



**HAL**  
open science

# Le ” Balanced scorecard ” comme outil normé de communication stratégique : une étude des problèmes organisationnels révélés par l’analyse textuelle

Stéphane Trebucq

► **To cite this version:**

Stéphane Trebucq. Le ” Balanced scorecard ” comme outil normé de communication stratégique : une étude des problèmes organisationnels révélés par l’analyse textuelle. Communiquer dans un monde de normes. L’information et la communication dans les enjeux contemporains de la ” mondialisation ”, Mar 2012, France. pp.183. hal-00841339

**HAL Id: hal-00841339**

**<https://hal.univ-lille.fr/hal-00841339>**

Submitted on 22 Jul 2013

**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 » comme outil normé de communication stratégique : une étude des problèmes organisationnels révélés par l'analyse textuelle

Le « balanced scorecard » représente une approche de management assez récente consistant à ajouter des considérations extra-financières aux systèmes de contrôle de gestion classiques. L'utilisation de quatre axes a été suggérée (Kaplan et Norton, 1992) afin de structurer un tableau de bord dit équilibré, à savoir les finances, les facteurs de satisfaction des clients, l'excellence des processus internes, et la capacité d'apprentissage et d'innovation organisationnelle. Cependant, cette proposition d'outil de gestion s'est progressivement transformée en un outil de communication, l'usage principal visant à expliquer à l'ensemble des salariés la stratégie poursuivie par l'organisation. Complémentairement, l'accumulation des expérimentations a permis à Kaplan et Norton de fournir un outil quasi-standardisé et normé, en retenant les thèmes mobilisés de manière récurrente dans les organisations. La norme de gestion est donc logée autant dans la structure de l'outil, que dans sa logique causale et dans la finalité assignée à l'organisation, à savoir la création de valeur pour les actionnaires. Deux problématiques organisationnelles et communicationnelles émergent dans le cadre de la mise en œuvre d'une telle démarche. Il s'agit tout d'abord de déterminer si les objectifs stratégiques et axes définis dans un tel outil correspondent bien à la façon dont les acteurs raisonnent. Il s'agit en second lieu de savoir si une telle approche est véritablement en mesure d'apporter les gains prétendus en termes d'alignement stratégique. Pour ce faire, nous nous appuyons sur la théorie de l'organisation considérée comme un texte (Cooren et Taylor, 1997). Selon cette approche, l'organisation est effectivement à la fois productrice de sources textuelles, mais également structurée par ses productions textuelles. Dans le cas présent, à partir d'une étude de cas, nous montrons que l'analyse textuelle issue de la méthode ALCESTE est en mesure de révéler à la fois certains défauts de conception du système de pilotage stratégique, et certains dysfonctionnements organisationnels.

### Présentation de la méthodologie d'analyse textuelle

L'Analyse des Lexèmes Cooccurents pour un Ensemble de Segmentations du Texte en Énoncés, ou la méthode ALCESTE, initiée par Max Reinert (1993), est aujourd'hui de plus en plus utilisée dans les sciences sociales. Très synthétiquement, il s'agit tout simplement d'isoler dans un corpus textuel les différentes classes de termes dits co-occurents, c'est-à-dire présents au sein des mêmes unités textuelles. Dans le cas présent, l'unité retenue est appelée « uce », ou unité de contexte élémentaire. La version informatisée de la méthode permet ainsi de découper un texte en « uce », puis d'isoler les classes ou grappes de termes co-occurents, et finalement de mettre également à jour la proximité entre ces classes. Il s'agit donc d'une technique de classification appliquée à des données textuelles. Mais l'approche ALCESTE permet également d'étiqueter les fragments de texte analysés, de telle sorte qu'en fine, un test d'association est possible entre ces variables de codification métatextuelle et les classes identifiées.

### Terrain de recherche

Le terrain de notre recherche est une collectivité territoriale. Nous avons travaillé avec une administration municipale pendant plus d'une année afin d'élaborer un « balanced scorecard ». La recherche-action s'est opérée dans un contexte de changement, avec un nouveau maire, et la nomination d'un nouveau directeur général des services, suivie d'une restructuration des services en quatre branches d'activités, dirigées chacune par un directeur général adjoint. La réflexion sur les principaux objectifs stratégiques s'est opérée dans un premier temps avec l'équipe de direction, restreinte aux quatre directeurs généraux adjoints et au directeur général des services. Les autres directeurs ont ensuite été consultés en groupe, puis individuellement, afin d'aménager le tableau de bord central à leur cas spécifique.

La démarche a donc été descendante, avec un système des tableaux de bord dit en cascade. Les tableaux de bord des directions permettent de renseigner ceux des directions générales adjointes, puis finalement celui du directeur général des services et du maire.

L'adaptation de l'outil au cas d'une organisation de service public a conduit à retenir quatre axes sensiblement différents de leur formulation initiale, conçue pour les entreprises. Un premier axe est consacré aux ressources, un second à l'apprentissage organisationnel, un troisième aux processus, et finalement un quatrième au projet de ville. Ce dernier axe a été principalement renseigné à partir du projet de mandature du maire, décrit dans une plaquette élaborée par le cabinet, et explicitant les trois grandes orientations à venir (une ville « généreuse », une ville « durable et écologique », une ville « à partager »).

### Protocole de recherche et résultats empiriques

Nous sommes reparti de la reformulation des objectifs stratégiques opérée au niveau de chaque direction, puis nous avons demandé à chaque directeur d'en rédiger son interprétation. Des fichiers personnalisés ont été transmis à chaque directeur, ceux-ci étant pré-codés au format ALCESTE. Ainsi, chaque objectif stratégique est pré-étiqueté par rapport à l'axe dont il dépend dans le balanced scorecard, et la direction qui apporte les commentaires. Après avoir rassemblé l'ensemble de ces textes dans un premier corpus textuel, nous obtenons la classification ci-après sous ALCESTE.

Ces résultats peuvent être interprétés à différents niveaux. Tout d'abord, tous les directeurs n'ont pas répondu. Notre taux de réponse est de 63%, et les non-réponses peuvent être interprétées soit comme un signe de désintérêt pour la démarche, soit

comme une forme de résistance au changement. Ensuite, le taux de reclassement de 53% de l'ensemble des fragments de texte analysés apparaît extrêmement bas, ce qui indique un manque d'unité des représentations par rapport à des objectifs stratégiques pourtant à partager. Certains objectifs comme celui relatif au « capital humain » (\*obj\_hum) n'ont d'ailleurs quasiment pas été commentés, ce qui signifie que le concept apparaît peu évocateur pour les directeurs. Par cette approche méthodologique, il est aussi possible de remettre en question la structure même du tableau de bord. La classe 5 montre, par exemple, que le regroupement dans un axe ville des orientations « ville partagée » et « ville écologique » est porteur de sens. Cependant l'orientation « ville généreuse » relève plus nettement de l'axe processus (voir classe 3), contrairement à ce qui avait été préalablement retenu. De même, l'objectif « adapter et optimiser les équipements » avait été classé dans l'axe processus, mais les réponses des directeurs associent cet objectif à l'axe des ressources (classe 4). Finalement, on est frappé par l'absence manifeste de la notion de « durabilité », alors même que ce terme est au cœur du projet du maire. En reprenant le corpus n°1, nous avons ajouté le contenu de la plaquette stratégique du maire, annonçant son projet de mandature. L'analyse de ce corpus n°2 sous ALCESTE permet de montrer une seconde difficulté organisationnelle, manifestée par l'écart entre d'un côté le discours politique du maire, axé sur les projets et les réalisations, et de l'autre, celui des directeurs, axés de la mobilisation des ressources et la mise en œuvre des processus.

L'analyse textuelle de cette organisation permet par conséquent de révéler à la fois la difficulté d'une coopération inter-services et l'écart entre le discours politique et celui des services. Elle montre également que les schémas stratégiques professés peuvent être contredits par les théories d'usage des acteurs (Argyris et Schön, 2002). Finalement, le fait de solliciter une production textuelle apparaît extrêmement révélateur non seulement du degré de participation et de coopération des acteurs, mais aussi de leurs défaillances cognitives. L'analyse ALCESTE permet finalement d'estimer d'une manière très intéressante les écarts de représentation entre les acteurs au sein d'une organisation.

## Bibliographie

- Argyris, C. Schön D.A. (2002), *Apprentissage organisationnel : Théorie, Méthode, Pratique*, De Boeck Université, 380 pages.
- Cooren, F., & Taylor, J. R. (1997), « Organization as an effect of mediation: Redefining the link between organization and communication », *Communication Theory*, 7, p. 219-260.
- Reinert, M. (1993), « Les "mondes lexicaux" et leur "logique" à travers l'analyse statistique d'un corpus de récits de cauchemars », *Langage et société*, 66, p. 5-39.
- Kaplan, R. S., & D. P. Norton, D.P. (1992), « The balanced scorecard - Measures that drive performance », *Harvard Business Review*, January-February, p. 71-79.