



LE CONTROLE DE GESTION AU SERVICE DU GOUVERNEMENT DE L'UNIVERSITÉ : PROPOS D'ÉTAPE SUR LA CONCEPTION D'UN BALANCED SCORECARD AU SEIN D'UNE UNIVERSITÉ FRANÇAISE.

Bernard Augé, Gérald Naro, Alexandre Vernhet

► **To cite this version:**

Bernard Augé, Gérald Naro, Alexandre Vernhet. LE CONTROLE DE GESTION AU SERVICE DU GOUVERNEMENT DE L'UNIVERSITÉ : PROPOS D'ÉTAPE SUR LA CONCEPTION D'UN BALANCED SCORECARD AU SEIN D'UNE UNIVERSITÉ FRANÇAISE.. Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, May 2010, Nice, France. pp.CD-ROM. <hal-00481556>

HAL Id: hal-00481556

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00481556>

Submitted on 6 May 2010

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

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

LE CONTROLE DE GESTION AU SERVICE DU GOUVERNEMENT DE L'UNIVERSITÉ : PROPOS D'ÉTAPE SUR LA CONCEPTION D'UN BALANCED SCORECARD AU SEIN D'UNE UNIVERSITÉ FRANÇAISE.

Bernard Augé, Gérald Naro, Alexandre Vernhet¹
ERFI - Montpellier Recherche Management
Institut des Sciences de l'Entreprise et du Management
Université Montpellier I

Correspondance :

ISEM – Espace Richter
Bâtiment B – CS 19519
Rue Vendémaire
34060 Montpellier Cedex 2
bernard.auge@univ-montp1.fr
gerald.naro@univ-montp1.fr
alexandre.vernhet@univ-montp1.fr

¹ Cette communication n'aurait pu être réalisée sans le concours de Philippe Paillet, Secrétaire Général Adjoint de l'Université Montpellier I, Morgane Leroux, responsable de la cellule contrôle de gestion et Sébastien Pons, responsable du suivi et de la prospective, qui, avec les auteurs, forment le groupe d'animation de la mise en œuvre du contrôle de gestion au sein de l'Université Montpellier I.

Résumé :

Cette communication relate les premiers résultats d'une expérience de conception d'un Balanced Scorecard au sein d'une université française. Cette université développe une nouvelle gouvernance dans le cadre de l'accès aux Responsabilités et Compétences Elargies. Confrontée à la nécessité de mettre en œuvre des dispositifs de contrôle de gestion, l'université est amenée à concevoir un système de pilotage stratégique au service de son gouvernement. A cette fin, les chercheurs proposent la mise en œuvre d'un Balanced Scorecard. Sous la conduite du Président de l'Université qui s'implique directement dans le projet. Le BSC est alors conçu comme un dispositif au service de la construction collective et du pilotage d'une nouvelle stratégie universitaire. Le modèle des leviers de contrôle de Simons (1995) est ainsi mobilisé pour étudier la pertinence du BSC, envisagé comme un levier de contrôle interactif, au service de la gouvernance des universités dans le cadre de la loi LRU.

Mots clés : *Balanced Scorecard, contrôle diagnostique, contrôle interactif, gouvernance.*

Abstract:

This communication tells the first results of an experiment on the conception of a Balanced Scorecard within a French university. This university develops a new governance at the time of its access to autonomy in the context of a French reform named "Responsabilités et Compétences Elargies". Facing the necessity of implementing Management control devices, the university is constrained to build a system of strategic monitoring in the perspective of its government. To this aim, the researchers propose the development of a Balanced Scorecard. Under the direction of the President, who gets involved directly in the project, the BSC is then build in order to constructing and steering a new strategy. The Simon's model of levers of control (1995) is so mobilized to study the relevance of the BSC, envisaged as an interactive lever of control, in the perspective of the governance of universities within the context of the "LRU" french law.

Key words: *Balanced Scorecard, diagnostic control, interactive control, governance*

Introduction

Les universités sont aujourd'hui confrontées à de profonds bouleversements qui affectent leurs missions et leurs modes de fonctionnement. Dans le cadre de la loi relative aux Libertés et Responsabilités des Universités, dite loi « LRU », les universités accèdent notamment aux Responsabilités et Compétences Elargies (RCE) qui leur confèrent une autonomie accrue dans les domaines budgétaires et de gestion des ressources humaines. Une telle autonomie, désormais confiée aux Présidents d'Université, conduit ces derniers à adopter de nouveaux modes de gouvernance fondés, tout particulièrement, sur un pilotage des performances favorisant un dialogue de gestion.

La présente communication relate une expérience de conception d'un Balanced Scorecard (BSC) au sein d'une université française. Il s'agit essentiellement d'un propos d'étape permettant de discuter des premières observations obtenues à l'issue d'une phase préliminaire de réflexion stratégique, préalable à la conception du BSC. L'organisation dans laquelle s'est déroulée l'étude est une université pluridisciplinaire comprenant 7 UFR et Instituts, spécialisés dans les domaines Santé, Droit, Economie et Gestion ainsi que STAPS, accueillant près de 25000 étudiants.

Sur un plan théorique, il s'agit d'envisager le BSC sous l'angle du modèle des leviers de contrôle développé par Simons (1995) et d'étudier, plus particulièrement, sa pertinence dans le cadre d'une démarche de contrôle interactif au service d'une nouvelle gouvernance universitaire.

Sur un plan méthodologique, la recherche est fondée sur une approche constructiviste, dans laquelle la stratégie et le BSC, ne sont pas donnés *a priori*, mais font l'objet d'un processus de construction sociale, par l'ensemble des acteurs impliqués dans le projet. Nous nous inscrivons, par ailleurs, dans le cadre d'une recherche intervention à visée transformative.

Sur un plan pratique, les premiers résultats de l'étude mettent en lumière les apports du BSC, envisagé dans le cadre d'une approche interactive, au service d'une nouvelle gouvernance universitaire encourageant, notamment, l'idée d'un dialogue de gestion.

Après avoir discuté des enjeux du contrôle de gestion dans le cadre d'une nouvelle gouvernance universitaire (1), nous proposons une réflexion, sous la forme d'un propos d'étape, à partir des premières observations qui se dégagent de l'état d'avancement actuel de la conception du BSC (2).

1 La nouvelle gouvernance universitaire et les enjeux du contrôle de gestion

Dans le cadre de la loi LRU et de l'accès aux Responsabilités et Compétences Elargies (RCE), les universités sont aujourd'hui incitées, par leurs instances de tutelle et d'évaluation, à se doter de dispositifs de contrôle de gestion. Ce dernier s'inscrit plus généralement dans la perspective d'une nouvelle gouvernance fondée, notamment, par le développement d'un dialogue de gestion. Les Présidents d'université sont ainsi incités à mettre en place un gouvernement rénové (1.1.). Le contrôle de gestion apparaît alors comme le « *fer de lance* » des réformes universitaires en cours, tandis que les modes de fonctionnement des universités et, surtout, leur caractère fondamentalement politique, révèlent les enjeux particuliers d'un contrôle de gestion confronté à la complexité (1.2.). Dans ces conditions, les modes traditionnels de contrôle de gestion, de type cybernétique, rencontrent leurs limites et laissent place, à une nouvelle approche, fondée sur le concept de contrôle interactif, développé par Simons (1995). Dans le cadre d'une nouvelle gouvernance universitaire, le Balanced Scorecard peut dès lors être envisagé comme un levier de contrôle interactif (1.3).

1.1 La Loi LRU et l'accès aux RCE : vers un gouvernement rénové de l'université

D'ici cinq ans, toutes les universités seront dotées de responsabilités nouvelles en matière budgétaire, avec un budget global intégrant la masse salariale et en matière de gestion des ressources humaines. Les universités pourront moduler les obligations de service des enseignants-chercheurs, seront responsables de l'attribution des primes au personnel et pourront créer des dispositifs d'intéressement. Enfin, elles pourront recruter des contractuels, à durée déterminée ou indéterminée, pour accomplir des tâches correspondant à des emplois de catégorie A. Jusque là, le système complexe de gouvernance des universités et la confrontation avec les multiples légitimités internes, étaient supposés faire obstacle à la conduite de projets d'établissements suffisamment forts et visibles. Cette nouvelle autonomie constitue le socle de la réforme du service public de l'enseignement supérieur et de recherche.

La principale transformation portée par les RCE concerne les ressources humaines. Les évolutions en matière financière et de pilotage sont la résultante voire la contrepartie de la

dimension RH (réelle autonomie budgétaire de l'université, contrôle de gestion, qualité comptable et certification des comptes, programmation pluriannuelle) : on ne peut donner à un opérateur des compétences sur sa gestion des ressources humaines sans exiger de lui qu'il rende des comptes sur sa gestion et sa performance. On perçoit dans ces conditions le rôle du contrôle de gestion. Les renouvellements de personnels liés aux nombreux départs en retraite, tant pour les enseignants chercheurs et les enseignants que pour les personnels BIATOSS, sont à la fois un enjeu fort et un levier d'action important pour les établissements. En dehors des enjeux démographiques, l'université doit faire face aux évolutions de la société, aux bouleversements économiques et aux attentes des citoyens. Des innovations (création de nouvelles filières, développement des enseignements professionnels, services universitaires de pédagogie, valorisation de la recherche, etc.) sont indispensables ; elles sont à la base d'un développement dynamique des universités.

Parallèlement à la création de nouvelles filières ou de nouveaux domaines de recherche, on assiste à l'affaiblissement de certains secteurs qui conduisent à se poser la question du redéploiement de certains postes et de l'adaptation par la formation des enseignants-chercheurs. Ces changements sont quelques fois prévisibles. Ils sont le résultat d'une transformation lente de la demande sociale et sont souvent confirmés par des incitations régionales ou nationales et par le contrat d'établissement.

Par ailleurs, la loi organique n°2001-692 relative aux lois de finance du 1er août 2001 (LOLF) constitue un levier important de réforme de la gestion publique en instaurant un service public qui doit être performant : il s'agit, en fait, de formaliser un système par lequel la société demande des comptes à son administration et mesure sa performance au regard des objectifs d'intérêt général qu'elle lui assigne. Les EPSCP, par l'action de leurs personnels, sont les principaux responsables de la qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Sans animation de gestion, les tableaux de bord risquent fort de se confiner à une production de statistiques administratives, non exploitées pour piloter effectivement.

Le recours à l'animation de gestion est alors favorisé par une acceptation de l'évaluation de la performance et une adhésion au système des acteurs concernés, qui suppose une production de tableaux de bord fiables dont la nature ne sera pas contestée par les utilisateurs. Dès 2009, 20% des moyens, masse salariale comprise, seront alloués en fonction de la performance des universités, contre 6% aujourd'hui si l'on inclut la masse salariale. Sur ces 20% (5% pour l'enseignement et 15% pour la recherche) :

- 80% tiendront compte de la performance calculée sur la base des cotations des unités de recherche, des écoles doctorales et de formations, ainsi que sur la valeur ajoutée des formations.
- 20% seront liés à l'atteinte des objectifs prévus dans le contrat en matière de réussite, d'insertion professionnelle, d'indicateurs de bonne gestion d'une part, et d'autre part à la qualité du nouveau projet en matière d'enseignement et de recherche.

La mobilisation de l'établissement tout entier autour du projet d'établissement ne peut qu'aller en se renforçant. Ceci sera facilité par la mise en place de contrats internes avec les composantes, contrats d'objectifs et de moyens, contrats avec les services ou avec des groupes transversaux thématiques. Elle nécessite en outre des moyens humains, des moyens financiers et un changement de culture dans l'établissement.

On le voit à travers ces évolutions induites par l'accès au RCE, les universités sont confrontées à la nécessité de rénover leurs modes de gouvernance, dans le sens d'une plus grande responsabilisation des acteurs, mais aussi d'un dialogue de gestion permanent. Le contrôle de gestion semble s'imposer alors comme un dispositif central dans ce processus. Cependant, au contact d'organisations fondamentalement politiques et complexes, sa problématique révèle des enjeux particuliers.

1.2 Les enjeux du contrôle de gestion dans les organisations publiques

Au-delà de la loi LRU, la mise en œuvre de la Loi Organique relative aux Lois de Finance (LOLF), constitue, depuis le début des années 2000, un facteur déterminant des réformes de modernisation des universités. Or, la LOLF, dans son esprit, comme dans les pratiques managériales qu'elle introduit dans les administrations de l'Etat, positionne le contrôle de gestion au cœur de ses dispositifs. Celui-ci semble bien s'imposer aujourd'hui comme le fer de lance des réformes de l'Etat. En fait, Le développement du contrôle de gestion dans les administrations françaises ne constitue pas un phénomène récent. On se souvient de la Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB) au début des années 1970. Déjà, il était question de comptabilité analytique, de tableaux de bord et de modernisation de la gestion publique (Gibert, 2002). Comme la LOLF aujourd'hui, la RCB faisait également état de budgétisation par programmes et mettait l'accent sur les notions d'objectifs et de performance. Le dispositif sera abandonné en 1984 pour des raisons à la fois structurelles et conjoncturelles. À partir des réformes introduites par le gouvernement Rocard, s'inscrivant dans une politique affichée de « *renouveau du service public* », la RCB a laissé place, durant les années 1980, à plusieurs dispositifs en vue d'une évaluation ex-post des politiques publiques. Comme on le constate, l'idée d'une culture des objectifs et des résultats dans les administrations de l'État n'est donc pas nouvelle. Ce qui fait sans doute la nouveauté de la LOLF, et peut-être la garantie de sa pérennité, c'est que, contrairement à la RCB, elle est soutenue à la fois par l'administration et par le parlement. Mais surtout, elle prône de manière plus affirmée que pour la RCB, l'adoption d'un contrôle de gestion directement inspiré des pratiques managériales des entreprises privées et en fait un élément central de sa mise en œuvre. La circulaire interministérielle du 21 juin 2001 a pour objet « *le Développement du contrôle de gestion dans les administrations* ». Il y est notamment précisé que le Comité Interministériel à la Réforme de l'État a donné une nouvelle impulsion à la réforme « *en faisant de la généralisation du contrôle de gestion dans les administrations de l'État un des axes centraux de la modernisation de la gestion publique* ». La circulaire donne également une définition du contrôle de gestion : « *Le contrôle de gestion est un système de pilotage mis en œuvre par un responsable dans son champ d'attribution en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés – y compris les ressources humaines – et soit l'activité développée, soit les résultats obtenus dans le cadre déterminé par une analyse stratégique préalable ayant fixé des orientations. Il permet d'assurer tout à la fois, le pilotage des services sur la base d'objectifs et d'engagements de services et la connaissance des coûts, des activités et des résultats* » .

Un guide méthodologique (D.I.R.E, 2002), a été rédigé à la demande du groupe « *Amélioration de la gestion publique* », mandaté pour coordonner le développement du contrôle de gestion . Les objectifs affichés en avant-propos sont « *de renforcer la*

compréhension du contrôle de gestion dans les administrations de l'État ; de sensibiliser les gestionnaires sur les apports possibles du contrôle de gestion ; de fournir des références communes aux acteurs du contrôle de gestion en environnement public ; de valoriser les expériences acquises en matière de contrôle de gestion dans le secteur public ». Dans l'ensemble, ce document fournit un panorama relativement standard des concepts, méthodes, outils et dispositifs de contrôle de gestion, décrits dans la plupart des manuels, avec, cela est notable, un souci d'illustration par des applications dans des organisations publiques. Au moyen d'une démarche essentiellement instrumentale, le guide méthodologique développe une approche standard du contrôle de gestion, directement inspirée des pratiques du secteur privé.

Les représentations du contrôle de gestion, telles qu'elles se présentent en effet, dans la LOLF, s'inscrivent dans une vision des plus classiques du contrôle des résultats, fondée sur le modèle cybernétique. Hofstede (1978) observe que les conditions d'application du modèle cybernétique dépendent du caractère plus ou moins déterministe du système : en avenir totalement déterministe, le modèle cybernétique est superflu ; il devient utile dans un contexte modérément stochastique ; mais, dès que les phénomènes s'inscrivent dans un contexte fortement stochastique, l'utilisation d'un modèle cybernétique s'avère alors impossible. Les processus industriels de type routiniers correspondent assez bien aux situations modérément stochastiques. Malheureusement, de nombreux contextes organisationnels échappent à ces conditions. L'auteur qualifie ces contextes de « *non cybernétiques* ». Dans de nombreuses situations, en effet, les objectifs peuvent faire défaut, s'avérer flous ou changeants, les processus de transformation et les résultats échappent à toute mesure ou ne font pas l'objet d'un consensus sur les critères de mesure, les boucles correctrices ne sont pas possibles, ne serait-ce que parce que les phénomènes ne sont pas récurrents. Hofstede (1978) fait très explicitement référence aux organisations politiques, aux hôpitaux et aux universités. S'il note que dans ces organisations une partie des activités, parce qu'elles demeurent routinières, peuvent être régulées par un processus cybernétique, il insiste sur le fait que, bien souvent, cela demeure l'exception. Il reconnaît enfin que l'essence des processus non cybernétique réside dans leur caractère politique : les objectifs comme les décisions, reposent sur des négociations et des jeux de pouvoir. Enfin, il propose d'aménager le modèle cybernétique en proposant une alternative : celle d'une représentation homéostatique du contrôle, permettant un processus d'autorégulation à l'image des cellules vivantes (Hofstede, 1978, 1981). Un modèle de contrôle de gestion, permettant notamment de rassembler l'ensemble des acteurs autour d'une définition commune des buts organisationnels, de conjuguer pertinence et cohérence, opérationnel et stratégique, efficacité et efficacie, est alors à définir.

Cela souligne l'enjeu de dispositifs qui situent les acteurs au cœur des processus de contrôle. La LOLF, pourrait fournir alors l'opportunité d'introduire une démarche de projet collectif au sein de l'organisation en utilisant le contrôle de gestion, créateur de sens et de représentations partageables, comme vecteur. Mais, si cela souligne l'intérêt de démarches participatives et un équilibre entre approches « *top-down* » et « *bottom-up* », les programmes et missions définies dans le cadre de la LOLF sont transverses par rapport aux centres de responsabilité et, comme nous y invite Hopwood (2002), au-delà du vieux débat « *top-down vs bottom-up* », il serait bon de raisonner « *accross* ». La réflexion sur les objectifs et missions, sur leur déclinaison en objectifs opérationnels, la définition d'indicateurs de performance pertinents et cohérents, devraient être l'occasion d'un travail collectif au sein de

l'organisation réunissant l'ensemble des parties prenantes - *élus-administratifs, professionnels-administratifs, par exemple* - autour d'un projet collectif. Des démarches telles que les Balanced Scorecards (BSC), de par leur méthodologie, peuvent se révéler d'une approche intéressante : des groupes de projets multi-acteurs, élucidant de façon collective les missions et finalités organisationnelles, à travers une vision partageable et co-construite, traduite dans un modèle « causes-effets » (carte stratégique), lui-même construit de manière interactive et transversale, pourraient définir des systèmes de pilotage et de reporting pertinents. Plusieurs travaux sur la mise en œuvre du BSC dans des organisations publiques témoignent de telles démarches. La question qui est au centre de ces démarches est bien celle de l'adhésion d'acteurs, aux finalités et représentations divergentes, autour d'un projet commun permettant de conjuguer efficacité et efficience. Plusieurs expériences de développement du BSC au sein d'organisation telles que des hôpitaux, par exemple, se sont ainsi avérées positives dans leur capacité à favoriser la cohésion en rassemblant l'ensemble des acteurs de l'organisation autour d'un même projet d'établissement (Stewart et Bestor, 2000 ; Meliones, 2000 ; Kaplan et Norton, 2001 ; Gumbus, Belhouse, Lyons, 2003,...). Meliones (2000), ainsi que Kaplan et Norton (2001), citent notamment le cas de l'introduction des BSC au sein de l'hôpital pour enfant de Duke en Caroline du Nord. Les auteurs en concluent que la mise en œuvre, même, du dispositif, notamment, à travers un management participatif, a permis de rassembler praticiens hospitaliers et personnels administratifs, autour d'un projet commun, favorisant un équilibre entre les objectifs médicaux qui relèvent de la mission fondamentale d'un hôpital et les contraintes financières (« *saving money, saving lives* » ; Meliones, 2000). Stewart et Bestor (2000), relatent le cas d'un hôpital du Wisconsin dans lequel la mise en place d'un BSC aurait permis d'assurer une meilleure cohérence entre les objectifs stratégiques et les activités concrètes et quotidiennes. Elefalk (2001) décrit une expérience de mise en place de BSC au sein des bureaux de la police nationale suédoise et attribue les raisons du succès de ce dispositif au caractère participatif et à l'implication des acteurs concernés. L'auteur évoque également un management orienté sur le dialogue et l'apprentissage. Wilson et al. (2003), à partir de plusieurs expérimentations menées au Canada, observent cependant qu'une erreur commune consiste à considérer le BSC, comme un système de reporting des performances opérationnelles. Pour les auteurs, le BSC doit relever d'une démarche de communication interne autour d'un projet commun sur la performance et la stratégie. Dans le domaine des collectivités locales, plusieurs expériences vont également dans le même sens (Kaplan et Norton, 2001a ; Askim, 2004).

En définitive, l'ensemble des expériences de mise en œuvre de BSC au sein d'organisations publiques, tendent à nous orienter vers un contrôle interactif (Simons, 1995) fondé sur un dialogue de gestion, à la fois vertical et horizontal, favorisant notamment une explicitation collective des buts et missions de l'organisation, susceptibles de se traduire en représentations partageables sur la stratégie et les critères de performance. Cela nous invite dès lors à envisager le BSC, comme un levier de contrôle interactif au service de la nouvelle gouvernance universitaire.

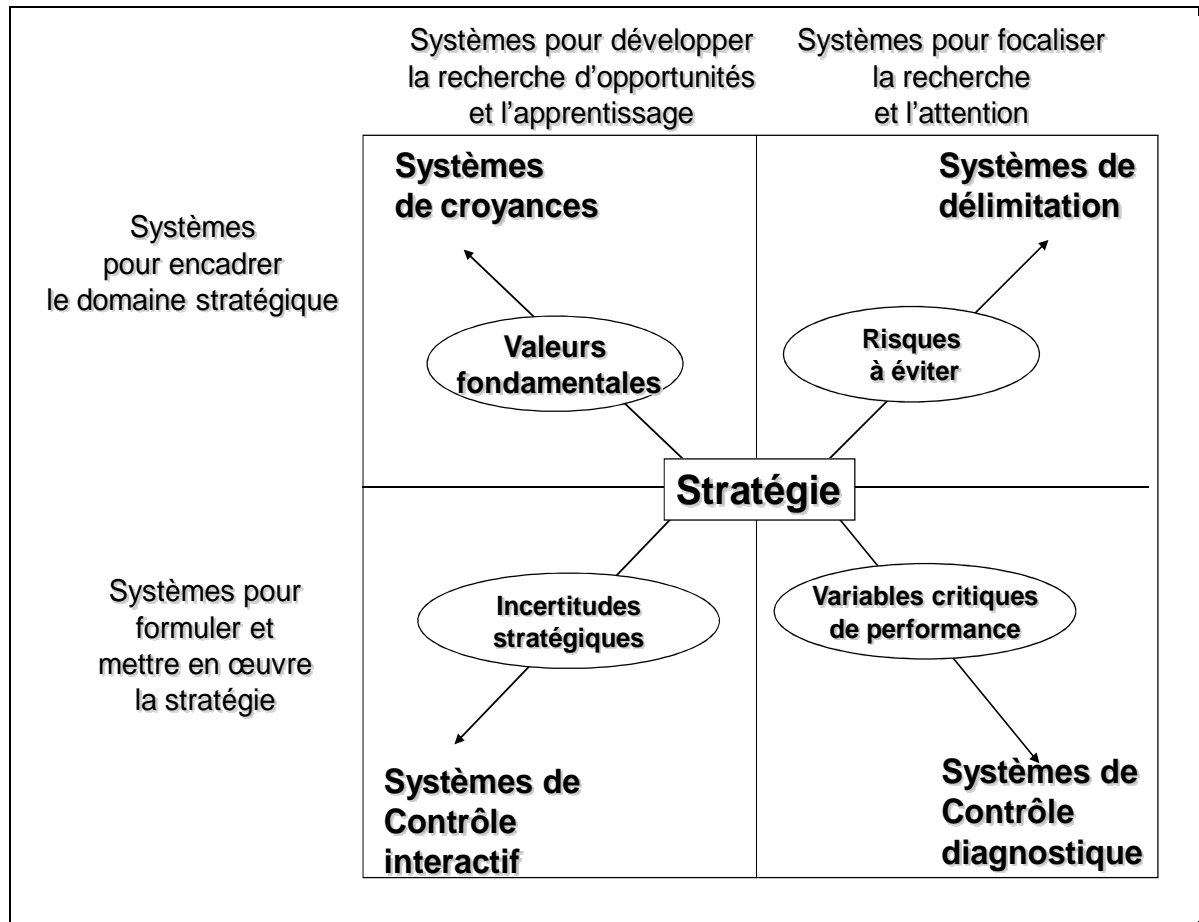
1.3 Les leviers de contrôle au service de la nouvelle gouvernance : le BSC envisagé comme un levier de contrôle interactif

Le modèle des leviers de contrôle de Simons (1995) opère une double distinction entre, d'une part, des systèmes de contrôle focalisés sur l'attention opposés à des systèmes orientés vers la

recherche d'opportunités et l'apprentissage et, d'autre part, des systèmes destinés à encadrer les domaines stratégiques opposés à des systèmes chargés de formuler et de mettre en œuvre la stratégie (Fig. 1).

Fig. 1 : Les leviers de contrôle

(Simons, 1995)



Simons (1995), distingue ainsi quatre leviers de contrôle qui, loin d'être antinomiques, peuvent au contraire être utilisés de manière complémentaire et faire système au sein d'un dispositif global de contrôle de gestion :

- les *systemes de croyance*, portent sur un ensemble explicite de valeurs organisationnelles que les dirigeants communiquent formellement et renforcent de manière systématique, en vue de développer une culture et des buts organisationnels, susceptibles de créer du sens et de fournir une orientation commune ;
- les *systemes de delimitation*, qui portent sur la delimitation des frontieres d'activites strategiques et focalisent l'attention des responsables sur les risques à éviter ;
- les *systemes de controle diagnostique*, qui portent sur la maîtrise des variables critiques ou facteurs clés de succès et représentent la forme la plus classique du contrôle de gestion, fondée sur le contrôle *a posteriori* des résultats, leur comparaison à des objectifs ou des standards, l'adoption de mesures correctrices ;
- les *systemes de controle interactif*, centrés sur les incertitudes stratégiques et orientés vers la recherche d'opportunités et l'émergence de nouvelles stratégies.

Notons que Simons (1995) ne retient que des dispositifs formels de contrôle. Il définit alors les systèmes de contrôle de gestion comme « *les procédures et processus fondés sur l'information, utilisés par les managers, pour maintenir ou modifier les configurations des activités de l'organisation* » (Simons, 1995, p. 5). En insistant sur le caractère formel des leviers de contrôle, il exclut les mécanismes de contrôle social, fondés sur la culture ou les normes sociétales, dès lors qu'ils ne présentent pas un caractère explicite et délibéré. Les systèmes de croyances, pour Simons (1995), représentent un levier de contrôle, en ce qu'ils revêtent un caractère formel et procèdent d'un management explicite. Il s'agit, par exemple, des systèmes de « *crédo* », de chartes ou des projets d'entreprise (*missions statements*). Il en va de même pour les systèmes de délimitation, qui visent à éloigner les managers de toutes les tentations stratégiques qui pourraient égarer leur attention et leurs comportements de la mission et des buts stratégiques de l'organisation. Simons (1995, p. 41), utilise notamment l'image des *dix commandements*. De même, Simons (1995) exclut le contrôle interne - système formel utilisé pour « *sécuriser les actifs et garantir l'intégrité des données* » - parce qu'il n'apporte que peu d'informations stratégiques aux managers (Simons, 1995, p. 170).

Les systèmes de contrôle diagnostic relèvent de « *systèmes d'information formels que les managers utilisent pour contrôler les résultats organisationnels et corriger les dérives par rapport aux standards de performance préétablis* » (Simons, 1995, p. 59). Comme le souligne Simons, ces systèmes de feedback constituent la base des systèmes de contrôle traditionnels. Trois caractéristiques les caractérisent : 1) la capacité à mesurer les résultats d'un processus ; 2) l'existence de standards prédéfinis auxquels les résultats peuvent être comparés ; 3) la capacité à corriger les écarts par rapport aux standards. Nous retrouvons ici les caractéristiques de la régulation *cybernétique* et ses trois conditions de validité (Hofstede, 1978). Les leviers de contrôle interactifs sont définis comme « *des systèmes d'information formels utilisés par les managers pour s'impliquer régulièrement et personnellement dans les activités décisionnelles des subordonnés* » (Simons, 1995, p. 95). Ces systèmes permettent de « *focaliser l'attention et favorisent le dialogue à travers l'organisation (...)* Ils fournissent des cadres et des programmes pour débattre et motiver le rassemblement d'informations en dehors des canaux routiniers » (Simons, 1995, p. 96). A travers les leviers de contrôle interactifs, Simons (1995) propose de renverser la relation traditionnelle entre stratégie et contrôle de gestion, selon laquelle, le contrôle intervient au stade de la mise en œuvre de la stratégie. Bien plutôt, en focalisant l'attention sur les incertitudes stratégiques et les opportunités nouvelles, le contrôle interactif intervient dès la formation de la stratégie : « *les systèmes de contrôle interactifs sont utilisés pour guider l'émergence « bottom-up » de la stratégie* » (Simons, 1995, p. 98). Pour Simons (1995), c'est l'affaire du top-management, qui doit stimuler un dialogue interactif au sein de l'entreprise : « *A travers le dialogue, le débat et l'apprentissage qui entourent le processus interactif, de nouvelles stratégies émergent* » (Simons, 1995, p. 102).

Au-delà des systèmes de croyances et de limites, c'est plus particulièrement sur l'opposition entre contrôle diagnostique et contrôle interactif, que se joue l'opposition, aujourd'hui nodale, entre deux paradigmes de contrôle : le modèle de la régulation *cybernétique* et celui de l'apprentissage organisationnel (Hofstede, 1978 ; Mevellec, 1990 ; Lorino, 1995). Très concrètement, les systèmes de contrôle diagnostique font appel à des dispositifs courants de contrôle de gestion (plans, budgets, tableaux de bord de gestion, systèmes de reporting, etc.). En revanche, les systèmes de contrôle interactif sont fondés sur des schémas de management

participatif, favorisant l'interaction, le partage d'informations et l'apprentissage, par des processus de type « *bottom-up* » ou transversaux. Cela fait appel, par exemple, à des comités, des réunions de travail, des groupes de progrès ou encore, des revues de performance. Nous retrouvons ici plusieurs approches du contrôle de gestion telles que celle suggérée par Johnson (1992) à travers le concept de « *bottom-up empowerment* » ou l'approche, développée par Lorino (1995), d'un pilotage interprétatif fondé sur « *l'autonomie cognitive et politique des acteurs* ». Pour Simons (1995), le contrôle interactif demeure cependant l'affaire des cadres du « *Top management* » qui doivent s'impliquer, régulièrement et personnellement, dans l'action de leurs subordonnés pour susciter les débats et forcer le dialogue et les apprentissages à travers l'organisation.

Ce système n'exclut pas le contrôle diagnostic, il devient même ambidextre dans la mesure où Simons préconise d'utiliser conjointement les deux leviers de contrôle avec des finalités différentes : les leviers de contrôle diagnostic pour contrôler la mise en œuvre des stratégies délibérées, piloter les facteurs clés de succès sur les domaines d'activités stratégiques existants de l'entreprise ; les leviers de contrôle interactifs pour favoriser l'apprentissage, l'innovation et l'émergence de stratégies nouvelles. Simplement, il recommande que parmi l'ensemble des dispositifs de contrôle de l'entreprise, un seul soit réservé au contrôle interactif : « *si l'organisation possède n systèmes de contrôle (...), l'un de ces systèmes sera utilisé interactivement et (n - 1) systèmes seront utilisés de manière diagnostique* » (Simons, 1995, p. 103).

Dans le cadre de la LOLF et, tout particulièrement, de la loi LRU, donnant l'accès aux compétences élargies, les universités sont vivement encouragées à se doter de systèmes de contrôle de gestion. Quels sont dès lors les leviers de contrôle à leur disposition ? En premier lieu, dans le cadre des Plans Annuels de Performance (PAP) et des Rapports Annuels de Performance (RAP), les universités sont tenues de mettre en œuvre un système de pilotage et de reporting des performances. Parallèlement, la mise en œuvre de Progiciels de Gestion Intégrée de type SIFAC, les amène à renforcer leurs procédures de suivi des coûts et de contrôle budgétaire. Quoiqu'il en soit, le suivi des indicateurs LOLF et leur reporting auprès de leur Ministère de tutelle, tout comme le développement de systèmes budgétaires ou de comptabilité analytique, les orientent vers un système de contrôle diagnostique, dans lequel il s'agit de comparer, régulièrement, des résultats à des standards ou objectifs chiffrés, et de corriger d'éventuelles dérives. C'est bien cette vision du contrôle qui semble portée par la communication ministérielle et les nombreux documents méthodologiques relatifs à la mise en œuvre du contrôle de gestion dans les administrations de l'Etat (cf. *supra*). Pourtant, dans cette même communication, il est également fait mention de la nécessité de favoriser un dialogue de gestion. C'est là que les instruments de contrôle diagnostic, utilisés essentiellement à des fins de contrôle *a posteriori* et de reporting des performances, peuvent être, judicieusement complétés par des leviers de contrôle interactifs. L'utilisation de tableaux de bord peut alors constituer un lieu d'échanges, de dialogues et de débats au sein de l'université. Notamment la conception collective d'un BSC, puis son utilisation dans le cadre d'un contrôle interactif, peut favoriser le dialogue de gestion dans le cadre d'une nouvelle gouvernance. Le Président de l'université peut alors réunir autour de lui une équipe élargie, comprenant, par exemple, l'ensemble des Vice Présidents, les doyens et directeurs de composantes (UFR, Instituts, laboratoires,...), des cadres des services centraux (Secrétaire Général, Directeur(trice), des Ressources Humaines, Directeur des Affaires Financières,

Agent Comptable, etc., La construction collective d'un Balanced Scorecard, de par sa méthodologie, consistant à conduire une réflexion stratégique, puis à la traduire, sous la forme d'une carte stratégique pour parvenir à la définition d'indicateurs, peut ainsi favoriser un processus de construction et d'appropriation collectives d'une stratégie et d'un modèle de performance. De même, que l'organisation de réunions régulières, autour de l'analyse et l'interprétation collective des résultats du BSC, peut favoriser des moments privilégiés de débats et d'échanges interactifs. Le BSC jouerait ici le rôle de levier de contrôle interactif, aux côtés des autres dispositifs de contrôle diagnostique. Ces derniers seraient centrés sur la maîtrise des variables clés de performance, définies dans le cadre du PAP et du RAP ou, également, orientées en fonction des attentes des tutelles et organismes d'évaluation. Le BSC, en tant que levier de contrôle interactif, serait dédié, lui, à la maîtrise des apprentissages et des stratégies. En même temps, en tant que « *fer de lance* » d'un projet d'établissement collectif, il pourrait favoriser un partage des représentations sur la vision stratégique de l'université et son modèle de performance. En créant ainsi une vision commune et un partage des représentations, au sein d'un cadre général, il permettrait de renforcer les systèmes de croyances et de délimitation.

Si, dans son ouvrage de référence, c'est dans un chapitre portant sur le contrôle diagnostique, que Simons (1995) fait mention du BSC, Kaplan et Norton, évoquent à plusieurs reprises ses potentialités en tant que levier de contrôle interactif. Dès leurs premières publications, ils ouvrent la voie à une approche interactive du BSC en suggérant que celui-ci peut constituer un dispositif favorisant les stratégies émergentes et l'apprentissage organisationnel (Kaplan et Norton, 1998, p. 29). Plus tard, ils indiquent que le BSC peut être utilisé en tant que levier de contrôle interactif, en précisant que « *certaines applications de BSC ont échoué parce que les organisations n'ont utilisé le tableau de bord que pour le diagnostic et n'ont pas réussi à tirer les bénéfices d'apprentissage et d'innovation du système interactif* » (Kaplan et Norton, 2001a, p. 378). Dans une publication portant sur les fondements conceptuels du BSC, Kaplan (2009) reconnaît que Norton et lui-même, envisageaient au départ le BSC comme un système de contrôle diagnostique. Des expériences relatées par plusieurs dirigeants de société ayant développé un BSC, les convainquirent ensuite que « *le BSC peut opérer d'une manière bien plus efficace qu'utilisé comme un système de contrôle des performances et de reporting* » (Kaplan, 2009, p. 1263). Ces expériences montraient en effet que le BSC pouvait être utilisé, comme un levier de contrôle interactif (Kaplan, 1999 ; Kaplan et Norton, 2001b). Par exemple, Kaplan et Norton (2001b) indiquent que plusieurs entreprises utilisent le BSC au cours des réunions durant lesquelles ils recherchent de nouvelles opportunités stratégiques.

En définitive, l'autonomie des universités, dans le cadre des RCE, engendre de nouvelles formes de gouvernance universitaire. Sous l'effet conjugué de la LOLF et de la loi LRU, les universités sont confrontées à un ensemble de contraintes mais, également, d'opportunités liées à leur prise d'autonomie. Plus que jamais, elles sont amenées à engager une réflexion stratégique et à se doter de dispositifs de contrôle de gestion, couplant des systèmes de contrôle et de reporting des performances de type diagnostique et des leviers de contrôle interactif, favorisant notamment le dialogue de gestion, au service d'une nouvelle gouvernance. Nous pouvons alors formuler une proposition de recherche : **le BSC, s'il est conçu dans le cadre d'une construction collective de la stratégie universitaire et s'il est utilisé dans le cadre d'un dialogue de gestion permanent, peut constituer un levier de contrôle interactif au service du gouvernement de l'université.**

Cette proposition de recherche est au coeur des questionnements qui guident notre recherche-intervention. Il importe, à présent, d'apporter quelques éléments de réflexion, à partir des premiers résultats obtenus au terme de trois mois d'étude.

2 Le Balanced Scorecard au service d'une nouvelle gouvernance universitaire

Après avoir présenté la méthodologie de l'étude (2.1.), nous en donnons ici les premiers résultats exploratoires (2.2.). Ces derniers, nous permettent, en guise de conclusion, d'avancer quelques éléments de réflexion (2.3.)

2.1 La méthodologie de l'étude : une recherche-intervention fondée sur une approche constructiviste du BSC et de la stratégie

Telle que nous l'avons envisagée dans l'étude, notre approche du BSC procède d'une démarche constructiviste, à double titre : d'une part, dans la conception même du BSC, puisque celui-ci a reposé sur un processus de construction collective d'une stratégie, dans un premier temps, d'une carte stratégique accompagnée de la définition d'objectifs et d'indicateurs de performance, dans un second temps ; d'autre part - *mais c'est lié* - dans notre positionnement épistémologique. Celui-ci est en effet fondé sur l'idée selon laquelle le chercheur ne peut accéder à la réalité qu'à travers le prisme de la cognition des acteurs, le chercheur lui-même, doté de ses propres représentations, intervenant en tant qu'acteur d'un processus de construction sociale de la réalité. La réalité sociale est dès lors envisagée comme « *émergente, subjectivement créée et objectivée à travers les interactions humaines* » (Chua, 1986, p. 615.).

Envisagé dans une approche constructiviste, le BSC favorise un processus de construction sociale de la stratégie au sein de l'organisation. La stratégie, n'est plus considérée comme une « *boîte noire* », abstraite et réifiée. Au contraire, elle émerge au terme d'un cheminement de recherche collective. Loin d'être donnée *a priori*, la stratégie est à construire, dans le cadre d'une délibération collective. Nous avons ainsi organisé des réunions durant lesquelles les acteurs ont débattu sur des questions telles que la mission de l'université, les valeurs qui les rassemblent, la vision stratégique, les critères de performance, ou encore les parties prenantes pertinentes et leurs attentes, en vue de parvenir à la définition d'axes stratégiques prioritaires. Ces axes stratégiques ont ainsi émergé au terme d'une délibération collective mettant en jeu des débats à la fois riches et animés. Telle que la définissent Kaplan et Norton (1998) : « *la stratégie est un ensemble d'hypothèses sur des causes et leurs effets. Le BSC doit mettre en évidence les relations (hypothèses) entre les objectifs (et les indicateurs) dans les différents domaines suivis, pour que ces objectifs soient validés et qu'ils servent à guider les actions* » (Kaplan et Norton, 1998, p. 42). La carte stratégique apparaît alors comme un élément déterminant dans la construction de la stratégie. En fait, si plusieurs chercheurs (Cf. Nørreklit, 2000), s'interrogent sur les fondements du modèle « *causes-effets* », ce dernier traduit davantage des conjectures que des relations de causalités génériques (Bukh et Malmi, 2008).

Il s'agit d'un modèle de représentations fondé sur des hypothèses que les dirigeants avancent sur la stratégie et ses facteurs clés de succès : « *En tant que modèle de représentations et d'hypothèses sur une stratégie qui n'apparaît pas comme « gravée dans le marbre », ses apports tiennent bien plus dans son potentiel d'apprentissage en double boucle (...) que dans des boucles simples de corrections d'écarts par rapport à des objectifs préétablis. La stratégie représentée dans le modèle « causes-effets », s'apparente aux théories d'actions décrites par Argyris et Schön (1978). Elle exprime des valeurs directrices et des paradigmes de base, susceptibles d'un questionnement permanent* » (Naro et Travaillé, 2009). En cours d'utilisation, l'interprétation des données du BSC permettra alors de confirmer ou d'infirmer les hypothèses établies lors de la formulation de la stratégie initiale (Kaplan et Norton, 1998, p. 29).

Nous nous inscrivons dans la perspective d'une méthodologie constructiviste, dans laquelle les chercheurs interagissent avec leur terrain, dans le cadre d'une recherche action à visée transformatrice.

La démarche de conception du BSC a débuté début septembre 2009. Au terme d'un trimestre, elle en est au stade de la construction de la carte stratégique. Il s'agit ici de livrer un propos d'étape, permettant d'engager plusieurs éléments de discussion. Les chercheurs collaborent, en tant que chargés de mission, à la mise en œuvre du contrôle de gestion au sein de l'université. Celle-ci a débuté au printemps 2008. Durant l'année universitaire 2008-2009, il s'est agi de définir les grandes orientations du contrôle de gestion et de développer un important programme de communication au sein de l'université, visant à sensibiliser l'ensemble des acteurs sur les finalités de la démarche. Deux journées de formation à destination des Responsables Administratifs et de certains cadres des services centraux ont été organisées à cet effet. Un groupe de pilotage du projet Contrôle de Gestion a été mis en place sous la direction du Secrétaire Général Adjoint. Il est composée de six personnes, comprenant, outre le Secrétaire Général Adjoint, ses deux proches collaborateurs - *Responsable du suivi et de la prospective ; Responsable de la cellule contrôle de gestion*, ainsi que les trois enseignants chercheurs chargés de mission. Parallèlement, sous la responsabilité du Directeur des Affaires Financières, en collaboration avec un cabinet de conseil, un groupe de projet a commencé l'implémentation du progiciel SIFAC.

Les trois chargés de mission, sont enseignants-chercheurs en comptabilité et contrôle de gestion au sein d'une des composantes de l'université, l'un d'entre eux est également élu du Conseil d'Administration. Cette appartenance à l'université peut présenter un biais méthodologique bien connu : les chercheurs sont à la fois sujets et objets de la recherche. Nous nous efforçons de limiter ce biais en soumettant régulièrement nos travaux à des observateurs extérieurs. La présente communication à un colloque national en constitue une illustration. Rappelons également que nous nous inscrivons dans une démarche constructiviste, dans laquelle, la propre subjectivité des chercheurs, loin d'être niée, fait partie intégrante de l'approche. En outre, tout au long, de nos interventions, nous nous efforçons d'adopter une posture la moins directrice possible, préférant demeurer en retrait, dans le cadre d'un rôle d'animation.

Le tableau n° 2 en annexes, décrit les protocoles de recherche mis en œuvre depuis le début de la démarche de conception du BSC début septembre 2009. En préalable le tableau n°1 présente les diverses instances universitaires impliquées avec leurs abréviations.

Il s'agit ici de livrer les premiers éléments de conclusion des travaux engagés, sachant que l'expérience doit se poursuivre jusqu'à la conception définitive d'un BSC et une analyse de ses premiers résultats, au printemps 2010. L'expérience en est à ses prémices, puisque, dans un premier temps, il s'est agi de définir des axes stratégiques, devant faire l'objet, dans une étape ultérieure, d'une déclinaison sous la forme d'une carte stratégique. Concernant cette dernière, nous en sommes à mi-chemin, dans une étape de validation d'une méthodologie. La prochaine étape, concernera un travail par groupe de pilotage, sur chacun des 6 axes stratégiques. Notre objectif, pour l'heure, consiste essentiellement, rappelons-le, à livrer un propos d'étape, concernant la construction collective d'une stratégie universitaire.

2.2 Les premiers résultats : le BSC comme vecteur de la construction collective d'une stratégie universitaire

Les travaux sur la construction collective du BSC ont réellement débuté début septembre 2009 par une réunion du bureau de l'université. Nous développons ici les idées qui en ont émergé (2.2.1.). A l'issue de cette réunion du bureau, s'est tenue une journée de séminaire de réflexion stratégique, réunissant près de 60 personnes. En préalable à cette journée une enquête d'opinion fut réalisée auprès des acteurs concernés. Il s'agit d'en résumer la teneur et les principales conclusions (2.2.2.) avant de présenter les principaux axes stratégiques dégagés à l'issue de la journée (2.2.3.). 6 axes stratégiques ont notamment émergé. Pour chacun d'entre eux un pilote fut désigné et plusieurs réunions de pilotage ont débuté, concernant chacun des axes, en vue de la construction d'une carte stratégique. Nous donnons un premier état d'avancement de ces travaux, sachant qu'ils doivent se poursuivre, jusqu'à la construction définitive d'une carte stratégique (2.2.4.).

2.2.1. La réunion du bureau de l'université

Cette réunion a duré environ quatre heures. Etaient présents : le Président, entouré du Secrétaire Général et de 5 Vice Présidents (VP CEVU, VP CS, VP AG, VP RI, VPCOM)². Le Secrétaire Général Adjoint et ses deux proches collaborateurs (responsable bureau du suivi et de la prospective, responsable cellule contrôle de gestion) étaient également présents et ont participé, avec les enseignants-chercheurs, à l'animation des débats.

Dans un premier temps, les enseignants chercheurs ont présenté la démarche BSC. Il s'est alors agi de bien préciser la teneur des quatre axes et leur ordonnancement dans le modèle de causalité. Les exemples des universités de Leeds et d'Edinburgh en Grande Bretagne, ainsi que d'Ottawa et Montréal (UQAM) au Canada, permirent de donner une assise plus concrète à la démonstration. Les participants se sont accordés sur un BSC, ordonné en quatre perspectives : Parties prenantes, processus internes, apprentissage-innovation, ressources (humaines, technologiques, financières). Une discussion s'est alors engagée sur la stratégie de l'université, sur sa mission et ses valeurs, notamment. Il s'agissait, selon les vœux du Président, de dresser les jalons, d'une journée de séminaire, organisée en extérieur, sur la stratégie de l'université dans le cadre de la préparation du plan quadriennal. Plusieurs idées fortes sont ressorties des échanges : l'idée d'un étudiant acteur de son parcours et de sa réussite ; celle d'une recherche innovante et cultivant la pluridisciplinarité reliant sciences du

² Les sigles et abréviations sont fournis dans le tableau n° 1 en annexe.

vivant et sciences de l'homme et de la société ; celle d'une université exploitant au mieux les atouts de l'autonomie dans le cadre d'un management innovant et, tout particulièrement, sur le plan de la gestion des ressources humaines ; celle encore, du développement d'une culture de l'international ; celle d'une université socialement responsable. Enfin, dans la perspective de la fusion des trois universités, les membres du bureau ont souhaité que l'université se caractérise par une démarche volontariste et exemplaire. Le Président a tenu à insister sur l'importance de la gestion des ressources humaines et émis le souhait d'en faire un axe stratégique prioritaire. Malgré la discussion que cela a suscité, sur la question notamment de savoir, s'il s'agissait d'un objectif stratégique ou, plutôt, d'un moyen ou d'un facteur clé de succès, l'ensemble des participants s'est rallié à l'idée du Président.

A l'issue de la réunion, il fut décidé que ces idées constitueraient une base de discussion pour le séminaire de réflexion stratégique. Les chercheurs furent chargés de réaliser une enquête d'opinion préalable en soumettant un questionnaire à l'ensemble des participants au séminaire, afin d'alimenter les débats.

2.2.2. L'enquête d'opinion préalable au séminaire de réflexion stratégique

Le séminaire de réflexion stratégique a été précédé d'une enquête par questionnaires administrés auprès des 60 personnes qui étaient invitées à la journée. Sur les 60 questionnaires, 29 nous ont été retournés. Ce taux de retour de près de 50 % s'explique par un délai réduit à une semaine, entre le moment où les acteurs ont été informés de l'enquête par une lettre du Président accompagnant les questionnaires et la date limite de remise de ces derniers. Parmi les répondants, 20 appartiennent à la catégorie IATOSS, 9 sont des enseignants-chercheurs.

Les acteurs étaient interrogés à partir de questions ouvertes sur différents éléments tels que la mission de l'université, les valeurs partagées, la vision stratégique, les atouts et faiblesses, menaces et opportunités, ainsi que les axes stratégiques à développer et leurs facteurs clés de succès. Nous livrons ici essentiellement les résultats relatifs aux notions de mission, valeurs et vision, qui ont constitué la base des réflexions engagées durant le séminaire, la question des axes stratégiques ayant davantage émergé des discussions. Deux traitements ont été réalisés : un premier traitement manuel en vue de la préparation du séminaire ; un traitement automatisé à partir d'un progiciel d'analyse de données textuelles, postérieurement à la journée de séminaire.

Un traitement manuel a permis dans un premier temps d'identifier des idées forces autour de ces notions. Concernant la mission, par exemple, la production et la transmission de connaissances est intervenue comme une mission fondamentale, soit exprimé en tant que telles, soit sous la forme de la référence à la formation et à la recherche. Ensuite, les personnes interrogées ont relevé l'insertion professionnelle, comme une mission fondamentale. Ensuite, mais dans une moindre mesure, ils ont mentionné des éléments liés à la mission citoyenne de l'université : « *Eveiller et développer la conscience humaine et éthique dans toute la formation* », « *jouer le rôle d'ascenseur social* », « *lutter contre le phénomène chômeurs de haut niveau* », « *participer à la diffusion de la culture et de l'information* »,... Notons que les notions d'excellence et de qualité étaient souvent accolées à celle de formation et de recherche.

Concernant les valeurs, on retiendra tout particulièrement celles du service public. Certains répondants ont tenu à définir cette notion en précisant son contenu juridique (égalité, continuité, neutralité), nombreux sont ceux qui ont insisté sur l'idée d'égalité. Parmi les autres valeurs dominantes, les notions de respect, de considération, mais aussi d'humanisme et d'excellence sont également très présentes dans les réponses apportées. Enfin on notera un attachement au développement de l'esprit critique.

S'agissant de la vision, c'est la notion d'ouverture qui est la plus présente dans les réponses apportées au questionnaire : « *une université ouverte et innovante* », « *une université ouverte à l'international* », « *une université ouverte sur son environnement* »,... Les notions de pluridisciplinarité ou d'interdisciplinarité sont également évoquées de nombreuses fois.

En sus du traitement manuel des questionnaires, nous avons soumis l'ensemble des corpus de texte recueillis en réponse aux questions relatives aux notions de mission, valeur et vision, à une analyse de données textuelles réalisée à l'aide du logiciel ALCESTE. Cette analyse nous a permis d'identifier quatre classes d'énoncés (cf. fig. 2 à 4) :

- La classe n°1 comprend 42,4 % des énoncés du discours classé. Le vocabulaire spécifique fait apparaître le mot « **respect** ». Si l'on analyse les réseaux de forme de la figure n° 1 en annexe, autour de ce mot gravitent plusieurs notions telles que celles de « formation », « étudiant », « service public », « valeur », « donner », « humain », « historique », etc.
- La classe n° 2 comprend 15,1 % des énoncés. Son vocabulaire spécifique rassemble autour du mot « **excellence** », suivi de près par « humanisme », les notions de « tradition », « esprit critique », « ouverture », « société », etc.
- La classe n° 3 comprend 15,1 % des énoncés. Son vocabulaire spécifique met en exergue le mot « **ouverture** » autour duquel gravitent des notions telles que « reconnaissance », « dynamisme », « innovation », etc.
- La classe n° 4 comprend 27,3 % des énoncés. Son vocabulaire spécifique est organisé autour du mot « **action** », accompagné des notions de « transmission », « diffusion », « connaissance », « savoir », « recherche », etc.

Mise à part la classe n° 2 qui semble rassembler essentiellement les enseignants chercheurs, les trois autres classes ne différencient pas les catégories de personnel de l'université. Il semblerait donc qu'autour des notions de « **respect** », « **ouverture** », « **action** » et tout particulièrement pour les enseignants chercheurs, **excellence**, se rassemblent les valeurs partagées par les personnes interrogées.

2.2.3. La journée de séminaire de réflexion stratégique

Cette journée s'est tenue un samedi hors des murs de l'université et à rassemblé une soixantaine de personnes. Elle était composée des membres du gouvernement de l'université élargi à l'ensemble des responsables administratifs, auxquels se sont joints plusieurs responsables des services centraux, communs et généraux. Parce qu'elle réunissait ainsi des enseignants-chercheurs et des personnels IATOSS, appartenant à l'ensemble des secteurs et composantes de l'université, cette journée de séminaire permettait de rassembler un groupe représentatif de la communauté universitaire.

Après avoir expliqué les finalités et la logique du BSC, les enseignants chercheurs ont animé la réunion en décomposant la journée en deux parties : la matinée était consacrée à une

discussion générale sur les missions, les valeurs et la vision de l'université, tandis que l'après-midi devait impérativement se conclure sur la définition d'axes stratégiques prioritaires.

Afin d'alimenter les débats sur les notions de mission, valeurs et vision, les enseignants chercheurs ont communiqué les premiers éléments d'analyse de l'enquête d'opinion issus du traitement manuel. Les participants se sont notamment reconnus dans le respect des valeurs du service public. Il en fut de même de la notion d'ouverture. Pour plusieurs participants, il s'agissait d'une ouverture sur les milieux socio-économiques et, plus généralement, sur la société. L'ouverture à l'international est apparue, mais dans une moindre mesure. Egalement, fut rappelé le rôle de l'université dans la production et la transmission de connaissances à travers ses missions fondamentales d'enseignement et de recherche. Si l'insertion professionnelle est apparue comme essentielle, de nombreux participants ont insisté sur le fait que l'université devait également favoriser la réflexion, l'esprit critique et « *apprendre à apprendre* » à ses étudiants. La notion de responsabilité sociétale est également apparue comme une valeur clé à développer pour l'avenir. Enfin, les participants ont noté l'importance pour l'université de se doter d'un management innovant et ce, tout particulièrement, dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Sous l'influence du Président, ce dernier aspect est apparu comme l'un des atouts majeurs de l'autonomie à exploiter.

L'après-midi fut consacrée à la définition d'axes stratégiques prioritaires. Six axes ont ainsi émergés des débats :

- **Axe 1 : Rendre l'étudiant acteur et partenaire de son parcours et de sa réussite**
- **Axe 2 : Développer une recherche ambitieuse, forte de ses spécificités**
- **Axe 3 : Accroître l'ouverture de l'université**
- **Axe 4 : Optimiser les atouts de l'autonomie**
- **Axe 5 : Affirmer la responsabilité sociétale de l'université**
- **Axe 6 : Etre un acteur déterminant pour l'université unique**

Ce sont ces 6 axes qui constitueront la base des discussions du futur plan quadriennal et, en même temps, le point de départ de la construction de la carte stratégique du BSC.

2.2.4. Un premier état d'avancement des travaux sur la construction de la carte stratégique du BSC

Après avoir réalisé un compte-rendu du séminaire de réflexion stratégique, le Président et son bureau, assisté du groupe de pilotage du contrôle de gestion, ont défini les grandes lignes de la construction d'une carte stratégique. Il s'est agi d'organiser 6 groupes de pilotage – *un par axe stratégique* – pour, dans un premier temps, déterminer les intentions stratégiques poursuivies par chacun des 6 axes stratégiques, vis-à-vis de chaque acteur et partenaire de l'université, puis décliner ces intentions en facteurs clés de succès et variables d'action, à travers les perspectives, processus internes, apprentissage-innovation et ressources. Les enseignants chercheurs ont alors proposé la maquette d'une grille de travail (cf. Annexes, fig. n° 5). Pour l'heure nous en sommes à l'étape de test et validation de la méthodologie. Nous avons mené plusieurs réunions, soit, axe par axe, avec leurs pilotes respectifs, soit en réunion du bureau de l'université, pour tester la méthode. Ces premières réunions de travail ont permis d'affiner celle-ci. D'une part, il s'est agi de définir précisément les acteurs et institutions visées dans la perspective « *acteurs et partenaires* ». Après discussion, le bureau a validé, la délimitation suivante : le communauté université, composée du personnel et des étudiants ;

les tutelles et organismes d'évaluation et de contrôle (Ministère, AERES, etc.); les partenaires composés des établissements publics partenaires (CHU, CNRS, EPST, ...); des acteurs socio-économiques (les collectivités locales et territoriales, les milieux socio-professionnels, entreprises, associations, etc.), de l'environnement et la société (envisagés sous l'angle écologique et sociétal).

La première étape, en réunion du bureau de l'université a consisté à tester la grille en travaillant sur la première ligne concernant les intentions stratégiques de l'université vis-à-vis de l'ensemble de ces acteurs et partenaires. Dans un deuxième temps, à partir de janvier 2010, des réunions auront lieu, en groupes de pilotages, pour remplir les trois autres lignes portant sur les perspectives processus internes, apprentissage-innovation et ressources. Il s'agira alors d'être en mesure : d'une part de réaliser une carte stratégique par axe ; une carte stratégique de synthèse pour la stratégie globale de l'université. Il semble dès lors possible d'admettre l'idée d'un BSC de synthèse, global, pour le Président et l'équipe présidentielle accompagné d'un BSC par axe stratégique, dont la responsabilité serait assurée par le pilote de l'axe. Les réunions en gouvernement de l'université permettraient de conduire de manière interactive une interprétation des résultats de ces différents tableaux de bord stratégiques. La teneur, pourrait ensuite en être communiquée au Conseil d'Administration de l'Université. Une nouvelle gouvernance, fondée sur le contrôle interactif, pourrait alors s'instaurer.

2.3 Quelques éléments de réflexion en forme de conclusion

Les premiers enseignements que nous retirons de l'étude soulignent la pertinence d'un contrôle interactif au sein des universités et ce, tout particulièrement, dans le cadre de leur nouvelle gouvernance. La nécessité d'introduire une démarche de pilotage des performances conjuguée à celle d'introduire un dialogue de gestion au sein de l'université, révèlent l'opportunité d'une démarche de contrôle interactif. L'étude tendrait à montrer que le BSC, utilisé dans cette perspective, peut s'avérer un levier de dialogue et d'échanges au service de la formation et du pilotage de la stratégie universitaire. Ces conclusions provisoires appellent à une réflexion plus approfondie et suscitent plusieurs interrogations :

En premier lieu, utiliser le BSC – *ou, d'ailleurs, toute autre méthode de tableaux de bord*, comme un dispositif de contrôle interactif, ne dispense pas l'université de se doter de systèmes de contrôle diagnostique. L'on pourrait tout à fait admettre, la coexistence d'un contrôle interactif réservé au pilotage des performances et d'un contrôle diagnostique, centré davantage sur le reporting. Il serait dès lors intéressant d'étudier les complémentarités ou tensions entre ces deux ensembles de dispositifs. Tout particulièrement, il semble possible d'admettre l'idée d'interrelations fortes, sources d'apprentissages entre les deux systèmes (Naro et Travaillé, 2009).

En second lieu, si l'on suit Hofstede (1978, 1981), il semble en effet que, dans des organisations politiques comme les universités, les mécanismes de contrôle cybernétique de type diagnostique, rencontrent leurs limites. L'auteur envisage alors des systèmes fondés sur des processus politiques. Les modes de fonctionnement universitaires, mis en lumière notamment par le modèle du « *garbage can* » dans les « *anarchies organisées* » (Cohen, March et Olsen, 1972), révèlent l'importance des débats qui rythment la vie universitaire au grès de ses diverses instances de délibération (conseils, assemblées, commissions, etc.). Ces débats qui parfois, aux yeux d'un observateur non averti, pourront paraître long et peu

efficace, procèdent sans doute d'une réelle fonctionnalité et présentent leur propre rationalité. Une rationalité procédurale, dans laquelle, par exemple, les objectifs, et les conditions de choix, loin d'être donnés a priori, font l'objet d'une recherche et sont à construire au terme d'une délibération (Simon, 1976). A tel point que l'on peut se demander si les universités ne constituent pas un terrain d'élection privilégié du contrôle interactif.

Enfin, si nous avons choisi, dans notre recherche intervention, d'utiliser le BSC comme un levier de contrôle interactif. Il semble également possible d'admettre, qu'envisagée dans un même esprit, tout autre méthodologie de tableaux de bord stratégique (de type OVAR par exemple), aurait produit des résultats comparables. C'est, semble-t-il, davantage dans sa démarche d'utilisation – *interactive ou diagnostique* – qu'il convient de rechercher les apports du BSC. Celui-ci n'apparaît pas comme un objet en soi, comme réifié, ses apports et ses limites sont largement contingents à ses modes de mise en œuvre.

Bibliographie

- Argyris C., Schön D.A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison Wesley.
- Askim J. (2004). Performance Management and Organizational Intelligence: Adapting the Balanced Scorecard in Larvik Municipality, *International Public Management Journal*, 7 (3):. 415-438.
- Bukh, P.N., Malmi, T. (2005). Re-examining the cause-and-effect principle of the Balanced Scorecard, In *Accounting in Scandinavia – The Northern Lights* (Eds. Ahonen, G., Jönsson, S., Mouritsen, J.), Liber, Malmö.
- Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P. (1972). Gargage can model, *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), march, 1972.
- Chua W.F. (1986). Radical developments in accounting thought, *The accounting Review*, LXII(4): 601-631.
- D.I.R.E. (2002), *Le contrôle de Gestion dans les administrations de l'État. Eléments de Méthodologie*, Juin.
- Elefalk K. (2001). The Balanced Scorecard of the Swedish police Service : 7000 officers in total quality management project, *Total Quality Management*, 12 (7-8): 958-966.
- Gibert P. (2002), Préface, In *le contrôle de Gestion dans les administrations de l'État. Eléments de Méthodologie* (Ed. D.I.R.E.), Juin.
- Gumbus A., Belhouse D., Lyons B. (2003). A Three Year Journey to organizational and financial health using the balanced scorecard : a case study at a Yale New Haven Health System Hospital, *Journal of Business & Economic Studies*, Vol. 9 (2): 54-64.
- Hofstede G. (1978), The poverty of management control philosophy, *Academy of Management Review*, July, 450-461.
- Hofstede G. (1981). Management control of public and not-for-profit activitie", *Accounting, Organizations and Society*, 6 (3): 193-211.
- Johnson J.T. (1992). *Relevance Regained. From Top-Down Control to Bottom-up Empowerment*, New-york : The Free Press, Mac Millan.
- Kaplan R.S. (1998). Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice, *Journal of Management Accounting Research*, 10 : 89-118.
- Kaplan R.S. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, In *Handbook of Management Accounting Research*, (Eds, Chapman C.S., Hopwood A.G., Shields M.D.). Elsevier, 1253-1269.

- Kaplan R.S., Norton D.P. (1998), *Le tableau de bord prospectif*, Paris : Editions d'Organisation.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2001a). *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*. Paris : Eyrolles, Editions d'Organisation.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II, *Accounting Horizons*, 15 (2): 147-160.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2007). *L'alignement stratégique*, Paris : Editions Eyrolles.
- Lorino Ph. (1995). *Comptes et récits de la performance*, Paris : Editions d'Organisation,
- Meliones (2000). *Saving Money, Saving Lives*, *Harvard Business Review*, November-December, 57-64.
- Mevellec P. (1990). *Outils de gestion. La pertinence retrouvée*, Ed. Comptables Malesherbes, Paris.
- Naro G., Travaillé D. (2009). Revisiting the Balanced Scorecard Model through the Simons' Levers of Control Framework, *AAA American Accounting Association, Annual Meeting*, New-York, August, 1-5.
- Norreklit H. (2000). The Balance of the Balanced Scorecard - A critical analysis of some of its assumptions, *Management Accounting Research*, 11 (1): 65-88.
- Simon H.A. (1976). From substantive rationality to procedural rationality, In *Methods and appraisals in economics*, (Ed., Latsis F.J.). Cambridge University Press.
- Simons R. (1995). *Levers of control*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press,
- Simons R.L. (1995). *Levers of Control. How Managers Use Innovative Control System to Drive Strategic Renewal*, Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 217 pages.
- Stewart L., Bestor W. (2000). Applying a balanced scorecard to health care organizations, *The Journal of Accounting and Finance*, 75-82.
- Wilson Ch., Hagarty D., Gauthier J. (2003). Results using the balanced scorecard in the public sector, *Journal of Corporate Real Estate*, 6 (1): 53-63.

ANNEXES

Tab. 1 : Les instances universitaires et acteurs impliqués dans le projet BSC

Acteurs et instances universitaires	Composition	Sigle
Président de l'Université		Pdt
Secrétaire Général		SG
Secrétaire Général Adjoint		SGA
Responsable bureau du suivi et de la prospective		RBSP
Responsable de la cellule contrôle de gestion		RCCG
Directeur des Affaires Financières		DAF
Agent Comptable		AC
Responsables Administratifs		RA
Vice Président du Conseil d'Administration		VPCA
Vice Président du Conseil des Etudes et de la Vie Universitaire		VPCEVU
Vice Président du Conseil Scientifique		VPCS
Vice Président chargé des Relations Internationales		VPRI
Vice Président des Affaires Générales		VPAG
Vice Président chargé de la communication		
Enseignants Chercheurs		EC
Gouvernement de l'Université	Pdt, VPCA, VPCEVU, VPCS, VPRI, VPAG, VPCOM, Doyens et Directeurs de Composantes, SG, SGA	GU
Bureau	Pdt, VPCA, VPCEVU, VPCS, VPAG, VPCOM, SG, SGA	BU
Groupe de Pilotage du Projet Contrôle de Gestion	SGA + RBSP + RCCG + EC	PCG

Tab. 1 : Protocoles de recherche

Instances et participants	Thèmes et objectifs	Durée
Président de l'Université (Pdt), Secrétaire Général (SG), Secrétaire Général Adjoint (SGA), Enseignants Chercheurs	Présentation du BSC au Pdt – Réflexion sur ses apports et ses conditions de mise en oeuvre	1 heure (fin août 2009)
- Pdt et son bureau (BU) - Enseignants chercheurs	Présentation du BSC pour validation par le bureau – Définition de la démarche – Eléments d'organisation d'une journée de séminaire de réflexion stratégique – Premiers éléments de réflexion sur les axes stratégiques.	4 heures (début septembre)
Gouvernement de l'Université (GU)	Présentation par l'un des enseignants-chercheurs, élu du CA, de la démarche BSC et approbation. Annonce des objectifs du séminaire de réflexion stratégique.	(3 heures début septembre)
Enseignants chercheurs	Conception, administration et traitement d'un questionnaire auprès des 60 personnes concernés par le séminaire de réflexion stratégique sur : vision, mission, valeurs, axes stratégiques, critères de performances, facteurs clés de succès, atouts et faiblesses, parties prenantes, etc.	
60 personnes : Pdt + Bureau + Ensemble des Doyens et Directeurs d'Instituts, + Responsables Administratifs + Agent Comptable + Directeurs des Services Centraux et des Services Communs et Généraux, etc. Cellule contrôle de gestion (SGA + Enseignants chercheurs + Responsable bureau du suivi et de la prospective + Responsable cellule contrôle de gestion)	Journée de séminaire de réflexion stratégique : définition de 6 axes stratégiques prioritaires. Réflexion collective, sur la vision, la mission, les valeurs, les axes stratégiques...	1 journée en extérieur (samedi 19 septembre 2009)
Pdt et son bureau + Groupe de pilotage contrôle de gestion	Compte-rendu et synthèse du séminaire. Désignation de pilotes pour chacun des 6 axes stratégiques	2 heures (21 septembre 2009)
Enseignants chercheurs	Définition d'une maquette de carte stratégique « vide » composée de 4 perspectives : - Acteurs et partenaires ; - Processus internes ; - Apprentissage – innovation ; - Ressources	Mi octobre 2009
Pdt, SG + Pilotes + Groupe de pilotage Contrôle de Gestion	Définition de la méthodologie de conception des cartes stratégiques Approbation de la maquette de carte stratégique proposée par les enseignants chercheurs. Confirmation des composantes de l'axe « Acteurs et partenaires ». Test de la maquette par un premier essai de définition des objectifs sur cet axe.	6 réunions d'une heure et demi environ (1 par axe avec son pilote) (novembre – décembre 2009)
Pdt et son bureau + Equipe contrôle de gestion (Alexandre ?)	Test de la maquette par un deuxième essai de définition des objectifs de l'axe apprentissage	2 réunions de 4 heures environ (novembre – décembre 2009)

Fig. 2 : Réseau de forme des quatre classes sous ALCESTE

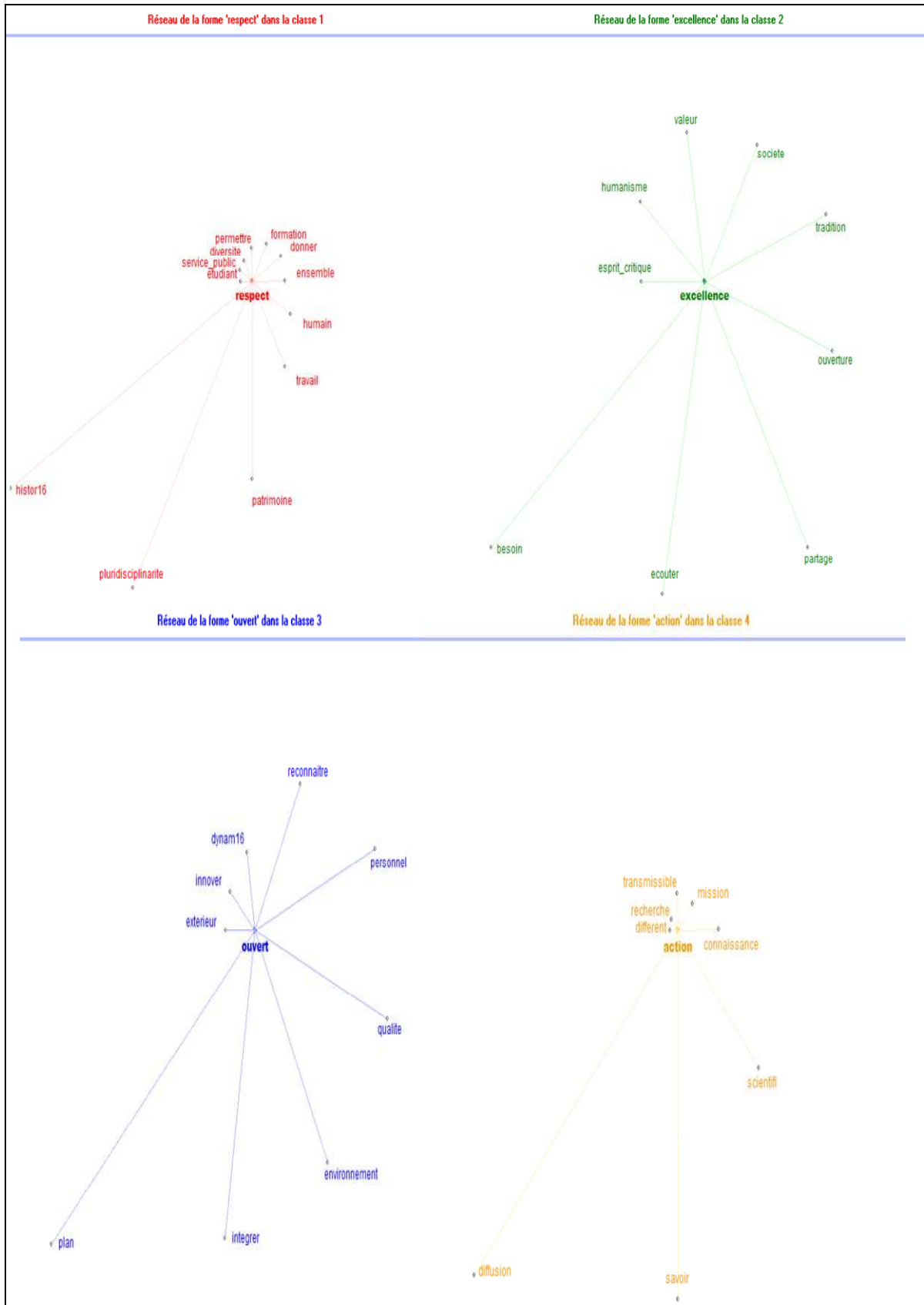


Fig. 3 Classification hiérarchique descendante sous ALCESTE

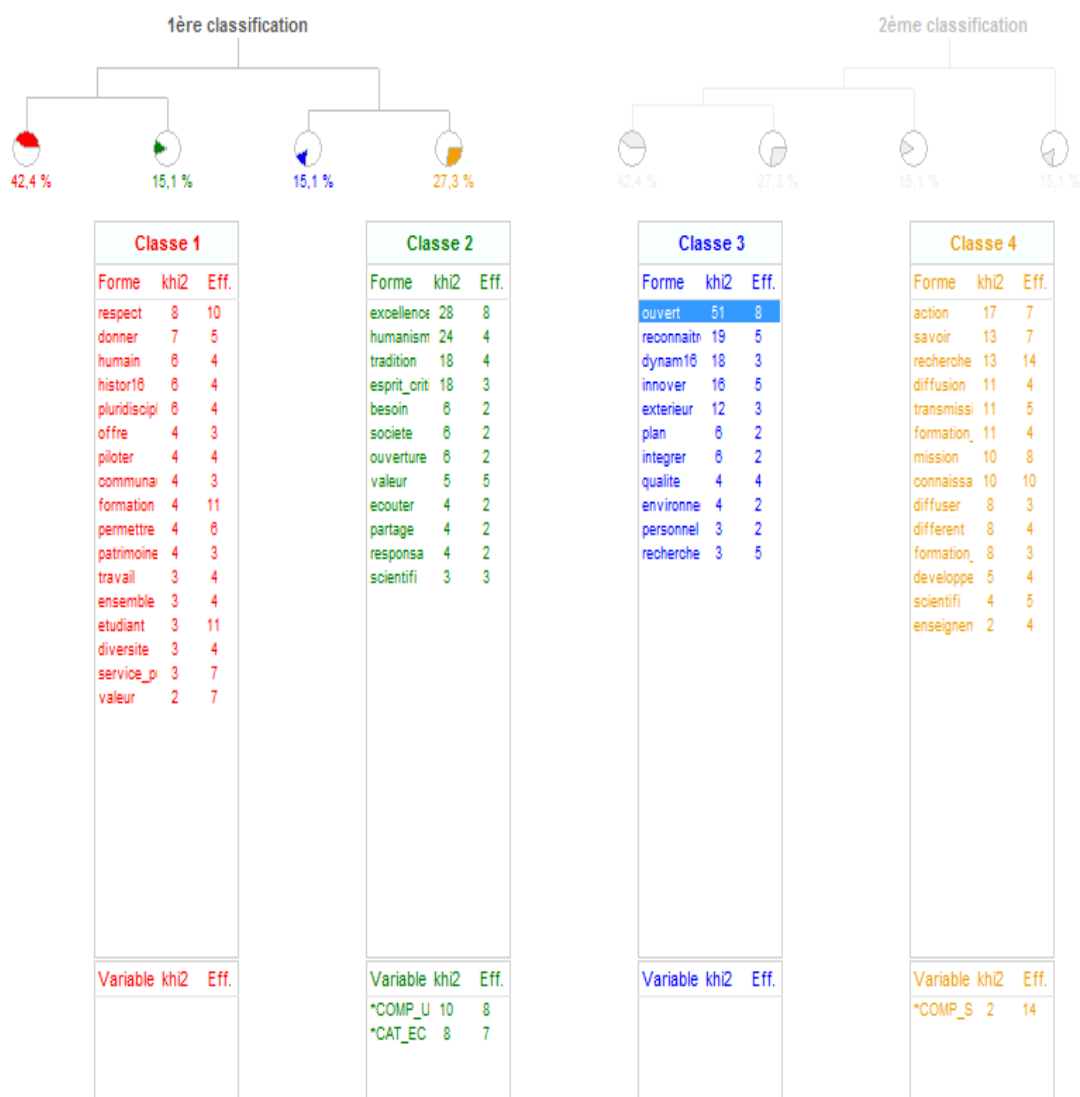


Fig. 4 Analyse Factorielle des correspondante sous ALCESTE

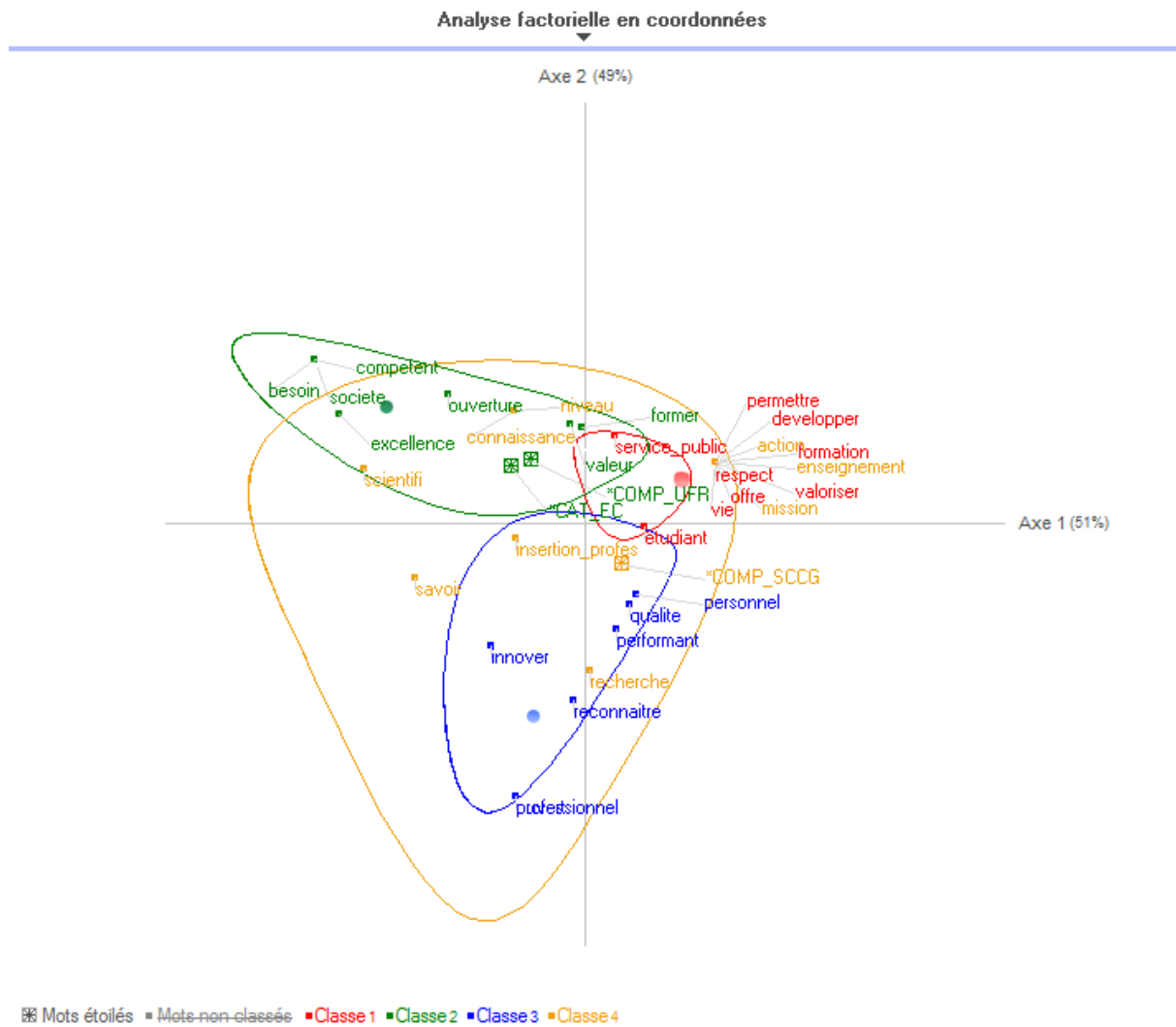


Fig. 5 : Maquette de carte stratégique vierge
 Exemple sur l'axe « rendre l'étudiant acteur et partenaire de son parcours et de sa réussite »

PERSPECTIVE ACTEURS ET PARTENAIRES (<i>Quels sont nos objectifs vis-à-vis de nos partenaires ? Quelle est notre valeur ajoutée ?</i>)						
Nos intentions stratégiques vis-à-vis des acteurs et partenaires	LA COMMUNAUTE UNIVERSITAIRE		LES TUTELLES ET ORGANISMES D'EVALUATION ET DE CONTRÔLE	LES PARTENAIRES		
	LE PERSONNEL	LES ETUDIANTS		LES ETABLISSEMENTS PUBLICS PARTENAIRES	ACTEURS SOCIO-ECONOMIQUES ET COLLECTIVITES	L'ENVIRONNEMENT ET LA SOCIETE
PERSPECTIVE PROCESSUS INTERNES (<i>Dans quels processus devons-nous exceller ?</i>)						
Variables d'action Facteurs clés de succès...						
PERSPECTIVE APPRENTISSAGE INNOVATION (<i>Comment maintenir notre aptitude au changement et à l'innovation ?</i>)						
Variables d'action Facteurs clés de succès...						
PERSPECTIVE RESSOURCES (<i>Comment mobiliser au mieux les ressources humaines, financières, technologiques,... ?</i>)						
Variables d'action Facteurs clés de succès...						