

De l'adoption formelle à l'appropriation effective : les déterminants de l'implémentation du Balanced Scorecard dans les universités publiques marocaines : une approche qualitative intégrative

From Formal Adoption to Effective Appropriation : Determinants of Balanced Scorecard Implementation in Moroccan Public Universities : An Integrative Qualitative Approach

HIDDIOUI Noura

Doctorante

Faculté d'Economie et de Gestion

Université Ibn Tofail Kénitra

Laboratoire des Sciences Economiques et Politiques Publiques, Maroc

CHEKLEKBIRE Malainine

Enseignant chercheur

Faculté d'Economie et de Gestion

Université Ibn Tofail Kénitra

Laboratoire des Sciences Economiques et Politiques Publiques, Maroc

HAMMOUMI Amine

Doctorant

Faculté d'Economie et de Gestion

Université Ibn Tofail Kénitra

Laboratoire des Sciences Economiques et Politiques Publiques
Maroc

Date de soumission : 25/04/2026

Date d'acceptation : 14/06/2026

Pour citer cet article :

HIDDIOUI.N et al (2026) « De l'adoption formelle à l'appropriation effective : les déterminants de l'implémentation du Balanced Scorecard dans les universités publiques marocaines : une approche qualitative intégrative », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 10 : numéro 2 » pp : 280- 305.

Résumé

Dans un contexte de réformes du management public, les établissements publics sont incités à adopter des outils de pilotage stratégique tels que le Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan & Norton, 1992 ; Hood, 1995). Toutefois, malgré sa diffusion institutionnelle, son appropriation demeure limitée dans les universités publiques marocaines. Cette recherche analyse les déterminants de l'adoption et de l'appropriation du BSC, en mettant l'accent sur l'écart entre implémentation formelle et usage réel.

L'étude mobilise une approche intégrative fondée sur la théorie institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983), la théorie de la contingence (Otley, 1999) et le Modèle d'Acceptation de la Technologie (Davis, 1989). Une démarche qualitative exploratoire a été conduite à travers des entretiens semi-directifs auprès de responsables universitaires et gestionnaires administratifs, analysés via MAXQDA.

Les résultats montrent que les pressions institutionnelles favorisent principalement une adoption symbolique du BSC, tandis que les facteurs organisationnels et l'adhésion des acteurs conditionnent son appropriation effective. Cette recherche contribue à la littérature sur le contrôle de gestion public en proposant un modèle explicatif de l'écart entre adoption formelle et appropriation effective du BSC dans l'enseignement supérieur public.

Mots clés : Balanced Scorecard (BSC) ; Management public ; Pressions institutionnelles ; Modèle d'acceptation de la technologie, Appropriation organisationnelle.

Abstract

In a context marked by public management reforms, public institutions are increasingly encouraged to adopt strategic management tools such as the Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan & Norton, 1992; Hood, 1995). However, despite its growing institutional diffusion, the effective appropriation of the BSC remains limited within Moroccan public universities. This study examines the determinants of BSC adoption and appropriation, with particular emphasis on the gap between formal implementation and actual use.

The research mobilizes an integrative framework combining Institutional Theory (DiMaggio & Powell, 1983), Contingency Theory (Otley, 1999), and the Technology Acceptance Model (Davis, 1989). An exploratory qualitative approach was adopted through semi-structured interviews conducted with university managers and administrative staff, with data analyzed using MAXQDA.

The findings reveal that institutional pressures mainly encourage symbolic or formal adoption of the BSC, while organizational factors and actors' acceptance condition its effective appropriation and operational integration. This study contributes to the public management control literature by proposing an integrative analytical model explaining the gap between formal adoption and effective appropriation of the BSC in public higher education institutions.

Keywords : Balanced Scorecard (BSC) ; Public sector management; Institutional pressures ; Technology acceptance, Organizational appropriation.

Introduction

Au cours des dernières décennies, les administrations publiques ont connu de profondes transformations sous l'effet des réformes inspirées du New Public Management (NPM), lesquelles ont introduit de nouvelles exigences en matière de performance, de transparence et de responsabilisation des acteurs publics. Dans ce contexte, les établissements publics sont de plus en plus encouragés à adopter des outils de pilotage stratégique susceptibles d'améliorer l'efficacité organisationnelle et de renforcer la qualité des services publics.

Parmi ces outils, le Balanced Scorecard (BSC), ou tableau de bord prospectif, s'est progressivement imposé comme un dispositif majeur de pilotage stratégique et de gestion de la performance. Fondé sur une approche multidimensionnelle, le BSC permet de traduire les orientations stratégiques en objectifs opérationnels mesurables, tout en favorisant l'alignement entre la stratégie, les processus organisationnels et les actions des différents acteurs. Initialement développé dans le secteur privé, cet outil a progressivement été adapté au secteur public, où il est désormais considéré comme un levier de modernisation de la gouvernance et d'amélioration du pilotage des organisations publiques.

Toutefois, malgré l'intérêt croissant accordé au BSC dans les discours managériaux et les réformes publiques, son adoption effective au sein des établissements publics demeure relativement limitée, en particulier dans des contextes caractérisés par des contraintes organisationnelles, culturelles et institutionnelles spécifiques. Dans le cas marocain, les pratiques observées mettent en évidence une appropriation encore partielle du BSC, révélant ainsi un décalage significatif entre les prescriptions des réformes de gouvernance publique et leur traduction concrète dans les pratiques organisationnelles.

Dès lors, une interrogation centrale émerge : **comment expliquer l'écart entre les prescriptions issues des réformes de gouvernance publique, qui encouragent l'intégration du Balanced Scorecard, et les pratiques réelles d'adoption observées dans les établissements publics marocains ? Plus précisément, quels sont les déterminants organisationnels, institutionnels et humains susceptibles d'expliquer ce paradoxe entre adoption formelle et appropriation effective ?** Cette problématique souligne la nécessité d'appréhender l'adoption du BSC dans une perspective contextualisée et multidimensionnelle, prenant en considération les différents facteurs susceptibles d'influencer son intégration au sein des organisations publiques.

Dans cette perspective, l'adoption du BSC est analysée à travers l'articulation de plusieurs cadres théoriques complémentaires. Les pressions exercées par l'environnement institutionnel

sont appréhendées à travers les apports de la théorie institutionnelle, tandis que les caractéristiques internes des organisations sont examinées à la lumière de la théorie de la contingence. Par ailleurs, les logiques d'adhésion et d'acceptation des acteurs sont mobilisées à travers le Modèle d'Acceptation de la Technologie (TAM), permettant ainsi de mieux comprendre les mécanismes favorisant ou limitant l'appropriation effective du BSC.

Afin de répondre à cette problématique, cette recherche adopte une démarche qualitative exploratoire fondée sur la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès d'acteurs appartenant à des établissements publics marocains, plus particulièrement aux universités publiques. L'objectif est d'identifier les principaux déterminants de l'adoption du BSC et de comprendre les mécanismes expliquant les écarts entre les prescriptions institutionnelles et les pratiques organisationnelles observées sur le terrain.

Sur le plan scientifique, cette étude contribue à enrichir la littérature relative aux outils de pilotage stratégique dans le secteur public en proposant une analyse contextualisée du processus d'adoption du Balanced Scorecard dans les organisations publiques marocaines. Sur le plan managérial, elle met en évidence plusieurs leviers susceptibles de favoriser une mise en œuvre plus efficace et une appropriation plus durable du BSC au sein des établissements publics.

L'article est structuré comme suit. La première section présente une revue de la littérature et les fondements théoriques mobilisés. La deuxième section expose le cadre méthodologique de la recherche. Les résultats empiriques et leur discussion sont ensuite présentés, avant de conclure sur les principaux apports de l'étude, ses limites et les perspectives de recherche futures.

1. Revue de littérature

1.1. Le Balanced Scorecard dans le secteur public : un outil idéal de performance

Le Balanced Scorecard (BSC), initialement développé par Robert S. Kaplan et David P. Norton (1992, 2001), s'inscrit dans une perspective de dépassement des limites des systèmes traditionnels de mesure de la performance reposant principalement sur des indicateurs financiers. À travers une approche multidimensionnelle structurée autour de quatre perspectives complémentaires — financière, client, processus internes et apprentissage organisationnel — le BSC permet de traduire les orientations stratégiques en objectifs opérationnels mesurables et d'assurer un pilotage cohérent de la performance organisationnelle (Kaplan & Norton, 1996 ; Ittner & Larcker, 2003).

Au-delà de sa fonction de mesure, le BSC constitue un véritable outil de management stratégique favorisant l'alignement entre la vision organisationnelle, les processus internes et les actions des différents acteurs. Il contribue ainsi à renforcer la communication stratégique, à améliorer la coordination organisationnelle et à soutenir les mécanismes de suivi et d'évaluation de la performance. Cette capacité à articuler dimensions stratégiques et opérationnelles explique l'intérêt croissant accordé au BSC dans divers contextes organisationnels, notamment au sein des organisations publiques confrontées à des exigences accrues de performance, de transparence et de reddition des comptes.

Dans le secteur public, le BSC a fait l'objet de plusieurs adaptations afin de tenir compte des spécificités liées à la multiplicité des parties prenantes, à la prédominance des objectifs non financiers et à la complexité des missions de service public. Dans cette perspective, il est fréquemment présenté comme un levier de modernisation de la gouvernance publique, favorisant la responsabilisation des acteurs, la transparence organisationnelle ainsi que l'alignement entre objectifs stratégiques et politiques publiques.

Néanmoins, plusieurs travaux récents (HOULIHAL et al., 2023) soulignent que le BSC demeure un instrument fortement débattu au sein des organisations publiques. Certains auteurs mettent en évidence les limites associées à la transposition d'outils issus du secteur privé vers des contextes publics caractérisés par des logiques bureaucratiques, politiques et institutionnelles spécifiques (Hasnaoui R. & Fekkak A., 2021). D'autres recherches montrent que le recours au BSC peut parfois renforcer une logique de performativité gestionnaire centrée sur les indicateurs, au détriment des dimensions qualitatives et sociales de l'action publique (KAOUSSI et al., 2021). Dans cette optique, le BSC peut être mobilisé davantage comme un instrument de légitimation institutionnelle que comme un véritable levier de transformation organisationnelle.

Cette lecture critique permet ainsi de dépasser une approche strictement instrumentale du BSC en mettant en évidence les tensions existantes entre exigences de performance, contraintes administratives et réalités organisationnelles propres au secteur public. Malgré les apports théoriques et managériaux associés au BSC, la littérature souligne que son introduction dans les organisations publiques ne garantit pas nécessairement son appropriation effective. Plusieurs travaux mettent en évidence l'existence d'un écart entre l'adoption formelle de l'outil et son utilisation réelle dans les processus décisionnels et les pratiques quotidiennes de gestion,

révélant ainsi les limites d'une approche exclusivement instrumentale du pilotage de la performance (Modell, 2009 ; Franco-Santos et al., 2012).

Dans le prolongement des réformes du management public, les organisations publiques sont fortement incitées à intégrer des dispositifs de pilotage stratégique tels que le BSC. Toutefois, de nombreuses études empiriques montrent que ces outils sont parfois adoptés de manière essentiellement symbolique, sans transformation substantielle des pratiques managériales ni réelle intégration dans les mécanismes de gouvernance organisationnelle. Ce phénomène traduit l'existence d'un décalage entre les prescriptions institutionnelles et les pratiques organisationnelles effectives (Aguinis, 2023).

Ainsi, au-delà de sa dimension technique, le BSC apparaît également comme un dispositif porteur d'enjeux de légitimité, de contrôle et de mise en visibilité de la performance publique, ce qui alimente les débats relatifs à son efficacité réelle dans les organisations publiques. Ce décalage peut s'expliquer par plusieurs facteurs complémentaires. D'une part, les organisations publiques évoluent dans des environnements fortement institutionnalisés où les logiques de conformité et de légitimité peuvent primer sur les considérations d'efficacité organisationnelle. D'autre part, certaines contraintes internes — telles que la rigidité des structures administratives, l'insuffisance des ressources techniques et technologiques ou encore les limites des systèmes d'information — peuvent freiner l'implémentation effective du BSC. Enfin, les dimensions humaines et comportementales, notamment la résistance au changement, les perceptions des acteurs et le niveau d'adhésion organisationnelle, jouent un rôle déterminant dans les processus d'adoption et d'appropriation de l'outil.

Dès lors, l'adoption du Balanced Scorecard ne peut être appréhendée comme une simple décision technique ou instrumentale. Elle s'inscrit dans un processus organisationnel complexe traversé par des logiques institutionnelles, organisationnelles et humaines, parfois convergentes, parfois contradictoires. Cette complexité permet de mieux comprendre les tensions observées entre adoption formelle, recherche de légitimité institutionnelle et appropriation effective dans les pratiques quotidiennes de gestion.

Par conséquent, l'enjeu ne réside pas uniquement dans la diffusion du BSC au sein des organisations publiques, mais également dans la capacité de cet outil à engendrer une transformation réelle des pratiques de pilotage et de gouvernance. C'est précisément autour de

cette tension entre adoption déclarative et appropriation effective que s'inscrit la problématique de la présente recherche.

1.2. Les déterminants de l'adoption du BSC : une lecture multidimensionnelle

Dans une perspective analytique, l'adoption du Balanced Scorecard (BSC) au sein des organisations publiques peut être appréhendée à travers une approche multidimensionnelle mobilisant plusieurs cadres théoriques complémentaires. Cette lecture intégrative permet de mieux comprendre la complexité des mécanismes qui sous-tendent l'introduction et l'appropriation des outils de pilotage stratégique dans les établissements publics.

D'une part, les déterminants institutionnels, analysés à travers les apports de la théorie institutionnelle, renvoient aux différentes pressions exercées par l'environnement externe sur les organisations. Ces pressions peuvent être coercitives, à travers les réglementations et exigences imposées par les autorités de tutelle ; normatives, via les standards professionnels et les référentiels de bonnes pratiques ; ou encore mimétiques, lorsque les organisations tendent à imiter des institutions perçues comme légitimes ou performantes (DiMaggio & Powell, 1983 ; Meyer & Rowan, 1977). Dans ce cadre, l'adoption du BSC peut relever davantage d'une logique de conformité institutionnelle visant à renforcer la légitimité organisationnelle qu'à une réelle volonté de transformation managériale. Plusieurs travaux soulignent ainsi que ces dynamiques institutionnelles peuvent favoriser une adoption essentiellement formelle, voire symbolique, du BSC, sans nécessairement conduire à son appropriation effective dans les pratiques de gestion (Modell, 2009 ; Northcott & Taulapapa, 2012).

Cette distinction conduit à différencier plusieurs concepts souvent mobilisés de manière interchangeable dans la littérature. L'adoption renvoie à la décision organisationnelle d'introduire officiellement un dispositif de gestion, tandis que l'usage désigne sa mobilisation concrète dans les activités quotidiennes. L'appropriation correspond, quant à elle, à un processus plus profond d'intégration cognitive et organisationnelle par lequel les acteurs interprètent, adaptent et incorporent progressivement l'outil dans leurs routines et leurs pratiques décisionnelles (De Vaujany, 2006). Ainsi, un dispositif peut être officiellement adopté sans pour autant produire de transformation effective des pratiques organisationnelles.

Sur cette base, l'hypothèse suivante est formulée :

H1 : Les pressions institutionnelles influencent positivement l'adoption du Balanced Scorecard dans les établissements publics marocains, mais peuvent conduire à une appropriation principalement formelle de l'outil.

D'autre part, les déterminants organisationnels, appréhendés à travers la théorie de la contingence, mettent en évidence le rôle des caractéristiques internes des organisations dans le processus d'adoption du BSC. Des facteurs tels que les capacités technologiques, l'engagement du leadership ou encore l'implication du personnel influencent directement la capacité des établissements publics à intégrer le BSC de manière opérationnelle et durable. Dans cette perspective, l'efficacité du dispositif dépend largement de son adéquation avec les spécificités du contexte organisationnel (Otley, 1999 ; Chenhall, 2003 ; Andrews, 2017), confirmant ainsi l'absence d'un modèle universel de mise en œuvre applicable à l'ensemble des organisations publiques.

L'hypothèse suivante est dès lors proposée :

H2 : Les caractéristiques organisationnelles, notamment les capacités technologiques, l'engagement du leadership et l'implication du personnel, influencent significativement l'adoption effective du Balanced Scorecard dans les établissements publics marocains.

Par ailleurs, l'intégration du Modèle d'Acceptation de la Technologie (TAM) permet d'enrichir l'analyse en introduisant la dimension individuelle et comportementale de l'adoption. Selon ce modèle, l'appropriation d'un outil dépend principalement de deux variables fondamentales : la perception de son utilité et la perception de sa facilité d'utilisation (Davis, 1989 ; Venkatesh & Davis, 2000 ; Venkatesh et al., 2003). Ces perceptions influencent directement l'attitude des utilisateurs vis-à-vis du dispositif et conditionnent leur volonté de l'intégrer dans leurs pratiques professionnelles quotidiennes. Dans le cas du BSC, la perception de la valeur ajoutée de l'outil ainsi que la disponibilité de mécanismes de formation et d'accompagnement apparaissent comme des facteurs essentiels pour favoriser une appropriation effective au-delà d'une simple adoption formelle.

Dans cette perspective, l'hypothèse suivante est formulée :

H3 : La perception de l'utilité et de la facilité d'utilisation du Balanced Scorecard par les acteurs organisationnels influence positivement son adoption et l'appropriation effective dans les établissements publics marocains.

Enfin, la littérature sur l'implémentation des outils de gestion dans le secteur public considère l'adoption formelle comme une étape intermédiaire essentielle du processus d'appropriation organisationnelle. Celle-ci dépasse la simple introduction administrative de l'outil et constitue un mécanisme de transition entre les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels et son utilisation effective. Plusieurs travaux montrent ainsi que les organisations publiques peuvent adopter des outils de gestion dans une logique de légitimation sans réelle intégration dans les pratiques quotidiennes, traduisant un phénomène de découplage entre structures formelles et pratiques opérationnelles (Meyer & Rowan, 1977 ; DiMaggio & Powell, 1983).

Dans cette perspective, l'appropriation effective du Balanced Scorecard dépend moins de son adoption officielle que de son intégration dans les routines organisationnelles, les mécanismes de pilotage et les processus décisionnels. Plus le BSC est mobilisé dans les activités de coordination, d'évaluation et de suivi stratégique, plus son appropriation devient réelle et institutionnalisée (Simons, 1995 ; Henri, 2006).

Dans ce cadre, l'hypothèse suivante est formulée :

H4 : L'adoption formelle du Balanced Scorecard joue un rôle médiateur dans le processus d'appropriation, et l'appropriation effective dépend principalement du degré d'intégration du BSC dans les pratiques organisationnelles des établissements publics marocains.

Dans cette perspective, l'adoption du Balanced Scorecard (BSC) ne peut être appréhendée comme un simple processus technique. Les travaux de la sociologie des outils de gestion montrent que les dispositifs de pilotage sont des constructions sociales dont les usages et les effets varient selon les contextes organisationnels et les interactions entre acteurs (Berry, 1983 ; Moisdon, 1997). Ainsi, l'introduction du BSC ne produit pas automatiquement les transformations attendues ; son efficacité dépend principalement de son intégration dans les pratiques de gestion et les processus décisionnels.

Cette analyse est renforcée par la théorie de la traduction, selon laquelle les outils de gestion ne sont jamais appliqués de manière uniforme, mais font l'objet de processus d'interprétation et d'adaptation par les acteurs organisationnels (Czarniawska & Joerges, 1996). Dans les

universités publiques marocaines, le BSC peut ainsi être mobilisé de manière différenciée, parfois davantage dans une logique symbolique que managériale, selon les contraintes institutionnelles et les dynamiques internes.

Dans cette optique, l'appropriation renvoie à l'intégration progressive du BSC dans les routines organisationnelles, les mécanismes de pilotage et les pratiques décisionnelles (De Vaujany, 2006). Elle dépend largement du degré d'adhésion des acteurs, de leurs représentations du dispositif et de leur volonté de l'intégrer dans leurs pratiques professionnelles quotidiennes. L'adoption formelle constitue ainsi une condition nécessaire, mais non suffisante, de l'appropriation effective du BSC.

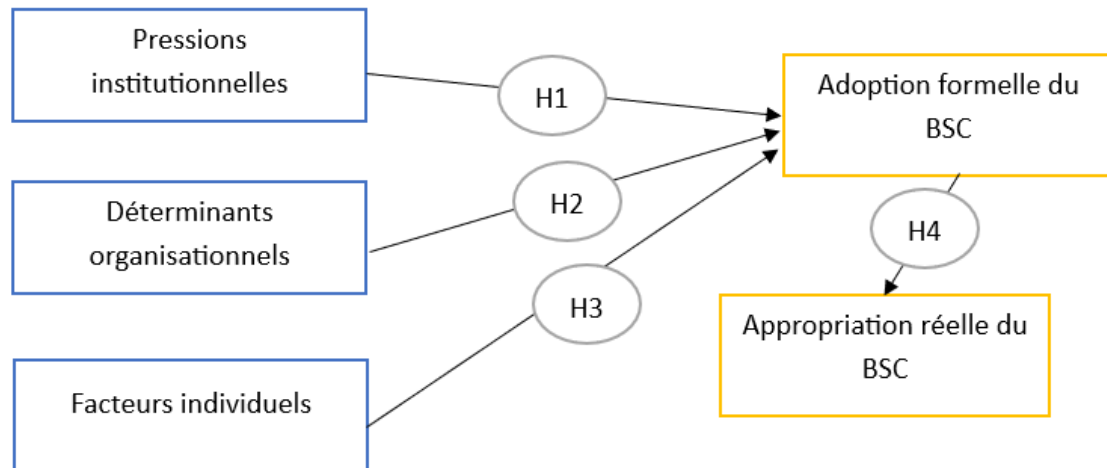
Dans cette recherche, l'analyse de l'adoption et de l'appropriation du BSC repose sur une approche théorique intégrative. La théorie institutionnelle permet d'expliquer les mécanismes de diffusion et de légitimation du dispositif à travers les pressions coercitives, normatives et mimétiques. La théorie de la contingence met en évidence l'influence des caractéristiques organisationnelles internes sur l'intégration opérationnelle du BSC, tandis que le Modèle d'Acceptation de la Technologie (TAM) éclaire les dimensions individuelles et comportementales liées à l'adhésion des acteurs.

L'articulation de ces approches conduit ainsi à considérer l'appropriation du Balanced Scorecard comme un processus multidimensionnel et dynamique résultant de l'interaction entre contraintes institutionnelles, capacités organisationnelles et perceptions individuelles, tout en reconnaissant le rôle actif des acteurs dans la réinterprétation et la transformation des dispositifs managériaux.

Le modèle conceptuel proposé dans cette recherche s'inscrit ainsi dans une logique intégrative et processuelle. Il postule que l'adoption et l'appropriation du Balanced Scorecard résultent de l'interaction de trois catégories de facteurs : les facteurs institutionnels, correspondant aux pressions coercitives, normatives et mimétiques influençant l'adoption formelle ; les facteurs organisationnels, liés notamment au leadership, aux ressources et aux mécanismes de coordination interne conditionnant l'intégration opérationnelle ; et les facteurs individuels, renvoyant aux perceptions d'utilité et de facilité d'utilisation influençant l'acceptation du dispositif.

Ces déterminants agissent à travers un processus en deux étapes : l'adoption formelle du BSC, puis son appropriation effective dans les pratiques organisationnelles. L'adoption formelle joue ainsi un rôle médiateur en transformant les pressions externes et internes en conditions d'implémentation. Toutefois, son effet sur l'appropriation demeure étroitement dépendant du degré d'intégration du BSC dans les routines organisationnelles et les pratiques de gestion quotidiennes.

Figure N°1 : schéma conceptuel de la recherche :



Source : Elaboré par l'auteur.

Il convient de préciser que le modèle proposé dans cette recherche constitue un cadre explicatif conceptuel issu d'une approche qualitative exploratoire, visant à comprendre les mécanismes sous-jacents du phénomène étudié.

2. Méthodologie de recherche, Analyse et Discussion des résultats

2.1. Méthodologie adoptée et choix de terrain

Cette recherche s'inscrit dans une posture interprétativiste visant à comprendre les perceptions, les logiques d'action et les significations attribuées à l'adoption du Balanced Scorecard (BSC) dans les organisations publiques. Ce choix se justifie par la nécessité d'analyser un phénomène complexe marqué par l'écart entre adoption formelle et appropriation effective.

L'étude adopte une démarche qualitative exploratoire appliquée aux universités publiques marocaines, caractérisées par des structures complexes et des réformes orientées vers la performance. Les données ont été collectées à travers 15 entretiens semi-directifs réalisés auprès d'acteurs impliqués dans les dispositifs de pilotage (vice-doyens, chefs de divisions, chefs de services et gestionnaires opérationnels) au sein de cinq universités publiques marocaines. L'échantillonnage raisonné, visant à sélectionner des participants directement

impliqués dans les dispositifs de pilotage et de gestion, ceux qui a permis de croiser les dimensions stratégiques et opérationnelles du processus d'adoption du BSC.

Les entretiens, d'une durée moyenne de 45 à 60 minutes, ont exploré les perceptions, représentations et pratiques liées au BSC. La collecte des données a été arrêtée après atteinte de la saturation théorique.

Les données ont été analysées sous MAXQDA à partir d'une analyse thématique inspirée de la théorisation ancrée. Le codage axial a permis d'identifier les principales catégories liées aux contraintes institutionnelles, aux capacités organisationnelles, aux facteurs individuels ainsi qu'aux mécanismes expliquant l'adoption et l'appropriation du BSC.

Afin d'assurer la rigueur scientifique de cette recherche qualitative, plusieurs mécanismes de validité ont été mobilisés. La crédibilité des résultats repose sur la triangulation des profils interrogés, permettant de croiser les perceptions de différents niveaux hiérarchiques impliqués dans les dispositifs de pilotage. Les entretiens ont été poursuivis jusqu'à l'atteinte de la saturation théorique. Par ailleurs, la fiabilité du processus analytique a été renforcée par un codage progressif sous MAXQDA, inspiré de la théorisation ancrée, articulant codage ouvert, axial et catégoriel. La confirmabilité des résultats a été assurée à travers la traçabilité du processus d'analyse, incluant les verbatims, les catégories émergentes et les mémos analytiques. Enfin, bien que centrée sur les universités publiques marocaines, cette recherche présente une transférabilité analytique vers d'autres organisations publiques confrontées à des problématiques similaires d'adoption et d'appropriation des outils de pilotage stratégique.

2.2. Résultats de l'étude qualitative

L'analyse des entretiens semi-directifs menés auprès des responsables et gestionnaires des universités publiques marocaines permet de mettre en évidence un ensemble d'éléments explicatifs relatifs à l'adoption du Balanced Scorecard (BSC), ainsi qu'aux écarts observés entre prescriptions institutionnelles et pratiques effectives. Les résultats indiquent, en premier lieu, que les pressions institutionnelles constituent un facteur déterminant dans l'adoption initiale de l'outil. Les participants soulignent en effet que les directives des autorités de tutelle, combinées aux exigences croissantes en matière de performance et de reddition de comptes, favorisent la mise en place du BSC dans une logique principalement orientée vers la conformité institutionnelle. Comme le précise un gestionnaire du service doctorat :

« Les changements permanents des réformes institutionnelles peuvent aussi être considérés comme une contrainte d'adoption effective du TBP. »

Par ailleurs, les entretiens mettent en évidence le rôle des caractéristiques organisationnelles internes, notamment la disponibilité des ressources technologiques, l'engagement du leadership et le degré d'implication du personnel. Ces facteurs apparaissent comme des conditions nécessaires à l'adoption du BSC, mais insuffisantes pour garantir son appropriation effective. Plusieurs répondants soulignent, à cet égard, les limites liées à la rigidité structurelle et aux dysfonctionnements de la coordination interne. Un gestionnaire du service patrimoine et logistique précise ainsi : « *Le manque d'engagement des responsables constitue un obstacle important.* »

De même, un gestionnaire des affaires estudiantines ajoute : « *Le manque de communication entre le top management et les gestionnaires rend la gestion plus complexe.* » Ces éléments montrent que l'appropriation du BSC dépend fortement de la dynamique organisationnelle et de la qualité des interactions entre les différents niveaux hiérarchiques.

L'analyse met également en évidence l'importance des facteurs individuels et comportementaux, en cohérence avec les postulats du Modèle d'Acceptation de la Technologie (TAM). L'appropriation du BSC dépend en effet des perceptions qu'ont les acteurs de son utilité et de sa facilité d'utilisation. Lorsque l'outil est perçu comme pertinent pour le pilotage de la performance et simple à mobiliser, son usage tend à être plus régulier et structuré. À l'inverse, une perception de complexité ou d'inadéquation au contexte opérationnel limite son utilisation, qui devient alors sporadique ou symbolique. À ce titre, un chef de service RH et affaires institutionnelles souligne : « *Il faudra travailler sur la sensibilisation et l'utilité de l'outil.* »

Tandis qu'un chef de service des affaires financières précise : « *Le manque de formation et de compétences pour utiliser correctement les indicateurs peut compliquer la mise en œuvre.* » Ces témoignages confirment que l'appropriation effective du BSC repose autant sur des dimensions techniques que sur des facteurs humains tels que la formation, l'adhésion et la perception de valeur.

Enfin, la confrontation des discours des responsables et des gestionnaires met en évidence un décalage significatif entre adoption formelle et appropriation réelle, illustrant le gap largement documenté dans la littérature. Alors que les responsables tendent à présenter la mise en place du BSC comme un signe de conformité stratégique, les gestionnaires insistent davantage sur les difficultés opérationnelles liées à la collecte des données, au suivi des indicateurs et à l'alignement des actions sur les objectifs stratégiques.

Dans l'ensemble, ces résultats confirment la pertinence d'une lecture intégrative combinant pressions institutionnelles, contingences organisationnelles et facteurs individuels pour expliquer le processus d'adoption du BSC dans les universités publiques marocaines. Ils apportent ainsi un éclairage empirique sur les mécanismes complexes qui sous-tendent l'écart entre adoption formelle et appropriation effective dans un contexte public fortement institutionnalisé.

Tableau N°1 : Synthèse des résultats de l'analyse thématique

| Axes d'analyse | Catégorie thématique / Code | Illustration empirique (verbatim) | Interprétation |
|-------------------------------|-----------------------------|---|---|
| Contraintes institutionnelles | Pression ministérielle | <i>L'université devait adopter des outils de performance pour répondre aux exigences du ministère. » (Vice-doyen 3)</i> | L'adoption du BSC est influencée par des pressions coercitives liées aux réformes du management public. |
| | Pressions coercitives | <i>« Les changements permanents des réformes institutionnelles peuvent aussi être considérés comme une contrainte d'adoption effective du TBP. » (Gestionnaire 7)</i> | Les réformes et exigences institutionnelle peuvent générer des difficultés d'intégration opérationnelle de l'outil en raison de l'instabilité des orientations administratives. |
| Facteurs organisationnels | Engagement du leadership | <i>« Le manque d'engagement des responsables constitue un obstacle important. » (Gestionnaire du 11)</i> | L'implication limitée des responsables hiérarchiques réduit l'intégration effective du BSC dans les pratiques de gestion. |
| | Coordination interne | <i>« Le manque de communication entre le top management et les gestionnaires rend la gestion plus complexe. » (Gestionnaire du 5)</i> | La faiblesse de la communication et de la coordination interne freine l'appropriation collective du dispositif. |
| Facteurs individuels | Utilité perçue | <i>« Il faudra travailler sur la sensibilisation et l'utilité de l'outil. » (Chef de service 12)</i> | La perception de l'utilité du BSC influence directement l'adhésion des |

| | | | |
|-------------------------|-----------------------------|---|---|
| | | | acteurs et la fréquence d'utilisation de l'outil. |
| | Perception de complexité | « Une perception de complexité limite son utilisation. » (Gestionnaire 3) | Lorsque le BSC est perçu comme complexe ou peu adapté au contexte opérationnel, son usage devient limité ou symbolique. |
| Appropriation effective | Difficultés opérationnelles | « Les gestionnaires insistent sur les difficultés liées à la collecte des données et au suivi des indicateurs. » (Chef de division 1) | L'écart entre adoption formelle et appropriation réelle résulte des contraintes opérationnelles rencontrées dans l'usage quotidien du dispositif. |

Source : Elaboré par l'auteur.

Le tableau présenté ci-dessous constitue une synthèse des principaux résultats issus de l'analyse thématique des entretiens. Il ne prétend pas à l'exhaustivité des données collectées, mais met en évidence un échantillon représentatif des verbatims les plus significatifs, sélectionnés en fonction de leur récurrence et de leur pertinence analytique. Cette synthèse permet de rendre compte des principales catégories d'analyse tout en illustrant les logiques explicatives relatives à l'adoption et à l'appropriation du BSC dans les universités publiques marocaines, en cohérence avec le cadre théorique mobilisé.

2.3. Analyse et discussion

Les résultats obtenus confirment globalement les cadres théoriques mobilisés, notamment la théorie institutionnelle, la théorie de la contingence et le Modèle d'Acceptation de la Technologie. Toutefois, leur intérêt ne réside pas uniquement dans cette convergence attendue avec la littérature, mais dans la mise en évidence d'un processus d'appropriation différencié du Balanced Scorecard (BSC) selon les contextes organisationnels observés.

En effet, au-delà des effets classiques des pressions institutionnelles ou des capacités organisationnelles, l'analyse révèle que l'adoption du BSC dans les universités publiques marocaines s'inscrit dans des configurations organisationnelles hétérogènes, caractérisées par des niveaux variables d'engagement managérial, de maturité des systèmes de pilotage et de culture de la performance.

2.3.1. Pressions institutionnelles et adoption formelle (H1)

Conformément à la théorie institutionnelle, les résultats montrent que les pressions coercitives, normatives et mimétiques exercent une influence significative sur l'adoption du BSC. Dans le contexte du secteur public, cette adoption s'inscrit principalement dans une logique de légitimation organisationnelle et de conformité aux réformes inspirées du New Public Management, plutôt que dans une dynamique d'amélioration effective de la performance.

Ce résultat rejoint les travaux qui soulignent que, dans les organisations publiques, l'introduction des outils de gestion est souvent motivée par des impératifs de conformité institutionnelle plus que par des considérations d'efficacité opérationnelle (DiMaggio & Powell, 1983 ; Gond et al., 2012). L'écart observé entre adoption formelle et appropriation effective met ainsi en évidence la portée limitée des pressions institutionnelles dans la transformation réelle des pratiques managériales.

Dans des contextes similaires, notamment dans plusieurs administrations publiques africaines, la littérature montre également que l'adoption d'outils tels que le BSC résulte souvent de décisions centralisées visant la coordination et la modernisation administrative, mais se heurte à des contraintes importantes lors de leur mise en œuvre opérationnelle.

2.3.2. Caractéristiques organisationnelles comme conditions préalables (H2)

Les données empiriques mettent en évidence que les déterminants organisationnels, notamment la disponibilité des ressources technologiques, l'engagement du leadership et le degré d'implication du personnel, jouent un rôle déterminant dans l'intégration opérationnelle du BSC.

Les entretiens révèlent que l'absence de coordination interne, le faible engagement managérial et les déficits de communication entre niveaux hiérarchiques constituent des obstacles majeurs à l'utilisation effective de l'outil. Ces résultats s'inscrivent dans le cadre de la théorie de la contingence, selon laquelle l'efficacité des systèmes de contrôle de gestion dépend de leur adéquation avec les caractéristiques structurelles et organisationnelles du contexte d'implantation (Burns & Stalker, 1961 ; Otley, 1999).

Ainsi, les caractéristiques internes des établissements conditionnent fortement la capacité à dépasser une adoption purement formelle pour évoluer vers une appropriation réelle et opérationnelle du BSC.

2.3.3. Facteurs individuels de l'acceptation technologique (H3)

Les résultats soulignent également le rôle central des facteurs individuels, analysés à travers le Modèle d'Acceptation de la Technologie (TAM). L'appropriation du BSC dépend fortement de la perception qu'ont les acteurs de son utilité et de sa facilité d'utilisation, lesquelles influencent directement leur engagement dans l'usage quotidien de l'outil.

Les verbatims recueillis illustrent clairement cette dimension : «*Il faudra travailler sur la sensibilisation et l'utilité de l'outil* » et « Le manque de formation et de compétences pour utiliser correctement les indicateurs peut compliquer la mise en œuvre ». Ces résultats confirment que, même en présence de conditions institutionnelles et organisationnelles favorables, l'adoption effective du BSC reste conditionnée par l'adhésion des utilisateurs et leurs perceptions individuelles. Ils corroborent ainsi les travaux du TAM, qui démontrent que la réussite de l'implémentation des systèmes de gestion dépend autant des perceptions individuelles que des dispositifs organisationnels formels (Davis, 1989 ; Venkatesh et al., 2003).

2.3.4. Adoption formelle et appropriation effective : rôle médiateur et écarts d'usage (H4)

Les résultats de l'étude mettent également en évidence que l'adoption formelle du Balanced Scorecard (BSC) ne constitue pas une fin en soi, mais une étape intermédiaire dans le processus global d'appropriation. En effet, si l'outil est institutionnellement adopté et officiellement déployé au sein des universités publiques marocaines, son intégration réelle dans les pratiques organisationnelles demeure variable et souvent partielle.

L'analyse des entretiens révèle ainsi un écart significatif entre adoption déclarative et utilisation effective, traduisant une dissociation entre la mise en place formelle du BSC et son appropriation opérationnelle. Dans plusieurs cas, l'adoption du dispositif répond davantage à une logique de conformité administrative et de réponse aux exigences de modernisation qu'à une transformation effective des pratiques de pilotage et de prise de décision.

Dans cette perspective, les résultats confirment que l'appropriation effective du BSC dépend principalement de son degré d'intégration dans les routines organisationnelles, notamment en matière de suivi de la performance, de coordination interservices et d'aide à la décision. Ainsi, plus le BSC est mobilisé de manière concrète dans les processus quotidiens de gestion, plus son appropriation devient réelle et durable.

Ces constats s'inscrivent dans les travaux sur le découplage institutionnel, selon lesquels les organisations peuvent adopter formellement des outils de gestion sans en assurer une utilisation effective, en raison de tensions entre exigences de légitimité et contraintes opérationnelles (Meyer & Rowan, 1977 ; Modell, 2009). Ils rejoignent également la littérature sur la traduction des outils de gestion, qui souligne que l'appropriation dépend du processus d'adaptation et d'appropriation progressive par les acteurs (Czarniawska & Joerges, 1996).

Dès lors, l'adoption formelle du BSC joue un rôle médiateur central dans le processus étudié, en assurant le passage entre les déterminants contextuels et l'appropriation effective. Toutefois, cette relation reste conditionnée par le niveau d'internalisation de l'outil et par sa capacité à être intégré de manière fonctionnelle dans les pratiques organisationnelles.

Ainsi, H4 est confirmée dans sa logique processuelle, dans la mesure où l'adoption formelle influence positivement l'appropriation effective, mais cette relation demeure dépendante du degré réel d'intégration du BSC dans les routines de gestion des établissements publics marocains.

Tableau N°2 : Analyse récapitulative des hypothèses (H1 ; H4)

| Hypothèse | Résultat de l'étude qualitative | Lien avec le cadre théorique | Références scientifiques |
|---|--|---|--|
| H1 : Les pressions institutionnelles influencent positivement l'adoption du BSC | Les universités adoptent le BSC principalement sous l'effet des exigences des autorités de tutelle et des normes de performance. Adoption souvent formelle | L'adoption du BSC s'explique par les pressions institutionnelles coercitives et normatives, conduisant à une adoption formelle pour légitimation, souvent découplée des pratiques réelles (Théorie institutionnelle). | DiMaggio & Powell (1983) ; Meyer & Rowan (1977) ; Northcott & Taulapapa (2012) |
| H2 : Les facteurs organisationnels influencent significativement l'adoption effective | L'engagement du leadership, l'implication de personnel et la disponibilité des | L'appropriation effective du BSC dépend des caractéristiques organisationnelles internes (leadership, | Otley (1999) ; Chenhall (2003) ; Andrews (2010) |

| | | | |
|---|---|---|--|
| <p>du Balanced Scorecard dans les établissements publics marocains.</p> | <p>ressources aide sont des déterminants de l'adoption du BSC.</p> | <p>ressources, implication du personnel), soulignant que l'adoption des outils de gestion est conditionnée par le contexte organisationnel (Théorie de contingence).</p> | |
| <p>H3 : La perception de l'utilité et de la facilité d'utilisation du Balanced Scorecard par les acteurs organisationnels influence positivement son adoption et appropriation effective dans les établissements publics marocains.</p> | <p>L'utilisation réelle dépend de la perception de l'utilité et de la facilité d'utilisation. Faible formation et sensibilisation limitent l'usage.</p> | <p>L'utilisation effective du BSC est conditionnée par les perceptions individuelles de son utilité et de sa facilité d'utilisation. Une faible formation ou sensibilisation limite son appropriation, conformément au Modèle de l'acceptation de la technologie.</p> | <p>Davis (1989) ; Venkatesh et al. (2003)</p> |
| <p>H4 : L'adoption formelle du Balanced Scorecard joue un rôle médiateur dans le processus d'appropriation et influence positivement son intégration dans les</p> | <p>L'adoption formelle du BSC constitue une étape intermédiaire. Elle reste souvent symbolique et ne garantit une appropriation effective que lorsqu'elle est accompagnée d'une intégration réelle dans</p> | <p>L'adoption formelle constitue un mécanisme de médiation entre les déterminants contextuels et l'appropriation effective. L'écart adoption/usage s'explique par le découplage institutionnel et la traduction</p> | <p>Meyer & Rowan (1977) ; Modell (2009) ; Czarniawska & Joerges (1996) ; Arnaboldi et al. (2015)</p> |

| | | | |
|------------------------------|---------------------------|---|--|
| pratiques organisationnelles | les pratiques de gestion. | progressive des outils de gestion dans les pratiques (approches institutionnelles et de la traduction). | |
|------------------------------|---------------------------|---|--|

Source : Elaboré par l'auteur.

L'analyse montre en effet que l'adoption du BSC dans les universités publiques marocaines s'inscrit dans des configurations organisationnelles hétérogènes, marquées par des niveaux variables d'engagement managérial, de maturité des systèmes de pilotage et de culture de la performance. Les résultats révèlent également que les cadres théoriques mobilisés n'agissent pas de manière isolée ou additive, mais interagissent de façon contextuelle et dynamique. Ainsi, les pressions institutionnelles ne conduisent pas systématiquement à une adoption homogène du dispositif, tandis que la disponibilité des ressources organisationnelles ne garantit pas nécessairement son appropriation effective.

Par ailleurs, cette recherche met en évidence un élément encore peu exploré dans la littérature : l'existence de décalages de perception entre les différents niveaux hiérarchiques. Alors que les dirigeants tendent à percevoir le BSC comme un instrument de modernisation stratégique et d'amélioration de la gouvernance, les acteurs opérationnels l'associent davantage à une contrainte administrative supplémentaire. Ce décalage contribue significativement à limiter l'intégration effective du dispositif dans les pratiques quotidiennes de gestion.

L'analyse empirique permet ainsi d'identifier trois principales configurations d'adoption et d'appropriation du BSC. La première correspond à une adoption essentiellement symbolique, dans laquelle le dispositif est mobilisé principalement pour répondre aux exigences institutionnelles et renforcer la légitimité organisationnelle, sans réelle intégration dans les processus décisionnels. La deuxième configuration renvoie à une appropriation partielle et instrumentale, caractérisée par une utilisation limitée du BSC au suivi des indicateurs de performance, sans transformation substantielle des pratiques managériales. Enfin, une troisième configuration, plus rare, traduit une appropriation progressive et intégrée du dispositif, favorisée par un leadership engagé, une meilleure coordination organisationnelle et une culture de gestion orientée vers la performance.

Cette lecture configurationnelle permet ainsi de dépasser une vision linéaire et uniforme de l'adoption du BSC en mettant en évidence des trajectoires différenciées d'appropriation organisationnelle. Les résultats rejoignent, à cet égard, plusieurs travaux réalisés dans d'autres contextes publics, où les outils de pilotage stratégique apparaissent souvent fortement institutionnalisés mais faiblement intégrés dans les pratiques effectives de gestion. Toutefois, cette étude nuance également certains résultats antérieurs en montrant que l'appropriation du BSC ne dépend pas uniquement des capacités organisationnelles disponibles, mais également de la cohérence entre les représentations des acteurs, les finalités attribuées à l'outil et les usages développés au sein de l'organisation.

3. Implication théorique et contributions scientifiques

3.1. Contribution théorique

Cette recherche propose une lecture intégrative et processuelle de l'adoption et de l'appropriation du Balanced Scorecard (BSC) dans le secteur public. Elle montre que ce processus résulte de l'interaction entre pressions institutionnelles, capacités organisationnelles et perceptions individuelles, dépassant ainsi les approches théoriques fragmentées.

Les résultats confirment que le BSC est souvent adopté dans une logique de conformité et de recherche de légitimité sous l'effet des pressions institutionnelles (DiMaggio & Powell, 1983 ; Meyer & Rowan, 1977). Toutefois, ces facteurs n'expliquent pas à eux seuls les différences d'appropriation, qui dépendent également du leadership, des ressources organisationnelles et des perceptions d'utilité et de facilité d'usage (Davis, 1989 ; Venkatesh et al., 2003).

L'étude clarifie également la distinction entre adoption formelle, usage opérationnel et appropriation effective. En mobilisant la sociologie des outils de gestion et la théorie de la traduction (Czarniawska & Joerges, 1996 ; De Vaujany, 2006), elle souligne que l'appropriation est un processus progressif d'intégration dans les routines et les pratiques décisionnelles.

Par ailleurs, l'adoption formelle apparaît comme une étape intermédiaire nécessaire mais insuffisante, dont l'impact dépend du degré d'internalisation du BSC dans les dispositifs de pilotage. Cette lecture contribue aux débats sur les outils de gestion dans les organisations publiques fortement institutionnalisées (Modell, 2009 ; Arnaboldi et al., 2015).

Enfin, cette recherche enrichit la littérature en proposant un modèle intégratif adapté au contexte des universités publiques marocaines, offrant une base pour de futures recherches empiriques, notamment quantitatives ou comparatives.

3.2. Implications managériales

Sur le plan managérial, cette recherche souligne que la réussite du Balanced Scorecard (BSC) dans les organisations publiques dépend moins de son adoption formelle que de son intégration effective dans les pratiques de gestion et de décision.

Les résultats mettent en évidence le rôle central du leadership dans la conduite du changement, un engagement fort des responsables étant nécessaire pour favoriser l'appropriation du dispositif et son intégration dans les mécanismes de pilotage stratégique.

L'étude montre également que les facteurs humains sont déterminants : la formation, l'accompagnement au changement et une communication interne efficace constituent des leviers essentiels pour réduire les résistances et assurer un usage effectif du BSC.

Par ailleurs, elle révèle l'existence de divergences de perception entre niveaux hiérarchiques. Les dirigeants associent le BSC à un outil de modernisation, tandis que les acteurs opérationnels le perçoivent souvent comme une charge administrative, ce qui freine son appropriation et souligne la nécessité d'une vision partagée.

Enfin, la recherche recommande une mise en œuvre progressive, contextualisée et participative du BSC, où son efficacité dépend davantage de son intégration dans les routines organisationnelles que de sa seule diffusion institutionnelle.

Conclusion

Cette recherche qualitative avait pour objectif d'analyser les déterminants de l'adoption du Balanced Scorecard (BSC) dans les universités publiques marocaines, en mobilisant une approche intégrative articulant les dimensions institutionnelles, organisationnelles et individuelles. Les résultats montrent que les pressions institutionnelles jouent un rôle déterminant dans l'introduction du BSC, en incitant les établissements à se conformer aux exigences de modernisation de la gestion publique et de renforcement de la performance. Toutefois, cette adoption demeure insuffisante pour garantir une appropriation effective de l'outil.

L'étude met en évidence que l'appropriation réelle du BSC dépend principalement des capacités organisationnelles internes, notamment l'engagement du leadership, la disponibilité des ressources technologiques et la qualité de la coordination entre les acteurs. À ces dimensions structurelles s'ajoute une dimension comportementale essentielle : la perception de l'utilité et de la facilité d'utilisation de l'outil, conformément au Modèle d'Acceptation de la Technologie, qui conditionne fortement son intégration dans les pratiques quotidiennes.

Dans cette perspective, les résultats confirment l'existence d'un écart persistant entre adoption formelle et appropriation effective du BSC. Ils soulignent ainsi que la réussite de son implémentation ne peut être expliquée uniquement par des facteurs institutionnels, mais repose sur une articulation cohérente entre pressions externes, contingences organisationnelles et adhésion des acteurs. L'adoption formelle apparaît dès lors comme une étape intermédiaire, dont l'efficacité dépend du degré d'internalisation de l'outil dans les routines organisationnelles.

Sur le plan managérial, cette recherche met en évidence plusieurs implications importantes pour les décideurs publics. Elle souligne d'abord le rôle central du leadership, dont l'implication active est indispensable pour favoriser l'appropriation du BSC et assurer une coordination efficace entre les niveaux hiérarchiques. Elle met ensuite en avant la nécessité de renforcer les compétences des acteurs à travers des dispositifs de formation et de sensibilisation adaptés, afin de favoriser une meilleure compréhension et un usage plus structuré des indicateurs de performance. Enfin, elle insiste sur l'importance d'une adaptation contextuelle du BSC, tenant compte des spécificités organisationnelles des établissements publics afin d'en faciliter l'intégration opérationnelle.

Cette recherche présente néanmoins certaines limites. Tout d'abord, son champ empirique, centré sur les universités publiques marocaines, limite la généralisation des résultats à d'autres contextes institutionnels. Ensuite, le recours à une approche qualitative fondée sur des entretiens peut introduire des biais liés à la subjectivité des répondants, malgré les précautions méthodologiques adoptées pour en assurer la rigueur. Enfin, l'analyse transversale ne permet pas de saisir les dynamiques évolutives de l'appropriation du BSC dans le temps.

Ces limites ouvrent la voie à plusieurs perspectives de recherche. Il serait pertinent de mobiliser des approches quantitatives à plus large échelle afin de tester et de valider le modèle conceptuel proposé dans différents contextes publics, aussi bien au niveau national qu'international. Des études longitudinales permettraient également d'analyser l'évolution des processus d'appropriation du BSC et d'identifier les conditions favorisant sa pérennisation. Par ailleurs, l'intégration de dimensions culturelles et politico-institutionnelles pourrait enrichir la compréhension des mécanismes d'adoption et d'utilisation des outils de pilotage stratégique.

En définitive, cette étude contribue à une meilleure compréhension de la complexité des processus d'adoption du Balanced Scorecard dans le secteur public. Elle montre que son efficacité ne dépend pas uniquement de son introduction formelle, mais surtout de son appropriation effective par les acteurs organisationnels. Elle enrichit ainsi la littérature sur la

gouvernance et le contrôle de gestion public en proposant un modèle conceptuel intégratif articulant pressions institutionnelles, contingences organisationnelles et facteurs comportementaux, tout en offrant des pistes concrètes pour améliorer l'implémentation des outils de pilotage stratégique dans les universités publiques.

BIBLIOGRAPHIE

- Aguinis, H., Burgi-Tian, J. (2023). Performance management around the world: solving the standardization vs adaptation dilemma. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, 2(2), 159–170.
- Andrews, R., Beynon, M. (2017). Managerial Networking and Stakeholder Support in Public Service Organizations. *Public Organization Review*, 17(1), 237–254.
- Arnaboldi, M., Lapsley, I., & Steccolini, I. (2015). Performance management in the public sector: The ultimate challenge. *Financial Accountability & Management*, 31(1), 1–22.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications.
- 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(2–3), 127–168.
- Czarniawska, B., & Joerges, B. (1996). Travels of ideas. In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Translating organizational change* (pp. 13–48). Walter de Gruyter.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- 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.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79–119.
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205–223.

Hasnaoui, R., & Fekkak, A. (2021). *Balanced Scorecard, outil de pilotage de la performance des organisations : Cas des académies de l'éducation et de formation au Maroc*. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2), 397–411.

Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529–558.

HOULIHAL, H., JELLOULI, T., & KSIR, Y. (2023). *Les centres hospitaliers universitaires à l'épreuve du Balanced Scorecard : une étude exploratoire de l'applicabilité du modèle*. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 4(2), 364–375.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on non-financial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88–95.

KAOUSSI, C., BENYAKHLAF, W., & OUBOUALI, Y. (2021). *L'alignement stratégique et la mesure de la performance des organisations sans but lucratif : Le Balanced Scorecard comme outil*. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(4), 683–701.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.

Madsen, D. (2025). Balanced Scorecard: History, Implementation, and Impact. *Encyclopedia*, 5(1), 1–39.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.

Modell, S. (2009). Institutional research on performance measurement and management in the public sector accounting literature: A review and assessment. *Financial Accountability & Management*, 25(3), 277–303.

Northcott, D., & Taulapapa, T. M. (2012). Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. *International Journal of Public Sector Management*, 25(3), 166–191.

Niven, P. R. (2008). *Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382.

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186–204.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.