

## Table des matières

1. Introduction .....	2
2. Aperçu sur la recherche .....	2
2.1 L'influence sur la dimension « Échéancier » .....	3
2.2 L'influence sur la dimension « Utilité » .....	4
2.3 L'influence sur la dimension « Facilité » .....	5
3. Avenus de recherches futures .....	5
4. Conclusion .....	6

## **1. Introduction**

La présente recherche a été entreprise pour répondre à la question relative à l'échec de l'implémentation du tableau de bord prospectif (TBP). Malgré la grande expansion de cet outil, les chercheurs Kaplan et Norton (1992), après avoir fait une centaine d'études de cas, entre 1990 et 1992, ont constaté que près de 90 % des projets d'implémentation du TBP ont échoué.

Pour cerner les causes de l'échec, plusieurs chercheurs ont entamé des études pour identifier les facteurs de succès de l'implémentation du TBP. Ces recherches étaient très fructueuses et plusieurs facteurs ont été identifiés tels que les facteurs de succès de l'implémentation des TBP. Néanmoins, l'identification des facteurs de succès était spécifiquement relative à leurs domaines d'étude.

Pour combler ce manque, notre recherche apporte une contribution académique (théorique) et pratique. La contribution académique est concrétisée par la création d'un nouveau modèle de recherche pour l'identification et la validation des facteurs de succès de l'implémentation du TBP pour, pris ensemble

De plus, la présente recherche a tenté d'identifier cet ensemble de facteurs en couvrant les différents aspects de l'entreprise, à savoir : aspects organisationnel, stratégique, technologique et gestion de projet.

Du côté des praticiens, la recherche a contribué à l'identification d'un ensemble de facteurs de succès de l'implémentation du TBP en prenant en considération la taille et le secteur d'activité de l'entreprise. Cet ensemble de facteurs a été identifié selon quatre catégories qui couvraient les aspects de l'entreprise, alors que leurs impacts ont été validés selon trois dimensions de succès (utilité, facilité et échéancier).

Pour réaliser cette recherche, nous avons créé un nouveau modèle conceptuel de recherche que nous avons testé grâce à une enquête empirique menée durant la période allant de février à avril 2007.

## **2. Aperçu sur la recherche**

La recherche consiste à identifier les facteurs de succès de l'implémentation du tableau de bord prospectif. À travers la revue littérature, nous avons pu identifier et tester empiriquement les facteurs de succès de l'implémentation du TBP suivants :

1. Pratique de la gestion de changement;
2. Support de la haute direction;
3. Définition de la stratégie;
4. Élaboration des mesures de performance;
5. Infrastructure et alimentation de la base de données;
6. Gestion de projet.

Le succès de l'implémentation du tableau de bord prospectif a été mesuré par trois dimensions, à savoir :

1. La réalisation du projet en respectant le budget et l'échéancier prévus pour réaliser l'implémentation du TBP au sein de l'entreprise. Cette dimension est abrégée par le terme « Échéancier »;
2. L'utilité de l'implémentation du TBP. Cette dimension est abrégée par le terme « Utilité »;
3. La facilité de l'utilisation du TBP. Cette dimension est abrégée par le terme « Facilité ».

De plus, nous avons introduit deux variables modératrices : la taille et le secteur d'activité de l'entreprise. Ces variables peuvent amplifier ou dans le cas contraire réduire l'influence d'un facteur de succès sur l'une ou l'autre des trois dimensions de succès de l'implémentation du TBP. Dans ce qui suit, nous allons présenter les principaux résultats de cette recherche.

### **2.1 L'influence sur la dimension « Échéancier »**

La dimension de succès « Échéancier: budget et échéancier » est fortement affectée par le facteur « Gestion de projet ». Cette dimension mesure le succès en termes de respect de l'enveloppe budgétaire réservée et de l'échéancier planifié pour réaliser le projet de l'implémentation du TBP.

Nous avons constaté que le facteur « Gestion de projet » affecte la dimension de succès « Échéancier » particulièrement lorsqu'il s'agit des « Petites et Moyennes Entreprises » et des entreprises de « Service ».

Dans les catégories d'entreprises précitées ci-dessus, les ressources budgétaires, humaines et technologiques sont limitées. Pour ces raisons, le facteur « Gestion de projet » affecte fortement la dimension de succès « Échéancier ». Les gestionnaires doivent veiller au respect du planning de la réalisation avec les ressources, dont l'entreprise dispose, pour éviter tout problème de retard et de dépassement des délais de réalisation.

La dimension de succès « Échéancier » est affectée aussi par le facteur « Support de la haute direction » lorsqu'il s'agit des « Grandes Entreprises » et des entreprises de « Service ». Dans les « Grandes Entreprises », les gestionnaires ont une assez bonne expérience pour bien gérer un grand projet tel que l'implémentation du TBP. Par contre, dans ce type d'entreprise ainsi que dans les entreprises de « Service », la haute direction doit communiquer ses objectifs à travers tous les niveaux hiérarchiques. Elle doit former les futurs utilisateurs et sensibiliser l'ensemble de son personnel pour supporter et participer à la réalisation d'un projet de grande envergure telle que l'implémentation du TBP.

## **2.2 L'influence sur la dimension « Utilité »**

la dimension de succès « Utilité d'implémentation du TBP » est fortement affectée par les facteurs « Pratique de gestion de changement », « Définition de la stratégie », « Élaboration des mesures de performance » et « Infrastructure et alimentation de la base de données ».

Nous avons constaté que le facteur « Pratique de gestion de changement » affecte la dimension de succès « Utilité » s'il s'agit d'implémenter le TBP dans les « Grandes Entreprises ». Cet impact exprime le besoin de gérer le changement culturel dû à l'introduction de la nouvelle technologie du TBP.

Pour éclaircir l'utilité de l'adoption de cette technologie, la haute direction doit communiquer sa stratégie à travers tous les niveaux hiérarchiques, particulièrement, s'il s'agit d'une « Grande Entreprise ». Elle doit aussi préparer les utilisateurs et sensibiliser l'ensemble de son personnel dans le but de les faire participer à la réalisation du projet d'implémentation du TBP. L'entreprise vise, à travers cette implémentation, l'utilisation d'un outil de contrôle de performance qui permet aux gestionnaires une meilleure prise de décision et un meilleur contrôle pour atteindre les objectifs de sa stratégie.

Nous avons enregistré une forte présence de l'impact des deux facteurs « Définition de la stratégie » et « Élaboration des mesures de performance » sur la dimension de succès « Utilité » dans toutes les situations d'implémentation du TBP, à savoir dans les « Petites et Moyennes Entreprises », dans les « Grandes Entreprises », dans les entreprises de « Service » et celles de « Production ».

La « Définition de la stratégie » et « Élaboration des mesures de performance » peuvent être considérées comme les piliers de la conception du TBP car la prise de décision dépend fortement des indicateurs produits par le TBP. Ces indicateurs sont élaborés une fois la stratégie est bien définie et clairement connue par l'ensemble du personnel, chacun selon son niveau d'intervention dans le processus global du fonctionnement de l'entreprise.

Nous avons constaté aussi que l'« Infrastructure et alimentation de la base de données » affecte la dimension de succès « Utilité » lorsqu'il s'agit d'implémenter le TBP dans les « Petites et Moyennes Entreprises » et dans les entreprises de « Service ». Dans ce type d'entreprise, l'infrastructure n'est pas assez développée et l'entreprise doit tenir compte de ce facteur pour faire réussir le projet d'implémentation de la nouvelle technologie du TBP. De plus, les développeurs et/ou concepteurs du TBP doivent adapter ce projet aux moyens technologiques disponibles de l'entreprise pour permettre aux gestionnaires l'extraction des données nécessaires afin qu'une meilleure décision soit prise.

Nous pouvons dire, à ce niveau, que le succès du projet d'implémentation du TBP introduit par l'« Utilité de l'implémentation du TBP » dépend fortement de la « Définition de la stratégie » et de l'« Élaboration des mesures de

performance ». Ce succès dépend aussi de l'infrastructure disposée dans l'entreprise et de la préparation au changement culturel provoqué par l'adoption de la nouvelle technologie du TBP.

### **2.3 L'influence sur la dimension « Facilité »**

La dimension de succès « Facilité d'utilisation du TBP » est fortement affectée par le facteur « Infrastructure et alimentation de la base de données ».

Le facteur « Infrastructure et alimentation de la base de données » affecte la dimension de succès « Facilité » lorsqu'il s'agit des « Petites et Moyennes Entreprises », des « Grandes Entreprises » et lorsqu'il s'agit des entreprises de « Service ». Nous croyons que le facteur « Infrastructure et alimentation de la base de données » devrait aussi affecter la dimension de succès « Facilité d'utilisation du TBP » lorsqu'il s'agit des entreprises de « Production » malgré que nos analyses statistiques ne le mettent pas en évidence.

### **3. Avenus des recherches futures**

La présente contribution ouvre de larges pistes de recherches. Nous souhaitons qu'une étude ultérieure soit axée sur l'étude des facteurs de succès de l'implémentation du TBP sous l'effet modérateur induit par le secteur économique de l'entreprise (secteur public et secteur privé).

Également, nous souhaitons qu'une étude future puisse compléter la présente recherche en étudiant, avec beaucoup plus de détails, le comportement des facteurs de succès de l'implémentation du TBP sous l'effet modérateur provoqué par le secteur d'activité de l'entreprise.

Par ailleurs et en rapport avec les différents commentaires de nos répondants, la présente recherche ouvre une voie de recherche ayant trait à l'impact de l'infrastructure de l'entreprise (manuelle ou automatique) sur le succès de l'implémentation du TBP.

En dernier lieu, nous souhaitons que le travail de recherche soit prochainement parachevée par une étude spécifique et plus approfondie sur l'utilisation du TBP en termes de suivi des indicateurs de performance et de développement de la carte stratégique de l'entreprise. De la sorte, les deux études pourront être jumelées pour construire un cadre conceptuel relatif au succès de l'adoption du TBP tout au long de son cycle de vie.

#### **4. Conclusion**

Dans le cadre du mémoire, nous avons investigué la question de recherche relative à l'identification et la validation des facteurs de succès de l'implémentation du TBP. Nous avons traité cette question avec une approche novatrice qui consiste à tenir compte des facteurs de succès selon les quatre aspects, à savoir : l'aspect organisationnel, l'aspect stratégique, l'aspect technologique et la gestion de projet.

À travers les différentes lectures des recherches et des travaux déjà effectués dans le domaine de l'implémentation du TBP, nous avons pu identifier un ensemble de facteurs influençant le succès de l'implémentation du TBP. Ces facteurs étaient auparavant étudiés d'une façon isolée et en rapport direct avec le domaine d'études du chercheur. Aucune étude antérieure n'a été entreprise en tenant compte de l'ensemble des facteurs identifiés dans cette analyse. C'est dans cette optique que nous avons entrepris cette recherche pour combler ce manque et apporter quelques éléments de réponse. De plus, nous avons introduit deux variables modératrices de l'influence des facteurs identifiés sur le succès de l'implémentation du TBP: la taille et le secteur d'activité de l'entreprise.

Pour réaliser cette étude, nous avons développé un questionnaire que nous avons lancé sur des forums et des communautés activant dans le domaine de l'implémentation du TBP. De plus, le lien du questionnaire a été communiqué à des personnes de notre réseautage qui ont pu le rediriger vers des entreprises et des personnes ayant implémenté le TBP.

La collecte de données, par le biais du questionnaire, nous a permis d'obtenir un total de cent trois (103) réponses dont six (06) étaient erronées. Nous avons retenu quatre-vingt dix-sept (97) réponses valides qui nous ont permis de procéder, par la suite, à l'analyse statistique qui a été couronnée par la validation du modèle conceptuel et le test des hypothèses de la recherche.

Nous sommes satisfaits d'avoir atteint les objectifs que nous nous sommes fixés après avoir déployé le maximum d'efforts. Nous notons, en définitive, que cette recherche a été très bénéfique et elle constitue une expérience assez enrichissante en tous points de vue.