

Oriane
Bayonne Biarritz
16e colloque francophone sur le risque

**Processus d'adoption et
d'appropriation du Balanced
Scorecard dans une PME familiale :
une étude de cas longitudinale**

Natalie DARRAS, Eric BARQUISSAU & Youssef ERRAMI

Processus d'adoption et d'appropriation du Balanced Scorecard dans une PME familiale : une étude de cas longitudinale

Nathalie DARRAS

Professeure
ESC Pau

Courriel : nathalie.darras@esc-pau.fr

Eric BARQUISSAU

Professeur
ESTIA (Bidart)

Courriel : e.barquissau@estia.fr

Youssef ERAMI

Professeur
ESC Pau

Courriel : youssef.errami@esc-pau.fr

Résumé

A la différence de l'adoption du Balanced Scorecard (BSC), son appropriation a fait l'objet de peu de travaux en France, notamment dans le contexte des entreprises familiales. Cet outil destiné au pilotage multidimensionnel de la performance a connu plusieurs phases d'évolution, pour devenir au stade ultime une machine rhétorique générant l'engagement créatif des acteurs (Busco et Quattrone, 2015). Note recherche s'inscrit dans les travaux de la théorie de la diffusion des innovations et s'interroge sur la dynamique qui conduit l'entreprise familiale, au management bien spécifique, à adopter et à s'approprier le BSC. Nous réalisons ainsi une étude de cas longitudinale dans une entreprise selon une démarche inductive, menée durant deux ans au sein d'une entreprise artisanale ayant perçu un risque de ralentissement de son activité. Les résultats obtenus font apparaître le rôle crucial du haut niveau de cosmopolitisme du dirigeant dans la décision d'adoption de l'innovation managériale. La formation et l'engagement d'un consultant sont également des facteurs importants à prendre en compte. Le processus d'appropriation nécessite la légitimation de l'outil par l'engagement des différents acteurs (famille et salariés) et a été rendu possible par la mobilisation de personnes relais, externes et internes, permettant l'expression créative dans la configuration et l'usage de l'outil ainsi adopté.

Mots clés

Adoption, appropriation, innovation managériale, Balanced Scorecard, entreprise familiale

Alors que l'adoption du Balanced Scorecard (BSC) a d'ores-et-déjà été étudiée dans la littérature (Dyball et al., 2011 ; Hendricks et al., 2012), son appropriation demeure un champ de recherche encore relativement peu exploité (Dechamp et al., 2006 ; Rocher, 2008), notamment dans le contexte des PME familiales. La particularité de ces dernières tient , en premier lieu , à l'influence exercée par la famille sur la stratégie (Barrédy et Batac 2013). Hirigoyen (2009) considère que « la spécificité de l'entreprise familiale vient du fait qu'elle combine une entreprise et une famille. Deux univers qui comportent chacun des besoins, des objectifs, une vie et des croyances qui leur sont propres » (p. 396). Si de nombreuses études concluent à une meilleure performance des entreprises familiales comparées aux entreprises non familiales (Hirigoyen, 2009), il existe des différences significatives entre les pratiques de pilotage des performances des filiales de groupe et des PME familiales (Germain, 2006). Ces dernières détiennent plutôt des outils à caractère financier et comptable, insuffisants pour le pilotage interactif des performances. A cet égard, Pech-Varguez et al. (2010) démontrent dans le contexte de PME familiales qu'il faudrait un minimum de cohésion au sein d'une équipe dirigeante pour pouvoir améliorer sa cohérence, à travers l'adoption d'outils de gestion. En outre, il semble que les dirigeants ayant un haut degré de cosmopolitisme jouent un rôle déterminant dans la décision de l'adoption de l'innovation dans les entreprises (Wiersma, 2009). Dès lors, il convient de s'interroger sur la dynamique qui conduit l'entreprise familiale, au management bien spécifique, à adopter et à s'approprier le BSC.

L'originalité de cette recherche tient donc au fait qu'elle envisage le processus d'adoption et d'appropriation dans le cadre d'une entreprise familiale engagée dans un processus de transition. D'un point de vue empirique, notre recherche se base sur une étude de cas longitudinale menée durant deux ans au sein une entreprise artisanale. Pour cela, nous avons suivi l'évolution de cette entreprise en s'intéressant à la mise en place d'outils de pilotage, entraînant ainsi un changement organisationnel important.

Cet article est structuré en trois parties. Dans une première partie, le cadre théorique de cette recherche sera exposé en présentant le BSC comme une innovation managériale et un instrument de pilotage, puis en explorant la phase d'appropriation du BSC. Dans un second temps seront détaillés le dispositif méthodologique de recherche ainsi que le cas étudié. Les résultats issus des entretiens et des observations de terrain seront présentés et discutés dans une troisième partie.

1. Cadre théorique de l'étude

Afin d'analyser la dynamique de pilotage des performances dans une PME familiale, le BSC est présenté en tant qu'innovation managériale et outil de pilotage des performances (1.1.). Ensuite, les déterminants de son appropriation seront analysés (1.2.).

1.1. Le bsc : innovation managériale et instrument de pilotage des performances

La théorie de la diffusion des innovations de Rogers (1962) a servi de point de départ et d'ancrage à un nombre important de recherches visant à mieux comprendre les raisons de l'adoption d'une innovation. Selon Van de Ven (1986), l'innovation peut être technologique (Technologies de l'Information et de la Communication, nouveaux produits ou nouveaux services) ou managériale (en termes de procédures ou de nouvelles formes organisationnelles). Ces innovations managériales ont vu l'introduction de la performance être considérée comme un élément clé de leur définition (Le Roy et al. 2013). En effet, la recherche de la performance motive le recours à de nouvelles méthodes de gestion selon Mol et Birkinshaw (2009), et consacre pour Damanpour et Aravind (2012) une relation directe

entre innovation managériale et performance. Mol et Birkinshaw (2006) relèvent le caractère crucial de l'innovation managériale car selon eux « l'innovation managériale est à bien des égards la pièce manquante du puzzle de l'innovation » (p. 26).

De nombreux modèles de pilotage de la performance ont été développés depuis le début des années 1990 (par exemple, Lynch et Cross, 1991, Atkinson et al., 1997). A la différence de ces modèles, le BSC est un outil de pilotage de la performance utilisé par un nombre de plus en plus important d'entreprises et étudié par une littérature scientifique et professionnelle abondante (Errami et Guehair, 2014). Il constitue un réel outil de gestion, au sens d'Hatchuel et Weil (1992). Ces auteurs considèrent en effet l'outil de gestion comme une philosophie gestionnaire, promouvant ainsi des comportements de travail spécifiques liés à son utilisation. Pour Errami (2013), le BSC est un outil destiné à interconnecter la stratégie et le quotidien, à modéliser les relations entre les ressources et les finalités organisationnelles, et à orienter les actions et comportements des acteurs. Il s'agit pour Busco et Quattrone (2015) d'une machine rhétorique correspondant à la fois à un schéma générant l'engagement créatif des acteurs, à une méthode de commandement et d'innovation, à un instrument d'interrogation et de médiation et enfin à un rituel motivant.

A cet égard, le choix du BSC comme innovation managériale, objet de l'étude, présente un intérêt réel. Les recherches sur les évolutions conceptuelles de cet outil (Lawrie et Cobbold, 2004 ; Kaplan, 2009 ; Naro et Travaillé, 2010) et de ses différents usages (Errami et Guehair, 2014) révèlent le rôle de plus en plus important qui lui est dévolu dans les dispositifs de contrôle et de réduction du risque. Il s'agit, en effet, d'un outil dont les principaux apports (la multidimensionnalité de la mesure de la performance et les liens de causalité entre ses indicateurs et ses axes) supposent la modélisation de la performance organisationnelle.

La littérature académique distingue trois stades évolutifs du concept de BSC depuis sa première création (Lawrie et Cobbold, 2004 ; Chenhal, 2003 ; Bryan et Murphy, 2007) :

- Dans son premier stade, le BSC a été décrit par Kaplan et Norton (1992) comme une simple approche de mesure améliorée de la performance autour de quatre axes principaux : finance, clients, processus internes, apprentissage et croissance, impliquant des parties prenantes diverses (actionnaires, salariés et employés) dans la gestion des activités de l'entreprise (Lawrie et Cobbold, 2004). Le BSC met ainsi à la disposition des gestionnaires des informations riches et pertinentes sur la performance opérationnelle présente et future de l'entreprise (Bryan et Murphy, 2007). L'usage pratique de cette première génération du BSC était principalement celui d'un outil de contrôle de gestion (Frigo, 2000). Cette utilisation en tant qu'outil isolé est toujours développée et constitue probablement la grande majorité des implémentations sur le terrain (Lawrie et Cobbold, 2004 ; Braam, 2012).

- Dans le deuxième stade, Kaplan et Norton (1993) ont introduit le concept de « strategic objectives ». Ce dernier, élaboré à partir d'un plan stratégique, introduit des connexions directes entre les objectifs stratégiques et les quatre perspectives et indicateurs de performance. De même, des liens de causalité reliant les différents axes et les indicateurs ont été développés. Ainsi, le BSC devient un d'outil d'alignement des actions suivies par l'entreprise dans sa stratégie globale (Kaplan et Norton, 1996).

- Dans le troisième stade, la volonté de raffiner les liens de causalité entre les objectifs et les indicateurs et de renforcer à la fois la fonctionnalité et la pertinence stratégique du BSC ont conduit à la formulation du concept de la carte stratégique (Kaplan et Norton, 2001, 2004). Cette dernière affiche explicitement les relations de cause à effet inhérentes à l'outil lui conférant un rôle managérial et stratégique fédérateur. Il permet de sélectionner les objectifs stratégiques et les mesures pour chaque objectif en faisant participer les différents responsables des unités de l'organisation. Le BSC devient une œuvre collective qui anime

l'intégralité de l'organisation. Il s'agit d'une conception tout à fait appropriée pour les organisations complexes (Lawrie et Cobbold, 2004). Dans la pratique, l'utilisation du BSC comme un système de management stratégique est peu diffusée (Braam, 2012).

L'évolution conceptuelle du BSC indique que cette innovation managériale englobe une grande variété d'interprétations et de modes d'utilisation (Braam et Nijssen, 2004), et soulève de nombreuses questions quant à son appropriation par le dirigeant, les membres de la famille et les salariés de l'entreprise.

1.2. L'appropriation du bsc : un champ de recherche à explorer

La littérature scientifique s'est intéressée assez récemment aux outils de gestion et à leur utilisation au sein des organisations (Grimand, 2006). Quant à l'appropriation de ces outils, si les recherches sont de plus en plus abondantes (De Vaujany, 2005 ; De Vaujany et Grimand, 2005), elles ne portent pas à notre connaissance sur le BSC. Les chercheurs se sont plutôt focalisés sur les mécanismes et les raisons de l'adoption du BSC (Dyball et al., 2011 ; Hendricks et al., 2012) plutôt que sur son appropriation, son utilisation au quotidien, la routinisation de son usage. Aggeri et Labatut (2010) relèvent également le nombre important de recherches ne portant que sur l'adoption des outils de gestion, et non sur leurs usages effectifs et la dynamique de leur appropriation. Dès lors, la manière dont l'individu, l'acteur ou le groupe rend propre à son usage l'outil de gestion (De Vaujany, 2006) reste encore à étudier.

Selon Grimand (2006), l'appropriation est « un processus interprétatif, de négociation et de construction du sens à l'intérieur duquel les acteurs questionnent, élaborent, réinventent les modèles de l'action collective » (p. 17). La manière dont les individus s'approprient les outils de gestion, les utilisent au quotidien, les rendent propre à un usage constitue ainsi un terrain de recherche riche. Martineau (2009) définit l'appropriation en tant que « processus par lequel l'usage prévu va se trouver rejeté, modifié ou approuvé par l'utilisateur » (p. 64), et étudie l'usage, les pratiques et le quotidien des utilisateurs. Pour Millerand (2003) l'appropriation doit être considérée comme « un processus d'accommodement et d'engagement des usagers vis-à-vis de la technique (par la réalisation d'apprentissages plus ou moins conscients, par la mise en œuvre de processus de socialisation, etc.) et de la technique vis-à-vis des usagers (à travers les adaptations, les détournements d'usage ou les réinventions du dispositif par les usagers) » (p. 40).

D'autre part, il faut noter une extrême diversité dans la réalité de ces outils de gestion : il est possible d'y intégrer des référentiels (Grimand, 2012), des tableaux de bord, des progiciels de gestion, des outils de gestion comptable (Rocher, 2008) ou bien encore la mise en place de processus de qualité (Bédé et al., 2012). Aussi divers soient-ils, ces instruments de gestion peuvent tout à fait être considérés comme un « moteur du changement » (Bessire et al., 2012, p. 55), remettant à plat l'organisation et permettant de faire converger des logiques différentes et parfois opposées.

Certains travaux ont marqué l'intérêt que peuvent revêtir les facteurs humains dans le choix d'adoption et dans l'appropriation de l'innovation managériale, en se posant par exemple la question de la légitimité de l'outil de gestion (Buisson, 2006). Pour Bédé et al. (2012), cette question est primordiale : sans légitimité, celui-ci ne peut s'implanter durablement et être utilisé efficacement dans l'organisation, et sans processus de légitimation mené par une équipe ou un individu, l'outil n'a pas vocation à être utilisé au quotidien. Les auteurs soulignent également l'importance des relations hiérarchiques dans la construction de la

légitimité, ainsi que la prise en compte du statut des acteurs concernés par la mise en pratique de l'outil. Buisson (2006) parle même d'« entrepreneur institutionnel », de « légitimateur » pour l'acteur ayant pour mission d'expliquer le bien-fondé de l'outil et de le promouvoir auprès des membres de l'organisation et des futurs utilisateurs. Wiersma (2009), explique que le degré de cosmopolitisme du dirigeant (exprimé par l'âge, la formation et le parcours) doit être pris en compte car il joue un rôle déterminant dans la décision d'adoption et dans l'appropriation de l'innovation managériale. En outre, les symboles, rites, croyances, mythes et symboles présents dans l'organisation (Pettigrew, 1979) peuvent être utilisés dans le cadre de cette légitimation.

Errami et Guehair (2014) ont essayé d'explorer ce terrain en s'appuyant sur une méthodologie quantitative. Nous pensons pour notre part qu'il est essentiel de recourir à une méthodologie de recherche qualitative plus à même de dégager la dynamique sous-jacente aux interactions des acteurs dans le processus d'appropriation.

2. Dispositif méthodologique

Après une présentation de l'entreprise faisant l'objet de notre étude de cas (2.1.), nous exposerons le design méthodologique de notre recherche (2.2).

2.1. Une étude de cas longitudinale : le cas d'une entreprise familiale

La méthodologie de recherche est basée sur une étude de cas portant sur une entreprise familiale dont l'activité principale est la boulangerie-pâtisserie. Aujourd'hui, l'entreprise est dirigée par C., âgé de 42 ans, fils du fondateur. Sa sœur, S., est l'autre actionnaire de l'entreprise et elle y est également salariée. La mère de C. ainsi que son épouse, A., travaillent, elles aussi, dans la société et assurent aux côtés des vendeuses la partie commerciale. Aux membres de la famille s'ajoutent 17 à 18 salariés en basse saison et 27 à 28 salariés l'été, l'activité de l'entreprise connaissant une très forte saisonnalité. L'équipe est composée de vendeuses, de boulangers, de pâtisseries et de quelques apprentis. Plusieurs raisons nous ont conduits à retenir ce cas dans le cadre de cette recherche. Tout d'abord, cette entreprise est aujourd'hui très bien intégrée dans son environnement et bénéficie d'une très forte notoriété dans la région. Elle dégage un chiffre d'affaires supérieur à deux millions d'euros, ce qui la place parmi les leaders du marché local. Ensuite, l'entreprise étudiée est en phase de restructuration et met en place progressivement un outil de gestion de type BSC. Une phase de changement organisationnel y est ainsi amorcée depuis maintenant deux ans et les premiers résultats bénéfiques de cette restructuration commencent à apparaître.

En analysant un phénomène contextualisé (Hlady Rispal, 2002), cette recherche vise à comprendre en profondeur le processus de changement mis en place dans l'entreprise étudiée. La démarche méthodologique est ici inductive. A partir de l'observation des différentes étapes de construction de tableaux de bord prospectifs ainsi que l'ensemble des questionnements liés à la phase de restructuration de l'entreprise, nous avons cherché à comprendre le processus d'innovation à travers l'adoption et l'appropriation d'un outil de gestion par le dirigeant et l'ensemble de son équipe. Nous avons rapidement observé que le dirigeant percevait un risque de ralentissement de la croissance dans son entreprise et que la mise en place de ces outils apparaissait comme la seule solution à privilégier.

Nous avons choisi de réaliser une étude de cas longitudinale afin de comprendre au mieux les différentes étapes rencontrées par l'entreprise tout au long du processus d'adoption et d'appropriation du BSC.

2.2. Le design méthodologique

Notre démarche a consisté dans un premier temps à rencontrer le dirigeant à de nombreuses reprises lors d'entretiens non directifs. L'objectif était ici de recueillir un certain nombre d'informations sur : (1) l'histoire de l'entreprise (2) l'organisation de celle-ci et de ses activités ; (3) la mise en place d'outils de gestion et l'introduction du changement ; (4) la place de la famille au sein de l'entreprise. Dans un deuxième temps, quatre entretiens d'une durée moyenne de deux heures ont été réalisés avec le dirigeant de l'entreprise, de mai à juillet 2015. Il a ensuite semblé pertinent d'aller également à la rencontre des personnes les plus impliquées dans le changement organisationnel mis en œuvre par celui-ci. Ainsi, la sœur du dirigeant et l'épouse de C. ont été interviewées chacune une fois et nous avons également interrogé le responsable de l'équipe des boulangers de l'entreprise. Ces entretiens en profondeur (Malhotra, 2007) ont été intégralement retranscrits et ont permis d'appréhender le contexte du changement actuellement en cours dans l'entreprise, en d'autres termes la phase d'adoption et d'appropriation du BSC.

Tableau 1 : Description des personnes interrogées

Prénom des personnes interrogées	Place dans l'entreprise étudiée	Nombre et type d'entretien
C.	Dirigeant - Actionnaire de l'entreprise (détient 50 % des parts)	10 entretiens non directifs + 4 entretiens semi-directifs (durée moyenne : 2 heures)
S.	Sœur cadette du dirigeant - Actionnaire de l'entreprise (détient 50 % des parts)	1 entretien semi-directif : 1h30
A.	Femme du dirigeant - Salariée de l'entreprise – Assure la vente dans l'entreprise	1 entretien semi-directif : 1h30
B.	Responsable de l'équipe des boulangers - Salarié de l'entreprise	1 entretien semi-directif : 1h

Lors des entretiens réalisés un guide d'entretien a servi de fil conducteur (Jolibert et Jourdan, 2006) et s'est enrichi au fil des rencontres, laissant ainsi apparaître de nouvelles questions (tableau 2). Thiétart et al. (2003) préconisent en effet de modifier les questions principales du guide si la personne interrogée aborde elle-même des thèmes prévus et si la dynamique de l'entretien le suggère. Dans nos retranscriptions, les discours des répondants ne sont donc pas parfaitement structurés et organisés, et peuvent parfois être contradictoires (Bardin, 2001). Un codage des entretiens a été effectué par les chercheurs, puis une triangulation a été menée afin de comparer les interprétations et nourrir la compréhension ainsi que l'analyse du cas. L'analyse thématique nous a permis d'établir une grille d'analyse, servant à lire de façon synthétique les discours des répondants (Jolibert et Jourdan, 2006). Cette méthode d'analyse se distingue des autres modes d'analyse de contenu car « les catégories ou classes servant à la codification sont prédéterminées par le chercheur » (Jolibert et Jourdan, 2006, p. 59). L'analyse thématique autorise la conservation de la richesse des discours et a ainsi permis d'étudier les facteurs d'adoption et d'appropriation du BSC.

Tableau 2 : Thèmes des guides d'entretien

THÈMES ET SOUS-THÈMES ABORDÉS
Thème 1 : les acteurs internes et l'organisation
Sous-thème 1 : l'interviewé et sa place dans l'organisation (âge, formation, parcours)
Sous-thème 2 : la configuration organisationnelle et la perception de l'environnement externe
Thème 2 : le processus d'adoption de l'innovation managériale
Sous-thème 1 : Mode d'identification de l'innovation managériale
Sous-thème 2 : Les relations entre acteurs (internes/externes ; famille / salariés)
Thème 3 : le processus d'appropriation de l'innovation managériale
Sous-thème 1 : la légitimation de l'outil adopté
Sous-thème 2 : les modes de contrôle mobilisés

3. Analyse et discussion des résultats

Il convient de distinguer deux phases : la première consiste en l'adoption de l'outil de gestion, en l'espèce le BSC, et la deuxième en son appropriation. L'adoption du BSC a été décidée par le dirigeant, qui a fortement contribué à sa mise en place au sein de l'entreprise. L'appropriation du BSC, quant à elle, est à analyser sur différents niveaux : par le chef d'entreprise, certes, mais également par les membres de la famille et les salariés, cet outil de gestion étant utilisé au quotidien dans l'entreprise, avec plus ou moins de facilité et d'intérêt. Après avoir présenté les facteurs d'adoption du BSC (3.1) et observé la dynamique d'appropriation du BSC (3.2.), nous analyserons la mise en place du changement organisationnel dans l'entreprise (3.3).

3.1. Les facteurs d'adoption du bsc

Les facteurs d'adoption du BSC sont multiples dans le cas étudié : un contexte de transmission délicate et un ralentissement de l'activité sont à souligner (a), une rencontre avec un consultant (b) ainsi que la personnalité du dirigeant (c) ont également joué un rôle déterminant.

3.1.1. Une transmission de l'entreprise délicate et un contexte de ralentissement de l'activité

En 2005, les parents de C. décident d'acquérir cette boulangerie, après avoir tenu différents commerces tout au long de leur carrière. L'entreprise connaît alors une « progression fulgurante » pendant les deux premières années. C. décide, quant à lui, d'intégrer la boulangerie en 2006 après avoir terminé sa formation d'huissier de justice et exploité une étude pendant 5 ans. Après une période de découverte du métier, de la technique, des hommes ainsi que de la clientèle, le fils du fondateur travaille dans l'entreprise durant quelques années, sans pour autant y avoir de responsabilités, et reconnaît : « on avait notre père qui en maître tout puissant décidait de tout ce qui devait être fait, ne pas être fait ». La situation est telle que « le dirigeant-propriétaire est chef d'entreprise ainsi que chef de famille » (Caby et Hirigoyen,

2002, p. 195). La transmission de l'entreprise familiale n'est pas du tout anticipée par la famille, le dirigeant/père n'étant pas dans l'optique de céder son entreprise : « mon père n'avait pas forcément envisagé le fait de transmettre quoi que ce soit. Et il était dans une logique de vouloir conserver le pouvoir à tout prix, sans forcément avoir une logique stratégique pour l'entreprise ». N'arrivant pas à trouver sa place, C. décide fin 2008 de quitter l'entreprise familiale. L'année suivante et après de nombreux conflits familiaux, le père accepte courant 2009 l'idée de transmettre l'entreprise à son fils. Malheureusement, il décède brutalement quelques jours après avoir pris cette décision et si le fils se retrouve réellement à la tête de l'entreprise, rien n'est pour autant préparé : « ça a été extrêmement compliqué puisque je me retrouvais de fait à la tête d'une entreprise de 19 ou 18 salariés à l'époque et on devait être à l'époque autour de 1,6 ou 1,7 millions de chiffre d'affaires ». C. devient légitime malgré tout vis-à-vis de sa famille ainsi que de son équipe, car il parvient à répondre aux besoins de l'entreprise dans l'urgence : « la légitimité est une ressource essentielle du pouvoir durable » (Caby et Hirigoyen, 2002, p. 34).

La mise en place du changement organisationnel est alors une question souvent sous-jacente pour le nouveau dirigeant. L'idée est apparue une première fois lorsque celui-ci a tenté de mettre en place des outils de gestion visant à mieux contrôler son équipe et à réduire le risque perçu de ralentissement de la croissance. Cette tentative fut infructueuse et a duré moins d'une semaine, pour la plus grande satisfaction de son équipe qui a ressenti dans cette nouvelle organisation une mode éphémère, voire un caprice de son dirigeant. Il est vrai qu'il continue d'être conforté par les résultats plutôt satisfaisants de sa boulangerie qu'il compare aux autres entreprises du secteur d'activité, tout semble fonctionner correctement. Il reste néanmoins très attentif aux résultats tout en admettant qu'« En même temps, je n'avais pas forcément la conscience que ça pouvait aller mal ». En outre, il admet aujourd'hui avec du recul que ni lui ni son équipe ne connaissaient l'existence des outils de management des performances : « on n'avait pas forcément la culture, les connaissances, la conscience du fait qu'il fallait peut-être apporter autre chose à l'entreprise ».

3.1.2. Le facteur déclenchant : la rencontre avec le consultant

Dans ce contexte, il rencontre un ancien expert-comptable, « qui (...) m'a fait sentir qu'effectivement je n'avais pas fait le tour de l'affaire, que je ne dégageais pas le bénéfice nécessaire et j'ai commencé à me poser des questions ». Le chef d'entreprise perçoit finalement que face au risque de ralentissement de l'activité qu'une meilleure structuration de son activité peut favoriser la productivité de son équipe et également la rentabilité de la boulangerie. Cette rencontre a provoqué une profonde remise en question de la part du dirigeant.

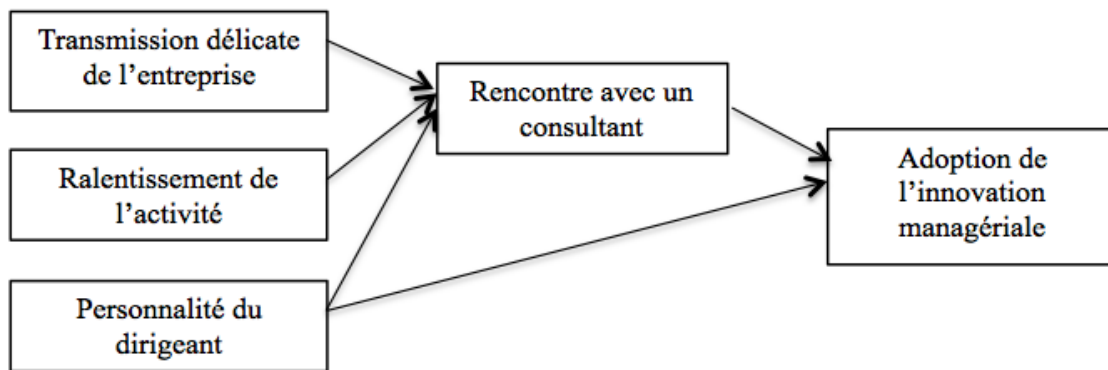
Dès lors, il choisit de mettre en place des outils de gestion et reçoit pour cela l'aval des membres de sa famille mais il reconnaît également que tous ne considèrent pas cette restructuration nécessaire. Le dirigeant a donc le sentiment de se heurter à son équipe ainsi qu'à sa famille lorsqu'il décide à nouveau d'impulser ce changement organisationnel : « ça n'a pas été simple. Il y a eu des moments où il a fallu rentrer dans une logique d'affrontement avec les habitudes, une logique de casser, de changement qui était vraiment très difficile ». Conscient de ce premier blocage, il décide d'être accompagné par un consultant reconnu pour sa compétence, mais surtout extérieur à l'entreprise ainsi qu'à la famille : « je me suis rendu compte que seul je n'y arrivais pas, que ce n'était pas possible parce que d'une part je n'étais pas à ma place, que je n'avais pas un comptable en interne, que je n'avais pas le temps ».

3.1.3. La personnalité du dirigeant

La personnalité de C., sa curiosité et son désir de découvrir de nouveaux outils, de nouveaux moyens de développement de son entreprise permettent également d'expliquer l'adoption du BSC : « Moi curieux, je me dis : « Je vais commencer peut-être à bouquiner », je lisais déjà pas mal de revues, de choses comme ça, tout ce que je pouvais voir sur la presse économique ». Cette recherche d'informations, de connaissances l'a même mené jusqu'à une inscription dans une formation en 2013/2014 : « Jusqu'au moment où je me suis dit que j'allais peut être suivre une formation. [...]. Je m'étais renseigné, ça rejoignait des questions de gestion que je souhaitais approfondir ». Lors de cette formation, un intervenant a pu présenter un modèle, le BSC, qui avait fortement intéressé C. : « Donc lui nous avait présenté un modèle qui m'avait bien plu à savoir le BSC [...], ce modèle de tableau où effectivement il apparaissait qu'avec des indicateurs non financiers on pouvait avoir effectivement une incidence sur la façon d'orienter l'entreprise, d'orienter les gens, de former les gens pour aboutir à un résultat final tel que présenté dans le tableau de bord prospectif ». Le dirigeant s'est à ce moment-là rendu compte que les indicateurs financiers, s'ils étaient éminemment importants à intégrer dans la gestion de son entreprise, n'étaient pas suffisants pour un pilotage équilibré pour une performance durable : « ça a été révélateur, c'est-à-dire qu'on est formés à étudier du financier parce que l'expert-comptable ne parle que financier, sauf que ce n'est qu'un résultat et donc on parle déjà du passé ». Son esprit d'entrepreneur, son jeune âge, son niveau d'éducation de par sa formation de juriste, ainsi que sa capacité à utiliser des approches complexes de résolution de problèmes sont autant d'atouts lui permettant d'adopter des outils de gestion, jusque-là inconnus pour lui. Ainsi, conformément aux conclusions de Hendricks et al. (2012) et de Wiersma (2009), le caractère innovant de la personnalité de C. peut expliquer l'adoption de l'outil de gestion.

Nos résultats rejoignent ceux de Malmi (2001) sur les raisons d'adoption du BSC dans cette PME familiale. Ce dernier note la diffusion du BSC en tant qu'instrument de management par objectif ou comme instrument de communication (BSC du second stade évolutif (Kaplan et Norton, 1993)) autant dans de grandes que de petite entreprises. Cinq raisons d'adoption du BSC sont retenues par l'auteur : (1) la volonté des managers de traduire la stratégie en action ; (2) la mise en place des démarches de qualité ou de certification ; (3) l'introduction de nouveau système de gestion (nouveau concept de chaîne de valeur dans les entreprises de service ou de gestion du processus pour les entreprises de production) ; (4) le rôle majeur des consultants ainsi que les séminaires publics sur la diffusion et l'adoption du BSC ; (5) le renoncement aux prévisions budgétaires traditionnelles comme instrument principal de pilotage de la performance.

L'entreprise et son dirigeant présentent bien respectivement les caractéristiques contextuelles et personnelles propices à l'adoption de l'innovation managériale : le BSC (figure 1). Cette adoption constitue la première phase du processus d'innovation suivie par la préparation, la mise en place et l'ancrage dans les routines.

Figure 1 : Les facteurs d'adoption de l'innovation managériale

Nous allons maintenant analyser la dynamique d'appropriation de l'outil dans cette entreprise familiale.

3.2. Analyse de la dynamique d'appropriation du BSC

Les facteurs d'appropriation du BSC au sein de l'entreprise semblent variés : la légitimation de l'outil par le dirigeant et les membres de la famille est essentielle (a), l'engagement des différents acteurs (la famille ainsi que les salariés) est important dans cette phase critique de la vie de l'entreprise (b). Enfin, il paraît nécessaire de mobiliser des personnes relais (c) et dotées d'une certaine créativité (d) dans l'organisation pour mener à bien cette appropriation du BSC.

3.2.1. Légitimation de l'outil par les acteurs

Exposer aux salariés comment se crée la valeur de l'entreprise, au travers des produits et services proposés par celle-ci, est un élément fondamental pour faire en sorte que ceux-ci aient pleinement conscience de l'importance de la mise en œuvre du BSC. En développant un contrôle par le charisme (Macintosh 1994), le dirigeant veut à la fois mobiliser son équipe et la rassurer, à commencer par les autres membres de la famille de l'entreprise. Il souhaite, en effet, faire évoluer son organisation vers un mode de pilotage par les résultats (Ouchi 1979, Macintosh 1994). Dans la phase de transition, pleine d'incertitude, le charisme du dirigeant, leader de l'organisation, est indispensable pour insuffler le changement.

Ainsi, la légitimation du BSC est bien entendu le fait d'un travail mené par C. (« Je fais un pitch pour expliquer la stratégie de l'entreprise, la création de valeur, où est-ce qu'elle se crée, vers quoi on fait tendre les personnes ») mais également par un autre membre de la famille, S., pour qui le maître mot est la « Communication. Parler, parler, parler. Donc, des réunions et prendre les gens, euh, après, à part » (S.). Celle-ci n'hésite pas à présenter aux salariés les bienfaits de la mise en place du BSC : « ça sera beaucoup plus simple et vous serez moins stressés, ce sera moins anxiogène. Mais il faut changer les habitudes, des fois de 20-30 ans. ». B., quant à lui, indique que cette légitimation s'est en quelque sorte imposée aux salariés de l'entreprise : « Après, on ne leur a pas non plus laissé trop le choix, on leur a dit que, enfin, on a discuté, et eux aussi hein, on leur a dit que c'était pour le bien de l'entreprise ou même de notre travail au quotidien de calculer tout le temps, de faire, enfin, d'avoir un suivi sur tout pour optimiser les choses. ». Cette recherche de légitimation de l'outil par le dirigeant (au

sens de Bédé et al., 2012), qui est un véritable moteur de son appropriation, est donc ici à souligner, notamment lorsque C. explique comment le BSC sera considéré comme un outil permettant de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise. Le chef d'entreprise joue bien ici le rôle d'« entrepreneur institutionnel », de « légitimateur » décrit par Buisson (2006). A. insiste sur le fait qu'une personne externe à l'organisation, le consultant, joue parfois ce rôle de légitimateur auprès de S. : « il sait comment la prendre, comment lui amener des choses et faire en sorte que finalement ce soit elle qui au bout d'un moment, dise : « On devait faire ça, c'est bien », qu'elle s'approprie la solution pour la mettre en place. Il sert un peu de médiateur entre les solutions qu'on pourrait apporter et la mise en place. Ça c'est lui. Et heureusement qu'il est là ». Le rôle du consultant est en cela particulièrement important : élément essentiel dans l'adoption des outils de gestion, il l'est également dans leur appropriation.

3.2.2 Engagement des acteurs (famille et salariés) : la participation à la création du BSC

Le dirigeant et le consultant travaillent dans un souci d'amélioration continue du BSC, en collaboration étroite avec les salariés de l'entreprise : « on a mis en place des outils d'amélioration continue où ce sont eux (les salariés) qui ont dit comment ils devaient faire les produits, on a validé les process, donc ça veut dire qu'il y a une confiance qui s'est instaurée entre les gars, parce qu'ils savent comment l'autre travaille » (C.). D'autres membres de l'entreprise ont également participé à l'élaboration des tableaux de bord, l'engagement de ces personnes dans la construction et l'amélioration des outils est essentielle : « C., moi, et les chefs de production avons travaillé ensemble » (S.) ; « Il (le consultant) a travaillé avec nous pour voir justement qu'est-ce qu'il faut mettre en place. Les tableaux qu'il a mis en place, on les a modifiés plein de fois pour faciliter les choses des trucs comme ça ou pour simplifier clairement » (B.). Ce dernier indique encore que les réunions sont ouvertes à tous pour mettre en place les outils : « Les trois (C., le consultant et lui) ou avec des ouvriers s'ils sont là et qu'ils veulent participer, ils peuvent participer aussi. On est dans la boulangerie, il n'y a rien de caché [...] s'ils veulent participer, tout le monde peut venir ».

En l'espèce, et comme le souligne Millerand (2003), l'engagement est donc un facteur important expliquant l'appropriation d'un outil de gestion, en impliquant les usagers dans la conception de celui-ci, en leur proposant de l'adapter, de l'améliorer, voire de le réinventer. En revanche, si les boulangers ont pu montrer leur implication dans la mise en place des process, ce n'est pas le cas des pâtisseries. S. relève qu'« En boulangerie ça été... un petit peu compliqué mais on y est arrivé. Pâtisserie, là, ça sera un petit peu plus compliqué. Mais parce que c'est la..., je pense que c'est un problème de..., de personne ». S. en vient même à regretter qu'avec les pâtisseries l'équipe dirigeante n'ait pas été plus directive : « Euh... avec le recul euh... alors, trop de réunions, il fallait imposer direct. Voilà ! On a voulu être sympa, on a voulu essayer de passer la chose. Au final, donc c'est comme ça, il faut le faire [...], voilà, c'est comme ça. On aurait peut-être perdu moins de temps. ». Avec les pâtisseries, C. avoue ses difficultés : « Je ne sais pas comment les impliquer pour trouver des solutions ». Cet engagement espéré par la famille dirigeante n'a donc pas été la norme pour tous les salariés de l'entreprise, et c'est également le cas pour les vendeuses : « Alors, je sais que C. a commencé à faire des choses comme ça en demandant aux vendeuses par exemple de faire des fiches de poste, d'écrire exactement qui fait quoi, comment on le fait, mais personne ne le fait vraiment. » (S.). La culture propre aux différents métiers semble être un élément d'explication des différences de comportement entre les boulangers, les pâtisseries et les vendeuses (Baird et al., 2004) : « ce qui est compliqué dans notre activité c'est qu'il y a une logique de culture métier » C.

D'autre part, A. aurait aimé être impliquée dans la conception des outils de gestion, or cela n'a pas été le cas et elle le regrette. La réunion familiale hebdomadaire, instaurée dans un premier temps puis abandonnée par la suite, aurait été selon elle le moment idéal pour échanger autour du BSC : « Pas forcément mettre le nez dedans parce que, effectivement, ce n'est pas du tout mes compétences, par contre ce que j'aurais aimé, ce que je regrette c'est qu'on n'ait pas continué cette réunion hebdomadaire en famille pour parler de tout justement » (A.).

3.2.3. Personnes relais dans l'appropriation du BSC

Dans cette optique de changement organisationnel, il a semblé indispensable au chef d'entreprise d'impliquer les salariés dans l'utilisation au quotidien des tableaux de bord, en s'appuyant notamment sur certains qui pourront être de véritables relais du changement et de l'appropriation du BSC : « La chance que j'ai eue c'est que j'avais un second qui était un peu plus au fait de Word, Excel etc., et qui avait une vraie culture boulangerie » (C.). Les salariés ont donc un rôle important à jouer dans la mise en place du BSC, dans la routinisation de l'usage de cet outil car ce sont eux qui, principalement, relèvent et notent les éléments indispensables au remplissage des tableaux de bord. B. le souligne bien : « C'est moi qui discute avec le consultant autour de ça pour joindre le truc, après par contre on fait des réunions aussi, enfin au moins une fois par semaine entre boulangers pour justement voir les petits points de la semaine, juste pour communiquer. ». Le fait d'impliquer le personnel a été extrêmement bénéfique pour certains salariés : « Notre chef boulanger qui a à peine trente ans s'est complètement révélé. Il aime manager, il aime son boulot de boulanger. [...] il y a de la bonne volonté et ça se voit » (S.).

Cependant, des difficultés ont persisté, notamment dans l'équipe des pâtisseries, où les relais sont absents : « C'est un très bon pâtissier mais... pour manager une équipe, c'est compliqué. Il faudrait peut-être un peu plus... taper du poing, en disant non, « ce n'est pas comme ça, (...) c'est comme ça qu'il faut le faire » » (S.). S. relève même sa crainte vis-à-vis du comportement et des intentions de certains salariés, dans l'optique de la mise en place du BSC : « Il faut que je trouve des personnes en qui j'aurai confiance. (S.). Cette confiance, importante dans l'appropriation des outils, est parfois difficile à accorder, or l'objectivité, l'honnêteté des salariés est indispensable dans ce processus de changement organisationnel : « Alors c'est le problème du tableau de bord prospectif un peu sur tout ce qui est indicateur de performance, c'est qu'il faut être sûr de l'honnêteté de celui qui recueille l'information » (C.). La résistance au changement est bel et bien un frein pour le dirigeant mais se ressent moins lorsqu'il s'agit de la « nouvelle génération » de salariés : « Aujourd'hui, par contre, tous les nouveaux qui viennent de rentrer ont soit un bac, soit un BTS, changent complètement d'activité et reviennent vers des métiers comme ça. Ils sont formatés complètement différemment dans leur tête. Et eux c'est plus facile, parce qu'ils comprennent » (C.).

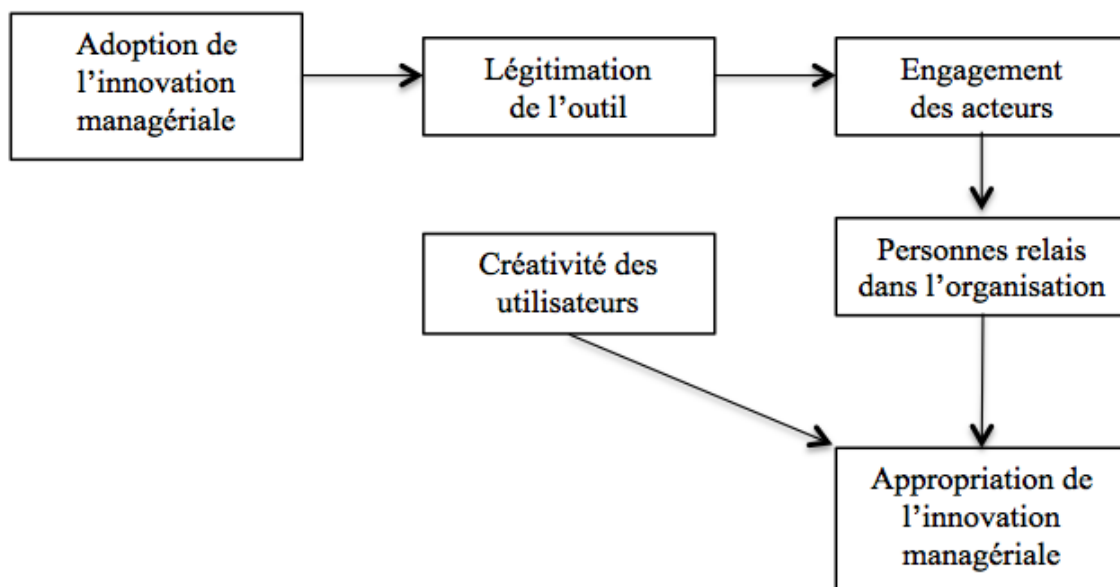
3.2.4. Créativité des utilisateurs

Alter (2003) précise que l'appropriation se démontre notamment par les capacités créatrices des utilisateurs, leur capacité à transformer et à donner du sens à l'outil initial. C'est le cas pour l'entreprise étudiée : « Même encore aujourd'hui, on évolue au fur et à mesure, il y a des choses à changer, on modifie. On s'adapte en fonction de ce que l'on fait à moment ou à un autre des trucs comme ça » (B.) ; « Le tableau je vois où il va venir mais je n'ai pas encore tous les indicateurs » (C.).

Le dirigeant a mobilisé les connaissances et les compétences de ses salariés, afin de concevoir avec eux, en suivant leurs recommandations et leurs conseils, les outils permettant au mieux de développer l'activité. Il a pu impliquer les salariés, notamment pour la mise en place du processus de confection du pain. Ce faisant, il a pu mettre à profit leur créativité, et ceux-ci ont pu contribuer à la réflexion sur les outils mis en place. Par exemple, C. a pu mettre en commun les différentes techniques de confection d'une baguette en réunissant les boulangers : « Le but ça a été de mettre les 4 boulangers, de leur dire : « Voilà : qu'est-ce qu'on écrit ? Quel est notre standard de production ? » » (C.). Par la suite, il a été décidé que l'ensemble des boulangers utilisent ce qui est considéré comme la meilleure recette : « Je vous invite à appliquer la recette que vous m'avez validée vous, parce que c'est la meilleure et que ça nous donne le meilleur produit, et qu'on vit dans une relation de confiance. Donc faites-le ! » (C.). B. relève également le fait que les échanges entre les boulangers ont été très constructifs du fait de leurs personnalités ouvertes au changement et à l'innovation : « J'ai au moins deux de mes gars avec qui ça discute bien, (...) qui me font remonter dès qu'il y a un souci ou dès qu'il y a des problèmes, on discute beaucoup sur ça et du coup on met des choses en place ». La personnalité de B. le pousse également à vouloir régulièrement aller de l'avant et à proposer son aide à C. pour l'accompagner dans ce processus de changement : « J'ai dit à C. soit on fait quelque chose, on monte quelque chose ensemble, pouvoir développer, enfin pour progresser, sinon bien je crois je n'avais plus rien à faire ici. Donc, c'est là où ça s'est mis en place et que ça m'a permis d'avoir le poste de responsable ». En revanche, pour certains, l'appropriation des outils se fait très difficilement, et certains ne voient pas l'intérêt d'être force de proposition, de se situer dans ce processus d'amélioration continue : « Aujourd'hui la logique c'est plus je fais d'heures, plus je suis payé. Autant se prendre des heures pour faire de la présence plutôt que de réfléchir à autre chose » (C.).

Le schéma ci-dessous (figure 2) propose un modèle présentant l'ensemble des facteurs d'appropriation du BSC dans le cadre de l'entreprise familiale étudiée.

Figure 2 : De l'adoption à l'appropriation de l'innovation managériale



CONCLUSION

Notre recherche s'est intéressée à l'étude de l'adoption et l'appropriation du BSC dans le contexte d'une entreprise familiale artisanale en transition. La spécificité des entreprises familiales vient du fait qu'elles sont à la fois une entreprise et une famille, deux univers qui fonctionnent selon des dynamiques qui leur sont propres (Hirigoyen, 2009) impactant les logiques de management qui les animent (Germain, 2006 ; Barrédy et Batac, 2013). Les résultats de notre étude qualitative longitudinale selon une démarche inductive font apparaître le rôle primordial du dirigeant de cette PME familiale dans l'adoption de l'innovation managériale, lui conférant le rôle d'entrepreneur institutionnel (Buisson, 2006). En effet, sa personnalité forgée par sa formation et par ses expériences passées, sa curiosité alimentée par la variation observée de l'activité de l'entreprise ont animé son désir de découvrir de nouveaux outils de pilotage multidimensionnels, alliant l'orientation vers des objectifs clairs et le développement de la communication dans l'organisation. Ce résultat rejoint le postulat de Wiersma (2009) selon lequel le degré de cosmopolitisme du manager joue un rôle déterminant dans la décision de l'adoption de l'innovation dans les entreprises.

Nous notons par ailleurs le rôle très important du consultant et de la formation dans le processus d'adoption de l'innovation managériale. Ces deux éléments, associés aux résultats précédents correspondent aux cinq raisons avancées par Malmi (2001) pour l'adoption du BSC dans les entreprises : (1) traduire la stratégie en action ; (2) introduire des démarches de qualité; (3) développer un nouveau système de gestion du processus de production ; (4) le rôle des consultants et de séminaires publics; (5) renoncer aux prévisions budgétaires comme instrument principal de pilotage de la performance. Nous constatons ainsi que le BSC adopté correspond au second stade évolutif de l'outil (Kaplan et Norton, 1993), dont la mission est d'être l'instrument de l'alignement des actions suivies par l'entreprise dans sa stratégie globale (Kaplan et Norton, 1996).

Par ailleurs, qu'il s'agisse de l'adoption ou l'appropriation de l'innovation managériale, la question de la légitimité de l'outil de gestion reste centrale (Buisson, 2006 ;Bédé et al., 2012). La légitimité acquise par C. dans la famille et dans l'entreprise lors de sa prise en main de l'entreprise suite au décès de son père était nécessaire mais pas suffisante. En effet, cette légitimité lui a permis de jouer le rôle de « légitimateur » du bien-fondé d'adopter l'outil en faisant la promotion de ses apports et des résultats attendus. Cependant, l'appropriation de l'outil exigeait l'existence de relais interne et externes : le consultant, S. la sœur du dirigeant et B., le responsable de l'équipe des boulangers. Les interactions entre ces acteurs et les autres membres de la famille et de l'organisation ont créé la dynamique de légitimation du BSC en impliquant l'ensemble des acteurs (ou en cherchant à le faire) et en laissant une place à la créativité des utilisateurs pour donner du sens à l'outil initial (Alter, 2003). Cette phase a été marquée par un contrôle par le charisme (au sens de Macintosh, 1994) exercé par le dirigeant, correspondant au mode de contrôle adéquat dans les phases de transition pendant lesquelles le dirigeant a une vision des objectifs à atteindre, mais doit libérer les initiatives de ses équipes afin de déterminer les cheminements pour rendre ses objectifs atteignables. Ceci a permis de maintenir la cohésion dans la famille, nécessaire tout au long de la période d'introduction et d'appropriation des outils de gestion, pour plus de cohérence entre la stratégie et l'action (Pech-Varguez et al., 2010).

Nous notons cependant que la période d'observation s'est concentrée sur l'étude du processus d'adoption et d'appropriation de l'innovation managériale dans cette entreprise familiale, sans possibilité de juger de l'impact du BSC ainsi approprié sur la performance organisationnelle. Depuis 2015, nous avons poursuivi les entretiens non directifs avec le dirigeant afin de prolonger notre étude suite à la mise en place de ces outils. De la même manière, la résistance de l'équipe des pâtisseries mérite d'être étudiée dans une seconde phase de cette recherche. Cette résistance interroge en effet sur la réelle existence d'une culture métier propre à ces artisans, qui relativise la légitimation de l'outil par le dirigeant et les personnes relais. Enfin, la méthodologie qualitative mobilisée ici ne permet pas de prétendre à la généralisation des résultats obtenus. Nous notons cependant que « ce sont les particularités qui produisent les généralités et non l'inverse » (Miles et Huberman, 1994, p.72). Notre recherche participe ainsi à la compréhension du phénomène complexe de la réussite de l'introduction et d'appropriation des innovations managériales dans les PME familiales.

Références

- Aggeri, F. et J. Labatut (2010), La gestion au prisme de ses instruments, Une approche généalogique des théories fondées sur les instruments de gestion, *Finance, Contrôle, Stratégie*, 13, 3, 5-37.
- Alter, N. (1993), Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence, *Revue Française de Sociologie*, 34 : 2, 175-197.
- Atkinson, A.A., J.H. Waterhouse et R.B. Wells (1997), A stakeholder approach to strategic performance measurement, *Sloan Management Review*, 38 : 3, 25-37.
- Baird, K.M., G.L.Harrison et R.C. Reeve (2004), Adoption of Activity Management Practices: A Note on The Extent of Adoption and the Influence of Organizational and Cultural Factors, *Management Accounting Research*, 15 : 4, 383-399.
- Bardin, L. (2001), *L'analyse de contenu*, 10^{ème} édition, Paris : PUF.
- Barrédy, C. et J. Batac (2013), Le rôle des dynamiques familiales dans la stratégie et la gouvernance des entreprises : soixante ans d'histoire d'une entreprise familiale, *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 1 : 111, 47-59.
- Bédé D., S. Bédé Fiorello A. et N. Maumon (2012), L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité: le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises, *Management & Avenir*, 4 : 54, 83-106.
- Bessire D., F. Brilllet, A. Grimand et J. Méric (2012), De l'adoption à l'appropriation : une exploration croisée des liens entre outils de gestion et organisations, *Management & Avenir*, 4 : 54, 53-60.
- Braam, G. (2012), Balanced Scorecard's interpretative variability and organizational change, *in C.-H. Quah & O.L. Dar (Eds.), Business Dynamics in the 21st Century*, 99-112.
- Braam, G. et E.J. Nijssen(2011), Exploring antecedents of experimentation and implementation of the Balanced Scorecard, *Journal of Management & Organization*, 17 : 6, 714-728.
- Bryan, S.M. et S.A. Murphy (2007), *Weighing the Balanced Scorecard: An Examination of Relevant Research*, ASAC, Ottawa.
- Buisson, M.-L. (2006), Diffusion et appropriation des outils de gestion : l'apport de la théorie néo-institutionnelle, *in A. Grimand (Ed.), L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Publications de l'Université de Saint-Etienne : Saint-Etienne, 157-173.
- Busco, C. et P. Quattrone(2015) Exploring How the Balanced Scorecard Engages and Unfolds: Articulating the Visual Power of Accounting Inscriptions, *Contemporary Accounting Research*, 32 : 3, 1236-1262.
- Caby, J. et G. Hirigoyen (2002) (eds), *La gestion des entreprises familiales*, Paris :Economica.
- Challagalla, G.N. et T. N. Shervani (1996), Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction, *Journal of Marketing*, 60, 1, 89-105.
- Chenhall, R.H. (2003), Management Control Systems Design Within Its Organizational Context: Findings From Contingency-Based Research and Directions For the Future, *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127-168.
- Damanpour, F. et D. Aravind, (2012), Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents, *Management and Organization Review*, 8 : 2, 423-454.
- Dechamp, G., H. Goy, A. Grimand et F.-X. De Vaujany (2006), Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture, *Management & Avenir*, 3 : 9, 181-200.
- De Vaujany, F.X. eds. (2005), De la pertinence d'une réflexion sur le management des objets et outils de gestion », *in de Vaujany FX eds, De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Editions EMS, 21-34

- De Vaujany, F.X. et A. Grimand, (2005), Réflexion sur la place de la perspective appropriative au sein des sciences de gestion, in de Vaujany FX. eds), De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion, Editions EMS.
- De Vaujany, F.X. (2006), Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage, *Management & Avenir*, 3 : 9, 109-126.
- Dyball, M.C., L. Cummings et H. Yu (2011), Adoption of the Concept of a Balanced Scorecard Within NswHealth: An Exploration of Staff Attitudes, *Financial Accountability & Management*, 27 : 3, 335-361.
- Errami, Y. (2013), Le Balanced Scorecard : entre modélisation de la création de valeur et déploiement stratégique, *Recherches en Sciences de Gestion*, 1, 93-110.
- Errami, Y. et N. Guehair (2014), Pourquoi les entreprises françaises adoptent-elles le Balanced scorecard, Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Lille.
- Frigo, M. (2000), Current Trends in Performance Measurement Systems. Proceedings, 2nd International Conference on Performance Measurement, Cambridge, UK.
- Germain, C. (2006), Le pilotage de la performance dans les PME en France : une comparaison des pratiques de tableaux de bord des organisations familiales et des filiales, *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 19 : 1, 69-94.
- Grimand, A. (2006), Introduction : l'appropriation des outils de gestion, entre rationalité instrumentale et construction du sens, in A. Grimand (Ed.), *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives*, Paris : Broché.
- Grimand, A. (2012), L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles: le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences, *Management & Avenir*, 4, 54, 237-257.
- Hatchuel A. et B. Weil (1992), *L'expert et le système*, Paris : Economica.
- Hendricks, K., M. Hora, L. Menor et C. Wiedman (2012), Adoption of the Balanced Scorecard : A Contingency Variables Analysis, *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration/Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29 : 2, 124-138.
- Hirigoyen, G. (2009), Concilier Finance et Management dans les entreprises familiales, *Revue Française de Gestion*, 8, 198-199, 393-411.
- Hlady-Rispal, M. (2002), *Méthode des Cas, Application à la Recherche en Gestion*, Bruxelles : DeBoeck Université.
- Jolibert, A. et P. Jourdan (2006), *Marketing research*, Paris : Dunod.
- Kaplan, R.S. (2009), Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard in *Handbook of Management Accounting Research* (Editions Chapman, C.S., Hopwood, A.G., Shields, M.D.), Elsevier, 1253-1269.
- Kaplan, R.S. et D.P. Norton (1992), The balanced scorecard: measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70, 1, 71-79.
- Kaplan, R.S. et D.P. Norton (1993), Putting the Balanced Scorecard to work, *Harvard Business Review*, 71, 5, 134-147.
- Kaplan, R.S. et D.P. Norton (1996), *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Boston : Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. et D.P. Norton (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston : Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. et D.P. Norton (2004), *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Boston : Harvard Business School Press, 454 p.
- Lawrie, G. et I. Cobbold (2004), Third-Generation Balanced Scorecard: Evolution of an Effective Strategic Control Tool, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 : 7, 611-623.

- Le Roy, F., M. Robert et Ph. Giuliani (2013), L'innovation managériale, Généalogie, défis et perspectives, *Revue française de gestion*, 6 : 235, 77-90.
- Lynch, R.L. et K.F. Cross (1991), *Measure up: Yardsticks for continuous improvement*, Cambridge :Blackwell Business.
- Macintosh, N.B. (1994), *Management Accounting And Control Systems*, New York : Wiley.
- Malhotra, N. (2007), *Etudes marketing avec SPSS*, traduction de la 5^{ème} édition par J.-M. Décaudin et A. Bouguerra, Paris : Pearson Education.
- Malmi, T. (2001), *Balanced Scorecards in Finnish Companies : A Research Note*, *Management Accounting Research*, 12 : 2, 207-220.
- Martineau, R. (2009), *La mise en usage des outils de gestion par la qualité par les professionnels de santé à l'hôpital : une approche par la théorie instrumentale*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université François – Rabelais de Tours.
- Millerand, F. (2003), *L'appropriation du courrier électronique en tant que technologie cognitive chez les enseignants chercheurs universitaires. Vers l'émergence d'une culture numérique ?* Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Ph.D. en communication.
- Miles, M.B. et A.M. Huberman (1994), *Qualitative data analysis: An expanded source-book*, (2e ed.), Sage, Thousand Oaks.
- Mol, M.J. et J. Birkinshaw (2006), *Against the flow: reaping the reward of management innovation*, *European Business Forum*, 27, 25-29.
- Mol, M.J. et J. Birkinshaw (2009), *The sources of management innovation: when firms introduce new management practices*, *Journal of Business Research*, 62 : 12, 1269-1280.
- Naro, G. et D. Travaillé, (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.
- Ouchi, W.G. (1979), *A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms*, *Management Sciences*, 25, 9, 833-848.
- Pech-Varguez, J. L., L. Cisneros, E. Genin et H. Cordova (2010), *Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la PME : une recherche-action sur l'implantation d'un système formel de gestion*, *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23 : 3-4, 179-209.
- Pettigrew, A. (1979), *On studying organizational cultures*, *Administrative Science Quarterly*, 24 : 4, 570-581
- Rocher, S. (2008), *De l'implantation à l'appropriation d'un outil de gestion comptable dans le secteur public local : une approche interactionniste*, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 1 : 14, 49-67.
- Rogers, E.M. (1962), *Diffusion of Innovations*, New York : Free Press.
- Thiétart, R.-A., et coll., (2003), *Méthodes de recherche en management*, Paris: Dunod.
- Van de Ven, A.H (1986), *Central problems in the management of innovation*, *Management Science*, 32 : 5, 590-607.
- Wiersma, E. (2009), *For Which Purposes do Managers Use Balanced Scorecards? An Empirical Study*, *Management Accounting Research*, 20 : 4, 239-251.