HAL
open science

LE BALANCED SCORECARD DANS UNE APPROCHE CONSTRUCTIVISTE : LE CAS DES INCUBATEURS

Chaffik Bakkali, Karim Messeghem, Gérald Naro, Sylvie Sammut

To cite this version:

Chaffik Bakkali, Karim Messeghem, Gérald Naro, Sylvie Sammut. LE BALANCED SCORECARD DANS UNE APPROCHE CONSTRUCTIVISTE : LE CAS DES INCUBATEURS. Mesure, évaluation, notation – les comptabilités de la société du calcul, May 2014, Lille, France. pp.cd-rom. hal-01899216

HAL Id: hal-01899216

https://hal.science/hal-01899216v1

Submitted on 24 Oct 2018

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.

LE BALANCED SCORECARD DANS UNE APPROCHE CONSTRUCTIVISTE : LE CAS DES INCUBATEURS

Chaffik BAKKALI
Karim MESSEGHEM
Gérald NARO
Sylvie SAMMUT

Résumé : Ce papier propose une approche constructiviste du *balanced scorecard* dans le contexte spécifique des incubateurs. Ces derniers visent à soutenir la création d'entreprises en offrant un accompagnement aux entrepreneurs. Ils sont le plus souvent financés par des fonds publics, ce qui explique l'attente de leurs financeurs d'une plus grande professionnalisation qui passe par l'utilisation d'un outil de pilotage stratégique. Cette contribution montre que le *balanced scorecard*, dans son approche constructiviste, peut constituer un tel outil. En effet, son expérimentation au sein de cinq incubateurs, dans le cadre d'une recherche-intervention, révèle que l'outil permet un rééquilibrage de la mesure de leur performance et peut être utilisé comme un système de contrôle interactif.

Mots clés : *balanced scorecard*, approche constructiviste, pilotage interactif, incubateurs.

Abstract: This paper proposes a constructivist approach of the balanced scorecard in the specific context of incubators. These are designed to support entrepreneurship by providing support to entrepreneurs. They are most often publicly funded, which explains the expectations of their funders for a greater professionalization through the use of a strategic management tool. This contribution shows that the balanced scorecard in its constructivist approach can be such a tool. Indeed, its experiment within five incubators, through a research-intervention, reveals that the tool allows a rebalancing of the measure of their performance and can be used as an interactive control system.

Keywords: balanced scorecard, constructivist approach, interactive control, incubators.

Introduction

Les incubateurs sont des organisations chargées d'apporter un soutien aux entrepreneurs. Cela passe par l'offre de services tels qu'un accès à des ressources physiques, des services de secrétariat, un accès à des ressources financières, une aide au démarrage et un accès à des réseaux (Carayannis et von Zedtwitz 2005). En Europe, les incubateurs sont le plus souvent financés à partir de fonds publics (Aernoudt 2004). En France, le coût global des différents dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat est estimé à 2,7 milliards d'euros en 2011 (Cour des comptes 2012). Malgré l'ampleur des sommes investies dans le soutien à l'entrepreneuriat, les résultats restent mitigés, puisque le taux d'échec des entreprises est d'environ 50% cinq ans après leur création et que ces entreprises ont du mal à croitre fortement : chiffre d'affaires limité, faible création d'emplois, *etc.* C'est pourquoi les financeurs publics portent une très grande attention à l'amélioration de la performance des incubateurs. Chabaud et al. (2010) précisent que « derrière la performance, se cache la question d'une action légitime (…) les parties prenantes de l'accompagnement attendent que les actions se traduisent par une création de valeur économique et sociale » (p. 17). Cette amélioration de la performance est néanmoins rendue difficile par l'absence de consensus sur la manière de la mesurer et sur les outils de pilotage adaptés à ces organisations spécifiques (Phan et al. 2005). L'objectif de ce papier est de remédier à cette situation en proposant de mobiliser un outil de pilotage stratégique issu de la sphère privée : le *balanced scorecard* développé par Kaplan et Norton (2001, 1996, 1992).

Cet outil est né aux États-Unis suite à une remise en cause du contrôle de gestion à la fin des années 1980. Johnson et Kaplan (1987) ont initié cette remise en cause en posant le constat d'une « pertinence perdue » des systèmes de contrôle de gestion qui ne répondaient plus aux besoins des entreprises devenus plus complexes. Pour Kaplan et Norton (1996, 1992), cette perte de pertinence résulte d'une mesure de la performance fondée uniquement sur des critères financiers. C'est pourquoi ils ont développé l'idée d'une mesure de la performance équilibrée qui repose à la fois sur des aspects financiers et non financiers d'importance égale (Meyssonnier et Rasolofo-Distler 2011 ; Choffel et Meyssonnier 2005). Si les premiers permettent d'appréhender la performance actuelle fondée sur les actions déjà menées par l'entreprise, les seconds donnent des indications sur sa performance future.

Notre proposition d'utiliser le *balanced scorecard* dans le contexte spécifique des incubateurs s'explique par le besoin d'améliorer le pilotage de ces organisations qui souffrent d'un manque de professionnalisation (Cour des comptes 2012). Plusieurs auteurs ont déjà mis en lumière la possibilité de mettre en œuvre cet outil dans des organisations publiques, et plus particulièrement au sein d'organisations hospitalières (Montalan et Vincent 2011 ; Nobre et Haouet 2011 ; Nobre 2001). Leurs travaux montrent que le *balanced scorecard*, dans une approche constructiviste (Chabin et al. 2003 ; Norreklit 2000 ; Ponssard et Saulpic 2000), permet à ces organisations de faire face à l'émergence d'une pression accrue sur leurs résultats grâce à une mesure de la performance équilibrée et multidimensionnelle tenant compte des multiples parties prenantes. Dans cette contribution, nous défendons l'idée que les incubateurs, à l'image des organisations hospitalières, peuvent également bénéficier des apports du *balanced scorecard* pour répondre aux attentes de leurs financeurs. Cet outil peut les aider à synthétiser l'ensemble de l'information disponible au sein de leurs organisations (Mooraj et al. 1999), mais aussi et surtout être utilisé comme un système de contrôle interactif

favorisant la discussion et la confrontation d'idées au sein des incubateurs (Naro et Travaillé 2011, 2010 ; Simons 1995).

Pour vérifier la pertinence de notre proposition, nous avons fait le choix d'une démarche de recherche-intervention. Nous avons ainsi expérimenté l'utilisation du *balanced scorecard* au sein de cinq incubateurs français pendant un peu plus d'un an. Dans chaque incubateur, cette expérimentation s'est accompagnée systématiquement d'entretiens semi-directifs avec le responsable d'incubateur, des accompagnants et des entrepreneurs. Au total, 35 entretiens ont été réalisés au sein de cinq incubateurs et nous ont permis d'étudier leur fonctionnement, les principaux enjeux liés à la mesure de leur performance et au pilotage de leur organisation, ainsi que de tirer un bilan sur l'utilisation du *balanced scorecard*. De plus, 6 réunions collectives avec les cinq responsables d'incubateur ont été effectuées à différentes périodes. Ces réunions collectives ont permis de procéder à une opérationnalisation du *balanced scorecard* et des indicateurs de performance retenus. Elles ont également offert l'opportunité aux cinq responsables d'incubateur de se rencontrer et de confronter leur vision sur l'utilisation du *balanced scorecard* comme un outil de pilotage stratégique. Cette recherche-intervention s'est enfin appuyée sur une observation participante et une analyse documentaire pour collecter des données. L'ensemble des données ont été traitées de manière qualitative avec un codage thématique réalisé à partir du logiciel Nvivo 9.

Dans une première partie, nous revenons sur les fondements théoriques du *balanced scorecard* pour montrer que l'outil peut être adapté au contexte des incubateurs. Une deuxième partie présente la démarche de recherche-intervention employée pour vérifier la pertinence de cette proposition, en détaillant notamment notre protocole d'expérimentation. Une troisième partie expose nos principaux résultats et une quatrième les discute.

1 Une lecture théorique du *balanced scorecard*

Initialement, le *balanced scorecard* est un outil de pilotage dont l'apport majeur réside dans sa représentation équilibrée de la performance et son alignement de l'organisation sur la stratégie des dirigeants. Des travaux ont par la suite mis en exergue la possibilité d'utiliser l'outil dans une approche constructiviste, ainsi que comme un système de contrôle interactif (Simons 1995). Ces travaux ont ouvert la voie à la mise en œuvre du *balanced scorecard* dans de multiples contextes organisationnels.

1.1 Un modèle équilibré visant l'alignement stratégique

Le *balanced scorecard* est un modèle qui se structure autour de la vision et la stratégie des dirigeants à partir desquelles s'articulent quatre axes de performance : l'axe financier, l'axe client, l'axe processus internes et l'axe apprentissage-innovation. Cette structuration permet de proposer une représentation équilibrée et multidimensionnelle de la performance (Meyssonnier et Rasolofo-Distler 2011 ; Choffel et Meyssonnier 2005). Cet équilibre se retrouve tant dans le type d'indicateurs utilisés que dans l'importance accordée aux différentes parties prenantes. La multidimensionnalité tient à l'intégration des multiples aspects que recouvre la performance. Depuis son introduction en 1992, le *balanced scorecard* a subi plusieurs évolutions au cours des années, entrainant ainsi plusieurs générations de

l'outil (Cobbold et Lawrie 2002). La principale évolution a été initiée, par Kaplan et Norton (2001, 1996), par le biais de deux ouvrages successifs qui ont fait passer le *balanced scorecard* d'une simple grille de mesure multidimensionnelle à un système de pilotage stratégique. Cette évolution a été rendue possible par le développement de deux éléments devenus centraux : le concept d'objectifs stratégiques et les relations causales. En effet, le *balanced scorecard* est désormais appréhendé comme un système de pilotage qui permet à l'entreprise de réaliser sa stratégie en développant des hypothèses de cause à effet entre les quatre axes de performance. Il s'agit alors d'établir un schéma de causalité qui modélise le chemin que doit suivre l'organisation pour réaliser la vision et la stratégie de ses dirigeants. Ce schéma de causalité trouve son origine dans l'axe apprentissage-innovation qui vise à améliorer les processus internes, en vue de renforcer la satisfaction des clients qui elle-même doit engendrer de meilleurs résultats financiers.

Par le biais de ces évolutions, les concepteurs du *balanced scorecard* n'ont eu de cesse de replacer constamment la stratégie au cœur du modèle dont la finalité affirmée est d'aboutir à un alignement de l'organisation sur la stratégie définie par les dirigeants. Pour ce faire, l'outil aide les acteurs à comprendre la stratégie de leur entreprise et le rôle qu'ils ont à jouer dans sa réalisation. Kaplan et Norton (2000) proposent ainsi d'élaborer des cartes stratégiques qui « fournissent une représentation visuelle des objectifs cruciaux d'une entreprise et des relations cruciales parmi eux qui conduisent à la performance organisationnelle » (p. 51). Ces cartes stratégiques jouent un rôle important dans l'alignement stratégique qui n'est possible que si le déploiement du *balanced scorecard* s'accompagne d'un programme de communication diffusant auprès des salariés la stratégie définie et les actions à mettre en œuvre pour la réaliser. Ce programme de communication est également essentiel pour leur faire comprendre les différents avantages qu'offre l'outil, dissiper les peurs et lever d'éventuelles résistances au changement.

Les travaux de Mooraj et al. (1999) confirment que le *balanced scorecard* fournit aux managers une mesure équilibrée de la performance et non pas centrée sur la seule perspective financière. L'outil permet également de synthétiser l'information utile au pilotage de l'organisation dans un même modèle, ce qui réduit considérablement le temps nécessaire à son assimilation. De plus, le *balanced scorecard* favorise l'apprentissage organisationnel en amenant l'entreprise à définir et à tester des hypothèses de relations causales liées à la mise en œuvre de sa stratégie. Enfin, en favorisant un alignement stratégique, le *balanced scorecard* permet d'éviter des comportements opportunistes de la part des managers qui peuvent être tentés de privilégier la performance financière à court terme, sur laquelle est bien souvent indexée leur rémunération, au détriment de la performance à long terme.

L'alignement stratégique d'une organisation à partir de la conception et du déploiement du *balanced scorecard* relève d'un processus déterministe et formalisé, car la stratégie est généralement établie en amont de l'introduction de l'outil (Choffel et Meyssonnier 2005 ; Chabin et al. 2003). En ce sens, le *balanced scorecard* « est à strictement parler, un outil d'application de la stratégie » (Kaplan et Norton 2001, p. 403). Ses concepteurs reconnaissent toutefois qu'il peut servir dans certains cas à clarifier la stratégie, voire à la construire. Cela peut se produire lorsque la stratégie n'a pas été antérieurement définie ou que sa représentation n'est pas partagée par tous. Bien que Kaplan et Norton reconnaissent la possibilité de créer ou de clarifier la stratégie à partir du *balanced scorecard*, cette idée constitue davantage une hypothèse et n'est pas réellement développée (Chabin et al. 2003).

L'alignement stratégique reste bien l'objectif premier et le fil conducteur de l'ensemble de leurs travaux.

Ce constat amène à positionner le *balanced scorecard*, dans sa conception originelle, comme « un modèle de management stratégique canonique prégnant reposant fortement sur une démarche top-down hiérarchisée » (Nobre et Haouet 2011, p. 105). Il est effectivement élaboré au niveau de la direction, puis il est déployé auprès de l'ensemble des salariés grâce à un programme de communication efficace. Par conséquent, le *balanced scorecard* s'inscrit très clairement dans une logique descendante (Gumb et al. 2011 ; Nobre et Haouet 2011 ; Choffel et Meyssonnier 2005 ; Chabin et al. 2003).

1.2 Un besoin d'adaptation au contexte français

Le *balanced scorecard* est un outil qui a été développé dans un contexte nord-américain. Son importation en Europe a entrainé de nombreuses critiques qui s'expliquent pour la plupart par des différences culturelles. Ces critiques ont amené en France le développement d'une approche constructiviste du *balanced scorecard*.

1.2.1 Une critique du modèle liée à des différences culturelles

L'une des principales critiques formulées à l'encontre du *balanced scorecard* lors de son arrivée en Europe et en France réside dans la logique top-down qu'il porte : la stratégie est définie au niveau de la direction de l'entreprise, puis elle est déployée auprès des salariés grâce à un programme de communication efficace (Kaplan et Norton 1996). Pour Epstein et Manzoni (1998) et Mendoza et al. (2002), cette logique descendante peut entrainer des difficultés de compréhension du *balanced scorecard* parmi les salariés étant donné qu'ils n'ont pas participé à son élaboration. Norreklit (2000) affirme que cela peut conduire à des actions dans l'organisation qui ne sont pas cohérentes avec la stratégie définie. D'après Chabin et al. (2003), l'absence de participation de l'ensemble des acteurs au processus de conception du *balanced scorecard* peut également remettre en question leur adhésion aux mesures de performance définies (Gumb et al. 2011). À partir d'une étude de cas, Ahn (2001) montre que des difficultés peuvent être effectivement rencontrées pour renseigner et suivre un nombre important de mesures, car cela implique un surcroit de travail et nécessite beaucoup d'énergie. Les salariés sont généralement peu enclins à réaliser les efforts requis par la mise en place de nouvelles mesures qu'ils n'ont pas participées à définir. La démarche top-down initiée par le *balanced scorecard* qui vise à mettre en œuvre une stratégie délibérée peut en outre empêcher le développement de stratégies émergentes (Chabin et al. 2003).

Plusieurs auteurs critiquent enfin la vision normative de l'outil. Pour Norreklit (2000), ce sont principalement les relations de cause à effet entre les quatre axes du modèle qui posent problème. L'auteur souligne qu'il n'existe pas de loi générale permettant d'affirmer que certaines actions mènent systématiquement à une amélioration des résultats financiers. Plutôt que des relations causales, il faut y voir le besoin d'une cohérence entre les différentes actions menées. Une autre critique importante relative à la normativité du *balanced scorecard* est liée à la définition a priori de quatre axes de performance standards (Chabin et al. 2003 ; Ahn, 2001). La diversité des contextes auxquels les entreprises peuvent être confrontées conduit à se demander si les axes ne devraient pas être plutôt définis en fonction de chaque situation. À

cela s'ajoute le fait que certaines parties prenantes ne sont pas représentées de manière très satisfaisante dans les quatre perspectives du modèle (pouvoirs publics, fournisseurs, *etc.*).

Pour Bourguignon et al. (2002), ces critiques adressées au *balanced scorecard* lors de son importation en France s'expliquent par le fait que les instruments de gestion portent les caractéristiques culturelles de leur contexte de développement. Si le *balanced scorecard* est adapté au contexte nord-américain dans lequel il a été initié, il n'en va pas de même pour le contexte français. Ce sont principalement la standardisation de la mesure de la performance et la logique descendante (top-down) qui génèrent des réticences à son égard en France, alors que cela est beaucoup moins le cas aux États-Unis. Cette situation tient à des différences culturelles entre les deux pays notamment au niveau de la perception de la hiérarchie et de l'obéissance. En France, ces deux éléments sont inscrits dans le système social. C'est la raison pour laquelle l'adhésion des salariés est généralement obtenue dans les entreprises sans avoir à mettre en œuvre un nombre important de mécanismes de management. Les managers français disposent donc d'une certaine liberté dans la définition des objectifs et des actions de leur unité. Aux États-Unis, le contexte culturel est différent. La distance hiérarchique et l'obéissance ne sont pas données par le système social. Ce sont les pratiques de management qui permettent de créer la hiérarchie nécessaire au bon fonctionnement des organisations. L'objectif de ces pratiques est de s'assurer de l'adhésion de l'ensemble des salariés aux objectifs stratégiques. C'est pourquoi le *balanced scorecard* est particulièrement adapté au contexte nord-américain. En reposant sur l'idée que la définition de la stratégie est principalement l'affaire des dirigeants et en les aidant à déployer cette stratégie au sein de leur organisation selon une logique descendante, le *balanced scorecard* contribue à créer de la hiérarchie.

Cette analyse du contexte culturel permet de comprendre pourquoi le *balanced scorecard* est porteur d'une démarche top-down adaptée aux États-Unis, mais remise en cause en France. Cette remise en cause a entrainé le développement d'une approche différente du *balanced scorecard* plus appropriée au contexte français.

1.2.2 Le développement d'une approche constructiviste du balanced scorecard

Suite aux critiques formulées à l'encontre de l'outil, plutôt que de le délaisser, des auteurs ont suggéré d'adapter sa démarche de mise en œuvre aux contextes européen et français. Deux approches différentes peuvent ainsi se substituer à la démarche originelle de type top-down associée au *balanced scorecard* : soit une approche de type bottom-up, soit une approche intermédiaire (Choffel et Meyssonnier 2005). La première est suggérée par Epstein et Manzoni (1998), ainsi que Mendoza et al. (2002), suite au constat que les tableaux de bord en France sont généralement établis à partir du terrain. En effet, les managers disposent d'une certaine liberté pour mettre en place un tableau de bord qui reflète réellement les objectifs de leur unité. Cette démarche de type bottom-up permet de faciliter l'adoption de l'outil par les salariés qui en comprennent plus facilement le sens et l'utilité. La seconde approche se situe entre la démarche de type top-down et celle de type bottom-up. Pour Ponssard et Saulpic (2000), cette approche intermédiaire offre un compromis intéressant, puisqu'elle permet d'éviter les risques liés à l'application exclusive de l'une seule de ces deux démarches. Lorino (2003) se prononce également en faveur d'une approche intermédiaire, car elle permet une implication de tous les acteurs et une construction collective de la stratégie. Pour Norreklit (2000), le *balanced scorecard* ne peut être pertinent que s'il s'inscrit dans ce type d'approche.

Plus précisément, l'auteur parle d'une démarche de mise en œuvre « enracinée » dans l'organisation dont l'interactivité est l'élément clé. Cette interactivité permet de se prémunir du risque d'un écart « entre la stratégie exprimée dans les actions réellement menées et la stratégie planifiée » (Norreklit 2000, p. 82). Chabin et al. (2003) confirment la pertinence d'une approche intermédiaire et enracinée du *balanced scorecard* qu'ils qualifient de « constructiviste » à partir de l'étude du cas d'une entreprise française ayant mis en œuvre avec réussite une telle approche.

1.3 Le *balanced scorecard* comme un moyen de combiner systèmes de contrôle diagnostic et systèmes de contrôle interactif

Dans ses travaux, Simons (1995) distingue deux leviers de contrôle différents. Cette distinction renvoie à une opposition entre deux manières d'envisager le contrôle de gestion, à savoir d'un côté le modèle de la régulation cybernétique et de l'autre celui de l'apprentissage organisationnel (Lorino 1995 ; Mevellec 1990 ; Hofstede 1978). Le premier modèle repose sur des systèmes de contrôle diagnostic qui permettent de s'assurer de la conformité des résultats par rapport aux objectifs définis, et le cas échéant de mettre en place des actions pour corriger les écarts. À l'inverse, le second modèle s'appuie sur des systèmes de contrôle interactif et un management participatif qui permettent de stimuler le dialogue et le débat en vue de conduire à un apprentissage organisationnel.

La manière d'envisager la relation entre la stratégie et le contrôle diffère également selon le système envisagé. Pour Simons (1995), le contrôle diagnostic est utilisé pour mettre en œuvre des stratégies délibérées, alors que le contrôle interactif favorise l'émergence de nouvelles stratégies. Mooraj et al. (1999) suggèrent que le *balanced scorecard* peut être mobilisé autant comme un système de contrôle diagnostic qu'un système de contrôle interactif. C'est pourquoi Naro et Travaillé (2011) questionnent, dans des travaux plus récents, cette possibilité. En étudiant les écrits de Kaplan et Norton (2001, 1996), ils montrent que le *balanced scorecard* a été pensé par ses concepteurs pour permettre ces deux types de contrôle. En tant que modèle de contrôle diagnostic, il est utilisé pour aligner l'organisation sur la stratégie délibérée de ses dirigeants. En tant que modèle de contrôle interactif, il constitue un moyen pour l'organisation de réaliser un apprentissage en double boucle (Argyris et Schön, 1978), grâce à une constante remise en cause de la stratégie et des hypothèses de relations causales retenues dans la carte stratégique. Naro et Travaillé (2011) en concluent que les organisations peuvent selon leurs besoins tout aussi bien utiliser le *balanced scorecard* comme un système de contrôle de diagnostic que comme un système de contrôle interactif.

Dans une autre contribution, Naro et Travaillé (2010) montrent que contrôle diagnostic et contrôle interactif ne s'opposent pas nécessairement. Les auteurs affirment qu'ils peuvent même constituer deux composantes d'un même système de contrôle de gestion qui permet alors de répondre aux besoins contradictoires de stabilité (contrôle diagnostic) et d'innovation (contrôle interactif) que rencontrent parfois les organisations. Pour Naro et Travaillé (2010), le *balanced scorecard* peut constituer un tel système de contrôle qui sera utilisé de manière différente selon le stade du processus stratégique auquel se situe l'entreprise.

1.4 Un outil de pilotage adaptable à différents contextes

Le *balanced scorecard* est un outil de pilotage qui peut être utilisé dans différents contextes organisationnels : les grandes entreprises, les PME, les organisations publiques dont plus particulièrement les organisations hospitalières. Les incubateurs qui présentent certaines similitudes avec ces dernières semblent pouvoir aussi bénéficier de l'outil.

1.4.1 Une variété de contextes concernés

Le *balanced scorecard* est un outil qui a avant tout été pensé pour le pilotage des grandes entreprises, puisqu'il vise à favoriser l'alignement de l'organisation sur la stratégie (Oriot et Misiaszek 2012 ; Naro 2006). Cependant, il est possible de s'interroger sur son applicabilité dans le contexte des PME. Ainsi, Oriot et Misiaszek (2012) mènent une étude de cas unique dans laquelle ils cherchent à juger de la pertinence du *balanced scorecard* pour les PME. Cependant, leur étude de cas porte sur un contexte très spécifique, à savoir celui d'une PME en situation de redressement. Les auteurs montrent que le *balanced scorecard* n'est pas adapté à un tel contexte en raison de la très forte incertitude qui pèse sur la PME en situation de redressement. Cette incertitude est à l'origine d'une méfiance des salariés qui est susceptible d'empêcher leur adhésion à la mise en œuvre d'un outil normatif tel que le *balanced scorecard*. Les auteurs reconnaissent toutefois que leurs résultats ne peuvent pas être généralisés à toutes les PME étant donné le contexte très spécifique de leur étude. À l'opposé de ces travaux, Naro (2006) défend l'idée d'une applicabilité du *balanced scorecard* dans les PME. L'auteur souligne néanmoins que la manière de l'utiliser ne peut être que différente de celle des grandes entreprises, puisque ces deux types d'organisations ne partagent pas les mêmes caractéristiques. Si les grandes entreprises ont plutôt tendance à utiliser le *balanced scorecard* dans une perspective d'alignement stratégique, il n'en va pas de même pour les PME. Pour ces dernières, l'intérêt de l'outil réside davantage dans sa capacité à favoriser l'apprentissage organisationnel. L'outil peut aussi les aider à donner du sens à des décisions antérieures pour repérer des stratégies émergentes. Par conséquent, c'est essentiellement dans le cadre d'un contrôle interactif que le *balanced scorecard* peut se révéler utile aux PME.

Kaplan et Norton (2001, 1996) proposent l'idée que le *balanced scorecard* est également applicable au sein d'organisations issues du secteur public. Ainsi, plusieurs auteurs se sont intéressés au cas des organisations hospitalières. Dans ses travaux, Nobre (2001) montre que le *balanced scorecard* peut être utilisé par les organisations hospitalières pour faire face à l'apparition d'une pression sur leurs résultats et au besoin de nouveaux outils de pilotage. Nobre et Haouet (2011) rejoignent cette idée et montrent que le *balanced scorecard* est un outil de pilotage pertinent dans le contexte hospitalier. Cependant, les auteurs mettent en évidence un résultat très intéressant, à savoir une redéfinition du schéma de causalité entre les quatre axes du *balanced scorecard* tel qu'il est défini par Kaplan et Norton (axe apprentissage et innovation → axe processus internes → axe client → axe financier). Pour les organisations hospitalières, la clé d'entrée ne réside pas dans l'apprentissage organisationnel mais dans les processus internes. Ceux-ci sont considérés comme le point de départ de la performance de ces organisations : « il faut au préalable redéfinir et optimiser les processus internes pour cibler les apprentissages organisationnels à développer afin de satisfaire les patients et garantir la pérennité financière de l'institution » (Nobre et Haouet 2011, p. 115). Les auteurs montrent également que les organisations hospitalières privilégient une démarche

participative et interactive de mise en œuvre du *balanced scorecard* plutôt qu'une approche top-down. Ce dernier résultat trouve un écho favorable dans les travaux de Montalan et Vincent (2011) qui mettent en exergue la double problématique à laquelle se confrontent les équipes hospitalières transversales : « légitimer leur existence auprès des tutelles pour être pérennisées et piloter leur action. Elles ont pour cela besoin d'outils qui permettent de faire émerger une stratégie « accessible » au niveau opérationnel et d'évaluer la mise en œuvre de cette stratégie » (Montalan et Vincent 2011, p. 94). L'émergence de cette stratégie « accessible » est favorisée par l'utilisation du *balanced scorecard* dans une démarche constructiviste qui facilite l'adhésion des acteurs nécessaire à une mise en œuvre efficace de l'outil.

Cette analyse met en lumière les apports indéniables du *balanced scorecard* pour les organisations hospitalières. Une question se pose cependant : l'outil peut-il être pertinent au sein d'autres organisations publiquement financées ? Le point suivant présente le cas des incubateurs.

1.4.2 Un outil adapté au contexte des incubateurs

En raison de certaines similitudes que partagent les incubateurs avec les organisations hospitalières, nous pensons qu'ils pourraient également bénéficier des apports du *balanced scorecard*. Parmi ces similitudes, nous relevons : un contexte organisationnel complexe composé de multiples parties prenantes, un financement essentiellement d'origine publique, une forte pression sur les résultats, une performance multidimensionnelle, un besoin d'outils de pilotage et une recherche de légitimité auprès des financeurs (Alsos et al. 2011 ; Chabaud et al. 2010 ; Vanderstraeten et Matthyssens 2010 ; Schwartz et Göthner 2009).

Les travaux de Messeghem et al. (2010) appuient cette idée en montrant que le *balanced scorecard* est adapté pour appréhender la performance des incubateurs et la multiplicité des logiques auxquelles ils sont confrontés. En effet, ces derniers doivent répondre à la logique des financeurs et des porteurs de projet qui sont respectivement en attente de résultats quantitatifs en termes de développement économique : créations d'entreprise, créations d'emploi, pérennité, croissance du chiffre d'affaires, *etc.* (Schwartz 2013 ; Commission Européenne 2002 ; Al-Mubaraki et Schrodl 2011) ; et d'un processus de servuction (Ahmad et Ingle 2011 ; Abduh et al. 2007). À cela s'ajoute la logique propre aux incubateurs qui sont en attente d'un outil pour piloter leurs processus internes et favoriser un apprentissage organisationnel (Patton 2013 ; Cour des comptes 2012 ; Chabaud et Ehlinger 2009). Par conséquent, « l'accompagnement présente autant une dimension processuelle qui met en avant la nécessité d'un pilotage des facteurs de performance et des processus d'apprentissage, qu'une dimension de contrôle a posteriori à partir d'indicateurs de résultat » (Messeghem et al. 2010 p. 102). Autrement dit, les incubateurs ont besoin d'un outil de pilotage leur permettant de combiner à la fois contrôle diagnostic et contrôle interactif, ce qui constitue une des principales forces du *balanced scorecard* et justifie donc pleinement son intérêt dans ce contexte. Pour Messeghem et al. (2010), si les incubateurs peuvent bénéficier de cet outil pour mettre en œuvre ces deux types de contrôle, c'est néanmoins la perspective d'un pilotage interactif des structures et plus largement du réseau d'accompagnement local qui est la plus prometteuse. Le *balanced scorecard* peut enfin réduire le risque bien réel que les responsables d'incubateur, faisant face à des demandes multiples et des objectifs différents, privilégient la

performance à court terme aux dépens de celle à long terme pour conserver leurs financements publics (Alsos et al. 2011).

2 Une démarche de recherche-intervention

Cette contribution ne se focalise pas sur l'aspect opérationnel du *balanced scorecard* dans le contexte des incubateurs, mais vise davantage à étudier la démarche de mise en œuvre de l'outil dans ce contexte spécifique et ses apports potentiels en termes de pilotage. Pour répondre à cet objectif et vérifier la pertinence de nos propositions de recherche, le choix d'une démarche de recherche-intervention a été effectué.

2.1 La sélection des cas étudiés

La mise en œuvre d'une démarche de recherche-intervention nous offre la possibilité d'expérimenter in vivo l'utilisation du *balanced scorecard* au sein de différents incubateurs qu'il a fallu sélectionner. À cette fin, nous avons opté pour un échantillon par choix raisonné en établissant des critères nous permettant de procéder à la sélection des cas (Royer et Zarlowski 2007). Étant donné que la littérature souligne l'existence de plusieurs types d'incubateur qui remplissent des missions différentes, nous nous sommes orientés vers la constitution d'un échantillon de nature hétérogène.

Plus précisément, cinq missions principales peuvent être identifiées. La première correspond à une mission de soutien au développement économique local visant à favoriser notamment la création d'emplois (Allen et McCluskey 1990). La deuxième est une mission d'appui au développement d'innovations par le développement de projets à forte dimension technologique (Grimaldi et Grandi 2005). La troisième mission est de permettre une valorisation de la recherche publique en réalisant des transferts de technologie du monde académique vers le monde des affaires (Barbero et al. 2013, 2012). La quatrième mission est de promouvoir un secteur d'activités particulier grâce à la spécialisation (Schwartz et Hornych 2008 ; Albert et al. 2003). La cinquième mission, la plus récente, est de favoriser le bien-être social en accompagnant des projets qui allient dimension économique et dimension sociale (Aernoudt 2004). Il a ainsi été demandé aux responsables de deux réseaux d'accompagnement associés à cette recherche (CCIR Languedoc Roussillon et PFCA 34) de sélectionner, à partir de leur connaissance de l'environnement local d'accompagnement, les cinq incubateurs les plus « typiques » pour chacune des cinq missions mises en exergue à partir de la littérature. Il en a résulté la sélection des cinq cas suivants :

- Cas A : mission d'amélioration du bien-être social ;
- Cas B : mission de développement d'innovations ;
- Cas C : mission de développement économique local ;
- Cas D : mission de promotion d'un secteur d'activités ;
- Cas E : mission de valorisation de la recherche publique.

2.2 La définition d'un protocole d'expérimentation

Afin d'expérimenter le *balanced scorecard* au sein des cinq incubateurs sélectionnés, nous avons mis en œuvre un protocole de recherche-intervention qui se rapproche de celui utilisé par Montalan et Vincent (2011) dans le contexte d'organisations hospitalières transversales. Dans le cadre de notre recherche-intervention, l'expérimentation s'est déroulée d'octobre 2010 à janvier 2012. Dans chacun de ces cinq incubateurs étudiés, notre intervention s'est déroulée de la même manière. Un premier entretien semi-directif préalable à l'expérimentation a été réalisé avec le responsable de structure (juin 2010). Ce premier entretien avait pour objectif de présenter le protocole d'expérimentation établi et d'analyser l'organisation de l'incubateur. À l'issue de cette première phase d'entretien, une première réunion collective a été organisée avec les cinq responsables d'incubateur (septembre 2010). Elle a permis à ces derniers de se rencontrer et de procéder collectivement à une opérationnalisation du *balanced scorecard* et des indicateurs de performance retenus. Cette opérationnalisation s'est faite à partir d'un modèle général de *balanced scorecard* adapté au contexte des incubateurs que les auteurs (2013) ont validé par le biais d'une précédente étude quantitative[1]. Ce modèle est présenté en annexes.

La mise en place du *balanced scorecard* au sein de chaque incubateur a ensuite eu lieu. Elle s'est faite au travers d'une intervention d'une journée qui a permis d'introduire l'outil et d'initier son alimentation à partir des informations déjà disponibles. Cette introduction du *balanced scorecard* s'est accompagnée pour chaque incubateur d'une deuxième phase d'entretien (octobre 2010). Au cours de celle-ci, le responsable de structure a été de nouveau interrogé. Un entretien avec un accompagnant et un entretien avec un porteur de projet ont également été réalisés. Ces entretiens se sont focalisés sur le fonctionnement de l'incubateur et sur les enjeux de la mesure de la performance.

Une deuxième réunion collective a par la suite été organisée afin d'effectuer un premier bilan après environ six mois d'expérimentation du *balanced scorecard* (mars 2011). Il a alors été question d'ajuster l'outil en supprimant des indicateurs s'étant révélés comme peu pertinents et en en ajoutant d'autres ayant apparu comme nécessaire. Au bout d'un peu plus d'un an, une troisième réunion collective devant conclure l'expérimentation a été réalisée (février 2012). Elle a permis aux cinq responsables d'incubateur de partager leur vision sur le *balanced scorecard*, ainsi que leur ressenti sur cette expérimentation. Il s'en est suivi une troisième et dernière phase d'entretien qui nous a amenés à interroger à nouveau le responsable de structure, un accompagnant et un porteur de projet (mars 2012). L'objectif de ces derniers entretiens était notamment de tirer un bilan sur l'utilisation du *balanced scorecard* dans chaque structure.

Au final, nous avons réalisé 34 entretiens répartis dans les cinq incubateurs ayant participé à l'expérimentation. Il convient de souligner que l'un des deux entretiens prévus avec un porteur de projet n'a pu être effectué au sein de l'incubateur E en raison d'un problème de disponibilité au moment où celui-ci aurait dû être réalisé. Un tableau de synthèse de l'ensemble des entretiens effectués dans le cadre de l'expérimentation du *balanced scorecard* est présenté en annexes. Il nous faut ajouter qu'au terme de l'expérimentation et de la

[1] Cette étude quantitative et le modèle général de *balanced scorecard* qu'elle a permis de valider ont été publiés dans une revue internationale au cours de l'année 2013.

troisième réunion collective est apparu le besoin d'affiner encore un peu plus l'outil de mesure de la performance. Il a donc été convenu avec les cinq responsables d'incubateur d'organiser trois réunions collectives supplémentaires afin d'effectuer ce travail d'affinement. Un tableau de synthèse de l'ensemble des réunions collectives réalisées est également disponible en annexes.

À ces 34 entretiens semi-directifs et ces 6 réunions collectives s'ajoutent deux derniers modes de collecte des données : une observation participante et une analyse documentaire. En effet, dans toute démarche de recherche-intervention, l'observation constitue un moyen privilégié pour collecter des données. Baumard et al. (2007) distinguent quatre postures que le chercheur peut adopter : le participant complet, le participant-observateur, l'observateur-participateur et l'observateur complet. Dans cette recherche-intervention, la posture adoptée par le chercheur est celle de l'observateur-participateur, c'est-à-dire que « sa participation à la vie de l'organisation étudiée reste marginale et son rôle de chercheur est clairement défini auprès des sujets-sources » (Baumard et al. 2007, p. 245). Au cours de l'intervention auprès des cinq incubateurs, notre participation est restée limitée et nous ne sommes en aucun cas intervenus comme des membres de ces organisations. L'observation s'est faite à plusieurs occasions. Nous avons passé une journée dans chacun des cinq incubateurs lors de la mise en place du *balanced scorecard*, ce qui nous a permis d'observer le fonctionnement de chaque organisation. À cela se sont ajoutées des visites pour réaliser des entretiens et traiter de questions opérationnelles liées à l'utilisation du *balanced scorecard*. Les six réunions collectives avec les cinq responsables d'incubateur ont également constitué des moments privilégiés pour observer leurs comportements.

Enfin, l'analyse documentaire nous a permis de collecter des données secondaires qui peuvent être croisées avec les données primaires en vue de réaliser une triangulation des données (Yin 2003). Ces données secondaires proviennent de différents documents internes mis à notre disposition par les cinq incubateurs : rapports d'activités, plaquettes de présentation, livrets d'accueil des porteurs de projet et contrats d'accompagnement.

2.3 Un traitement qualitatif des données

Les entretiens réalisés au cours de l'expérimentation ont tous fait l'objet d'une retranscription, puis d'un codage thématique qui s'est appuyé sur le logiciel Nvivo 9. Pour effectuer ce codage, il nous a fallu définir des catégories. D'après Allard-Poesi et al. (2007), cette définition des catégories peut se faire selon deux méthodes. La méthode « a priori » consiste à définir les catégories en amont du processus de codage, généralement à partir de la littérature. La méthode « a posteriori » repose sur une définition des catégories au cours de ce processus de codage. Dans cette recherche, nous avons combiné ces deux méthodes. En effet, nous avons défini un certain nombre de catégories en amont du processus de codage à partir d'une analyse de la littérature et des guides d'entretien. Nous avons néanmoins été amenés à ajouter des catégories au cours du processus de codage principalement pour permettre une catégorisation plus fine.

3 Le *balanced scorecard*, un outil de pilotage interactif et pertinent dans le contexte des incubateurs

L'expérimentation du *balanced scorecard* au sein des cinq incubateurs étudiés a été globalement très concluante. L'outil a permis une amélioration du pilotage grâce notamment à un rééquilibrage de la mesure de la performance et au développement d'une forte interactivité au sein de ces structures.

3.1 Une représentation équilibrée et globale de la performance

L'expérimentation du modèle général de *balanced scorecard* au sein des cinq incubateurs étudiés a révélé que bien qu'étant financés en majeure partie par des fonds publics ils sont concernés par des problématiques se rapprochant de celles des entreprises privées. Dans ces dernières, les managers doivent satisfaire les attentes de leurs actionnaires en maximisant la valeur que crée l'entreprise pour eux. Très souvent, de leur capacité à satisfaire ces attentes dépend leur rémunération. Les incubateurs sont dans une situation qui présente une certaine similitude. Ils sont financés par l'État et des collectivités locales qui attendent d'eux une création de valeur économique et sociale. En un sens, les financeurs des incubateurs peuvent être envisagés comme des actionnaires. Dès lors, de la capacité des responsables d'incubateur à satisfaire les attentes de ces derniers dépend le niveau de financement de leur structure. Il est donc important d'identifier des indicateurs de performance qui permettent à ces responsables de piloter leur structure de manière à répondre aux attentes.

> « C'est nécessaire à partir du moment où on fonctionne avec des fonds publics. On se doit effectivement de donner des comptes par rapport à notre efficacité (…) pour nos financeurs, in fine pour le contribuable (…) un peu comme des actionnaires dans une société privée, on doit faire un bon usage des fonds qu'ils nous allouent. »
>
> *Entretien : le responsable de l'incubateur E*

Le principal problème évoqué par les incubateurs réside dans le fait que les financeurs se focalisent le plus souvent sur des indicateurs de développement économique fondés sur les résultats des entreprises incubées pour apprécier la performance de l'accompagnement. Cela a pour conséquence une vision qui n'est que très partielle de leur performance, d'autant plus que leur activité d'accompagnement est complexe et recouvre de multiples aspects. Comme le souligne un accompagnant de l'incubateur E, une mesure de la performance fondée sur ce seul type d'indicateur entraine nécessairement un biais en masquant la complexité de l'accompagnement.

> « En fait, s'attacher à des indicateurs qui donnent une vue partielle de l'activité, qui amène un biais. Ça peut être un focus très financier. On va dire : « tiens, moi ce qui m'intéresse, c'est de savoir quelle a été la performance financière de ces start-up ». Si on prend qu'un des éléments sorti du contexte, ça amène un biais très clairement. C'est toujours le problème. Il y a eu certainement d'autres impacts positifs mais qui sont masqués par le fait qu'on s'attache qu'à un des éléments du coup et qu'on le met en évidence. »
>
> *Entretien : un accompagnant de l'incubateur E*

Le responsable de l'incubateur D insiste sur les risques liés à une vision incomplète et purement économique de la performance des structures d'incubation. Une telle vision peut conduire à retenir des indicateurs de performance particulièrement pervers sur lesquels les responsables d'incubateur vont se concentrer pour le pilotage de leur structure. Par exemple, le budget de l'incubateur divisé par le nombre d'entreprises créées, qui peut être envisagé

comme le coût d'une entreprise créée, est jugé particulièrement dangereux. En effet, tous les projets de création d'entreprise ne sont pas viables et l'activité d'accompagnement consiste aussi à éviter la concrétisation de ces projets-là. Par conséquent, si la performance des incubateurs est appréciée uniquement par de tels indicateurs, cela peut les conduire à encourager la création d'un maximum d'entreprises, même si certaines d'entre elles n'apparaissent pas viables. Il en ressort l'existence d'un réel risque que les responsables d'incubateur se focalisent sur des objectifs et indicateurs de court terme pour accroitre le niveau de financement de leur structure, et cela au détriment de la performance à plus long terme notamment au niveau de la pérennité des entreprises créées.

> « Par exemple, de la même manière, on peut maintenant arriver à diviser le budget de l'action par le nombre de créations d'entreprise. Par exemple, on dit, on vous donne cent mille euros pour accompagner, enfin, pour créer dix entreprises. Donc, chaque entreprise coûte dix mille euros, vous voyez (…) Alors, est-ce que c'est un critère ? Pourquoi pas, on est prêt à admettre. Enfin, une fois que c'est partagé, comme vous le dites, pourquoi pas. Mais nous à cette occasion, on peut quand même expliquer que c'est un critère qui peut exister, mais que ça ne reflète pas vraiment la réalité parce qu'évidemment cet argent est aussi destiné à ceux qui ne créent pas. Ou bien alors on se dit, on va créer, on va inciter à créer le plus d'entreprises y compris celles qui ne vont pas marcher pour pouvoir baisser le coût de l'entreprise créée par exemple. »
>
> *Entretien : le responsable de l'incubateur D*

C'est la raison pour laquelle l'un des principaux avantages qui a été relevé dans l'utilisation du *balanced scorecard* réside dans la représentation globale et équilibrée qu'il donne de la performance des incubateurs. En effet, l'outil a aidé les responsables de structure à développer une vision plus globale des différentes activités à piloter pour atteindre une performance à la fois à court et long termes. En ce sens, il a permis de réduire très nettement le risque d'une focalisation sur la seule performance économique et d'améliorer ainsi le pilotage des incubateurs. L'utilisation du balanced a également amené un rééquilibrage dans le type d'indicateurs utilisés pour le pilotage des activités. Auparavant, les incubateurs étaient pilotés essentiellement à partir d'indicateurs quantitatifs tels que le nombre de projets accompagnés, le nombre d'entreprises créées, *etc.* De plus, seulement deux incubateurs parmi les cinq étudiés réalisaient systématiquement une enquête de satisfaction auprès de leurs porteurs de projet. L'introduction du *balanced scorecard* a permis aux responsables de structure de prendre conscience de ce déséquilibre entre indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Un questionnaire de satisfaction a ainsi été développé et mis en place dans les trois incubateurs qui ne réalisaient pas d'enquête auprès de leurs porteurs de projet. La mise en place de ce questionnaire a permis d'alimenter de nouveaux indicateurs qualitatifs. Grâce à ces indicateurs, les responsables d'incubateur ont bénéficié de nouvelles informations sur la qualité de l'accompagnement offert aux porteurs de projet qui se sont avérées particulièrement utiles pour le pilotage de leur structure (satisfaction des porteurs de projet, adaptation de l'accompagnement à l'avancement des projets, conseils adaptés et personnalisés, *etc.*).

Enfin, le *balanced scorecard* a conduit à synthétiser l'information relative à la performance au sein d'un même outil et à réduire de cette manière la dispersion des indicateurs qui prévalaient auparavant. Cette synthèse a permis aux responsables d'incubateur de disposer d'une information complète, plus claire et plus facile à appréhender. Le travail de synthèse a aussi entrainé une réflexion des structures sur les aspects les plus importants de leurs activités, ce qui a permis d'établir des priorités pour identifier et sélectionner les indicateurs de performance les plus pertinents.

> « Ce qui me semble intéressant, c'est que, par rapport à notre fonctionnement, on a beaucoup d'outils d'évaluation des entreprises, d'auto-évaluation, de fixation d'objectifs, d'enquêtes économiques statistiques. C'est le côté synthétique de la chose qui permet globalement de synthétiser nos indicateurs en sélectionnant les indicateurs les plus pertinents et de les résumer dans quelques tableaux. »
> *Entretien : le responsable de l'incubateur B*

Au final, les responsables d'incubateur se sont montrés particulièrement satisfaits de l'expérimentation du *balanced scorecard* qui les a aidés à améliorer le pilotage de leur structure, notamment grâce à une meilleure représentation de la performance. Mais ce n'est pas là le seul apport de l'outil qui a également été mis en œuvre dans le cadre d'un système de contrôle interactif.

3.2 Un pilotage interactif favorisant l'apprentissage organisationnel

Pour les responsables d'incubateur, un des apports essentiels du *balanced scorecard* a été son utilisation dans le cadre d'un pilotage interactif de leur structure. Dans chacun des cinq incubateurs étudiés, la mise en œuvre de cet outil a effectivement permis de créer les conditions nécessaires à une plus grande interaction entre les membres de l'organisation.

Ainsi, la mise en place du *balanced scorecard* s'est accompagnée dans chaque incubateur d'une réunion d'équipe entre le responsable de structure et ses subordonnés. Cette réunion d'équipe a permis une discussion sur la pertinence des indicateurs retenus pour mesurer la performance, ainsi qu'une réflexion collective sur les objectifs stratégiques poursuivis et la manière de les réaliser. Des réunions d'équipe ont par la suite été organisées périodiquement afin de procéder à des revues de performance au cours desquelles les résultats des différents indicateurs ont été analysés et interprétés. L'objectif de ces analyses était de produire une réflexion collective sur les pratiques internes en vue de détecter d'éventuelles défaillances et d'en comprendre les raisons. Le *balanced scorecard* a ainsi permis d'orienter les incubateurs vers une logique d'apprentissage organisationnelle, comme le montre l'extrait ci-dessous.

> « Donc sur ces indicateurs, on se rencontre l'ensemble de l'équipe, on évalue, on se dit : » bon, il s'est passé ça, ça et ça. Pourquoi ? Et qu'est-ce qu'on peut en tirer comme conséquences ? Et est-ce qu'on a bien travaillé, pas bien travaillé ? Et dire pourquoi on n'a pas bien travaillé. »
> *Entretien : le responsable du pôle création de l'incubateur C*

L'utilisation du *balanced scorecard* a amené les incubateurs à s'inscrire dans une démarche de questionnement permanent et dans une volonté d'amélioration de leurs pratiques. Par exemple, cela s'est traduit au niveau de l'incubateur C par une réflexion sur ses pratiques d'accompagnement au deuil des projets échoués. Les membres de l'organisation se sont questionnés sur cette pratique qui leur a semblé défaillante. Il leur est apparu que la manière dont s'achevait l'accompagnement lors de l'échec d'un projet de création d'entreprise n'était pas satisfaisante. Suite à cette réflexion, ils ont jugé que celle-ci est trop abrupte, car seules des raisons techniques étaient avancées pour expliquer aux porteurs l'impossibilité de concrétiser leur projet de création et l'arrêt de l'accompagnement. Les acteurs ont donc décidé collectivement de se rapprocher d'une structure spécialisée dans l'appui psychologique pour se former à ce type d'accompagnement. Finalement, cela a conduit l'incubateur C à revoir sa façon d'accompagner le deuil des projets échoués. Ils travaillent désormais sur le fait d'aider les porteurs à se projeter sur la manière de rebondir après l'échec de leur projet.

> « Sur l'accompagnement au deuil, là aussi on a fait une réflexion (…) on a rencontré le CICB, je ne sais pas si vous connaissez ? C'est un organisme sur Alès qui s'occupe beaucoup de psychologie, de

rendu, *etc.* Et on les a rencontrés justement pour le deuil du projet. C'est-à-dire qu'on se trouvait dans une situation où on accompagnait bien sûr au deuil, mais on n'était pas assez qualifiés pour que la personne puisse se projeter au-delà de ce deuil. Disons que quelques fois on était quand même relativement abruptes de leur dire aux porteurs de projet, non ce n'est pas faisable pour telle ou telle raison. Certes, on avait des raisons, mais des raisons techniques et la porte se fermait là-dessus. Donc, on travaille à l'heure actuelle autant pour le porteur de projet que pour le repreneur d'entreprise sur une projection. Donc, comment je peux rebondir après cette situation ? »

Entretien : le responsable du pôle création de l'incubateur C

Un autre exemple de l'apprentissage organisationnel induit par l'utilisation du *balanced scorecard* peut être donné à partir du cas de l'incubateur B. Dans ce dernier, des réunions d'équipe ont également été organisées pour analyser les résultats des indicateurs de performance. Au cours de l'une de ces réunions, les acteurs ont engagé une réflexion sur leurs pratiques liées à la confidentialité des projets incubés sur lesquelles ils s'étaient peu questionnés jusqu'à la mise en place du *balanced scorecard*. Pour rappel, l'incubateur B est positionné sur l'accompagnement de projets innovants. Par conséquent, ces derniers sont porteurs de technologies nouvelles sur lesquelles il est essentiel de conserver un certain secret. Or, l'incubateur B s'est aperçu qu'il n'avait pas réellement mis en œuvre de pratiques qui permettaient d'assurer à ces projets le niveau de confidentialité qu'ils requièrent.

« Alors, le respect de la confidentialité, ça c'est sûr, on a un souci, on fait rien signer. Alors, c'est vrai qu'on a dans nos chartes et dans nos contrats une clause de confidentialité. En revanche, c'est vrai qu'on fait beaucoup de mise en réseau, de mise en relation et qu'on ne fait jamais signer de document de confidentialité. Donc, là-dessus on s'est dit qu'il fallait qu'on fasse quelque chose (…) quand on fait des comités d'experts notamment, il y a quarante personnes, d'avoir une lettre de confidentialité, un engagement de confidentialité (…) Donc, moi en tant qu'outil de pilotage, d'avoir un retour effectivement sur comment on se positionne, ça c'est intéressant. Parce que typiquement sur la confidentialité, ça va nous faire bouger. Donc, ça a un impact. »

Entretien : le responsable de l'incubateur B

L'extrait ci-dessus montre la réflexion initiée au sein de l'incubateur B à partir du *balanced scorecard* sur le respect de la confidentialité des projets incubés. Cette réflexion a débouché sur un changement dans les pratiques, puisqu'il a été décidé de mettre en place un document de confidentialité à faire systématiquement signer aux personnes extérieures à l'incubateur qui interviennent auprès des porteurs de projet.

L'analyse de ces deux exemples montre comment le *balanced scorecard* a permis de stimuler les capacités réflexives des incubateurs. Utilisé dans le cadre d'un pilotage interactif, il a entrainé l'organisation de réunions d'équipe qui ont permis de rassembler l'ensemble des acteurs autour des résultats des indicateurs de performance. Ces réunions ont été l'occasion pour eux d'engager des réflexions collectives sur les pratiques jugées comme défaillantes pour trouver le moyen de les améliorer. L'utilisation du *balanced scorecard* au sein des incubateurs étudiés a donc clairement favorisé l'apprentissage organisationnel.

Finalement, l'expérimentation a révélé que le *balanced scorecard* pouvait améliorer concrètement le pilotage des incubateurs. Néanmoins, lorsqu'elle est arrivée à son terme, cette expérimentation a également fait ressortir la nécessité de procéder à certains ajustements.

3.3 Un besoin d'indicateurs spécifiques et une redéfinition de la logique de causalité

Le *balanced scorecard* a été expérimenté au sein des cinq incubateurs étudiés pendant un peu plus d'une année. À l'issue de cette expérimentation, il est apparu relativement difficile d'utiliser un modèle de *balanced scorecard* exactement identique au sein d'incubateurs de type différent. Ces difficultés se sont matérialisées à deux niveaux : lors des réunions collectives avec les cinq responsables d'incubateur, ainsi que dans l'utilisation effective de l'outil pour le pilotage des structures. En effet, un premier niveau de difficultés s'est situé dans les réunions collectives qui visaient à opérationnaliser l'outil et à faire un tri entre les différents indicateurs de performance à conserver. Il s'agissait aussi de définir des mesures pour chacun des indicateurs retenus. Les réunions collectives avaient pour objectif de permettre une définition collective et commune de ces mesures à mettre en œuvre au sein des cinq incubateurs. Toutefois, les consensus entre les responsables de structure ont été systématiquement difficiles à atteindre, ce qui explique la durée relativement longue de ces réunions (entre deux et quatre heures). Cela s'explique par le fait que chaque incubateur mettait en avant leurs spécificités pour tenter d'imposer les indicateurs de performance et les mesures qui leur convenaient le mieux. Il a ainsi émergé de ces discussions que les structures ne partageaient pas toujours les mêmes besoins en termes d'outil de pilotage.

Il est possible d'illustrer les débats ayant eu lieu au cours de ces réunions collectives à partir de l'exemple d'un indicateur qui a suscité un débat entre les responsables d'incubateur : l'accompagnement au deuil des projets échoués. Pour certaines structures, cet indicateur était essentiel pour refléter toute la complexité de l'activité d'accompagnement entrepreneurial qui ne consiste pas uniquement à créer des entreprises, mais aussi à décourager les projets de création qui ne sont pas viables. Cependant, convaincre les porteurs de la non-viabilité de leur projet et de la nécessité de l'abandonner suppose un certain travail psychologique pour les aider à en faire le deuil qui peut parfois prendre beaucoup de temps. C'est pourquoi certains des incubateurs estimaient cet indicateur nécessaire pour donner une représentation plus fidèle de la réalité de leur activité d'accompagnement. En revanche, d'autres considéraient que cet appui psychologique pour aider les porteurs à faire le deuil de leur projet n'était pas de leur ressort, d'autant plus qu'ils ne sont pas formés pour réaliser un tel appui. C'est ce que nous a expliqué plus en détail le responsable de l'incubateur A au cours de l'un des entretiens.

> « C'est vrai qu'on a eu des cas où ils n'avaient pas passé le cap de déposer le projet, où le projet était absolument pas présentable et tout ça. La personne ne comprenait pas. Enfin, moi je ne suis absolument pas formée pour faire de la psychologie en plus. Je me suis retrouvée un jour dans un bureau avec un étudiant, un doctorant en plus, qui s'est mis à pleurer. Alors, ce n'était absolument pas mon objectif. Je me suis excusée, mais je ne pouvais pas faire plus. Je ne peux pas faire de soutien psychologique. »
>
> *Entretien : le responsable de l'incubateur A*

Finalement, face à l'insistance des structures en faveur de l'indicateur d'accompagnement au deuil, ce dernier a été maintenu dans le modèle général de mesure de la performance. Mais, il est apparu clairement que de tels arbitrages étaient loin d'être évidents et qu'ils pouvaient susciter l'insatisfaction de certains responsables d'incubateur. Cet exemple suffit à mettre en exergue toute la difficulté à faire converger la vision des différents responsables d'incubateur vers un même modèle de mesure de la performance. Le problème de l'utilisation d'un tel modèle s'est manifesté à un second niveau : celui du pilotage des incubateurs qui ont regretté l'absence de certains indicateurs nécessaires pour appréhender les spécificités de leur activité.

L'extrait ci-dessous issu de l'un de nos entretiens avec le responsable de l'incubateur B résume parfaitement la situation. Chaque incubateur présente des particularités en fonction de sa mission qui impliquent forcément des indicateurs spécifiques qui sont essentiels pour le pilotage de l'activité.

> « On parlait d'innovation. C'est spécifique à quelques structures comme [l'incubateur E] et nous, ou les structures du réseau Synersud en général. Mais c'est vrai que ça peut être intéressant d'avoir des éléments sur l'innovation. C'est des choses qui pour nous manquent cruellement, mais en même temps qui ne correspondent pas forcément aux autres structures. »
>
> *Entretien : le responsable de l'incubateur B*

C'est pourquoi il a été constaté au terme de l'expérimentation que si le *balanced scorecard* constituait un outil pertinent pour mesurer la performance et piloter les incubateurs, il était néanmoins nécessaire d'adapter les indicateurs utilisés aux besoins de chaque type de structure. Pour ce faire, le besoin d'identifier des indicateurs communs aux cinq incubateurs et des indicateurs spécifiques à chacun d'entre eux a émergé. Le responsable de l'incubateur E a parfaitement résumé ce constat au cours de notre entretien de fin d'expérimentation avec lui :

> « Le point fort, c'est qu'effectivement il y a plusieurs facettes. Donc, on peut avoir effectivement tendance à prendre soit librement le chiffre d'affaires des entreprises, soit uniquement l'équipe, le nombre de jours de formation, *etc.* Donc, je trouve que c'est bien d'avoir fait un mix de l'ensemble de ces paramètres (…) Après, il faut avoir au bout une cinquième page pour mettre des choses personnalisables. Nous, les objectifs, c'est créer des entreprises, créer des emplois. Notre objectif, c'est pas le retour à l'emploi. C'est créer des entreprises innovantes, compétitives et créatrices d'emplois, sur le territoire du Languedoc-Roussillon et qui valorisent la recherche publique régionale. »
>
> *Entretien : le responsable de l'incubateur E*

Enfin, des quatre axes du *balanced scorecard*, c'est celui relatif aux processus d'accompagnement qui compte le plus d'indicateurs communs. Cet axe est considéré par les cinq responsables d'incubateur comme étant le plus important et celui qui est à l'origine de la performance de leur structure. Pour eux, c'est l'axe dont tout le reste découle. Il constitue le point de départ de la logique de causalité entre les quatre axes du *balanced scorecard*. Ce choix de modifier la logique de causalité du modèle pour mettre en avant l'axe processus d'accompagnement a fait consensus entre les cinq responsables d'incubateur. Les résultats de notre expérimentation montrent que la performance des incubateurs relève de la logique de causalité suivante : axe processus d'accompagnement → axe apprentissage / innovation → axe porteurs de projet → axe financeurs. L'ensemble des résultats que nous venons d'exposer est discuté dans la partie suivante.

4 Discussion

Cette dernière partie propose une discussion de nos résultats. Pour ce faire, ces derniers sont confrontés aux résultats des travaux auparavant présentés dans notre cadre théorique.

4.1 Le *balanced scorecard* pour un rééquilibrage de la mesure de la performance

Les résultats de notre expérimentation ont mis en exergue que le *balanced scorecard* permet de relever le défi d'une mesure multidimensionnelle de la performance des incubateurs

(Vanderstraeten et Matthyssens 2010 ; Schwartz et Göthner 2009). Ce constat est d'autant plus important que nos résultats confirment l'existence d'un risque que ces structures se focalisent sur des indicateurs économiques de court terme (Alsos et al. 2011). Toutefois, nos résultats révèlent aussi que le *balanced scorecard*, grâce à sa représentation multidimensionnelle et équilibrée de la performance, permet de réduire significativement ce risque (Kaplan et Norton 2001, 1996). Conformément aux travaux de Mooraj et al. (1999), les responsables d'incubateur ayant participé à l'expérimentation ont souligné plusieurs bénéfices liés à l'utilisation de cet outil de pilotage, à savoir : une vision d'ensemble de la performance de leur structure grâce à une information grandement synthétisée, un rééquilibrage entre indicateurs quantitatifs et qualitatifs, ainsi qu'une hiérarchisation des objectifs et des actions à conduire.

4.2 Une approche constructiviste du *balanced scorecard*

Dans leurs travaux, Kaplan et Norton (2001, 1996) développent le *balanced scorecard* dans une vision normative de la performance des organisations. En effet, pour les auteurs, cette performance suit systématiquement le même schéma de causalité qui part de l'axe apprentissage / innovation, pour améliorer les processus internes, en vue de satisfaire les clients et d'induire ainsi des résultats financiers plus élevés. Toutefois, de nombreux auteurs critiquent cette logique normative dans laquelle Kaplan et Norton envisagent le *balanced scorecard* et en proposent plutôt une approche constructiviste (Chabin et al. 2003 ; Bourguignon et al. 2002 ; Norreklit 2000). Dans cette approche, le *balanced scorecard* devient un outil beaucoup plus souple qui peut être adapté aux spécificités de chaque contexte organisationnel (Naro et Travaillé 2011). Ainsi, les travaux étudiant l'utilisation du *balanced scorecard* dans le contexte des organisations hospitalières montrent que les quatre axes originaux de l'outil peuvent être adaptés à ce contexte particulier pour devenir : l'axe apprentissage organisationnel, l'axe processus internes, l'axe patients et l'axe finances (Nobre et Haouet 2011 ; Nobre 2001).

Les résultats de notre expérimentation confirment cette possibilité d'adaptation du modèle originel de Kaplan et Norton, en mettant en lumière un ajustement des quatre axes du *balanced scorecard* au contexte spécifique des incubateurs. Ces quatre axes deviennent : l'axe apprentissage / innovation, l'axe processus d'accompagnement, l'axe porteurs de projet et l'axe financeurs (Messeghem et al. 2010). Cependant, cette approche constructiviste du *balanced scorecard* ne se limite pas à une simple adaptation de ses axes de performance. Dans le contexte hospitalier, Nobre et Haouet (2011) mettent en exergue une redéfinition de la logique même de causalité telle qu'elle est envisagée par Kaplan et Norton. Dans la vision de ces derniers, l'axe apprentissage / innovation constitue systématiquement le point de départ de la performance de toutes les organisations. Nobre et Haouet (2011) montrent que ce n'est pas le cas dans le contexte des organisations hospitalières. Ces dernières mettent en avant l'axe processus internes comme étant le fondement de leur performance. Ce n'est qu'à partir de cet axe que des apprentissages peuvent être ciblés pour mieux satisfaire les patients et assurer la survie financière.

Les résultats de notre recherche nous permettent de rapprocher le contexte des incubateurs de celui des organisations hospitalières. En effet, nous retrouvons la même redéfinition de cette logique de causalité dans notre expérimentation. Les responsables d'incubateur affirment que

l'axe processus d'accompagnement est le plus important et qu'il est à l'origine de leur performance. Il constitue le socle commun à toutes les structures qui permet de détecter des points de progrès et de définir les actions à mettre en œuvre en vue d'améliorer la satisfaction de leurs porteurs de projet et d'assurer la continuité de leur financement public. Cette similarité de nos résultats avec ceux de Nobre et Haouet (2011) dans le contexte hospitalier interpelle. Cela nous laisse entrevoir la possibilité d'une plus grande généralisation de nos résultats conjugués, à savoir que la logique de causalité entre les quatre axes du *balanced scorecard* pour les organisations publiques (ou publiquement financées) diffère de celle pour les entreprises privées. Ainsi, alors que l'axe apprentissage / innovation est le point de départ de la performance de ces dernières (Kaplan et Norton 2001, 1996), c'est l'axe processus qui constitue celui des organisations publiques.

Finalement, ces résultats montrent comment une approche constructiviste permet une mise en œuvre plus pertinente du *balanced scorecard*, prenant en compte les spécificités du contexte organisationnel. Notre expérimentation montre qu'il en résulte un outil de pilotage que les acteurs s'approprient plus facilement pour développer de nouvelles pratiques de mesure de la performance (Montalan et Vincent 2011). Dans les cinq incubateurs étudiés, cette appropriation est passée par l'identification d'indicateurs spécifiques qui se sont ajoutés à des indicateurs communs.

4.3 Un pilotage interactif

Le *balanced scorecard* peut être utilisé en tant que système de contrôle diagnostic ou système de contrôle interactif selon le modèle des leviers de contrôle de Simons (1995). S'il apparait que Kaplan et Norton avaient d'abord envisagé le *balanced scorecard* en tant que système de contrôle diagnostic, ils ont par la suite reconnu la possibilité de l'utiliser dans le cadre d'un système de contrôle interactif (Naro et Travaillé 2011). Dans le second cas, son apport réside dans l'apprentissage en double boucle qui devient possible grâce notamment à un retour systématique sur les résultats (Kaplan et Norton 2001). Plusieurs auteurs se sont intéressés à cette question du système de contrôle dans lequel s'inscrit le *balanced scorecard* (Naro et Travaillé 2011, 2010 ; Chabin et al. 2003 ; Norreklit 2000 ; Mooraj et al. 1999). Il ressort de ces travaux que l'outil peut effectivement être envisagé en tant que système de contrôle diagnostic ou interactif selon les besoins de chaque organisation.

Pour Messeghem et al. (2010), c'est dans la perspective d'un pilotage interactif que le *balanced scorecard* peut être le plus bénéfique aux incubateurs. Les résultats de notre expérimentation confirment cette idée. En effet, les cinq incubateurs étudiés ont mis en œuvre l'outil dans le cadre d'un système de contrôle interactif. Cette interactivité s'est matérialisée autant au moment de la mise en place du *balanced scorecard* que de l'interprétation des résultats produits, vérifiant ainsi la proposition de Naro et Travaillé (2010). Ainsi, sa mise en place s'est accompagnée de réunions d'équipe qui ont permis une discussion entre les membres de chacun des cinq incubateurs sur les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance à privilégier. Par la suite, d'autres réunions d'équipe ont été périodiquement organisées afin de procéder à une analyse des résultats. Lors de ces réunions, des réflexions collectives ont été conduites pour repérer des pratiques apparaissant comme défaillantes et visant à les modifier.

L'un des cinq incubateurs étudiés a de cette manière identifié le manque de procédures visant à garantir un fort niveau de confidentialité, alors même qu'il accompagne des porteurs de projet innovant ayant une culture du secret importante (McAdam et Marlow 2007). Par conséquent, un nouveau document d'engagement à la confidentialité a été établi pour le faire signer systématiquement aux experts externes à l'incubateur intervenant auprès de ses porteurs de projet. Cet exemple montre comment le *balanced scorecard* a été vecteur pour cette structure d'un apprentissage en double boucle (Argyris et Schön 1978). Un second exemple a été proposé pour montrer la manière dont un autre incubateur a également bénéficié des réunions d'équipe générées par le besoin d'interprétation des résultats de l'outil pour réaliser un apprentissage organisationnel. Lors de ces réunions, une réflexion collective a ainsi été conduite, par les membres de cet incubateur, sur leurs pratiques d'accompagnement au deuil des projets échoués pour repérer à ce niveau une défaillance et la nécessité d'y remédier. Il a ainsi été décidé de se rapprocher d'un organisme extérieur spécialisé dans la psychologie afin de se former dans ce domaine et de développer une approche davantage psychologique de cet accompagnement au deuil imposé par l'échec d'un projet de création d'entreprise. Les résultats de notre expérimentation confirment donc la possibilité d'utiliser le *balanced scorecard* en tant que système de contrôle interactif (Naro et Travaillé 2011, 2010 ; Messeghem et al. 2010 ; Chabin et al. 2003 ; Norreklit 2000 ; Mooraj et al. 1999).

Enfin, il apparait encore possible de rapprocher nos résultats de ceux de l'expérimentation du *balanced scorecard* dans le contexte des organisations hospitalières. En effet, les expérimentations qui ont été conduites dans ces organisations montrent que l'outil est essentiellement utilisé dans le cadre d'un pilotage interactif visant à favoriser l'apprentissage organisationnel et l'émergence de stratégies (Montalan et Vincent 2011 ; Nobre et Haouet 2011). Ce rapprochement de résultats nous permet d'appuyer encore un peu plus l'idée d'une logique de mise en œuvre du *balanced scorecard* propre et commune aux organisations publiques (ou publiquement financées), passant par :

- une adaptation des quatre axes de performance aux spécificités du contexte organisationnel ;
- une approche constructiviste du *balanced scorecard* permettant une plus grande souplesse ;
- une redéfinition de logique de causalité entre les quatre axes du modèle dont le point de départ se situe dans l'axe processus et non plus dans l'axe apprentissage / innovation ;
- une utilisation du *balanced scorecard* en tant que système de contrôle interactif.

Conclusion

Cette recherche-intervention visait à expérimenter la possibilité d'utiliser un modèle général de *balanced scorecard* au sein de cinq incubateurs de type différent. Il s'agissait d'apprécier la capacité de cet outil à améliorer le pilotage de ces structures. Deux résultats principaux ressortent de cette expérimentation.

En tant que tel, le *balanced scorecard* s'est révélé être un outil particulièrement adapté au contexte des incubateurs. Il permet une mesure pertinente de la performance et un pilotage efficace de ces structures. Son principal apport réside dans la représentation équilibrée et

globale de la performance qu'il offre. Les responsables d'incubateur ont insisté sur la réduction des risques liés à une focalisation excessive sur des indicateurs économiques de court terme qui peut avoir des effets très pervers (par exemple, encourager la création d'entreprises non viables). En termes de pilotage, le *balanced scorecard* a été utilisé en tant que système de contrôle interactif. Il a ainsi entrainé de multiples réunions d'équipe au sein des incubateurs durant lesquelles des réflexions collectives sur les propres pratiques internes ont été engagées. Ces réflexions leur ont permis de se questionner sur les pistes d'amélioration possibles. De cette manière, ils ont pu identifier et modifier certaines pratiques qui leur sont apparues défaillantes. Le *balanced scorecard* a donc été à l'origine d'un apprentissage organisationnel au sein des incubateurs. En ce sens, la mise en œuvre du *balanced scorecard* dans ce contexte spécifique apparait comme étant très proche de celle dans le contexte des organisations hospitalières, puisque ces dernières privilégient également une approche constructiviste et interactive de l'outil.

En revanche, l'utilisation du *balanced scorecard* dans une perspective générique a posé problème. L'expérimentation a montré que les spécificités liées à chaque structure sont telles qu'un même modèle général ne peut pas être utilisé à l'identique au sein de différents types d'incubateur. C'est pourquoi il a été décidé d'identifier des indicateurs de performance communs à l'ensemble des structures et d'y ajouter pour chaque type d'incubateur un certain nombre d'indicateurs spécifiques à leurs besoins propres.

Au final, cette recherche présente plusieurs implications. Sur le plan théorique, elle confirme que la mesure de la performance des incubateurs doit être multidimensionnelle (Vanderstraeten et Matthyssens 2010 ; Schwartz et Göthner 2009). Elle montre que le *balanced scorecard* peut être utilisé à cette fin, ainsi qu'en tant que système de contrôle interactif (Simons 1995). L'outil apparait également comme un moyen de lutter contre le risque que les incubateurs orientent leurs pratiques vers une logique de court terme (Alsos et al. 2011 ; Mooraj et al. 1999). Sur le plan méthodologique, nous avons mis en œuvre un dispositif de terrain d'envergure qui a reposé sur une démarche de recherche-intervention. Cette démarche a permis de collecter des données très riches et de produire une analyse particulièrement fine. Sur le plan pratique, nous avons mis en évidence la pertinence d'un outil de mesure de la performance et de pilotage fondé sur le *balanced scorecard* destiné aux responsables d'incubateur. Cet outil permet très clairement une amélioration concrète du pilotage des incubateurs de plusieurs manières : rééquilibrage de la mesure de la performance, synthèse de l'information, pilotage interactif, *etc.* L'identification d'indicateurs spécifiques à chaque type d'incubateur offre par ailleurs la possibilité d'une adaptation de l'outil à chaque contexte. Finalement, le *balanced scorecard*, dans son approche constructiviste, s'avère être un outil particulièrement malléable qui semble répondre aux besoins d'amélioration du pilotage des organisations quelles qu'elles soient.

Bibliographie

Abduh, M., D´Souza, C., Quazi, A., Burley, H. T. (2007). Investigating and classifying clients´ satisfaction with business incubator services. *Managing Service Quality* 17 (1): 74-91.

Aernoudt, R. (2004). Incubators: tool for entrepreneurship? *Small Business Economics* 23 (2): 127-135.

Ahmad, A. J., Ingle, S. (2011). Relationships matter: case study of a university campus incubator. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 17 (6): 626-644.

Ahn, H. (2001). Applying the *balanced scorecard* concept: an experience report. *Long Range Planning* 34 (4): 441-461.

Albert, P., Bernasconi, M., Gaynor, L. (2003). *Incubateurs et pépinières d'entreprises: un panorama international*. Paris, L'Harmattan.

Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. (2007). Analyses de représentations et de discours. In *Méthodes de recherche et de management* (Eds, Thietart, R. A. et al.). Paris : Dunod, 492-518.

Allen, D. N., McCluskey, R. (1990). Structure, policy, services, and performance in the business incubator industry. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 15 (2): 61-77.

Al-Mubaraki, H., Schrödl, H. (2011). Measuring the effectiveness of business incubators: a four dimensions approach from a gulf cooperation council perspective. *Journal of Enterprising Culture* 19 (4): 435-452.

Alsos, G. A., Hytti, U., Ljunggren, E. (2011). Stakeholder theory approach to technology incubators. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 17 (6): 607-625.

Argyris, C., Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Université du Michigan, Addison Wesley.

Barbero, J. L., Casillas, J. C., Wright, M., Ramos, A. (2013). Do different types of incubators produce different types of innovations? *The Journal of Technology Transfer* April 2013.

Barbero, J. L., Casillas, J. C., Ramos, A., Guitar, S. (2012). Revisiting incubation performance, how incubator typology affects results. *Technological Forecasting and Social Change* 79 (5): 888-902.

Baumard, P., Donalda, C., Ibert, J., Xuereb, J. M. (2007). La collecte des données et la gestion de leurs sources. In *Méthodes de recherche et de management* (Eds, Thietart, R. A. et al.). Paris: Dunod, 228-262.

Bourguignon, A., Mallerret, V., Norreklit, 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, mai 2002, 7-32.

Carayannis, E. G., von Zedtwitz, M. (2005). Architecting gloCal (global-local), real-virtual incubator networks (G-RVINs) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: lessons learned and best practices from current development and business incubation practices. *Technovation* 25 (2): 95-110.

Chabaud, D., Ehlinger, S. (2009). Les réseaux des incubateurs publics : une envergure critique ? Colloque – *Académie de l'entrepreneuriat – Groupe ESC Troyes – RETIS*, Troyes.

Chabaud, D., Messeghem, K., Sammut, S. (2010). L'accompagnement entrepreneurial ou l'émergence d'un nouveau champ de recherche. *Gestion 2000* (3): 15-138.

Chabin, Y., Naro, G., Travaillé, D. (2003). Les Tableaux de bord stratégiques entre conception et action : propos d'étape d'une recherche intervention. *Actes du congrès de l'Association francophone de comptabilité*, Louvain.

Choffel, D., Meyssonnier, F. (2005). Dix ans de débats autour du *balanced scorecard. Comptabilité Contrôle Audit*, 11 (2): 61-81, décembre.

Cobbold, I., Lawrie, G. (2002). The development of the *balanced scorecard* as a strategic management tool. *2 GC, Conference Paper*: 1-9.

Commission européenne (2002). *Benchmarking of business incubators*. Bruxelles: Final report.

Cour des comptes (2012). *Les dispositifs de soutien à la création d'entreprises*. Paris: Rapport d'évaluation.

Epstein, M., Manzoni, J. F. (1998). Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to *balanced scorecard*s. *European Management Journal* 16 (2): 190-203.

Grimaldi, R., Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation* 25 (2): 111-121.

Gumb, B., Fressoz, P., Joannides, V. (2011). Le thème de l'alignement dans les tableaux de bord stratégiques: leçons tirées de la pratique. *Revue Française de Gestion* 37 (211): 119-130.

Hofstede, G. (1978). The poverty of management control philosophy. *Academy of Management Review* 3 (3): 450-461.

Johnson, H. T., Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard University Press.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001). *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*. Paris: Les Éditions d'Organisation.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review* 78 (5): 167-176.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard*, Harvard Business School Press, traduit sous Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1998). *Le tableau de bord prospectif*. Paris: Les Éditions d'Organisation.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992). *Balanced scorecard* – Measure that drive performance. *Harvard Business Review* January-February: 71-79.

Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. 3e édition, Paris: Les Éditions d'Organisation.

Lorino, P. (1995). *Comptes et récits de la performance*, Paris: Les Éditions d'Organisation.

Markley, D., McNamara, K. (1995). Economic and fiscal impacts of a business incubators. *Economic Development Quarterly* 9 (3): 273-279.

McAdam, M., Marlow, S. (2007). Building futures or stealing secrets? Entrepreneurial cooperation and conflict within business incubators. *International Small Business Journal* 25 (4): 361-382.

Mendoza, C., Delmond, M.-H., Giraud, F., Löning, H. (2002). *Tableaux de bord et balanced scorecards*. Paris: Groupe Revue Fiduciaire.

Messeghem, K., Naro, G., Sammut, S. (2010). Construction d'un outil stratégique d'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise : apport du tableau de bord prospectif. *Gestion 2000* 27 (2): 95-112.

Mévellec, P. (1990). *Outils de gestion. La pertinence retrouvée*. Paris: Editions Comptables Malesherbes.

Meyssonnier, F., Rasolofo-Distler, F. (2011). *Balanced scorecard* et pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise, retour d'expérience. *Revue Française de Gestion* 211 (2): 81-92.

Montalan, M. A., Vincent, B. (2011). Élaboration d'un *balanced scorecard* en milieu hospitalier, une recherche-intervention auprès des équipes mobiles de gériatrie. *Revue Française de Gestion* 211 (2): 93-102.

Mooraj, S., Oyon, D., Hostettler, D. (1999). The *balanced scorecard* – A necessary good or an unnecessary evil. *European Management Journal* 17 (5): 481-491

Naro, G. (2006). Un tableau de bord stratégique pour les dirigeants de petites entreprises : apports et limites des tableaux de bord prospectifs. In *La stratégie dans tous ses états. Mélanges en l'honneur du Professeur Michel Marchesnay*. (Eds, Fourcade, C., Paché, G., Pérez R.). Paris: EMS, 205-229.

Naro, G., Travaillé, D. (2011). Le BSC à l'épreuve de l'expérience, de l'assemblage d'un "puzzle" et construction d'un "Lego". *Revue Française de Gestion* 211 (2): 65-80.

Naro, G., Travaillé, 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.

Nobre, T. (2001). Management hospitalier : du controle externe au pilotage, apport et adaptabilite du tableau de bordprospeetif. *Comptabilité – Contrôle – Audit* 7: 125-146.

Nobre, T., Haouet, I. (2011). Le cas d'un *balanced scorecard* en milieu hospitalier. Éluder la carte stratégique pour privilégier la performance organisationnelle. *Revue Française de Gestion* 211 (2): 103-118.

Norreklit, H. (2000). The balance of the *balanced scorecard* – A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research* 11 (1): 65-88.

Oriot, F., Misiaszek, E. (2012). Le *balanced scorecard* au filtre d'une PME, ou pourquoi les PME préfèrent le " sur-mesure ". *Revue Française de Gestion* 225 (6): 27-43.

Patton, D. (2013). Realising potential: The impact of business incubation on the absorptive capacity of new technology-based firms. *International Small Business Journal* 31 (7): 1-22.

Phan, P. H., Siegel, D. S., Wright, M. (2005). Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. *Journal of Business Venturing* 20 (2): 165-182.

Ponssard, J. P., Saulpic, O. (2000). Une reformulation de l'approche dite du *balanced scorecard. Comptabilité – Contrôle – Audit* 6 (1): 7-25.

Royer, I., Zarlowski, P. (2007). Échantillon(s). In *Méthodes de recherche et de management* (Eds, Thietart, R. A. et al.). Paris: Dunod, 192-227.

Schwartz, M. (2013). A control group study of incubators' impact to promote firm survival. *The Journal of Technology Transfer* 38 (3): 302-331.

Schwartz, M., Göthner, M. (2009). A multidimensional evaluation of the effectiveness of business incubators: an application of the PROMETHEE outranking method. *Environment and Planning C: Government and Policy* 27 (6): 1072-1087.

Schwartz, M., Hornych, C. (2008). Specialization as strategy for business incubators: An assessment of the Central German Multimedia Center. *Technovation* 28 (7): 436-449.

Simons, R. (1995). *Levers of control*. Boston: Harvard Business School Press.

Vanderstraeten, J., Matthyssens, P. (2010). *Measuring the performance of business incubators: a critical analysis of effectiveness approaches and performance measurement systems*. Cincinnati: ICSB conference.

Yin, R. K. (2003). *Case study research, design and methods*. California: Thousand Oaks, Sage.

Annexes

Annexe A – Modèle général de *balanced scorecard* adapté au contexte des incubateurs

Axe 1 : développement économique et social

Incubateurs	Entrepreneurs	Financeurs
▪ Nombre d'accompagnants au sein de l'incubateur ▪ Nombre de projets incubés ▪ Nombre de créations / nombre de projets incubés ▪ Montant du budget de l'incubateur	▪ Développement des compétences des entrepreneurs ▪ Accompagnement du deuil des projets échoués ▪ Revenus des entrepreneurs ▪ CA prévisionnel / CA réalisé ▪ Retour à l'emploi des	▪ Nombre d'emplois dans les entreprises créées ▪ Taux de pérennité des entreprises créées

	entrepreneurs	

Axe 2 : incubés

Attraits des services proposés	Relations avec les incubés	Image de l'incubateur
▪ Mise à disposition de documents formalisant les services d'incubation ▪ Mention des financeurs des services proposés	▪ Taux de satisfaction des incubés ▪ Mention des réseaux professionnels accessibles au travers de l'incubateur ▪ Maintien d'un lien après la création d'entreprise	▪ Utilisation d'outils de communication ▪ Notoriété de l'incubateur

Axe 3 : processus d'incubation

Processus de gestion de l'incubation	Processus de gestion des incubés	Processus d'innovation
▪ Respect du cahier des charges ▪ Maitrise de la législation liée à la création d'entreprise ▪ Utilisation d'outils d'accompagnement ▪ Mise en relation avec des acteurs du réseau ▪ Accompagnement à distance ▪ Mise en place d'une démarche qualité	▪ Animation active de l'incubation ▪ Existence d'un bilan partagé post incubation ▪ Apport de réponses sur mesure aux problématiques des incubés ▪ Respect de la confidentialité ▪ Adaptation de l'incubation à l'avancement des projets	▪ Participation à des réflexions collectives sur les méthodes d'incubation ▪ Engagement d'expérimentations au sein de l'incubateur

Axe 4 : apprentissage au sein de l'incubateur

Capital humain	Capital informationnel / relationnel	Capital organisationnel
▪ Utilisation de référentiels de compétences pour la gestion du personnel ▪ Formation continue du personnel de l'incubateur ▪ Expérience antérieure du personnel dans l'incubation ▪ Repérage des acteurs locaux disposant des compétences clés	▪ Insertion de l'incubateur dans les réseaux locaux ▪ Système d'information adapté à l'incubateur ▪ Réalisation d'une veille informationnelle ▪ Échange de bonnes pratiques entre incubateurs ▪ Participation à des manifestations liées à l'incubation et à la création d'entreprise	▪ Recours à un management en équipes ▪ Polyvalence du personnel ▪ Spécialisation du personnel de l'incubateur ▪ Taux de rotation du personnel (Turnover)

Annexe B – Entretiens réalisés au sein des cinq incubateurs étudiés

Incubateur	Statut de l'interviewé	Période de l'entretien
Incubateur A	Responsable d'incubateur	Juin 2010
Incubateur A	Responsable d'incubateur	Octobre 2010
Incubateur A	Responsable d'incubateur	Mars 2012
Incubateur A	Accompagnant	Octobre 2010

Incubateur A	Accompagnant	Mars 2012
Incubateur A	Porteur de projet	Octobre 2010
Incubateur A	Porteur de projet	Mars 2012
Incubateur B	Responsable d'incubateur	Juin 2010
Incubateur B	Responsable d'incubateur	Octobre 2010
Incubateur B	Responsable d'incubateur	Mars 2012
Incubateur B	Accompagnant	Octobre 2010
Incubateur B	Accompagnant	Mars 2012
Incubateur B	Porteur de projet	Octobre 2010
Incubateur B	Porteur de projet	Mars 2012
Incubateur C	Responsable d'incubateur	Juin 2010
Incubateur C	Responsable d'incubateur	Octobre 2010
Incubateur C	Responsable d'incubateur	Mars 2012
Incubateur C	Accompagnant	Octobre 2010
Incubateur C	Accompagnant	Mars 2012
Incubateur C	Porteur de projet	Octobre 2010
Incubateur C	Porteur de projet	Mars 2012
Incubateur D	Responsable d'incubateur	Juin 2010
Incubateur D	Responsable d'incubateur	Octobre 2010
Incubateur D	Responsable d'incubateur	Mars 2012
Incubateur D	Accompagnant	Octobre 2010
Incubateur D	Accompagnant	Mars 2012
Incubateur D	Porteur de projet	Octobre 2010
Incubateur D	Porteur de projet	Mars 2012
Incubateur E	Responsable d'incubateur	Juin 2010
Incubateur E	Responsable d'incubateur	Octobre 2010
Incubateur E	Responsable d'incubateur	Mars 2012
Incubateur E	Accompagnant	Octobre 2010
Incubateur E	Accompagnant	Mars 2012
Incubateur E	Porteur de projet	Mars 2012

Annexe C – Réunions collectives organisées avec les cinq responsables d'incubateur

Statut de la réunion collective	Date de la réunion collective
Première réunion collective	6 septembre 2010
Deuxième réunion collective	31 mars 2011
Troisième réunion collective	2 février 2012
Quatrième réunion collective	20 septembre 2012
Cinquième réunion collective	18 octobre 2012
Sixième réunion collective	13 décembre 2012