norton et si on ne peut exclure des spécificités culturelles dans les deux cas (Bourguignon, 2002, 2004 ; Choffel et Meyssonier, 2005 ; Bessire et Baker, 2005 ; Pezet, 2009). On peut aussi citer comme antécédents l'approche de la Suède avec le modèle du Navigator utilisé par Skandia (Choffel et Meyssonier, 2005). Mais Kaplan et Norton se réclament plutôt des expériences japonaises de pilotage par des indicateurs non financiers (Kaplan, 2009).

A priori, tous les secteurs d'activité et tous les types d'organisations peuvent utiliser le Balanced Scorecard. Cet outil peut répondre aussi à de nombreux besoins de pilotage et de management, complémentaires de ceux couverts par la démarche budgétaire ou la planification. Sa vocation première semble être de mettre en œuvre une stratégie le long de la ligne hiérarchique (Naranjo-Gil et Hartmann, 2006 ; Giovannoni et Maraghini, 2009). Il s'agit aussi de motiver et d'inciter, d'orienter les actions et les comportements, de faire comprendre en termes opérationnels les rôles de chacun, et finalement de donner des lignes directrices et un cadre de référence (Giovannoni et Maraghini, 2009).

Mais définir le Balanced Scorecard reste une tâche ardue, tant il existe de variantes dans la mise en œuvre du cadre de référence publié pour la première fois par Kaplan et Norton en 1992 (Kaplan, 2009 ; Larsson, 2009). Selon les tentatives de définition qui existent, on peut retenir les *six caractéristiques minimales* suivantes pour un Balanced Scorecard. Il doit tout d'abord comporter un cadre formalisé en 4 parties (finance, client, processus et apprentissage), même si certaines expériences montrent que les entreprises peuvent s'affranchir de cette disposition quant au nombre ou au nom de ces parties. Il y a aussi la cohabitation entre indicateurs financiers et indicateurs non financiers. Une troisième disposition concerne la vision synthétique de la mise en œuvre de la stratégie que doit apporter cet outil, par la sélection d'objectifs et d'indicateurs appropriés. La quatrième caractéristique concerne les liens de cause à effet que l'on peut établir entre objectifs (ou indicateurs), avec si possible l'utilisation d'une carte stratégique. On peut aussi retenir en cinquième point la recommandation de décliner le Balanced Scorecard à tous les niveaux hiérarchiques et dans toutes les fonctions, et même auprès des principaux partenaires de l'organisation concernée. Enfin, la sixième caractéristique la plus récente, retenue surtout par Kaplan et Norton, concerne l'intégration du Balanced Scorecard au système de management de l'organisation, c'est-à-dire son couplage avec les autres outils de pilotage (Kaplan, 2009). Mais en fait, toutes ces caractéristiques sont apparues progressivement, comme des nécessités pour compléter l'outil au fur et à mesure des mises en œuvre, et aussi pour le rendre plus efficace et indispensable. Les modèles proposés et les pratiques ont donc évolué au cours du temps et on peut trouver des architectures différentes selon les contextes. Larsson (2009) ne distingue pas moins de sept versions du Balanced Scorecard depuis sa création.

Choffel et Meyssonier (2005) ont mis également en évidence de nombreuses variantes dans les modalités de mise en œuvre. L'articulation du Balanced Scorecard avec la stratégie peut se faire par une déclinaison des objectifs provenant de la direction générale ou par une co-construction, avec la participation des principaux responsables dans la définition de ces priorités stratégiques. Ces auteurs notent aussi un déploiement qui peut se faire de différentes façons selon la culture de l'entreprise : du sommet vers la base (top/down), de la base vers le sommet (bottom/up), ou encore par un co-déploiement (interactions entre le sommet et la base). La place du Balanced Scorecard dans les outils de management et de pilotage peut être unique (il n'y a pas d'autres outils de pilotage), intégré avec les autres outils (liens avec les budgets notamment) ou cloisonné (sans lien avec les autres outils). Les liens du Balanced Scorecard avec la motivation peuvent se faire par une évaluation individuelle ou collective ayant des incidences sur la rémunération des managers ou les promotions. Mais Choffel et Meyssonier (2005) reconnaissent aussi que le couplage entre les performances évaluées dans le Balanced Scorecard et les incitations de diverses natures n'existe pas toujours.

Le nombre et la qualité des indicateurs utilisés sont également caractéristiques de l'architecture retenue : ils peuvent être plus ou moins nombreux, plus ou moins pertinents (notamment pour le choix des indicateurs concernant les ressources humaines) et l'équilibre entre les indicateurs des différentes parties du Balanced Scorecard peut être plus ou moins réussi. Il faut aussi considérer la flexibilité dans le choix des objectifs et indicateurs : peut-on les adapter ou pas selon l'évolution du contexte ? Ces auteurs retiennent également quelques facteurs de contingence importants qui modèlent le type de mise en œuvre réalisé. Parmi ceux-ci, le style de management, le secteur d'activité (et les types de produits vendus), l'existence d'un ERP ou encore le degré d'incertitude affectant l'entreprise semblent les plus

essentiels. Au final, Choffel et Meyssonier (2005) proposent des zones de recoupement entre plusieurs caractéristiques autour de trois idéaux types de Balanced Scorecard : une forme standard comportant une gestion centralisée sans budget, une forme plus proche du tableau de bord à la française avec une culture partagée (et une gestion décentralisée) et enfin une forme fondée sur une gestion avec budget proche du Navigator qui comporte un pilotage de processus ou de projets. D'autres auteurs comme Speckbacher *et al.* (2003) ou Perozzi et Lucianetti (2010) se sont appuyés plutôt sur une typologie en trois phases principales reposant sur les différentes versions du Balanced Scorecard publiées par Kaplan et Norton : la phase 1 comportant un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers regroupés en quatre perspectives (Kaplan et Norton, 1992) ; la phase 2 qui développe les liens avec la stratégie et les relations de cause à effet (Kaplan et Norton, 1996, 2001a, 2001b, 2001c) ; la phase 3 qui comporte la carte stratégique, les liens avec les plans d'action et le système de management (Kaplan et Norton, 2004a, 2004b, 2006, 2008 ; Kaplan, 2009).

A ce stade, il est donc possible d'avancer que le Balanced Scorecard semble à la fois être flexible et adaptable face à différents contextes, ce qui ne permet pas en retour de le définir d'une manière précise.

## **1.2 Le modèle de Simons et les bénéfices obtenus du Balanced Scorecard**

Le cadre théorique mobilisé le plus souvent concerne le modèle de Simons (1995), qui permet de relier le style de contrôle pratiqué et le mode de mise en œuvre réalisé (Tuomela, 2005 ; Naro et Travaile, 2010). La première possibilité concerne un contrôle de type *diagnostic*, où il s'agit de surveiller les résultats et de corriger les déviations par rapport aux standards. Cette façon de procéder va souvent de paire avec une mise en œuvre de type top/down et avec une marge de concertation réduite des acteurs pour la construction de l'outil, le choix des objectifs et la sélection des indicateurs. A l'opposé, les auteurs distinguent un mode de contrôle *interactif* qui tient compte des incertitudes, et qui mise sur le partage et l'interactif pour faire émerger des solutions. On est alors dans un style de management de type bottom/up ou de co-déploiement (voir supra). Il s'agit alors d'établir une concertation avec les acteurs pour la construction de l'outil, le choix des objectifs et la sélection des indicateurs.

De Geuser *et al.* (2009), Perozzi et Lucianetti (2010) et Agostino *et al.* (2009) ont notamment utilisé cette dichotomie pour observer les pratiques actuelles, et particulièrement les relations pouvant exister entre style de contrôle (*diagnostic ou interactif*), modalités de mise en œuvre et résultats obtenus. Ils ont pu constater que ces liens existaient bien sur leurs échantillons. Autrement dit, il y aurait bien une relation significative entre le style de contrôle, le mode d'implantation et les bénéfices que l'on peut obtenir grâce au Balanced Scorecard. Ces retombées favorables peuvent concerner notamment la communication interne, la compétitivité, la qualité, les parts de marché, les relations avec les partenaires de l'organisation (De Geuser *et al.*, 2009). Ces constats renforcent notamment l'intérêt pour les formes de Balanced Scorecard les plus complets, comportant notamment la participation des managers à leur élaboration et l'établissement d'une carte stratégique. En revanche, il n'y aurait pas d'impact de la taille ou du secteur d'activité.

Le rôle des managers dans la conception et l'utilisation du Balanced Scorecard a donc été identifié comme un facteur positif, notamment dans le choix des objectifs et leur déclinaison

le long de la ligne hiérarchique (Sundin et al., 2010). Le poids du directeur financier dans la mise en œuvre de cette innovation a aussi été souligné (Naranjo-Gil, 2009).

Selon Tayler (2010), la perception de la situation à l'aide du Balanced scorecard et la qualité du diagnostic des managers sont plus pertinentes si ces derniers sont impliqués dans la construction de l'outil et dans le choix des indicateurs. Pour sa part, Wiersma (2009) a montré que l'utilisation du Balanced Scorecard par les managers peut concerner la prise de décision (résoudre les problèmes, rationaliser les choix), la coordination verticale et horizontale ou l'évaluation de ses actions. Tout dépendra alors du style d'évaluation pratiqué (subjectif ou objectif), des différents types de contrôle disponibles (budgets, culture, recrutements, procédures) et de la réceptivité à l'innovation des managers. Une cohérence sera également à rechercher avec les autres outils de pilotage, comme les plans stratégiques et opérationnels, les budgets et suivis budgétaires, les plans d'actions, les suivis de projets, etc. (Sundin *et al.*, 2010). Il convient aussi de veiller à la présentation et à l'organisation des indicateurs pour éviter des biais dans l'évaluation des performances par les managers ou la saturation due à l'abondance des informations fournies (Cardinaels et van Veen-Dirks, 2010 ; Cauvin, 2010).

### 1.3 Vers un cadre d'analyse des expériences de mise en œuvre du Balanced Scorecard

Compte tenu des recherches recensées précédemment, il semble possible de proposer plusieurs thèmes pour apprécier et analyser l'expérience de mise en œuvre mobilisée dans cette communication. Le tableau 1 ci-dessous recense ces points principaux de diagnostic.

**Tableau 1 : Les points principaux de diagnostic d'un Balanced Scorecard**

Thèmes d'analyse	Configurations favorables
Type de levier de contrôle	<i>Contrôle interactif (Simons, 1995 ; Naro et Travaille, 2010 – voir § 1.2)</i>
Rôle des managers (choix des indicateurs, choix des objectifs, déclinaison hiérarchique)	<i>Participation dans l'élaboration, la déclinaison et l'utilisation (communication et évaluation – Sundin, 2010 ; Talyer, 2010 – voir § 1.2)</i>
Type de Balanced Scorecard	<i>La phase 3, la plus complète (incluant la carte stratégique et les incitations) et intégration de la culture de l'entreprise (De Greuser, 2009 ; Speckbacher, 2003 - voir § 1.1).</i>
Architecture et design	<i>Caractère synthétique (peu d'indicateurs). Intégration des capacités cognitives des utilisateurs et de leur connaissance des indicateurs (Cardinaels, 2010 ; Cauvin, 2010 – voir § 1.2)</i>
Cohabitation avec les autres outils de gestion	<i>Intégration et cohérence avec les outils de pilotage dans un seul système de management (Wiersma, 2009 ; Sundin, 2010 – voir § 1.2)</i>
Incidence du contexte de l'organisation	<i>Adaptation des objectifs au contexte (Speckbacher, 2003 ; Naro et Travaille, 2010 ; Perozzi et Lucianetti, 2010 – voir § 1.1)</i>

Nous n'avons pas inclus dans ce tableau 1 certaines caractéristiques secondaires qui n'ont pas donné lieu à des recherches académiques permettant de se prononcer clairement, mais qui peuvent toutefois avoir un effet positif sur l'utilisation d'un Balanced Scorecard (Bescos, 2006 ; Kaplan 2009). Ces thèmes sont recensés dans le tableau 2. L'existence de ces facteurs secondaires constitue le témoignage de la grande tolérance du modèle de base dans son adaptation à des contextes et des processus de mise en œuvre variés.

**Tableau 2 : Les points secondaires de diagnostic d'un Balanced Scorecard**

Thèmes secondaires d'analyse	Configurations éventuellement favorables (Bescos, 2006 ; Kaplan 2009)
Périodicité du suivi	<i>Mensuel ou trimestriel</i>
Nombre de parties	<i>Quatre (pour garder une vision synthétique) et adaptation des noms au contexte de l'entreprise</i>
Liens de cause à effet dans la carte stratégique	<i>Du bas (apprentissage) vers le haut (résultats financiers)</i>
Difficulté dans le choix et la conception des indicateurs	<i>Difficultés pour les indicateurs d'apprentissage (et notamment pour les indicateurs liés aux ressources humaines). Limiter le nombre d'indicateurs financiers.</i>
Gestion du processus	<i>Maîtrise des délais, informatisation, consolidation le long de la ligne hiérarchique, pilotage du projet par une entité dédiée au management stratégique, base de données sur les indicateurs.</i>
Périmètre concerné	<i>Inclusion des partenaires externes (sous-traitants, etc.)</i>
Le pilotage du Balanced Scorecard	<i>Création d'une fonction de management stratégique, l'expérience des parties prenantes dans la conception et la mise en œuvre</i>

#### 1.4 Méthodologie d'analyse du cas MMA

Comme indiqué précédemment, les matériaux issus d'une *étude de cas longitudinale* vont constituer les éléments d'analyse de cette recherche concernant les modalités d'adaptation du Balanced Scorecard à l'évolution du contexte d'une entreprise et aux changements de stratégie ou d'organisation qui en découlent. Ce faisant, notre objectif est de proposer des pistes d'amélioration pour garantir une plus grande efficacité du Balanced Scorecard sur le long terme, notamment concernant les dimensions envisagées au tableau 1 ci-dessus.

De nombreux travaux ont démontré la validité de la méthode de l'étude de cas et nous ne reviendrons donc pas sur ce point (voir notamment Naro et Travaille, 2010 ; Cappelletti, 2010 ; Labro et Tuomela (2003) ; Ahtens et Chapman, 2006 ; Merchant et Van der Stede, 2006). Il existe néanmoins plusieurs manières de conduire une étude de cas en vue d'une recherche. Deux dimensions semblent particulièrement sensibles pour délivrer des contenus débouchant sur des généralisations utiles en recherche : la position du chercheur vis-à-vis de son objet d'investigation (le cas lui-même) et les types de matériaux collectés.

En ce qui concerne notre investigation chez MMA, nous avons retenu une approche de recherche-action qui tient à la fois de l'observation du processus de mise en œuvre et de l'intervention, puisque l'entreprise nous a demandé de faire un diagnostic de son système de Balanced Scorecard et de proposer ensuite des améliorations, sans que les chercheurs soient ensuite associés à la mise en œuvre éventuelle de ces préconisations. En cela, notre démarche se distingue à la fois de la *grounded theory* qui vise à ne pas transformer le terrain observé et de la recherche-intervention qui comporte la mise en œuvre de préconisations (Cappelletti, 2010). En outre, nous ne sommes pas intervenus en tant que consultants et n'avons pas été rémunérés, ce qui a permis de garder toute l'objectivité nécessaire pour pouvoir tirer librement les leçons de cette expérience et proposer des voies d'amélioration généralisables à d'autres entreprises. Pour l'entreprise, le fait d'associer des chercheurs à l'évaluation de son expérience de longue période lui a permis d'avoir une appréciation externe et objective de la valeur du système mise en place et des voies d'amélioration possibles pour pérenniser sa démarche de Balanced Scorecard.



A partir des matériaux collectés, la deuxième partie analyse les forces et les faiblesses de l'expérience de Balanced Scorecard de MMA au regard de la revue de la littérature effectuée. Sont ensuite proposés des voies et moyens d'améliorations destinés à rendre son système de management plus efficace et pérenne. Nous tenterons enfin de généraliser ces apports et de contribuer ainsi aux recherches dans ce domaine et à l'enrichissement du modèle du Balanced Scorecard.

## **2 Le système des quadrants chez MMA : évaluation et améliorations possibles**

L'analyse en profondeur d'une expérience de mise en œuvre, de déploiement et d'amélioration à grande échelle du Balanced Scorecard sur une longue période constitue cette deuxième partie. Pour une grande entreprise, la réalisation d'un tel projet et sa maintenance sur le long terme supposent de vaincre de nombreux obstacles. Le premier objectif de cette partie est donc d'identifier ces obstacles, qui concernent principalement le déploiement harmonisé le long de la ligne hiérarchique, l'identification des objectifs et des indicateurs, la coordination de la démarche avec les autres outils de pilotage (comme les budgets, l'évaluation individuelle des performances et les incitations), la gestion coordonnée de cet ensemble au cours du temps (principalement, la mise à jour annuelle des Balanced Scorecards, le suivi périodique des résultats obtenus et la communication qui s'ensuit) et enfin l'organisation de l'ensemble du processus. Comme notre intérêt se porte sur les améliorations du Balanced Scorecard après une mise en œuvre initiale, il est acquis ici que la définition des choix stratégiques de la direction générale est déjà effective et donne lieu à une actualisation régulière. Cette étape importante ne constitue donc pas en soit un objet d'analyse pour cette recherche. Le deuxième objectif est de proposer des solutions d'amélioration exploitables. Au final, il s'agit d'offrir une mise en perspective des leçons tirées de ce cas et une généralisation à une adaptation du Balanced Scorecard sur le long terme. Au préalable, il est nécessaire de présenter la société et d'analyser son contexte d'exploitation.

### **2.1 L'évolution de la mutuelle d'assurance MMA au cours du temps**

Il faut remonter à 1828 avec la création de la Mutuelle Immobilière du Mans, pour retrouver les origines de MMA. En 1884 s'opère le premier rapprochement avec deux autres mutuelles du Mans qui sera le premier d'une longue série pour donner naissance en 1923 au Groupe des Mutuelles du Mans puis à l'actuel MMA en 1999.

Les années 1990 se caractérisent par une grande vague de concentration des entreprises sous forme de fusions-acquisitions, et notamment pour les sociétés anonymes d'assurance en Europe et dans le reste du monde. Dans ce secteur, cela s'est fait en relation avec le développement de la bancassurance, c'est-à-dire avec la possibilité pour les banques de pratiquer aussi le métier d'assureur. Les mutuelles françaises sont restées dans un premier temps relativement à l'écart de ces grandes manœuvres, même si certaines ont commencé à se développer modestement à l'international.

Toutefois, cette course à la taille critique a offert un véritable avantage concurrentiel pour réaliser des économies d'échelle et les mutuelles ont été contraintes de réagir dans le même

sens. Le changement culturel est ambitieux : la question est de savoir comment affronter la concurrence des sociétés anonymes et des *bancassureurs*, tout en préservant l'esprit mutualiste, où les assurés sont à la fois des sociétaires et des clients des mutuelles.

A elle seule, la mutuelle MMA a réalisé un chiffre d'affaires de près de 6 milliards d'Euros en 2009 (dont 6% à l'étranger). Ce groupe d'assurance mutuelle français de 12 000 collaborateurs (y compris les agents généraux et les collaborateurs d'agence) réalise les trois quarts de son activité en assurance dommages (9% de parts de marché français) et un quart en assurance vie (1% de part de marché). Sa clientèle est très diversifiée et se compose de particuliers, de professionnels, d'entreprises de tous secteurs (y compris d'exploitations agricoles), de collectivités locales et d'associations. Avec 1 920 points de vente d'agents généraux, MMA est doté du troisième réseau d'agents en biens et responsabilités en France, gérant ainsi plus de trois millions de clients. MMA se place en quatrième position en termes de notoriété spontanée et développe une communication dynamique avec son slogan « zéro tracas, zéro blabla ». Nous verrons qu'elle cherche à s'appliquer aussi en interne ce crédo qu'elle met en avant dans ses relations avec ses clients.

Comme la plupart des acteurs du secteur de l'assurance, MMA a subi une dégradation de ses performances financières au cours de ces dernières années. Hors plus-values exceptionnelles, le résultat net de MMA est passé de 253 millions d'Euros en 2007 à 93 millions d'Euros en 2008 puis à 21 millions d'Euros en 2009. Cette évolution défavorable est due au contexte actuel de crises économique et financière, qui se caractérise pour MMA par des rendements financiers faibles, une masse assurable en diminution (avec le ralentissement des ventes de véhicules et de logements neufs, des mises en chantier et des créations d'entreprises) et une augmentation de la sinistralité (plusieurs événements climatiques importants, augmentation des défaillances des entreprises, chômage, etc.)<sup>1</sup>. Du fait de cette évolution défavorable par rapport à la concurrence, le groupe MMA a défini trois axes stratégiques depuis 2008 : le développement rentable, l'investissement stratégique (notamment une distribution multicanal et l'industrialisation des processus de recouvrement) et une plus grande fluidité des opérations.

---

<sup>1</sup> - Pour mesurer la performance globale d'une société d'assurance dommages sur son activité d'assureur, on utilise généralement le ratio combiné. Pour une année donnée, il est mesuré par le rapport entre d'une part au numérateur, les coûts des sinistres et les coûts de fonctionnement (administratifs et commerciaux), et d'autre part, au dénominateur, les primes perçues. Plus ce ratio est faible, meilleure est la performance de l'assureur - cf. lexique en annexe).

En ce qui concerne MMA, l'évolution du ratio combiné a été défavorable au cours de ces dernières années, avec un taux de 105,5% en 2009 et de 103,9% en 2008 (pour le marché français, les taux ont été plus favorables avec respectivement 100,1% en 2009 et 95,3% en 2008). Pour améliorer son ratio combiné, le groupe MMA s'est focalisé sur la sinistralité (une meilleure sélection des clients et des risques) et sur la réduction des coûts de gestion (poursuite des migrations informatiques pour réaliser des économies d'échelle et gagner en efficacité, rationalisation de l'offre, simplification des processus de gestion, etc.). En termes de rentabilité, le résultat net mesuré par rapport aux fonds propres (*le Return On Equity*, ROE) a chuté à près de 8% en 2007, 2,7% en 2008 et à un peu moins de 1% en 2009 (contre 12,6%, 8,8% et 7,6% respectivement pour l'ensemble des assureurs sur le marché français). Toutefois, pour être totale, cette comparaison de la rentabilité doit également être mise au regard de la solvabilité (qui est fonction du niveau des fonds propres). Malgré ce contexte de crises économique et financière, et avec 2,7 milliards d'Euros de fonds propres, la marge de solvabilité de MMA a été de 307% et 205% hors plus-values latentes en 2009 (contre respectivement 269% et 201% en 2008). Cela représente une évolution et une situation plus favorables que la moyenne du secteur de l'assurance française.

## 2.2 Le projet de Balanced Scorecard chez MMA

Après une première tentative en 2001, MMA a conduit depuis 2005 un projet de grande ampleur et original de mise en œuvre de Balanced Scorecard (BSC). Du fait de sa taille, nous parlerons ici de *système de BSC* ou de *système de quadrants* pour reprendre les termes utilisés chez MMA pour désigner cet outil et son évolution jusqu'à l'année 2010. Le terme *système* se justifie par la création au fil du temps d'un ensemble de 800 Balanced Scorecards articulés entre eux au sein de la même entreprise et déclinés le long de la ligne hiérarchique et dans toutes les fonctions. Pour apprécier les liens entre les différents BSC ou *quadrants* dans l'organigramme de cette entreprise, le tableau 3 ci-dessous fournit une liste des niveaux hiérarchiques concernés.

**Tableau 3 : Les différents niveaux hiérarchiques concernés par le système des quadrants**

Niveaux hiérarchiques	Nombre de quadrants concernés	Niveaux dans l'organigramme
Direction Générale	1	n
Direction Centrale (ou DC)	15	n-1
Département	80	n-2
Service ou Equipe concernant une dizaine de personnes environ	704	n-3, n-4 et n-5
Total	800	6 niveaux hiérarchiques concernés au maximum

L'originalité de cette mise en œuvre du BSC concerne principalement la démarche elle-même : il s'agit à notre connaissance d'une des premières implantations françaises de cette taille dans le secteur de l'assurance et le projet a été porté au départ par le directeur des ressources humaines. Comme nous le développerons par la suite, cet ancrage spécifique et singulier se justifie par l'intention initiale qui était de faire des quadrants *un outil de management avant tout*. Leur répartition le long de la ligne hiérarchique montre que 88% de ces tableaux de bord prospectifs se situent à des niveaux relativement bas dans la hiérarchie de cette entreprise, entre les niveaux n-3 et n-5. Ceci traduit le souci de communiquer les intentions stratégiques à tous les niveaux possibles afin que les comportements des managers et de leurs équipes s'adaptent à ces priorités. Ces deux objectifs légitiment à eux seuls la mise en œuvre des quadrants par la fonction ressources humaines. En outre, il est important de souligner que l'initiateur et le pilote du projet jusqu'en 2009, le directeur des ressources humaines de MMA, a acquis auparavant une compétence très large en gestion. De plus, la personne qui a conduit le projet sous sa direction (le chef de projet) possède une double compétence en contrôle de gestion et en management des ressources humaines. Ces spécificités présentes en début de projet vont à la fois modeler les objectifs initiaux du projet, le processus de mise en œuvre, la configuration des BSC obtenus et leur utilisation.

### 2.2.1 Première phase du système de BSC : naissance du projet et réalisation sous la supervision du directeur des ressources humaines

Dès 2001, un nom familier a été choisi pour désigner le Balanced Scorecard, celui de *quadrant*. La référence à la boussole était très claire dès le départ : cela devait évoquer l'idée de pilotage et d'orientation. Les lectures sur l'utilisation du Balanced Scorecard ont incité dans un premier temps le directeur des ressources humaines à employer cet outil pour fixer et

suivre les objectifs des cadres dirigeants des directions centrales, et ainsi déterminer leur part de rémunération variable.

Comme le montre le tableau 3 ci-dessus, cette approche a été étendue en 2005 (année du véritable lancement du projet) à d'autres responsables d'entités et à leurs collaborateurs, car cela pouvait aussi être un moyen de décliner ces objectifs vers les différents niveaux hiérarchiques selon le principe des poupées russes (ou poupées gigognes). L'intention était également d'en faire un outil de communication entre les niveaux hiérarchiques pour donner du sens et des cadres de référence (notamment, pour faire comprendre que les objectifs à tous les niveaux sont alignés sur la stratégie définie par la direction générale de MMA). Les différents responsables et leurs collaborateurs pouvaient être concernés jusqu'aux niveaux hiérarchiques « n-4 » ou « n-5 ».

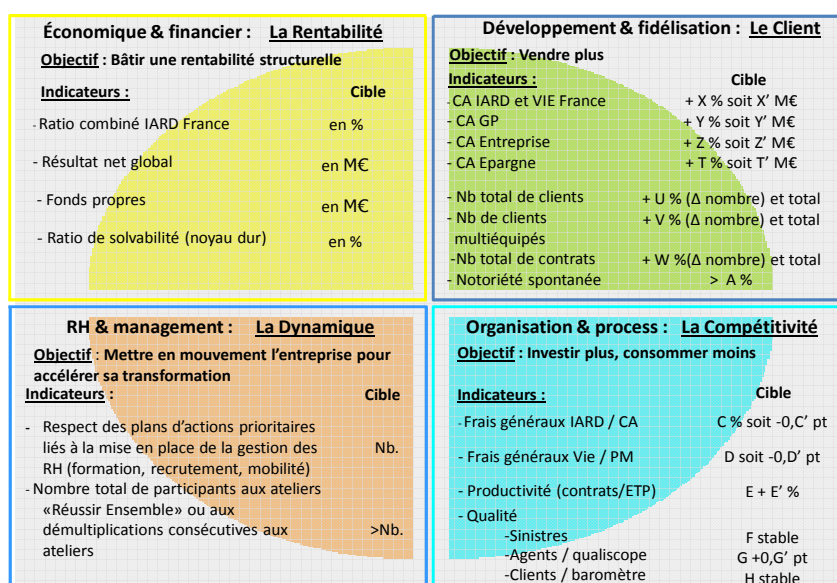
Le déploiement du système des quadrants a été progressif et a concerné au départ en 2001 ces 70 cadres dirigeants (niveaux hiérarchiques « n » ou « n-1 »). En 2005, le système a été élargi à l'ensemble de toutes les directions du niveau n-1, soit 30 personnes de plus environ. Sur cette question du déploiement, le chef de projet nous indique que « *le choix d'un déploiement progressif veut dire ici que chaque direction a été libre du rythme d'avancement du projet dans son entité. Mais un objectif a été fixé : les 800 managers devaient avoir un quadrant en 2010.* ». Il y a donc eu une certaine marge de liberté accordée pour le déploiement le long de la ligne hiérarchique, tout en gardant un cap bien identifié pour arriver à terme. En fait, ce caractère incitatif dans la démarche et en même temps, l'indication d'une échéance pour aboutir ont fait beaucoup pour la réussite de cette mise en œuvre. Le processus de déploiement du projet a été le suivant :

- L'élaboration des quadrants s'est faite en descendant les niveaux hiérarchiques (le projet du niveau « n-1 » devait être achevé avant de passer au niveau « n-2 »). C'est la démarche la plus fréquente, mais certaines directions pratiquent aussi l'inverse, c'est-à-dire une élaboration du bas vers le haut (démarche dite *bottom-up*).
- Un programme de formation a été organisé pour les managers concernés par le déploiement.
- Une communication interne régulière a été planifiée et réalisée (notamment dans le journal interne).
- Le manager de niveau « n-1 » fixe lui-même ses objectifs et ses indicateurs avec son équipe et les fait valider auprès de son supérieur hiérarchique du niveau « n ».
- Sous l'autorité du directeur des ressources humaines, le chef de projet a conduit le déploiement et la gestion de tout le processus. Chaque direction centrale a un correspondant chargé de coordonner l'élaboration des quadrants dans son entité, de s'assurer du suivi des résultats obtenus et d'aider le chef de projet dans la maintenance du système. En revanche, aucune consolidation des quadrants n'est réalisée.

A titre d'exemple et en respectant la confidentialité nécessaire, il est possible de montrer et de commenter le quadrant de la direction générale (baptisé quadrant MMA en interne) pour l'année 2008 avec le schéma 4 ci-dessous.

## Schéma 4 : Le Quadrant MMA (direction générale) - objectifs 2008

2008... « un départ lancé et la montée en puissance vers le plein régime »



Lorsqu'on fait la comparaison avec les autres pratiques du Balanced Scorecard et les diverses préconisations émises en la matière (cf. partie 1), cette structure appelle plusieurs commentaires. Tout d'abord, on retrouve un tableau en quatre parties qui sont celles du modèle de Kaplan et Norton (1992) avec de légères modifications de termes pour une adaptation à l'entreprise. Cette structure est conservée à tous les niveaux hiérarchiques concernés par la déclinaison des quadrants. Seuls les objectifs et les indicateurs changent. La présentation se fait sur diapositive et est communiquée en interne sous cette forme synthétique et parlante. Pour le suivi du quadrant, il apparaît des figures en couleur pour donner le sens des évolutions (voir infra). On note aussi un slogan en tête de quadrant qui tente de résumer à lui seul ce que la direction cherche à obtenir (ici pour 2008, « *un départ lancé et la montée en puissance vers le plein régime* »). La métaphore sportive sera souvent utilisée les années suivantes également. Cette référence au sport montre bien que la communication interne pour mobiliser les énergies est un objectif important du système des quadrants.

MMA définit un objectif par partie du quadrant, mais cette limitation ne se retrouve pas toujours dans les différentes déclinaisons le long de la ligne hiérarchique. En revanche, chacun des quatre objectifs est apprécié avec plusieurs indicateurs simultanément. On note aussi un certain déséquilibre entre le nombre d'indicateurs des différentes parties (4 indicateurs pour la partie financière, 8 pour la partie clients ou développement, 6 pour la partie processus et 2 seulement pour la partie apprentissage ou RH). Cela vient du fait que, comme souvent, il est difficile par exemple de trouver des indicateurs sur la partie apprentissage de tout Balanced Scorecard (ici la partie RH & Management).

Les termes retenus pour ces indicateurs sont choisis de façon à être suffisamment explicites par rapport aux préoccupations du secteur de l'assurance, à son langage et aux ratios professionnels les plus utilisés. Les unités de mesure utilisées pour les indicateurs sont très

variables : Euros, pourcentage (le ratio combiné par exemple) et taux de croissance (en précisant souvent la valeur finale à atteindre, comme par exemple pour les indicateurs de chiffre d'affaires). Pour les indicateurs de la partie apprentissage (ici RH), c'est plus le nombre d'actions à entreprendre qui constitue la cible à atteindre. Au total, on dénombre dans cet exemple quatre objectifs et vingt indicateurs, ce qui offre une vision d'ensemble condensée sur une seule page. Est-il pour autant possible d'aller plus loin dans la vision synthétique en réduisant encore le nombre d'indicateurs par la suppression de certaines redondances ? Cette question fera partie de l'examen des évolutions possibles du système de Balanced Scorecard présenté par la suite.

A ce quadrant, d'autres documents peuvent être joints par les managers. Généralement, cela concerne une explication des objectifs fixés et le détail des plans d'actions de l'entité concernée, destinés à permettre leur réalisation. Toutefois, au départ de la réalisation des quadrants, il n'existe pas à proprement parler de liens formels entre quadrants, plans d'actions et budgets. De même, aucune carte stratégique n'est formalisée au sein de MMA. Comme nous l'avons vu, le quadrant a été conçu à l'origine comme essentiellement un outil de management pour communiquer les priorités entre tous les niveaux hiérarchiques et inciter les différentes entités à contribuer aux axes prioritaires, sans délaissier pour autant leurs tâches courantes.

Les difficultés des managers ont été surtout de fixer leurs objectifs en rapport avec leur niveau de responsabilité. L'enjeu peut être formulé de la manière suivante : sur quels objectifs puis-je prendre des engagements avec mes collaborateurs ? Bien entendu, c'est surtout les objectifs non financiers et qualitatifs qui soulèvent le plus de problèmes dans leur définition. Pour contourner ces difficultés, la validation des objectifs et des indicateurs du quadrant est itérative entre le manager, ses collaborateurs et son supérieur hiérarchique. Il y a donc simultanément une approche *top down* (de haut en bas), qui est complétée par une approche *bottom up* (de bas en haut). Le manager propose avec son équipe le contenu du quadrant qui les concerne. Ensuite, le supérieur hiérarchique complète ou modifie avec eux ces choix, et valide éventuellement les propositions. Des réunions sont organisées à cet effet. Cet échange autour du contenu du quadrant conduit ainsi à une vision partagée, et non à une démarche devant aboutir à tout prix à un consensus : le supérieur hiérarchique peut imposer sa vision à l'équipe ou arbitrer si nécessaire. En fait, il s'agit d'instituer des moments privilégiés de dialogue au sein des équipes et cela facilite ensuite la conduite des entretiens individuels annuels.

Pour faciliter l'intégration rapide des quadrants entre eux selon la ligne hiérarchique (déclinaison verticale) ou selon les différentes fonctions (déclinaison horizontale), le quadrant de la direction générale est largement diffusé en interne (y compris sur l'intranet de l'entreprise). Cela facilite la communication des informations sur la stratégie de MMA et la prise en compte de ces priorités stratégiques dans les quadrants des différentes entités concernées par ce système de pilotage. Ce processus gigogne avec sa démultiplication dans les équipes prend du temps et s'étale maintenant sur pratiquement quatre mois (de novembre à février). On note ici que tout le processus n'est ni consolidé, ni informatisé, du fait de la nature des interactions souhaitées. Il n'y a donc pas de centralisation et de contrôle de la direction générale. Chaque direction met à jour son quadrant avec ses propres moyens. Le chef de projet nous précise à ce sujet : « *le système des quadrants repose sur l'idée d'un management responsable basé sur la confiance, à la différence de l'idée d'un contrôle*

*permanent.* » On comprend très bien à ce stade que l'entreprise pratique un contrôle de type *interactif* au sens de Simons, tel qu'il a été décrit en première partie (voir § 1.2 et Simons, 1995 ; Tuomela, 2005 ; Naro et Travaille, 2010).

Une autre particularité de la démarche nous est soulignée également par le chef de projet : « *le contenu annuel du quadrant pour chaque entité doit refléter les priorités pour l'équipe, c'est-à-dire ce qui est fondamental de réussir pour l'année, en plus des activités courantes (qui ne figurent pas dans le quadrant)* ». Le quadrant de chaque entité n'a donc pas pour ambition d'être exhaustif et d'indiquer tout ce qui doit être fait. L'accent est mis essentiellement sur les contributions de l'entité à la réalisation des priorités définies par la direction générale de MMA. Pour la mise à jour, certains objectifs demeurent d'une année sur l'autre tandis que d'autres apparaissent corrélativement à l'actualisation des axes stratégiques de MMA.

Dans un premier temps, les plans d'actions ont été hors quadrant, et destinés à le compléter afin de sécuriser la réalisation des objectifs. Ces plans d'actions détaillent les objectifs prioritaires contenus dans chaque quadrant et les actions nécessaires pour les réaliser. Ils comportent aussi des objectifs de fonctionnement courant, à la différence des quadrants. Le chef de projet nous précise : « *les plans d'actions sont moins cadrés dans une démarche globale comme les quadrants, et ces plans ne sont pas une pratique encore généralisée dans l'entreprise* ».

Dans le quadrant de MMA (le quadrant de la direction générale de l'entreprise), les objectifs restent relativement constants et seules les valeurs changent (le chiffrage des objectifs à atteindre). Dans les équipes et selon les différents niveaux hiérarchiques, les évolutions des quadrants sont plus nombreuses. Le but est de rechercher de la compréhension et de la cohérence entre objectifs locaux et objectifs globaux de l'entreprise. Le chef de projet nous précise : « *Il s'agit pour les individus de se repérer et de trouver des réponses à la question suivante : à quoi sert mon travail, que dois-je réussir dans l'année avec mon équipe ?* ».

L'examen des résultats obtenus sur les objectifs des quadrants se fait trois fois par an (par quadrimestre), au rythme du réajustement du budget prévisionnel au sein de l'entreprise. Seul le suivi pour le quadrant MMA (direction générale) est diffusé en interne (par l'intranet), avec des figurines en couleur (vert, orange et rouge) qui signifient que les objectifs sont plus ou moins atteints selon les cas. Pour les quadrants des 15 directions centrales, la publication sur l'intranet ne comporte pas le suivi, mais seulement les objectifs, les indicateurs et les valeurs cibles. L'intérêt de cette diffusion interne des quadrants est d'apporter une vision transversale aux différentes directions centrales, en montrant ce que projettent de faire les autres. Cela contribue à apporter de la cohérence et à élargir le champ de vision de chacun. C'est un partage d'expériences.

Le quadrant MMA (direction générale) est aussi diffusé à d'autres parties prenantes, comme le conseil d'administration (avec le suivi) et le comité central d'établissement (sans le suivi). Comme l'indique le responsable des ressources humaines, « *cela aide pour parler de la marche des affaires et des objectifs de l'entreprise dans ces instances* ».

Une autre diffusion, concernant cette fois-ci les quadrants des directions commerciales régionales, se fait vers les agents généraux d'assurance exclusifs, qui sont des partenaires externes à l'entreprise chargés de manière autonome de diffuser les produits d'assurance auprès des clients. Ces agents ont accès aux résultats des régions dont ils dépendent, car ils contribuent directement à la réalisation de ceux-ci. Pour les autres quadrants, ce sont les

directeurs concernés qui ont l'initiative de diffuser les résultats atteints au sein de leurs équipes. C'est une volonté de l'entreprise de faire partager ces informations en interne. Les quadrants des équipes sont exploités uniquement au sein des entités concernées lors de réunions spécifiques, sans consolidation à la direction générale. C'est l'occasion pour le manager d'échanger avec les équipes et cela donne du sens aux actions réalisées. Comme l'indique le directeur des ressources humaines : « *chaque manager doit présenter les résultats obtenus à son équipe et confronter son point de vue à ceux des autres membres* ». Pour cela, il est demandé au manager de commenter les résultats, d'indiquer une tendance, d'apprécier la situation et de faire des propositions d'actions de réajustement en cas de dérives défavorables. Cette formalisation dans l'analyse des résultats devant l'équipe est importante et se fait généralement au cours de réunions de service. Le manager fait au préalable une restitution à son supérieur hiérarchique et il doit trouver un accord avec lui sur l'interprétation des résultats. La pratique du suivi des quadrants est en cours d'instauration. Début 2010, on peut estimer que cette analyse des résultats est effective pour environ 80% des managers concernés par ce système de BSC.

Par ailleurs, il peut exister dans chaque direction des *tableaux de bord* au sens classique du terme permettant un pilotage opérationnel en complément du *reporting financier* et du contrôle budgétaire. La périodicité est variable : mensuelle, hebdomadaire, ou même journalière. Quelques directions ont des indicateurs qualitatifs, comme la satisfaction clients ou la notoriété. On peut donc observer la juxtaposition d'outils de pilotage dans certaines entités, comme les quadrants, les budgets, les tableaux de bord ou les plans d'actions. Cependant et comme nous le verrons, chacun a une fonction bien précise.

Il convient aussi d'observer que ces différents outils dépendent de directions fonctionnelles différentes (direction des ressources humaines au départ pour les quadrants, direction financière pour les budgets et les *reportings*, directions opérationnelles elles-mêmes pour les plans d'actions et les tableaux de bord). Par ailleurs, toutes les entités ne sont pas concernées par tous ces outils simultanément. Le taux d'utilisation peut varier pour chacun en fonction des nécessités, des habitudes, de la personnalité du dirigeant à la tête de l'entité, etc. Avec la mise en œuvre des quadrants, on observe aussi une dimension supplémentaire à considérer : le mode de diffusion de l'outil, qui comporte notamment le temps laissé pour que la démarche soit réalisée, les moyens d'accompagnement employés et la pression plus ou moins forte exercée sur les entités pour y arriver.

Dans la démarche du Balanced Scorecard qui nous intéresse ici, le plus difficile pour le manager d'une entité consiste à faire le quadrant une première fois. Le directeur des ressources humaines à l'origine du projet nous précise : « *il faut qu'une pression s'exerce pour que le manager d'une entité se décide à réaliser son quadrant. Pris dans ses actions du court terme, un manager a du mal à consacrer du temps à cette création du quadrant au départ. Cette étape difficile de création franchie, le manager continue volontiers à adapter son quadrant ensuite, car il apprécie généralement la démarche, tout comme ses collaborateurs.* »

En 2010, soit neuf ans après sa création, le système de BSC se compose d'environ 800 *quadrants* au sein de MMA. La réalisation des objectifs contenus dans ce système de pilotage concerne plus directement la rémunération variable de 70 cadres dirigeants (elle peut représenter 20% de leurs salaires). Selon le directeur des ressources humaines à l'origine du projet, « *les résultats obtenus sur les objectifs des quadrants participent aux évaluations*



*individuelles de ces cadres dirigeants* ». Il n'y a pas de lien formel avec la procédure budgétaire au départ, mais il est prévu de coupler ces quadrants avec les budgets dès l'année 2011 (voir ci-dessous). Comme les objectifs fixés dépendent des moyens alloués dans les budgets, et vice-versa, il devenait donc indispensable de lier ces deux outils.

### 2.2.2 *Les difficultés dans le processus d'élaboration des quadrants*

A l'origine, il a été demandé aux managers de se limiter aux 4 ou 5 objectifs les plus pertinents pour l'élaboration du quadrant de leur entité, afin d'obtenir une vision synthétique. Compte tenu des difficultés à respecter cette limite, la contrainte s'est relâchée, si bien qu'il existe généralement deux ou trois objectifs par axe. Il reviendra à la direction générale de réduire de nouveau le nombre d'objectifs à retenir. A ce titre, on retrouve les mêmes difficultés que dans d'autres mises en œuvre du Balanced Scorecard quant au nombre d'objectifs et d'indicateurs (Bescos, 2006 ; Cauvin, 2010).

L'autre grande difficulté réside dans le choix d'objectifs et d'indicateurs appropriés au niveau hiérarchique concerné. Pour un manager et son équipe, cela consiste à sélectionner les objectifs et les indicateurs sur lesquels son équipe peut avoir une action d'amélioration en ligne avec les priorités stratégiques de l'entreprise dans son ensemble (par opposition aux actions de gestion courante de l'entité).

Enfin, le déploiement du BSC en totale transparence ne s'est pas fait sans heurt. Le chef de projet indique : « *En 2009, nous étions loin d'avoir atteint les objectifs inscrits au quadrant de la direction générale. Fallait-il accepter de constater aux yeux du personnel que l'on n'avait pas atteint les objectifs ? Cela posait un problème d'affichage* ». La direction générale a tout de même pris la décision de diffuser ces constatations en interne afin de favoriser une prise de conscience plus forte des points négatifs. Malgré ces difficultés, l'aboutissement du processus d'élaboration des quadrants a été atteint depuis 2009, car les quadrants ont été déclinés dans tous les domaines d'activité opérationnels et fonctionnels chez MMA.

### 2.2.3 *Le rôle du chef de projet et des autres parties prenantes*

Comme indiqué, le *directeur des ressources humaines* a joué au départ le rôle de pilote pour valider les principaux choix. Quant au chef de projet qui lui a été rattaché, son rôle a été de former et d'assister les équipes dans l'élaboration des différents quadrants. Le recours à un *cabinet de conseil* a aussi été retenu pour lancer la démarche, travailler avec le chef de projet et concevoir le programme de formation. Ce dernier a eu aussi pour mission d'animer le processus en complémentarité avec les autres outils de pilotage et d'assurer la cohérence entre les objectifs de l'entreprise et ceux retenus dans les quadrants.

Les managers des directions centrales ont eu l'initiative de la mise en œuvre des quadrants dans leurs entités avec une date limite à respecter. Pour faciliter ce déploiement, ces directeurs devaient nommer un collaborateur proche comme *correspondant* du chef de projet. Selon l'un d'entre eux (entretien n°3), « *le rôle des correspondants consiste à promouvoir la démarche des quadrants et à convaincre le management de l'entité dans laquelle ils se trouvent. Les correspondants doivent s'approprier le sens de la démarche et la démultiplier. Les quadrants sont une contribution au management par les objectifs et facilitent les entretiens annuels. Ils servent au management pour l'atteinte des objectifs collectifs et individuels.* »

Pour un manager, réaliser son quadrant constituait au départ du déploiement du système, un objectif en lui-même, et cela à tous les niveaux hiérarchiques. L'animation et les rappels ont été importants. A ce titre, le chef de projet indique : « *Il y a eu deux réunions plénières par an, des réunions avec tous les correspondants, puis des rendez-vous avec chaque correspondant en fonction de leurs besoins. Il y a eu aussi des échanges entre la direction générale et les directeurs sur les quadrants* ».

Le rôle du chef de projet a surtout été crucial dans l'élaboration de réunions d'accompagnement plus personnalisées auprès des directions les plus réticentes, comme celle chargée du système d'information. A ce propos, le chef de projet note : « *plus généralement, il faut travailler par la preuve, travailler par test ou pilote et accompagner pour vaincre les réticences sur ce type de projet* ».

Le rôle du directeur financier (ou *directeur central comptabilité et contrôle économique*) est devenu important dans ce dispositif, car il lui revient maintenant de reprendre la supervision des quadrants qui était auparavant confiée à la direction des ressources humaines. Le chef de projet garde l'animation de cet outil à mi-temps sous cette nouvelle autorité et se voit charger d'autres missions pour le reste de ses activités qui demeurent au sein de la direction des ressources humaines. La raison de ces changements est surtout de faciliter l'intégration des quadrants aux autres outils de pilotage que sont les budgets et les plans d'actions. Comme nous l'avons vu en première partie, cela constitue un des enjeux majeurs pour la pérennité d'un Balanced Scorecard dans une organisation (cf. tableau 1). De ce fait, l'entreprise a hésité sur la place à accorder aux quadrants par rapport à la procédure budgétaire (ou procédure PSB, Pilotage Stratégique Budgétaire). Finalement, les quadrants sont construits maintenant à la fin du processus budgétaire. L'intention est d'obtenir à la fin du processus PSB des objectifs clairs et cohérents avec l'allocation des moyens et les plans d'actions, le tout s'intégrant de manière synthétique dans les quadrants. Le chef de projet nous indique à ce sujet : « *Le projet a traversé toutes ces années depuis 2001 et l'ensemble des équipes se l'est approprié. C'est maintenant un outil maison, qui fait partie du management des équipes et de la culture MMA* ».

Toutefois, l'évolution du contexte de l'entreprise et l'accumulation du savoir-faire de toutes ces années conduisent inévitablement vers une nécessaire adaptation de l'outil à de nouveaux besoins exprimés par différentes parties prenantes. Ainsi, après neuf ans d'existence, l'année 2010 marque pour MMA les prémises d'une phase de consolidation des quadrants, où chacun pourra trouver son intérêt dans la pérennisation de ce système de BSC.

#### *2.2.4 Les opinions du directeur financier, des correspondants et des utilisateurs sur l'évolution des quadrants*

En dehors des entretiens avec l'initiateur des quadrants (le directeur des ressources humaines), le chef de projet et le directeur financier (ou *directeur central comptabilité et contrôle économique*), nous avons pu conduire des entretiens avec des correspondants quadrant (quatre entretiens) et des managers qui utilisent ce système (trois entretiens). Les objectifs étaient de voir concrètement comment l'implantation s'est réalisée, quelles en ont été les retombées les plus importantes et les progrès qui restent à faire. Avec ces entretiens, nous avons pu dresser le tableau ci-dessous des principales demandes d'amélioration (cf. tableau 5).

**Tableau 5 – Synthèse des améliorations possibles**

Sources	Demandes d'amélioration	Descriptions
<i>1 / le directeur financier</i>	1.1) parties basses du quadrant	Étoffer le choix des objectifs et des indicateurs
	1.2) le visuel	Être plus parlant
	1.3) nouveaux indicateurs	Ils doivent traduire l'évolution des axes stratégiques
<i>2/ les correspondants</i>	2.1) la déclinaison hiérarchique	Respecter l'ordre de la déclinaison des quadrants dans le temps
	2.2) le choix des objectifs	Choisir des objectifs qui engagent (pas d'objectifs trop généraux)
	2.3) le rôle des quadrants	En faire un outil de pilotage fédérateur (et augmenter son utilisation)
	2.4) le suivi	Développer les échanges au sein des équipes, des directions, etc.
	2.5) le choix des indicateurs	Qualité, pertinence, régularité, obtention facile, cohérence entre niveaux hiérarchiques
<i>3/ les utilisateurs</i>	3.1) la communication	Communiquer entre les entités (décloisonner)
	3.2) les délais	Réduire les délais de déploiement
	3.3) la fiabilité des données	Informatiser la saisie et le suivi (cette option a été finalement écartée)
	3.4) la mise à jour	Tenir compte des changements stratégiques en cours d'année
	3.5) les objectifs	Pondération et niveau de pertinence
	3.6) le niveau synthétique	Conserver une dimension réduite

Ce tableau montre certaines similitudes entre les souhaits d'amélioration exprimés par les différentes parties prenantes lors de nos entretiens. On peut les regrouper autour de quatre thèmes : le calendrier et les délais, la déclinaison, les objectifs et indicateurs, la présentation et la communication. Nous allons voir maintenant quelles sont les solutions pouvant être proposées, sachant que le calendrier d'élaboration des quadrants a déjà été modifié pour l'harmoniser avec la procédure budgétaire.

### **2.3 Les propositions d'améliorations**

Après une analyse détaillée des forces et des faiblesses du système de BSC de MMA, les chercheurs ont été mobilisés pour travailler sur des propositions d'amélioration du système des quadrants avec le chef de projet (maintenant responsable de la coordination des

quadrants)<sup>2</sup>. Sur la base de notre revue de la littérature (voir partie 1), des résultats des différents entretiens et de l'expérience des chercheurs en matière de BSC, des améliorations ont été formulées d'une manière très interactive lors d'entretiens. Par la suite, ont été présenté aux correspondants le diagnostic du BSC et les voies d'améliorations. Par souci de clarté, ces propositions seront classées par thème, bien qu'il s'agisse d'un tout. Nous ne développerons ici que les changements souhaités par l'entreprise pour lesquels les chercheurs ont été sollicités de manière approfondie. Différents changements ont été identifiés lors des entretiens (cf. tableau 5), mais les priorités actuelles de l'entreprise se situent d'abord vers le développement d'objectifs et d'indicateurs plus pertinents pour l'axe *RH & management* et l'axe *Organisation & process* des quadrants. Ce point sera examiné en premier. Dans une deuxième section, nous proposerons des solutions pour assurer plus de coordination entre quadrants, plans d'actions et budgets (ou procédure PSB – Pilotage Stratégique et Budgétaire), notamment en nous appuyant sur le concept de *carte stratégique*.

### 2.3.1 Choix d'objectifs et d'indicateurs plus pertinents

Pour améliorer la forme des quadrants, il est nécessaire de se concentrer sur les deux parties basses du quadrant (*RH & management* et *Organisation & process*). En effet, les deux parties hautes (*rentabilité et clients*) pourront se nourrir des apports de l'intégration à la procédure budgétaire (le PSB, voir ci-dessus). Pour la partie *RH & management* des quadrants, il est sans doute possible d'innover en s'inspirant des pratiques actuelles (Martory, 2003 ; Gallais, 2009), même si d'après le chef de projet, « *l'objectif reste tout de même de développer le rôle des managers dans cette partie des quadrants* ».

Les différentes entités pourraient également être fédérées autour de la promesse client « zéro tracas, zéro blabla ». Il s'agirait alors de décliner ce thème dans la partie *RH & management* ou la partie *Organisation & process* du quadrant, afin que les individus comprennent mieux ce que font les autres équipes et enrichissent ainsi leurs relations. D'après le chef de projet, cela permettrait de renforcer l'esprit collectif, d'éviter le cloisonnement, de faciliter la délégation et de développer la compréhension globale des enjeux vis-à-vis du client. Il semble en effet que les managers ne maîtrisent pas encore assez les leviers permettant d'améliorer la rentabilité, car ils manquent notamment de vision globale. Les entretiens avec les correspondants et les utilisateurs ont confirmé aussi que ce type de communication décroisée devait être amélioré et qu'un changement d'état d'esprit (et donc de culture) devait être opéré. On peut prévoir pour ce type d'objectif des indicateurs concernant le nombre de procédures nouvelles instituées ou le nombre de problèmes résolus. En fait, il s'agit d'orienter les comportements vers l'intérêt général de la société, peut-être au moyen de formations à des processus internes étiquetés « zéro tracas, zéro blabla », en relation avec la démarche qualité existante et les contenus des formations actuelles pour les managers concernant ce que l'entreprise appelle la *délégation responsable*. On peut aussi envisager une comparaison en interne des meilleures pratiques. Ce *benchmarking* serait à faire en liaison avec les actions actuellement conduites sur l'amélioration des processus, intitulées « *Simplifions MMA* », qui visent à trouver en équipe une solution à un problème existant. Mais ces actions sont ciblées et leur démultiplication reste parfois peu connue. Il n'y a donc pas encore d'effet d'apprentissage au niveau de l'entreprise dans son ensemble et cela pourrait être intéressant de donner plus d'échos à ces initiatives. Certains quadrants, jugés très

---

<sup>2</sup> - Pour éviter des confusions, nous garderons le terme de chef de projet tout au long de cet article.

pertinents par le chef de projet, rentrent bien dans cette problématique du « zéro tracas, zéro blabla ».

### 2.3.2 Assurer plus de coordination entre quadrants, plans d'actions et budgets

En ce qui concerne *la coordination avec les plans d'actions* tout d'abord, l'examen des différents quadrants constitués pour les années 2009 et 2010 ont permis aux chercheurs de remarquer que certains objectifs figurant sur ces documents pourraient être en fait des objectifs de plans d'actions. Inversement, certains objectifs de plans d'actions pourraient bien figurer comme objectifs dans les quadrants. Il en découle qu'un réexamen des processus d'élaboration des deux démarches s'impose afin de rendre les quadrants et les plans d'actions compatibles et cohérents entre eux. Plus généralement, se pose ici avec acuité le problème de la cohabitation entre plusieurs outils de pilotage qui ont des origines, des modes de gestion et des buts différents, et dont les processus d'animation sont souvent parallèles et parfois incompatibles, voire en conflit. La question sera alors d'examiner les apports respectifs de chaque outil et l'intérêt de leur éventuelle cohabitation pour l'entreprise au sein de ce que Kaplan a appelé un système de management (Kaplan, 2009).

Pour définir ces rôles respectifs, le chef de projet utilise deux définitions pour véhiculer son message : (1) le quadrant fixe le cap et le plan d'actions permet de l'atteindre ; (2) le quadrant suit les résultats et l'avancement du plan d'actions les explique. Il reste que dans la pratique, une certaine confusion s'opère entre les objectifs contenus dans un quadrant et les objectifs figurant dans un plan d'actions, le terme *objectif* étant utilisé dans les deux cas. Cela est attesté par les contenus des documents fournis par les différentes entités et communiqués aux chercheurs. En l'occurrence, les chercheurs recommandent de séparer les deux types d'objectifs selon le délai de réalisation :

1. Les objectifs du quadrant concernent le long terme (ou sont au-delà d'une année) et doivent être formulés en termes généraux comme des priorités, des enjeux forts à atteindre.
2. Les éléments du plan d'actions concernent des actions à court terme qui s'insèrent dans les objectifs du quadrant et permettent ainsi leur réalisation. Ils sont formulés en termes d'actions à entreprendre et incluent un échéancier.

Pour l'entreprise, il est au final indispensable de concilier quadrant et plan d'actions. Il faut donc trouver un moyen de les rendre complémentaires dans l'esprit des équipes et pour cela trouver une façon de schématiser leur articulation possible, avec une représentation visuelle adaptée. Le chef de projet a proposé finalement de développer dans des annexes une page par objectif de quadrant, avec le détail des plans d'actions qui correspondent (avec les dates de début et de fin, le libellé du plan d'actions, le responsable, les ressources nécessaires, etc.). Une page sera ajoutée pour les plans d'actions concernant les activités récurrentes qui ne sont pas reprises habituellement sous forme d'objectifs dans un quadrant. Comme l'indique le chef de projet, « *cette cohérence retrouvée permettrait alors aux équipes d'être plus dans l'action et de rendre davantage concret le contenu des quadrants* ». Cela réduirait aussi la dispersion des efforts et donc le gaspillage de ressources, en limitant les plans d'actions à des contributions adaptées aux orientations majeures. Pour autant, on ne pourra pas éliminer complètement des plans d'actions qui ne sont pas en phase avec les objectifs du quadrant, puisque ces derniers ne concernent pas les activités récurrentes (ou courantes) d'une entité.

Les quadrants et les plans d'actions apparaissent donc ici plus comme complémentaires qu'en opposition, le premier fixant les orientations de l'année, le second fournissant le mode d'emploi pour y parvenir, le tout étant formulé dans un langage compréhensible par le personnel concerné. Les chercheurs notent cependant que cette compréhension ne peut s'acquérir qu'avec un processus d'appropriation essentiel et commun aux deux outils, qui devrait comporter de nombreux échanges au sein des équipes concernées et entre les niveaux hiérarchiques. Pour une part, cette démarche d'appropriation par la concertation existe déjà au sein de différentes entités, selon des modalités plus ou moins formalisées et plus ou moins consensuelles.

Un autre point important concerne *les liens entre les quadrants, les plans d'actions et la procédure budgétaire* (PSB). Les perspectives offertes par les modifications en cours pour les prévisions de 2011 vont dans le sens d'une intégration de ces trois outils. Selon le chef de projet, réaliser les budgets et les plans d'actions en amont des quadrants répond aux pratiques des équipes qui semblent être plus à l'aise avec une démarche allant du détail (la description des plans d'actions) vers le global, le général ou le synthétique (l'élaboration des quadrants). Ce schéma de raisonnement et de progression du détail vers le global dépend des entités et de l'historique des fusions-acquisitions qu'a connu ce groupe. On retrouve ici des différences dans les approches suivant les directions centrales, les métiers exercés et les styles de management pratiqués. Pour les chercheurs, cela conduit à constater un manque d'homogénéité inévitable dans les approches.

Comme indiqué supra, nous observons ici la tentative de construction d'un système de management complet et intégré au sens de Kaplan (2009). Autrement dit, il s'agit effectivement dans cette entreprise d'assurer une cohérence entre les différents outils de pilotage qui ont alors des rôles complémentaires et qui se suivent dans cet ordre : le plan glissant, le budget, le plan d'actions et enfin le quadrant. Ces quatre outils très différents semblent avoir trouvé chacun une place spécifique et complémentaire. Mais cela pose tout de même des interrogations concernant la place en bout de chaîne des quadrants. En contrepartie de cette dépendance du quadrant vis-à-vis du budget, ne risque-t-on pas de perdre sa nature managériale et son ancrage dans la mise en œuvre de la stratégie, deux éléments à la base des concepts du Balanced Scorecard ?

Cependant, le plus important est d'identifier la contribution spécifique du quadrant par rapport au budget ou au plan d'actions. D'après nos observations, le quadrant favorise l'alignement des entités avec les orientations de la direction générale. Il permet aussi de rendre la culture interne aussi homogène que possible à tous les niveaux hiérarchiques, face aux multiples fusions et réorganisations qui ont eu lieu ces dernières années. Pour les chercheurs, le Balanced Scorecard est donc avant tout dans cette entreprise un moyen pour opérer un changement culturel, objectif que ni le budget ni le plan d'actions ne visent. Tel qu'il peut l'être appréhendé chez MMA, ce changement culturel obtenu avec les quadrants au cours du temps signifie principalement dans cette entreprise une évolution vers la prise en compte de critères de performance économiques et financiers dans les actions de chacun, ce qui n'était semble-t-il pas le cas auparavant.

### *2.3.3 Améliorer le déploiement des quadrants le long de la ligne hiérarchique*

L'objectif est ici de mieux assurer la cohérence des quadrants entre les différents niveaux hiérarchiques. Le diagnostic qui découle des entretiens à ce propos montre deux axes d'amélioration possibles : la construction en cascade le long de la ligne hiérarchique et la communication (voir tableau 5).

Le premier point se réfère aux remarques sur le respect de l'ordre hiérarchique dans la déclinaison des quadrants, sur le choix d'objectifs qui engagent, sur la sélection d'indicateurs appropriés, sur les délais de déploiement et sur la dimension synthétique que doit conserver le document final (en nombre d'objectifs et en nombre d'indicateurs). Dans une certaine mesure, l'amélioration du visuel sera aussi influencée par ces propositions d'amélioration de la démarche des quadrants. Les chercheurs ont pu travailler avec le chef de projet sur ces aspects en utilisant le concept de *carte stratégique*.

Le second point visant la communication concerne le souhait de faire des quadrants un outil de pilotage fédérateur, pour notamment décloisonner et développer les échanges entre les équipes et directions. D'autres points évoqués dans les entretiens et figurant dans le tableau 5 au titre du déploiement ne seront pas traités, car ils ne sont pas jugés prioritaires par l'entreprise en 2010 (l'informatisation) ou peuvent trouver leur résolution à terme dans les améliorations proposées ici concernant l'utilisation de la carte stratégique (notamment la pondération entre les objectifs).

Nous entendons par *carte stratégique* une représentation visuelle des liens de cause à effet au moyen de flèches entre les objectifs d'un Balanced Scorecard (ou entre les indicateurs qui reflètent les progrès réalisés sur ces objectifs). De nombreux exemples existent (voir notamment Kaplan et Norton, 2008 ; Naro et Travaille, 2010). La carte stratégique est avant tout un outil d'optimisation, une fois qu'une première version d'un tableau de bord prospectif est élaborée. La formalisation des liens de cause à effet permet aussi de se rendre compte d'anomalies.

Les défauts possibles dans l'architecture d'un Balanced Scorecard ont fait l'objet de nombreux travaux (voir première partie) et se retrouvent parfois dans les nombreux quadrants que nous avons pu consulter chez MMA. Il y a tout d'abord la redondance possible entre objectifs ou entre indicateurs. Il convient à ce propos d'éviter de concrétiser un objectif par plusieurs indicateurs, ou que plusieurs objectifs soient trop proches les uns des autres. On trouve également des déséquilibres entre les parties d'un Balanced Scorecard, et à cet égard les objectifs ou indicateurs économiques et financiers ont tendance à être trop nombreux par rapport aux objectifs ou indicateurs plus qualitatifs dits non financiers (ces indicateurs étant plus difficiles à obtenir ou à présenter avec le même degré de fiabilité). Un effort est incontournable pour construire des indicateurs qualitatifs ou non financiers crédibles chez MMA. Enfin, il y a toujours une tendance naturelle des organisations à choisir des objectifs et indicateurs complexes ou parfois imprécis, qui permettent d'être exhaustif à tout prix ou d'éviter l'évaluation de l'entité concernée (qui est une autre forme de *slack budgétaire*). Il semble alors nécessaire de privilégier la pertinence et la simplicité dans le choix des objectifs et des indicateurs, ce qui ne peut être obtenu qu'à l'usage selon nos interlocuteurs de l'entreprise, en testant sur plusieurs périodes les choix opérés. Un partage des indicateurs au sein d'une base de données commune permet aussi cet effet d'apprentissage.

Cependant, la déclinaison du Balanced Scorecard selon la ligne hiérarchique ajoute une difficulté à celles évoquées ci-dessus. Pour avoir un outil efficace, il ne s'agit pas seulement

d'obtenir un tableau de bord prospectif cohérent, fiable et pertinent au niveau d'une direction générale. Il faut aussi s'assurer que cette efficacité est bien présente à tous les niveaux hiérarchiques qui en dépendent. Cela concerne à la fois un problème d'emboîtement entre les quadrants des entités, et également une difficulté pour articuler les préoccupations stratégiques de la direction générale avec celles plus opérationnelles des différents centres de responsabilité (et qui sont tout autant légitimes dans le cadre de leurs activités). On peut considérer alors que nous nous trouvons face à un problème de carte stratégique multi-niveaux à résoudre. Autrement dit, il s'agit d'articuler entre eux différents tableaux de bord stratégiques sans perdre le fil conducteur (les orientations stratégiques de la direction générale) et sans négliger les spécificités des entités (les priorités opérationnelles, leurs pratiques et leurs façons d'appréhender le réel). Si on en juge d'après les entretiens réalisés au sein de MMA, ces emboîtements ont été difficiles à réaliser dans cette entreprise du fait du nombre de niveaux hiérarchiques concernés, des délais de réalisation des quadrants, des modes de diffusion choisis, de l'absence d'informatisation et de la fréquence des changements stratégiques ou organisationnels opérés. En revanche, on peut être frappé par l'ampleur des avantages obtenus en contrepartie, comme les changements culturels opérés dans le contexte perturbé de cette entreprise. Il s'agissait tout à la fois d'influencer les comportements à partir des orientations stratégiques de la direction générale, de passer à un système de mesure et d'évaluation des performances plus formalisé qu'auparavant, et de modifier le style de management. Les priorités au départ ayant été données au changement de mode de management et à l'assimilation de l'outil, il n'est pas étonnant de constater que la question de la cohérence des quadrants entre niveaux hiérarchiques n'ait pas été résolue plus tôt.

Les chercheurs ont pu travailler avec le chef de projet sur des propositions d'améliorations des liens entre les quadrants des deux premiers niveaux hiérarchiques à la base du système actuel : le niveau direction générale et le niveau direction centrale. Toutes ces recommandations visent aussi à améliorer le visuel des quadrants, qui fait partie des demandes d'améliorations (voir tableau 5). L'utilisation de cartes stratégiques peut y contribuer, car c'est aussi un mode de représentation. A ce stade de l'optimisation de l'architecture d'un quadrant, on retrouve aussi un partage nécessaire à opérer entre objectif de type Balanced Scorecard et objectif de type plan d'actions (voir ci-dessus).

En définitive, ce travail sur la carte stratégique conduit tout naturellement à éliminer les redondances, à réduire le nombre d'objectifs et à mieux équilibrer les différentes parties d'un tableau de bord prospectif. De ce fait, cela permet d'identifier les objectifs ou les indicateurs inutiles (ou non prioritaires), de distinguer entre les objectifs des quadrants et ceux des plans d'actions, de réexaminer le positionnement de chaque objectif dans chaque partie. Plus généralement, cette démarche d'optimisation grâce à la carte stratégique peut inciter l'entreprise à mettre en place un processus de validation plus serré du contenu des quadrants. Il s'agirait alors de voir s'ils correspondent bien à des critères essentiels de fiabilité ou s'ils ont un niveau de qualité suffisant. Une proposition serait de soumettre ponctuellement l'ensemble à un audit interne ou externe (ce qui est bien le cas ici avec la participation des chercheurs au processus d'élaboration des quadrants de MMA). En ce qui concerne *le caractère synthétique de l'outil*, les chercheurs ont aussi préconisé d'en revenir à la norme initiale chez MMA, qui était de se limiter à un jeu de 4 à 10 objectifs par quadrant. Ces propositions concernant le caractère synthétique à conserver aux quadrants, ainsi que les



suggestions visant les choix d'objectifs et d'indicateurs sont en phase avec le contenu de nos entretiens (voir tableau 5).

Ce travail sur la carte stratégique conduit à procéder à des comparaisons avec d'autres types de Balanced Scorecard utilisés par des entreprises d'autres secteurs. Par exemple, les chercheurs ont remarqué dans le quadrant MMA de la direction générale l'absence d'objectifs de résultat financier ou de chiffre d'affaires, ce qui serait bien utile maintenant du fait des priorités actuelles de MMA. Ce *benchmark* a permis aussi de mettre en évidence une autre particularité chez MMA : la présentation des quatre parties d'un quadrant ne met pas *a priori* en évidence de hiérarchie entre celles-ci, tout du moins dans la représentation visuelle sur diapositive déjà évoquée (cf. schéma 4). Or, l'élaboration d'une carte stratégique suppose de classer chaque partie selon un certain ordre, qui est classiquement pour un Balanced Scorecard le suivant (figurent entre parenthèses les termes utilisés par MMA) : la *perspective financière* (Économique & financier), la *perspective client* (Développement & fidélisation), la *perspective interne* (Organisation & process) et la *perspective apprentissage* (RH & management).

En fait, un ordre entre les différentes parties d'un quadrant existe bien chez MMA, mais il ne s'agit pas tout à fait de celui préconisé notamment par Kaplan et Norton (2008 et ouvrages antérieurs). Pour des raisons sans doute culturelles et du fait des priorités actuelles, la préférence de cette mutuelle consiste à mettre en premier la *perspective client* (ou la partie Développement & fidélisation chez MMA), suivie de la *perspective financière* (ou partie Économique & financier chez MMA). Pour le reste, l'ordre reste le même que dans le modèle de Kaplan et Norton : on trouve ensuite la *perspective interne*, puis la *perspective apprentissage*. A cet égard, le chef de projet nous indique (entretien n°12) : « *la pratique de MMA est plutôt de mettre la partie Développement & fidélisation en premier, car on commence toujours par le client.* ». Bien entendu, cet ajustement au contexte de l'entreprise est légitime et va dans le sens des différentes adaptations nécessaires dont on trouve de nombreux exemples, y compris dans les ouvrages récents de Kaplan et Norton (2008). Il n'en reste pas moins que ce changement d'ordre dans les parties d'un tableau de bord prospectif illustre bien les spécificités de MMA.

Selon les chercheurs, cela s'explique par le fait que le client est également le sociétaire (qui joue pour partie le rôle de l'actionnaire). En effet, pour de nombreuses mutuelles, la création de valeur de l'entreprise repose sur la satisfaction du client-sociétaire. Tout repose donc sur *l'optimisation du rapport entre la prestation offerte et le prix payé par le client*. Contrairement aux entreprises avec des actionnaires classiques, la rentabilité financière (*le Return on Equity* ou ROE) n'est alors pas une fin en soi. Elle est même parfois jugée comme totalement secondaire. Le sociétaire est un client qui entre en relation avec une mutuelle pour satisfaire un besoin d'assurance et non pas pour obtenir une rémunération d'actionnaire. A ce titre, le sociétaire n'exige donc pas explicitement que la mutuelle crée de la valeur au sens classique d'une entreprise capitalistique (avec une rémunération des fonds propres au-delà du coût du capital). Toutefois, l'environnement concurrentiel, et surtout la mise en œuvre prochaine du nouveau cadre prudentiel européen de Solvency II, a engendré une profonde sensibilisation des mutuelles à la problématique des exigences de rémunération des capitaux propres. Dans un tel environnement, MMA pourrait être amenée par la suite à mettre la partie financière en premier dans son quadrant, et ainsi renouer avec une hiérarchie des quatre

parties du quadrant plus en ligne avec les pratiques traditionnelles évoquées dans notre revue de la littérature.

D'autres questions ont été soulevées à l'occasion de l'élaboration possible de la carte stratégique, comme celle-ci : faut-il chercher l'adhésion ou la véracité dans la modélisation et le mode de représentation des liens de cause à effet entre objectifs ? Ici, la solution retenue a été de tenter de combiner les deux pour essayer de réunir motivation et objectivité, si tant est que l'on puisse asseoir cette objectivité sur une argumentation solide ou un traitement statistique approprié. On retrouve ici une démarche de management qui a été présente tout au long de la mise en place des quadrants chez MMA : on cherche à convaincre le mieux possible, sans pour autant bloquer la situation. Pour réaliser cet équilibre, on se donne une échéance pour finaliser et arbitrer si besoin au plus haut niveau hiérarchique nécessaire.

Le travail sur la carte stratégique effectué ensuite avec les chercheurs et le chef de projet en 2010 à partir de quadrants existants n'a pas eu pour but de remettre en cause le travail déjà effectué. En fait, il s'agissait surtout de préparer l'élaboration des quadrants pour l'année suivante, en montrant aux différentes parties prenantes les améliorations possibles. A ce titre, le chef de projet nous indique : « *on doit montrer l'intérêt de la carte stratégique avec des exemples et faire la carte stratégique pour les futurs quadrants (en groupe, si possible). On ne peut revenir en arrière et faire la carte stratégique sur les quadrants qui existent déjà pour cette année (le travail effectué est juste fait pour cerner l'intérêt d'élaborer la carte stratégique afin de finaliser les quadrants futurs)* ». Il s'agit donc de montrer que l'élaboration de la carte stratégique est un complément très utile dans la construction des quadrants, notamment pour identifier les améliorations possibles en ce qui concerne l'architecture globale (l'agencement équilibré des différentes parties) et le choix des objectifs.

Par extension, le concept et les principes de la carte stratégique peuvent être employés ensuite pour le déploiement de tableaux de bord stratégiques le long de la ligne hiérarchique, de manière à articuler et à rendre compatibles entre eux les objectifs de ces différents niveaux. A cet égard, les chercheurs et le chef de projet ont tenté d'élaborer une maquette de déploiement possible pour 2010 entre le quadrant de la direction générale (ou niveau MMA) et ceux des différentes directions centrales. Les principes retenus pour ce déploiement entre le niveau « n » et le niveau « n-1 » sont proches de ceux utilisés pour bâtir la carte stratégique d'un quadrant : partant d'un des objectifs du quadrant de la direction générale, il s'agit d'identifier les liens possibles entre celui-ci et les objectifs des quadrants des directions centrales. Ces utilisations possibles de la carte stratégique ont fait l'objet ensuite d'un échange avec les correspondants au cours d'une journée de séminaire en novembre 2010. Devant cette quinzaine de personnes, les chercheurs ont présenté leurs conclusions et le chef de projet a donné des exemples d'évolutions possibles selon les principes indiqués plus haut. Ensuite, les correspondants ont pu travailler par groupe sur leurs cas afin d'envisager la faisabilité des préconisations proposées. L'utilisation de la carte stratégique a tout de suite recueilli l'adhésion des participants, de même que l'articulation nécessaire entre quadrant et plan d'actions. En revanche, les problèmes liés aux choix des objectifs et des indicateurs ou à la diffusion plus large des quadrants par l'intranet semblent devoir être traités ultérieurement. A l'occasion de ce séminaire avec les correspondants, les chercheurs ont pu de nouveau observer les principes utilisés pour susciter l'adhésion dans le processus d'élaboration des quadrants : le chef de projet a proposé des améliorations, les a fait tester, puis a demandé aux participants s'ils pensaient pouvoir les utiliser dans leur direction centrale. Les échanges ont

été fructueux et ont permis de bâtir un consensus autour des quelques améliorations qui seront retenues au final pour l'élaboration des quadrants de 2011. Au sens de Simons (1995), il s'agit bien ici d'un mode de contrôle *interactif* qui se manifeste de nouveau pour les améliorations envisagées (voir § 1.2).

En dehors de cette réunion avec les correspondants, l'audit confié aux chercheurs a fait l'objet également d'une communication auprès de la direction générale de MMA avec des propositions d'évolution du système des quadrants à court et à moyen terme.

## Conclusions

Si on se réfère au tableau 1 relatif aux critères favorables à un Balanced Scorecard, nous remarquons que le cas analysé comporte de nombreux atouts : un mode de contrôle *interactif*, une évolution vers la phase 3 la plus récente du modèle (avec l'utilisation en cours de la carte stratégique), un rôle actif des managers dans la conception et l'utilisation (voir § 1.2). L'intégration aux autres outils de management et de pilotage devrait se faire également rapidement, même si la place des quadrants dans le processus n'apparaît pas comme idéale. En revanche, le caractère synthétique est encore à améliorer, et d'ailleurs une prise de conscience a déjà eu lieu et permet de travailler déjà à des améliorations concernant le choix des objectifs et des indicateurs. En outre, il sera pris en compte dans le futur une adaptation plus régulière au contexte de l'entreprise, même si le Balanced Scorecard semble être un outil qui manque par nature de réactivité.

En ce qui concerne les critères secondaires identifiés au tableau 2, nous pouvons souligner que le cas analysé présente une périodicité de suivi très peu usitée (le quadrimestre). Cela est dû notamment au processus d'élaboration et au manque d'informatisation et de consolidation (y compris de l'absence d'une base de données concernant les indicateurs). Mais ces deux aspects semblent liés : on ne peut sans doute pas garder un mode de contrôle interactif pour renforcer le dialogue et en même temps vouloir tout automatiser (ou tout consolider) pour réduire les délais d'adaptation. En ce qui concerne l'architecture d'ensemble du Balanced Scorecard, le cas analysé montre encore la très grande flexibilité de l'outil et la possibilité de configurations diverses, notamment pour l'agencement des différentes parties ou leurs noms. On peut aussi considérer que l'entreprise a mis en place une fonction de management stratégique que Kaplan appelle de ses vœux (Kaplan, 2009). En effet, le chef de projet a joué et continue de jouer ce rôle chez MMA, avec l'aide des correspondants. Il y aurait donc sans doute à s'inspirer de cet exemple afin de mieux tirer les bénéfices potentiels du Balanced Scorecard dans d'autres organisations.

En revanche, nous avons montré que MMA pourrait aller plus loin en développant des possibilités de comparaison entre entités pour le choix des objectifs et indicateurs ou pour enrichir son choix d'indicateurs concernant les ressources humaines et la partie apprentissage du Balanced Scorecard. Néanmoins, on se heurte en l'occurrence à une difficulté très fréquente dans les entreprises qui utilisent cet outil. Des voies de recherche s'ouvrent ici, qui devront sans doute s'inspirer des efforts entrepris dans le domaine des ressources humaines pour mettre en place des indicateurs fiables. Enfin, une voie de progrès identifiée notamment par Kaplan et Norton (2008) concerne l'extension du Balanced Scorecard aux partenaires de l'entreprise.

Il reste que les comparaisons avec d'autres entreprises et les concurrents du secteur des assurances montrent des évolutions possibles vers l'intégration d'objectifs ou d'indicateurs de risque ou en phase avec les challenges actuels des sociétés d'assurance. En effet, la mise en œuvre du cadre prudentiel de Solvency II au sein des sociétés d'assurance accélère sensiblement une tendance de fonds que l'on observe depuis le début du millénaire : la généralisation et la sophistication des outils de pilotage. L'autorité de contrôle européenne (CEIOPS) mentionne elle-même qu'un des objectifs de Solvency II est de favoriser le développement d'outils de pilotage des sociétés, y compris des risques encourus. Foulquier (2009) va même plus loin, en considérant que Solvency II constitue une opportunité de pilotage de la performance des sociétés d'assurance. En effet, les lourds investissements en bases de données et en simulations requis dans le cadre réglementaire Solvency II peuvent être utilisés à des besoins plus liés aux sociétés d'assurance concernées, avec la sophistication de modèles de gestion actif-passif (Asset Liability Management, ALM), de Market Consistent Embedded Value (MCEV), d'Entreprise Risk Management (ERM) ou de Capital Economique (Economic Capital Model). Le développement de tels modèles est naturellement lié aux moyens financiers de ces entreprises, mais surtout cela peut heurter la culture des sociétés d'assurance. A ce titre, les chercheurs estiment que le Balanced Scorecard de MMA confère un atout culturel considérable et plusieurs années d'avance par rapport à certains de ses pairs. La journée de séminaire avec les correspondants en novembre 2010 (voir ci-dessus) a d'ailleurs confirmé que le Balanced Scorecard pouvait être tout à fait complémentaire d'un modèle de capital économique.

L'analyse du cas et les propositions d'amélioration préconisées peuvent conduire à identifier également les facteurs à l'origine d'améliorations ou poussant à leur réussite. Dans l'entreprise retenue, nous trouvons à la fois des forces externes et internes à la source de l'adaptation du système de Balanced Scorecard étudié, et plus généralement à l'origine de l'évolution de ses outils de pilotage et de management. Parmi les facteurs de changement externes, sont à considérer le contexte économique – en particulier la crise économique actuelle –, la concurrence, les réformes prudentielles et leurs conséquences sur les activités des sociétés d'assurance. La réponse de l'entreprise va se concrétiser par des changements de priorités stratégiques au fur et à mesure que les performances financières vont se trouver affectées. Nous avons pu observer alors que ces diverses réactions entraînent dans le cas étudié une adaptation du système de Balanced Scorecard vers plus de cohérence (renforcement des liens entre budgets, plans d'action et quadrants), de pertinence (choix des objectifs et des indicateurs), de démultiplication (déclinaison et diffusion des quadrants le long de la ligne hiérarchique), de formalisation (appui pour les évaluations individuelles), de communication transversale (entre directions) et d'harmonisation (uniformisation des modes d'élaboration et de suivi). En revanche, si une organisation change ses priorités en cours d'année, comme dans le cas présent, il semble difficile d'adapter à la suite les contenus du Balanced Scorecard le long de la ligne hiérarchique du fait des délais d'actualisation nécessaires et du temps que cela peut prendre au détriment des urgences du court terme. On ne peut donc éviter de souligner les risques de rigidité dans l'utilisation de cet outil en cas de contexte perturbé nécessitant des changements de cap rapides en cours d'année. En revanche, ce manque de réactivité peut constituer un atout pour la mise en œuvre de changements en profondeur, comme l'évolution d'une culture d'entreprise sur le long terme ou l'harmonisation de différentes cultures issues de fusions-acquisitions variées.

Un autre facteur important qui se confirme aussi dans notre cas est le rôle joué par le style de contrôle et de management, qui doit être du type *interactif* au sens de Simons (1995) si on veut tirer tous les bénéfices du Balanced Scorecard et utiliser cet outil durablement (voir § 1.2). Le cas analysé démontre cependant qu'un contrôle de type interactif n'existe pas en soi. Pour se manifester, il s'appuie sur la volonté de la direction générale de pratiquer un management participatif et sur son intérêt pour communiquer vers les membres de l'entreprise les priorités stratégiques. Cela exige une pratique constante en phase avec la culture de l'entreprise, malgré les différents changements possibles de directeurs généraux au cours du temps et les réorientations qui peuvent en découler (situation que MMA a connue au cours de son utilisation du Balanced Scorecard sur la période 2001-2010). Ce type de contrôle interactif repose aussi sur un jeu d'acteurs qui coopèrent, c'est-à-dire ici sur l'initiateur du projet (le directeur des ressources humaines), sur le chef de projet, sur les correspondants, sur les utilisateurs et maintenant sur le nouveau superviseur des quadrants (le directeur financier). Enfin, les expériences antérieures de ces différents acteurs et leurs compétences respectives jouent aussi un rôle pour poursuivre et améliorer un tel outil de management au cours du temps. Il n'en reste pas moins que les bénéfices retirés du Balanced Scorecard sont difficiles à appréhender car ils sont diffus au sein d'une organisation, même si ces retombées positives sont manifestes sur le long terme et suscitent un large consensus comme dans le cas analysé ici. Chez MMA, cet outil a survécu car il est apparu assez rapidement que son principal bénéfice est de favoriser le dialogue entre les managers et leurs collaborateurs pour les mobiliser sur les priorités de la direction générale. Comme l'indique le chef de projet, « *MMA a une organisation complexe et il faut donc que les gens se parlent grâce aux quadrants* ». En d'autres termes, le cas analysé montre que l'intérêt de la démarche du Balanced Scorecard, et sa spécificité par rapport aux budgets ou aux plans d'actions, est sans doute d'être un outil de communication capable de fédérer et de faire évoluer les comportements sur le long terme. Dans l'entreprise considérée, l'utilisation de la carte stratégique et la diffusion plus large des quadrants étendra encore ces résultats, notamment vers plus de consensus et de transversalité qu'auparavant. C'est dire que le Balanced Scorecard doit être considéré avant tout comme un outil de management. Il n'en reste pas moins qu'un système de ce type doit pouvoir évoluer pour en corriger les défauts et l'adapter au cours du temps, comme nous avons tenté de le montrer avec le cas développé.

Notre tentative de généralisation mériterait néanmoins d'être confirmée par d'autres types de cas d'entreprises appartenant à d'autres secteurs d'activité ou à d'autres formes d'organisation. De même, des voies de progrès existent pour intégrer des types d'objectifs et d'indicateurs plus fiables dans le domaine des ressources humaines ou pour faire face à de nouveaux enjeux de progrès, notamment en matière de développement durable ou de prise en compte des risques.

## **Bibliographie :**

Agostino, D., Arnaboldi, M. (2009). *Shaping the Balanced Scorecard: how implementation and use interplay with the outcome*. 5th conference on Performance Measurement and Management Control of the EIASM, Nice.

- Ahrens, T., Chapman, C.S. (2006). Doing Qualitative Field Research in Management Accounting: Positioning Data to Contribute to Theory. *Accounting, Organizations and Society* 31: 819-841.
- Asel, J., Posch, A., Speckbacher, G. (2010). *Effects of the current economic crisis on the use of management control systems*. 33rd annual congress of the European Accounting Association, Istanbul.
- Bescos, P-L. (2006). Quelques pistes pour améliorer la mise en œuvre du Balanced Scorecard. *Revue Française de Comptabilité* 388 (mai) : 24-27.
- Bessire, D., Baker, C. R. (2005). The French *Tableau de bord* and the American Balanced Scorecard: a critical analysis. *Critical Perspectives on Accounting* 16: 645-664.
- 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* (numéro spécial): 7-32.
- Bourguignon, A., Malleret, V., Nørreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research* (15): 107-134.
- Cappelletti, L. (2010). *La recherche-intervention: quels usages en contrôle de gestion ?* 31ème congrès annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Nice.
- Cauvin, E., Neumann, B. R., Roberts, M. L. (2010). Evaluation de la performance des managers: l'effet de l'ordre de présentation et de l'importance relative des indicateurs financiers et non financiers. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 16 (2): 31-48.
- Choffel, D., Meyssonier, F. (2005). Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 2 (11): 61-81.
- De Geuser, F., Mooraj, S., Oyon, D. (2009). Does the Balanced Scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance. *European Accounting Review* 18 (1): 93-122.
- Foulquier, P. (2009). Solvency II: An Internal Opportunity to Manage the Performance of Insurance Companies, Cahier de recherche, Edhec.
- Gallais, A. (2009). *200 indicateurs pour construire son bilan social et autres tableaux de bord*. Territorial Editions.
- Giovannoni, E., Maraghini, M. P. (2009). Developing performance measurement through formal and informal systems: the evolution of the balanced scorecard in MEMC Italy. 5th conference on Performance Measurement and Management Control of the EIASM, Nice.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70 (1): 71-79.

- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review* 74 (1): 75–85.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001a). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons* 15 (1): 87-104.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons* 15 (2): 147-160.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001c). *The Strategy-Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2004a). *Strategy Maps Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2004b). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 82 (2): 52-63.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2006). *Alignment*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations if the Balanced Scorecard. In *Handbook of Management Accounting Research* (Eds, Chapman C. S., Hopwood A. G., Shield D.). Elsevier, 1253-1269.
- Labro, E., Tuomela, T.-S. (2003). On bringing more action into management accounting research: process considerations based on two constructive case studies. *European Accounting Review* 12 (3): 409-442.
- Larsson, R. (2010). *The rise and fall of the balanced scorecard*. 33<sup>rd</sup> Annual Congress of the European Accounting Association, Istanbul.
- Martory, B. (2003). Mesurer le progrès social. *Echanges* 199: 56-57.
- Merchant, K.A., Van der Stede, W.A. (2006). Field-based research in accounting: accomplishments and prospects. *Behavioral Research in Accounting* 18: 117-134.
- Naranjo-Gil, D., Hartmann, F. (2006). How top management teams use management accounting systems to implement strategy. *Journal of Management Accounting Research* 18: 21-53.
- Naranjo-Gil, D., Maas, V. S., Hartmann, F. (2009). How CFOs determine management accounting innovation: an examination of direct and indirect effects. *European Accounting Review* 18 (4): 667-695.

- Naro, G., Travaille, D. (2010). Construire les stratégies avec le Balanced Scorecard: vers une approche interactive du modèle de Kaplan et Norton. *Finance-Contrôle-Stratégie* 13 (2): 33-66.
- Perozzi, D., Lucianetti, L. (2010). *An empirical analysis of organizations' implementation experiences with balanced scorecard*. 33rd annual congress of the European Accounting Association, Istanbul.
- Pezet, A. (2009). The history of the French tableau de bord (1885-1975): evidence from the archives. *Accounting, Business & Financial History* 19 (2): 103-125.
- Simons, R.L. (1995). *Levers of Control. How Managers Use Innovative Control System to Drive Strategie Renewal*. Harvard Business School Press.
- Speckbacher, G., Bischof, J. and Pfeiffer, T. (2003), A descriptive analysis of the implementation of balanced scorecard in German-speaking countries, *Management Accounting Research*, Vol. 14, pp. 361–387.
- Sundin, H., Granlund, M., Brown, D.A. (2010). Balancing multiple competing objectives with a Balanced Scorecard. *European Accounting Review* 19 (2): 203-246.
- Taylor, W.B., (2010). The Balanced Scorecard as a strategy-evaluation tool: the effects of implementation involvement and a causal-chain focus. *The Accounting Review* 85 (3): 1095-1117.
- Tuomela, T-S. (2005). The interplay of different levers of control: a case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research* 16 (3): 293-320.
- Wiersma, E. (2009). For which purposes do managers use Balanced Scorecards? An empirical study. *Management Accounting Research* 20: 239-251.