

Optimisation de la performance organisationnelle par le tableau de bord prospectif : étude de cas d'un établissement public régional

Optimization of Organizational Performance through the Balanced Scorecard: A Case Study of a Regional Public Institution

MEJJI Omar

Doctorant chercheur

Faculté d'Économie et de Gestion Béni Mellal

Université Sultan Moulay Slimane

Laboratoire de Recherches Pluridisciplinaires en Économie et Gestion (LARPEG)

Maroc

DARKAOUI Abdelhadi

Enseignant chercheur

Faculté d'Économie et de Gestion Béni Mellal

Université Sultan Moulay Slimane

Laboratoire de Recherches Pluridisciplinaires en Économie et Gestion (LARPEG)

Maroc

Date de soumission : 19/02/2026

Date d'acceptation : 12/04/2026

Pour citer cet article :

MEJJI O. et DARKAOUI A. (2026) « Optimisation de la performance organisationnelle par le tableau de bord prospectif : étude de cas d'un établissement public régional », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 10 : numéro 1 » pp : 431- 449.

Résumé

Dans un contexte marqué par la modernisation de la gestion publique et le renforcement des exigences de performance, les établissements publics sont appelés à adopter des outils de pilotage capables d'intégrer à la fois les dimensions stratégiques, opérationnelles et organisationnelles de leur activité. Dans cette perspective, le tableau de bord prospectif, ou Balanced Scorecard, apparaît comme un dispositif de contrôle de gestion susceptible de soutenir l'amélioration de la performance organisationnelle. Cet article analyse la contribution du Balanced Scorecard à l'optimisation de la performance organisationnelle au sein d'un établissement public régional marocain. Sur le plan méthodologique, la recherche s'inscrit dans une approche qualitative, fondée sur une étude de cas. Les données ont été recueillies à travers neuf entretiens semi-directifs conduits auprès de responsables exerçant différentes fonctions managériales, puis analysées par une analyse thématique de contenu. Les résultats montrent que le tableau de bord prospectif constitue un outil pertinent pour renforcer la visibilité de la performance, structurer le pilotage des activités, améliorer la qualité de la prise de décision et favoriser une gestion plus proactive. L'étude souligne également que l'adoption du tableau de bord prospectif peut représenter un levier managérial important pour les établissements publics engagés dans une logique de performance organisationnel.

Mots clés : tableau de bord prospectif, contrôle de gestion, performance organisationnelle, établissement public régional, secteur public marocain.

Abstract

In a context marked by the modernization of public management and the growing emphasis on performance requirements, public institutions are increasingly called upon to adopt management tools capable of integrating the strategic, operational, and organizational dimensions of their activities. From this perspective, the Balanced Scorecard appears to be a management control instrument likely to support the improvement of organizational performance. This article analyzes the contribution of the Balanced Scorecard to the optimization of organizational performance within a Moroccan regional public institution. Methodologically, the research follows an exploratory qualitative approach based on a case study. Data were collected through nine semi-structured interviews conducted with managers holding different managerial positions, and then analyzed using thematic content analysis. The findings show that the Balanced Scorecard is a relevant tool for enhancing performance visibility, structuring activity management, improving decision-making quality, and this research emphasizes that the adoption of the Balanced Scorecard can represent an important managerial lever for public institutions engaged in a logic of performance, transparency, and continuous improvement.

Keywords : Balanced Scorecard, management control, organizational performance, public institution, public sector, Morocco.

Introduction

Depuis plusieurs années, la performance de la gestion publique est devenue une préoccupation majeure pour les pays développés et ceux en développement. Dans cette optique, un processus de réforme du secteur public a été adopté par ces derniers, qui se manifeste principalement par la mise en œuvre d'un système de contrôle de gestion au sein des organisations publiques. Actuellement, la gouvernance des finances publiques et l'utilisation efficace des fonds publics sont devenues indispensables pour garantir des services de qualité à moindre coût (BENCHIKH. A & EL ZANATI D, 2020). À cet égard, les autorités publiques ont entrepris un vaste programme de réformes visant l'amélioration la gestion publique et l'aide au pilotage.

Au cours des dernières décennies, la performance dans le secteur public s'est imposée comme un enjeu central des réformes administratives et managériales. Sous l'effet des transformations de l'action publique, les organisations publiques sont désormais appelées à rendre compte non seulement de la régularité de leur gestion, mais également de leur capacité à atteindre des résultats, à utiliser les ressources de manière efficace et à améliorer la qualité des services rendus aux usagers (Benchikh & El Zanati, 2020). Dans cette perspective, la modernisation de la gestion publique s'inscrit dans une logique de pilotage davantage orientée vers la performance, la transparence et la responsabilisation des acteurs publics (Moumene & Benhrimida, 2016).

Dans le contexte marocain, cette orientation a été renforcée par les réformes engagées en matière de gouvernance publique et de gestion des finances publiques. La recherche de performance ne relève plus d'une simple exigence administrative, elle devient une condition essentielle d'amélioration de l'action publique et de légitimation de l'usage des ressources collectives. Dans ce cadre, les administrations et établissements publics sont conduits à adopter des dispositifs de gestion capables de soutenir la prise de décision, de structurer le suivi des activités et de favoriser une meilleure articulation entre les objectifs stratégiques et les actions opérationnelles (Moumene & Benhrimida, 2016).

Parmi les instruments mobilisables dans cette perspective, le contrôle de gestion occupe une place croissante. Longtemps associé au secteur privé, il s'est progressivement imposé dans le secteur public comme un ensemble de mécanismes visant à améliorer le pilotage de l'organisation, la coordination des activités et le suivi des résultats. Dans son acception classique, le contrôle de gestion renvoie à un processus permettant d'assurer l'utilisation efficace et efficiente des ressources en vue de la réalisation des objectifs organisationnels

(Anthony, 1998). Pour Bouquin (2006), il constitue également un ensemble de dispositifs destinés à garantir la cohérence entre la stratégie et les actions quotidiennes. Dans les organisations publiques, toutefois, cette logique de contrôle ne peut être transposée mécaniquement depuis l'entreprise privée, dans la mesure où les finalités poursuivies ne se limitent pas à la rentabilité économique, mais intègrent des impératifs de service public, de satisfaction des usagers, de reddition des comptes et d'intérêt général (El Ajaje & El Meziane, 2019).

Cette spécificité du secteur public rend la question de la performance particulièrement complexe. En effet, la performance organisationnelle ne peut être réduite à ses seuls résultats financiers. Elle revêt un caractère multidimensionnel, puisqu'elle intègre à la fois l'efficacité, l'efficience, la pertinence de l'action, la qualité des processus internes, la satisfaction des bénéficiaires et la capacité de l'organisation à apprendre et à se développer (Bouquin, 2004 ; Gosselin & Murphy, 1994). Kaplan et Norton (1992) soulignent eux-mêmes que la performance doit être appréhendée à partir d'un ensemble équilibré d'indicateurs couvrant différentes dimensions de l'activité organisationnelle. Cette approche paraît particulièrement adaptée au secteur public, où l'évaluation de la performance exige de tenir compte simultanément de dimensions économiques, organisationnelles et sociales.

C'est dans ce cadre que le tableau de bord prospectif suscite un intérêt particulier. Introduit par Kaplan et Norton (1992), puis approfondi dans leurs travaux ultérieurs (Kaplan & Norton, 1996), cet outil a été conçu pour dépasser les limites des systèmes de mesure centrés exclusivement sur les indicateurs financiers. Le Balanced Scorecard propose un cadre de pilotage articulé autour de quatre perspectives complémentaires : la perspective financière, la perspective client, la perspective des processus internes et la perspective de l'apprentissage et de la croissance. Son intérêt majeur réside dans sa capacité à traduire la stratégie en objectifs opérationnels, à mettre en cohérence les indicateurs de performance et à rendre visibles les relations de causalité entre les différentes dimensions de l'action organisationnelle (Kaplan & Norton, 1996). Dans cette optique, le tableau de bord prospectif ne constitue pas seulement un outil de mesure, mais également un instrument de management stratégique.

Dans le secteur public, plusieurs travaux montrent que le Balanced Scorecard peut jouer un rôle structurant dans l'amélioration du pilotage de la performance. En effet, il permet d'élargir la lecture de la performance au-delà des aspects budgétaires, d'intégrer les attentes des parties prenantes, de renforcer la lisibilité des objectifs et d'améliorer la coordination des processus internes (Taibi & Benabdelhadi, 2021 ; El Ajaje & El Meziane, 2023). Les résultats

empiriques vont dans le même sens. Ils montrent que le tableau de bord prospectif est perçu comme un outil susceptible de renforcer la visibilité de la performance, d'appuyer la prise de décision, de favoriser une gestion proactive et d'améliorer le pilotage global des activités au sein d'un établissement public régional.

L'intérêt scientifique de cet article réside ainsi dans l'analyse de la contribution du tableau de bord prospectif à la performance organisationnelle dans le contexte d'un établissement public régional marocain. Malgré la diffusion croissante du tableau de bord prospectif dans le secteur public, son appropriation effective et son impact réel sur la performance organisationnelle restent encore discutés dans la littérature. Alors que certains travaux mettent en avant sa capacité à améliorer le pilotage stratégique, la visibilité de la performance et la prise de décision (Kaplan & Norton, 1992 ; 1996), d'autres soulignent les limites liées aux contraintes institutionnelles, à la complexité des missions publiques et aux résistances organisationnelles. Cette tension entre le potentiel théorique de l'outil et les réalités de son implémentation apparaît particulièrement pertinente dans le contexte des établissements publics marocains, où les réformes inspirées du New Public Management coexistent avec des logiques administratives traditionnelles. C'est pour cela cette recherche vise à répondre à la question centrale suivante : **dans quelle mesure et selon quelles conditions le tableau de bord prospectif constitue-t-il un levier d'amélioration de la performance organisationnelle dans un établissement public régional marocain ?** À cet effet, l'étude cherche à analyser son usage par les acteurs, son rôle dans le pilotage et la prise de décision, ainsi que sa contribution à la performance organisationnelle.

Puisque notre objectif est de comprendre et d'interpréter l'impact de la mise en place d'un tableau de bord prospectif sur la performance des établissements et entreprises publiques, à partir de l'étude du cas d'un établissement publique régional, nous inscrivons notre recherche dans la perspective interprétativiste qui nous exige donc d'adopter un mode de raisonnement inductif en faisant appel à une approche qualitative basée sur des entretiens auprès de 9 cadres et responsables au sein de dite établissement public. Nous allons opter la méthode d'analyse thématique du contenu et nous allons choisir le logiciel du traitement des données NVIVO 10. Afin de répondre à la problématique de recherche, l'article est structuré en quatre parties principales. Dans un premier temps, une revue de la littérature permet de présenter les fondements théoriques relatifs au contrôle de gestion dans le secteur public, à la performance organisationnelle ainsi qu'au tableau de bord prospectif, tout en formulant les propositions de recherche. Dans un deuxième temps, la méthodologie adoptée est exposée en précisant le

positionnement épistémologique, la démarche qualitative retenue, ainsi que les méthodes de collecte et d'analyse des données. La troisième partie est consacrée à la présentation des résultats empiriques issus de l'analyse des entretiens, mettant en évidence le rôle du tableau de bord prospectif dans l'amélioration de la performance organisationnelle. Enfin, la dernière partie propose une discussion des résultats au regard de la littérature existante, avant de conclure sur les apports, les limites et les perspectives de recherche.

1. Revue de la littérature

1.1. Le contrôle de gestion dans le secteur public

Le contrôle de gestion s'est progressivement imposé comme un levier important de pilotage au sein des organisations contemporaines. Traditionnellement développé dans le secteur privé, il visait principalement la maîtrise des coûts, le suivi des réalisations et l'amélioration de l'utilisation des ressources. Avec l'évolution des pratiques managériales, son rôle s'est élargi pour intégrer des dimensions plus stratégiques, en lien avec l'aide à la décision, la coordination des activités et l'alignement entre les objectifs et les actions engagées (Anthony, 1998 ; Bouquin, 2006).

Dans le secteur public, l'introduction du contrôle de gestion s'inscrit dans un mouvement plus large de modernisation de l'action publique. Sous l'influence des principes de la Nouvelle Gestion Publique, les administrations et établissements publics sont de plus en plus appelés à adopter des outils favorisant l'efficacité, la transparence, l'évaluation et la reddition des comptes (Osborne & Gaebler, 1992). Dans cette perspective, le contrôle de gestion ne constitue plus un simple instrument technique de suivi budgétaire, mais un dispositif de pilotage orienté vers la performance globale de l'organisation (Benchikh & El Zanati, 2020).

Toutefois, son déploiement dans les établissements publics ne peut être envisagé comme une transposition mécanique des modèles issus de l'entreprise privée. Les organisations publiques présentent des spécificités majeures : pluralité des missions, poids des contraintes institutionnelles, diversité des parties prenantes et primauté de l'intérêt général. Ces éléments impliquent une adaptation des dispositifs de contrôle aux réalités du secteur public (El Ajaje & El Meziane, 2019).

Dans le contexte marocain, cette adaptation apparaît d'autant plus nécessaire que les réformes récentes ont renforcé les attentes en matière de pilotage, d'efficacité et de qualité de service (Moumene & Benhrimida, 2016).

1.2. La performance organisationnelle dans les établissements publics

La performance organisationnelle constitue une notion centrale en sciences de gestion, mais également l'une des plus complexes à appréhender. Elle est souvent définie comme la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs tout en mobilisant ses ressources de manière efficace et efficiente (Drucker, 1954). Néanmoins, la littérature souligne que cette notion est multidimensionnelle et ne peut être réduite à un seul indicateur ou à une approche strictement financière (Bouquin, 2004 ; Gosselin & Murphy, 1994).

Dans les établissements publics, la performance revêt une complexité particulière. Contrairement aux organisations privées, dont la performance est souvent appréciée à travers la rentabilité ou la création de valeur économique, les entités publiques poursuivent des finalités plus larges liées à la qualité du service rendu, à la satisfaction des usagers, à l'efficacité de la gestion, à la légitimité institutionnelle et au respect de l'intérêt général. De ce fait, l'évaluation de la performance publique nécessite une approche globale, intégrant à la fois des dimensions financières et non financières (Kaplan & Norton, 1992 ; Moumene & Benhrimida, 2016).

Cette approche multidimensionnelle repose généralement sur trois critères fondamentaux : l'efficacité, qui renvoie au degré d'atteinte des objectifs ; l'efficience, qui concerne l'optimisation des ressources mobilisées ; et la pertinence, qui interroge l'adéquation entre les actions menées et les finalités poursuivies. Dans le secteur public, ces critères doivent être complétés par des dimensions liées à la qualité des processus, à la satisfaction des bénéficiaires et à la capacité de l'organisation à s'adapter à son environnement.

1.3. Le tableau de bord prospectif comme outil de pilotage de la performance

Dans ce contexte, le tableau de bord prospectif ou Balanced Scorecard, apparaît comme un outil particulièrement pertinent. Développé par Kaplan et Norton (1992), il a été conçu pour dépasser les limites des systèmes traditionnels de mesure de la performance, centrés principalement sur les résultats financiers. Le BSC propose une architecture de pilotage fondée sur quatre perspectives complémentaires : la perspective financière, la perspective client, la perspective des processus internes et la perspective de l'apprentissage et de la croissance (Kaplan & Norton, 1996).

L'apport du tableau de bord réside dans sa capacité à articuler les objectifs stratégiques avec les actions opérationnelles, tout en offrant une lecture équilibrée de la performance. Il ne s'agit pas uniquement d'un tableau de suivi, mais d'un outil de management stratégique permettant de clarifier la stratégie, de la communiquer au sein de l'organisation, de suivre les

indicateurs clés et de renforcer la cohérence entre vision et action (Kaplan & Norton, 1996 ; Bouquin, 2006).

Dans le secteur public, cet outil présente un intérêt particulier, dans la mesure où il permet d'intégrer plusieurs dimensions essentielles à l'évaluation de la performance des organisations publiques, en plus et selon (Mahir, 2024) le tableau de bord est utilisé pour suivre les indicateurs clés de performance et fournir une vue d'ensemble des résultats et des progrès réalisés. Plusieurs travaux montrent qu'il peut contribuer à améliorer la visibilité de la performance, la coordination des activités, la prise de décision et l'alignement des processus internes avec les objectifs institutionnels (Taibi & Benabdelhadi, 2021 ; El Ajaje & El Meziane, 2023).

1.4. Cadre théorique et modèle conceptuel de la recherche

Dans une perspective explicative, cette recherche mobilise la théorie de la contingence, selon laquelle l'efficacité des outils de gestion dépend de leur adéquation avec les caractéristiques organisationnelles et environnementales. Dans ce cadre, l'impact ou la contribution du tableau de bord sur la performance organisationnelle ne peut être appréhendé indépendamment du contexte institutionnel, des pratiques managériales et des dynamiques organisationnelles propres aux établissements publics.

Sur cette base, le modèle conceptuel retenu considère le tableau de bord prospectif comme un levier de pilotage susceptible d'influencer la performance organisationnelle, à travers son rôle dans l'amélioration de la visibilité de la performance, du pilotage des activités et de la prise de décision. Toutefois, cette relation demeure conditionnée par des facteurs contextuels, notamment les contraintes institutionnelles et le degré d'appropriation par les acteurs.

1.5. Développement des propositions de recherche

À partir des enseignements de la littérature, la contribution du tableau de bord prospectif à la performance organisationnelle ne peut être appréhendée de manière universelle, mais doit être analysée en fonction des conditions organisationnelles et institutionnelles de sa mise en œuvre, et dans ce sens il est possible de formuler trois propositions de recherche :

Proposition 1

L'efficacité du tableau de bord prospectif dans l'amélioration de la performance organisationnelle dépend de son degré d'appropriation par les acteurs organisationnels.

Cette proposition s'appuie sur les travaux relatifs à l'appropriation des outils de gestion, selon lesquels les dispositifs managériaux ne produisent d'effets qu'à travers les usages et les interprétations des acteurs (De Vaujany, 2006). Ainsi, le BSC ne constitue un levier de

performance que lorsqu'il est effectivement intégré dans les pratiques organisationnelles (Kaplan & Norton, 1996).

Proposition 2

L'impact du tableau de bord prospectif sur le pilotage des activités et la prise de décision est conditionné par les caractéristiques de la culture organisationnelle.

La littérature souligne que la culture organisationnelle influence fortement l'adoption et l'efficacité des outils de gestion. Une culture orientée vers la performance et l'apprentissage favorise leur intégration, tandis qu'une culture bureaucratique peut en limiter l'impact (Denison, 1990 et Hofstede, 1991). Dans le secteur public marocain, cette dimension a également été soulignée dans les travaux récents sur la performance des organisations publiques.

Proposition 3

L'introduction du tableau de bord prospectif peut générer des effets contrastés sur la performance organisationnelle, en fonction des contraintes institutionnelles et des modalités de sa mise en œuvre.

Cette proposition s'inscrit dans la théorie institutionnelle, qui met en évidence que les outils de gestion peuvent être adoptés de manière symbolique sans transformation réelle des pratiques (Meyer & Rowan, 1977). Ainsi, le BSC peut produire à la fois des effets positifs (meilleure visibilité, pilotage) et des effets négatifs (formalisation excessive, adoption superficielle).

2. Méthodologie de recherche

2.1. Positionnement épistémologique et démarche méthodologique

Dans le cadre de cet article, le positionnement retenu s'inscrit dans une posture interprétativiste, dans la mesure où l'objectif poursuivi n'est pas de tester mécaniquement des relations causales universelles, mais de comprendre le sens que les acteurs attribuent au phénomène étudié, en l'occurrence la contribution du tableau de bord prospectif à la performance organisationnelle d'un établissement public régional, et donc ce travail de recherche est appuyé sur un raisonnement inductif, allant du particulier vers une compréhension plus générale du phénomène étudié.

Cette étude a mobilisé une démarche qualitative exploratoire fondée sur une étude de cas. Le recours à une approche qualitative se justifie par la nature même de la question étudiée, qui

porte sur les perceptions des acteurs, leurs pratiques et leur compréhension du rôle du tableau de bord dans le pilotage de la performance.

L'étude de cas constitue, dans ce cadre, une stratégie particulièrement adaptée, dans la mesure où elle permet d'analyser un objet de recherche dans son environnement réel, en tenant compte de ses spécificités organisationnelles et institutionnelles. Le cas retenu est celui d'un établissement public régional marocain, dont l'identité est volontairement anonymisée dans le cadre de la rédaction de l'article, afin de préserver la confidentialité du terrain d'enquête. Ce choix de cas se justifie par la pertinence du contexte étudié au regard de la problématique, notamment en raison de l'intérêt accordé par cette organisation aux dispositifs de pilotage de la performance.

2.2. Méthode de collecte des données

La collecte des données empiriques a été réalisée à partir d'entretiens semi-directifs menés auprès de neuf responsables appartenant à l'établissement étudié. Ces entretiens ont été réalisés sur une période d'un mois dans le cadre d'un stage professionnel, Leur durée moyenne est comprise entre 15 et 30 minutes.

Le nombre de neuf entretiens a été jugé suffisant au regard du principe de saturation théorique, atteint lorsque les nouveaux entretiens n'apportent plus d'informations significativement nouvelles (Glaser & Strauss, 1967). Cette saturation s'est manifestée par la récurrence des thèmes liés au rôle du tableau de bord prospectif dans le pilotage de la performance, la prise de décision et l'amélioration des pratiques organisationnelles.

Tableau 1 : attributs des interviewés

	A : genre	B : niveau d'...	C : spécialité	D : expérience	E : poste occupé
1 : interviewé 1	Femme	Bac +5	Marketing et action commer	8 ans	chef de service Développe
2 : interviewé 2	Homme	Bac +5	Ingénierie financière et fina	10 ans	chef de service Analyse et
3 : interviewé 3	Homme	doctorat	Intelligence économique	8 ans	chef de service Suivi de l'ex
4 : interviewé 4	Femme	Bac +5	Audit et contrôle de gestion	18 ans	chef de service assistance
5 : interviewé 5	Homme	Bac +5	Comptabilité, contrôle et au	8 ans	chargé de service Finances
6 : interviewé 6	Homme	Bac +5	Audit et contrôle de gestion	12 ans	chef de service Contrôle Int
7 : interviewé 7	Homme	doctorat	Finance et gestion des entr	17 ans	chef de Division Offre territo
8 : interviewé 8	Homme	Bac +5	Marketing et développemen	23 ans	chef de division accompagn
9 : interviewé 9	Homme	Bac +5	Marketing	13 ans	chef de service Conseil et l

Source : Élaboré par nos soins via NVIVO 10

Ce tableau présente un échantillon diversifié des interviewés, essentiel pour enrichir notre étude. Nous constatons une variété de spécialités, d'expériences et de postes occupés. Les participants incluent des hommes et des femmes, ayant principalement un niveau d'études Bac

+5, avec quelques détenteurs de doctorat. Leurs spécialités couvrent des domaines tels que le marketing, l'audit, la finance, l'intelligence économique, et l'entrepreneuriat digital. L'expérience professionnelle des interviewés varie de 8 à 23 ans, occupant des postes clés comme chef de service, chargé de service, et chef de division. Cette diversité permet d'obtenir une vision globale et multifacette, reflétant différents angles et expertises, ce qui renforce la pertinence et la profondeur de notre analyse.

2.3. Méthode d'analyse des données

Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse qualitative de contenu, combinant une lecture textuelle des discours et une analyse thématique. Cette méthode vise à identifier, organiser et interpréter les thèmes récurrents qui émergent des entretiens, en lien avec les objectifs de la recherche et les propositions formulées en amont. L'analyse thématique apparaît particulièrement appropriée dans une perspective interprétativiste, puisqu'elle permet de mettre en évidence les significations attribuées par les acteurs au phénomène étudié.

Pour renforcer la rigueur du traitement des données, l'analyse a été assistée par le logiciel NVivo 10, utilisé pour organiser les verbatim, faciliter le codage thématique et structurer l'interprétation des résultats. L'usage de ce logiciel ne remplace pas le travail analytique du chercheur, mais constitue un appui technique permettant de systématiser le traitement des données qualitatives et d'améliorer la traçabilité de l'analyse.

Afin de renforcer la validité et la fiabilité de la recherche, plusieurs précautions méthodologiques ont été mises en œuvre. La saturation théorique a été atteinte au terme des neuf entretiens, la crédibilité des résultats a été consolidée par la diversité des profils des répondants, permettant une triangulation des points de vue. Par ailleurs, la transparence du processus de collecte a été assurée par la description des conditions de réalisation des entretiens. Enfin, une attention particulière a été accordée aux biais potentiels liés à l'interprétation des données, en s'appuyant systématiquement sur les verbatim des acteurs.

3. Résultats de la recherche

L'analyse qualitative menée à partir de neuf entretiens semi-directifs, et traitée à l'aide du logiciel NVivo 10, a permis d'identifier les principaux thèmes relatifs à la contribution du tableau de bord prospectif à l'amélioration de la performance organisationnelle au sein d'une administration publique marocain.

Les résultats obtenus montrent globalement que les répondants perçoivent le contrôle de gestion non comme un simple outil de vérification, mais comme un mécanisme de pilotage, de coordination et d'aide à la décision. Comme l'exprime le troisième répondant : « *le*

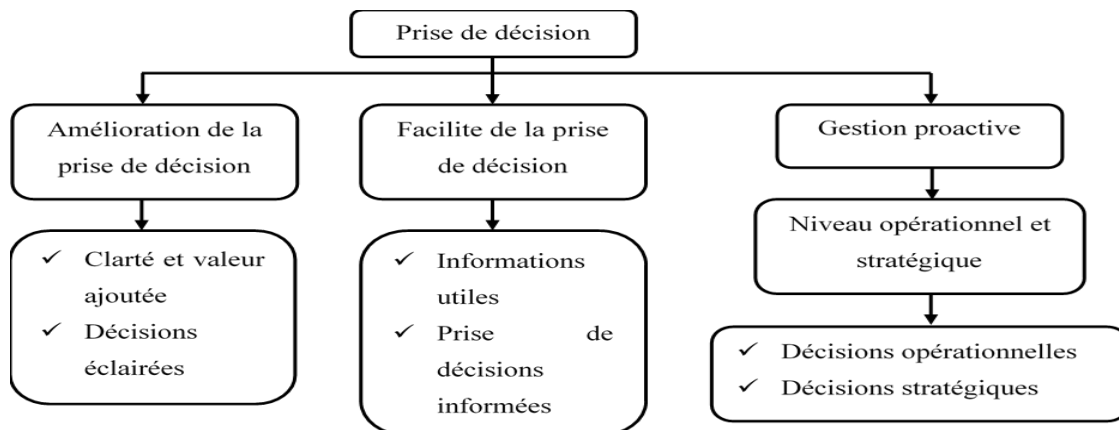
Le nuage de mots met en évidence la récurrence de termes associés au pilotage, à la performance, à la décision et au tableau de bord, ce qui traduit l'importance de ces dimensions dans les discours des répondants.

Dans un deuxième temps, et d'après l'analyse des verbatims, un interviewé exprime que : « *grâce au tableau de bord, on a une vision globale de la performance, ce qui facilite le suivi et le pilotage* », les résultats soulignent que le tableau de bord prospectif améliore la visibilité de la performance organisationnelle. En plus nous pouvons dire que les personnes interrogées estiment que cet outil permet de disposer d'une vision synthétique et intégrée de l'activité de l'organisation, en reliant les objectifs stratégiques aux indicateurs de suivi. Comme. Cette meilleure visibilité favorise une compréhension plus claire des priorités managériales et facilite le suivi de l'atteinte des résultats. En ce sens, les résultats empiriques confirment que le tableau de bord prospectif contribue à dépasser une approche fragmentée de la performance en proposant une lecture multidimensionnelle et cohérente des activités de l'établissement.

Par ailleurs, l'analyse montre que le tableau de bord contribue au processus d'amélioration continue. Les répondants indiquent que cet outil facilite l'identification des écarts entre les objectifs et les réalisations, tout en permettant un suivi plus régulier des indicateurs clés. Un cadre précis : « *le tableau de bord nous aide à détecter rapidement les écarts et à corriger nos actions* » (R7). De ce fait, il renforce la capacité de l'organisation à corriger ses insuffisances, à mieux coordonner ses actions et à améliorer progressivement ses pratiques de gestion. Les résultats obtenus mettent ainsi en évidence que le Balanced Scorecard ne constitue pas uniquement un instrument de mesure, mais également un véritable levier de pilotage stratégique orienté vers l'amélioration de la performance.

Enfin, les entretiens révèlent que le BSC joue un rôle central dans la prise de décision. Les répondants considèrent que la disponibilité d'informations synthétiques, structurées et hiérarchisées améliore la qualité des arbitrages managériaux et favorise une gestion plus proactive. À cet égard, un répondant affirme : « *les informations fournies par le tableau de bord facilitent la prise de décision et nous permettent d'agir plus rapidement* » (R1). Le tableau de bord prospectif apparaît ainsi comme un support à la décision, dans la mesure où il permet aux responsables d'identifier plus rapidement les priorités, de détecter les dysfonctionnements et de mettre en œuvre des actions correctives adaptées.

Figure N°2 : schéma visuel centré sur la prise de décision



Source : élaboré par nos soins

Ce schéma visuel montre que la prise de décision occupe une place centrale dans les verbatim analysés, ce qui confirme que l’outil de pilotage stratégique étudié est principalement perçu comme un outil d’aide à la décision et d’amélioration du pilotage organisationnel.

Dans l’ensemble, les résultats obtenus permettent de conclure que les propositions de recherche sont globalement confirmées. Le tableau de bord prospectif favorise une vision globale de la performance, améliore le pilotage des activités et soutient la prise de décision au sein de l’administration publique étudiée. Les outputs NVivo et les matrices thématiques mobilisés convergent ainsi vers l’idée que l’adoption du TBP constitue un levier pertinent d’optimisation de la performance organisationnelle dans les établissements publics.

4. Discussion des résultats

Les résultats obtenus confirment globalement les principaux enseignements de la littérature consacrée au contrôle de gestion public et au tableau de bord prospectif. En premier lieu, l’étude montre que le tableau de bord favorise une lecture plus globale de la performance organisationnelle. Ce constat rejoint les travaux de Kaplan et Norton (1992, 1996), selon lesquels cet outil de pilotage stratégique permet de dépasser les limites des systèmes traditionnels de mesure centrés exclusivement sur les résultats financiers. Dans le cas étudié, les répondants associent en effet cet outil à une meilleure visibilité de la performance, fondée sur l’intégration de plusieurs dimensions complémentaires de l’activité organisationnelle. Toutefois, ce résultat doit être nuancé, dans la mesure où cette vision globale peut rester partielle si certains indicateurs ne sont pas effectivement utilisés dans les pratiques décisionnelles, ou si l’appropriation de l’outil demeure limitée à certains niveaux hiérarchiques.

En deuxième lieu, les résultats mettent en évidence que le TBP constitue un instrument de pilotage stratégique plutôt qu'un simple mécanisme de suivi. Cette conclusion va dans le même sens que les apports de Bouquin (2006), pour qui le contrôle de gestion doit être compris comme un dispositif d'aide à la décision et d'alignement entre objectifs stratégiques et actions opérationnelles. Les entretiens réalisés montrent que les responsables perçoivent le tableau de bord comme un support structurant pour le pilotage des activités, la détection des écarts et l'orientation des actions correctives. Néanmoins, cette fonction stratégique peut être atténuée dans les organisations publiques fortement marquées par des logiques bureaucratiques, où les processus décisionnels restent centralisés et peu flexibles, limitant ainsi l'usage réel du tableau de bord comme outil de pilotage dynamique.

En troisième lieu, les résultats obtenus confirment la pertinence du tableau de bord prospectif dans le contexte spécifique des établissements publics. Alors que la performance publique demeure difficile à appréhender en raison de sa nature multidimensionnelle, les données empiriques recueillies montrent que le TBP peut constituer un cadre pertinent pour articuler les dimensions financières et non financières de la performance. Cette observation rejoint les travaux ayant montré l'intérêt de cet outil dans les organisations publiques, notamment en matière de visibilité stratégique, de coordination des activités et d'amélioration du processus décisionnel (Taibi & Benabdelhadi, 2021 ; El Ajaje & El Meziane, 2023). Toutefois, cette pertinence reste conditionnée par des facteurs institutionnels, tels que les contraintes réglementaires, les exigences administratives et la rigidité des structures organisationnelles, qui peuvent limiter la flexibilité nécessaire à une mise en œuvre optimale du BSC.

Par ailleurs, les résultats suggèrent que l'apport du TBP ne se limite pas à l'évaluation de la performance, mais s'étend à une logique d'amélioration continue. En facilitant l'identification des insuffisances, le suivi des indicateurs et la mise en cohérence des actions, cet outil contribue à renforcer la capacité de l'organisation à apprendre, à s'adapter et à ajuster ses pratiques de gestion. Toutefois, cette dynamique d'amélioration peut être freinée par des résistances au changement, notamment lorsque les acteurs perçoivent le tableau de bord comme un outil de contrôle plutôt que comme un levier d'apprentissage, ce qui peut engendrer des comportements défensifs ou une adoption formelle sans réelle transformation des pratiques.

Enfin, l'étude met en évidence que la contribution du TBP demeure étroitement liée au contexte organisationnel dans lequel il est déployé. Son efficacité ne résulte pas d'une application automatique du modèle, mais de son appropriation par les acteurs et de son

adaptation aux spécificités de l'établissement concerné. Ce point est essentiel, car il montre que la performance organisationnelle ne dépend pas seulement de la présence d'un outil de gestion, mais aussi des conditions concrètes de sa mise en œuvre et de son usage. Dans certains cas, l'introduction du TBP peut même produire des effets ambivalents, tels qu'une formalisation excessive des pratiques ou une focalisation sur certains indicateurs au détriment d'autres dimensions qualitatives de la performance.

Dans l'ensemble, la discussion des résultats conduit à considérer que le TBP représente un levier pertinent d'optimisation de la performance organisationnelle dans les établissements publics régionaux. Les résultats obtenus confortent ainsi l'idée selon laquelle l'intégration d'un outil de pilotage multidimensionnel peut améliorer la visibilité de la performance, soutenir une gestion plus proactive et renforcer la qualité de la prise de décision. Toutefois, ces apports doivent être interprétés avec prudence, dans la mesure où leur effectivité dépend fortement des conditions organisationnelles, institutionnelles et humaines dans lesquelles le tableau de bord prospectif est mis en œuvre.

Conclusion

Cet article avait pour objectif d'analyser la contribution du tableau de bord prospectif à l'optimisation de la performance organisationnelle dans un établissement public régional marocain. En s'appuyant sur une démarche qualitative interprétativiste fondée sur une étude de cas, la recherche a permis de mettre en évidence la pertinence du tableau de bord comme outil de pilotage stratégique dans le secteur public. Les résultats obtenus montrent que cet outil ne se limite pas à une fonction de mesure, mais qu'il participe également à l'amélioration de la visibilité de la performance, à la structuration du pilotage des activités et au renforcement de la qualité de la prise de décision.

L'analyse a également confirmé que la performance organisationnelle dans les établissements publics ne peut être appréhendée à partir d'une logique exclusivement financière. Elle doit être comprise dans une perspective multidimensionnelle intégrant l'efficacité, l'efficience, la qualité des processus, la satisfaction des usagers et la capacité d'apprentissage organisationnel. Dans ce cadre, le tableau de bord prospectif apparaît comme un dispositif particulièrement adapté, dans la mesure où il permet d'articuler plusieurs dimensions de la performance au sein d'une lecture cohérente et intégrée.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir les travaux portant sur le contrôle de gestion public en mettant en lumière l'intérêt du tableau de bord prospectif dans le

contexte des établissements publics régionaux. Elle confirme, en outre, la pertinence d'une lecture contextualisée des outils de pilotage, en montrant que leur efficacité dépend de leur adaptation aux spécificités organisationnelles et institutionnelles du terrain étudié. Sur le plan managérial, l'étude suggère que l'adoption d'un tableau de bord peut constituer un levier utile pour renforcer le pilotage de la performance, améliorer la coordination des activités et soutenir une gestion publique davantage orientée vers les résultats.

Toutefois, cette recherche présente certaines limites qu'il convient de souligner. Le recours à une étude de cas unique restreint la portée de généralisation des résultats, tandis que l'approche qualitative adoptée ne permet pas d'établir des relations causales au sens statistique. Par ailleurs, les données issues des entretiens peuvent être affectées par un biais de désirabilité sociale, les répondants étant susceptibles de valoriser les pratiques de leur organisation. De plus, la nature interprétative de la démarche implique une certaine subjectivité, tant dans les discours des acteurs que dans leur analyse. Enfin, l'absence de données quantitatives limite la possibilité de mesurer de manière objective l'impact du tableau de bord prospectif sur la performance organisationnelle. Néanmoins, ces limites n'enlèvent rien à l'intérêt de l'étude, qui réside avant tout dans la profondeur de compréhension offerte par l'analyse du cas.

À ce titre, de futures recherches pourraient prolonger ce travail en mobilisant des études comparatives entre plusieurs établissements publics, ou en adoptant une démarche mixte combinant approches qualitative et quantitative afin d'approfondir l'analyse de l'effet de cet outil de pilotage stratégique sur la performance organisationnelle.

En définitive, cette recherche montre que le TBP peut être considéré comme un instrument pertinent d'optimisation de la performance organisationnelle dans les établissements publics, à condition que son déploiement soit adapté au contexte institutionnel, aux missions de l'organisation et aux besoins réels des acteurs impliqués.

ANNEXES

Annexe N°1 : guide d'entretien

Dans le cadre d'un travail de recherche, j'examine l'impact du perfectionnement du tableau de bord prospectif sur la performance des établissements publics, en prenant comme étude de cas votre établissement. Mon objectif est d'analyser comment cet outil de gestion contribue à l'efficacité et à l'alignement stratégique des processus internes, ainsi qu'à l'amélioration globale de la performance du centre. Votre expertise et votre expérience dans votre domaine d'activité sont des éléments essentiels pour mieux comprendre les objectifs et les défis spécifiques à chaque processus, et pour identifier les indicateurs de performance clés qui peuvent mesurer les progrès réalisés. Votre contribution lors de cet entretien me permettra de recueillir des informations précieuses pour formuler des recommandations pertinentes et concrètes, et pour enrichir mes recherches. Je vous remercie par avance pour votre temps et votre collaboration.

1. Pouvez-vous décrire brièvement les principaux objectifs de votre processus ?
2. Quelles sont les principales activités impliquées dans votre processus ?
3. Quels sont les indicateurs de performance actuellement utilisés pour mesurer le succès de votre processus ?
4. Selon vous, quels défis affectent la mesure efficace de la performance dans votre processus ?
5. Y a-t-il des aspects de votre processus qui ne sont actuellement pas mesurés mais qui devraient l'être ?
6. Quels nouveaux indicateurs de performance proposez-vous pour mieux refléter les résultats de votre processus ?
7. Comment la communication des résultats de performance pourrait-elle être améliorée au sein de votre équipe et à travers votre établissement ?

BIBLIOGRAPHIE

- 1) Anthony, R. N. (1998). La fonction contrôle de gestion. Publi Union.
- 2) Benchikh, A., & El Zanati, D. (2020). Le contrôle de gestion et la performance du secteur public : quelle interdépendance ? *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(3), 643–657.
- 3) Bouquin, H. (2006). *Le contrôle de gestion* (9e éd.). Presses Universitaires de France.
- 4) De Vaujany, F.-X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion. *Management & Avenir*, 9(3), 109–126. <https://doi.org/10.3917/mav.009.0109>
- 5) Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- 6) DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- 7) Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- 8) El Ajaje, D., & El Meziane, A. (2023). Le Balanced Scorecard : Un levier de performance pour les organisations publiques. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(5-1), 142–157.
- 9) Gosselin, M., & Murphy, J. (1994). *La performance organisationnelle : fondements et perspectives*. Presses de l'Université du Québec.
- 10) Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw Hills.
- 11) Hudson, L. A., & Ozanne, J. L. (1988). Alternative ways of seeking knowledge in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 14(4), 508–521.
- 12) Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *The balanced scorecard: measures that drive performance* (Vol. 70, pp. 71-79). Boston, MA, USA: Harvard Business Review.
- 13) Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. *Language*, 11(322p), 23cm.
- 14) Mahir, S. (2024) «Le contrôle de gestion : outil de pilotage de la performance des administrations publiques marocaines», *Revue Française d'Économie et de Gestion* «Volume 5: Numéro 11» pp: 685-715.
- 15) Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.

- 16) MOUMENE, J., & BENHRIMIDA, M. (2016). La performance de l'Administration Publique Marocaine : Contribution du contrôle de gestion. Moroccan Journal of Business Studies, 1(1).
- 17) Gaebler, T. (1993). Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Plume.
- 18) Taibi, H., & Benabdelhadi, A. (2021). La mesure de la performance des EEP au Maroc : étude exploratoire sur l'utilisation du tableau de bord prospectif (BSC). International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(5), 126–137.