

## **L'influence des composantes du tableau de bord prospectif sur la performance organisationnelle des PME Marocaines : Une exploration théorique**

### **The effect of the components of the balanced scorecard on the organizational performance of Moroccan SMEs: A theoretical investigation**

**ZAHIR Ahmed**

Doctorant

FSJES Mohammedia

Université Hassan II : Casablanca

Laboratoire de recherche sur l'entrepreneuriat et Management de l'environnement des PME  
Maroc

**Off.zahir@gmail.com**

**JAMAL Youssef**

Enseignant chercheur

FSJES Mohammedia

Université Hassan II : Casablanca

Président du Laboratoire de recherche sur l'entrepreneuriat et Management de l'environnement  
des PME  
Maroc

**prof.youssefjamal@gmail.com**

**LAHMOUCHI Mohammed**

Enseignant chercheur

FSJES Mohammedia

Université Hassan II : Casablanca

Laboratoire de recherche sur l'entrepreneuriat et Management de l'environnement des PME  
Maroc

**lahmouchi.mohamed@yahoo.fr**

**Date de soumission :** 30/04/2021

**Date d'acceptation :** 07/06/2021

**Pour citer cet article :**

ZAHIR. A, JAMAL. Y & LAHMOUCHI. M (2021), «L'influence des composantes du tableau de bord prospectif sur la performance organisationnelle des PME Marocaines : une exploration théorique», Revue Internationale du Chercheur «Volume 2: Numéro 2» pp: 1112-1131

### Résumé :

Face à un monde d'affaires complexe et en perpétuel changement, les conditions de concurrence intensives actuelles qui caractérisent aujourd'hui tous les secteurs de l'économie, un client très exigeant, la mondialisation des marchés, la rareté des ressources que nous connaissons et la digitalisation, les outils classiques et simplistes du contrôle de gestion ne sont plus adaptés dans les environnements actuels. Dans ce cadre, Il paraît évident que dans les années à venir réussiront uniquement les entreprises qui cherchent à se moderniser et à s'adapter aux nouveaux défis de l'environnement et qui seront plus aptes à tirer profit des opportunités et des facteurs clés de succès et à réduire les menaces auxquelles elles seront confrontées. La professionnalisation de la fonction contrôle de gestion s'avère donc nécessaire pour mieux mesurer et piloter la performance organisationnelle des entreprises notamment en contexte PME. Le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton constitue l'outil d'évaluation par excellence prenant en considération le facteur humain, organisationnel et relationnel et qui a réalisé une percée spectaculaire à travers le monde.

**Mots clés :** « tableau de bord prospectif ; performance organisationnelle ; PME ; contrôle de gestion ; facteurs clés de succès ».

### Abstract :

Faced with a complex and constantly changing business globe, the currently intensive and competitive conditions that characterize all economic sectors, namely : very demanding customers, the globalization of markets, the scarcity of resources and digitalization, classic and simplistic management control tools are no longer suitable in today's environments. In this context, it seems obvious that, in the coming years, only those companies which seek to modernize and adapt to the new challenges of the environment and which will be more able to take advantage of the opportunities and key factors of success and reduce the potential threats will succeed. The professionalization of the management control function is therefore necessary to better measure and manage the organizational performance of companies, particularly in an SME context. In this respect, having achieved spectacular breakthrough across the world, The Kaplan and Norton Balanced Scorecard remains an excellent assessment tool taking into consideration the human, organizational and relational factors.

**Keywords:** « balanced scorecard ; organizational performance ; SME ; management control ; key factors of success »

## Introduction

Face à un développement technologique rapide, un monde d'affaires complexe et en perpétuel changement, les turbulences de l'environnement économique, les conditions de concurrence intensives actuelles qui caractérisent aujourd'hui tous les secteurs de l'économie, un client très exigeant, la mondialisation des marchés, la rareté des ressources que nous connaissons et la digitalisation, les outils classiques et simplistes du contrôle de gestion ne sont plus adaptés dans les environnements actuels. Dans ce cadre, Il paraît évident que, dans les années à venir, réussiront uniquement les organisations et les entreprises qui cherchent à se moderniser et à s'adapter aux nouveaux défis de l'environnement et qui seront plus aptes à tirer profit des opportunités et des facteurs clés de succès et à réduire les menaces auxquelles elles seront confrontées

La professionnalisation de la fonction contrôle de gestion s'avère donc nécessaire pour mieux mesurer et piloter la performance organisationnelle des entreprises. Cette fonction constitue désormais dans les entreprises et les organisations, qu'elles soient grandes ou petites, une fonction tant stratégique qu'opérationnelle et un vecteur d'innovations organisationnelles et de conseils des dirigeants et des managers pour rationaliser leurs ressources, réduire les dysfonctionnements et améliorer en permanence leurs performances.

Dans ce cadre, différentes méthodes et outils stratégiques de contrôle de gestion ont été adoptés par les dirigeants des organisations et des entreprises dans le but de remédier aux insuffisances et aux critiques adressées au contrôle de gestion traditionnelle et de renforcer la logique de l'efficacité, de l'efficience et de la performance.

Le Balanced scorecard (BSC) formalisé par Robert Kaplan et David Norton (en 1992), est l'un de ces modèles à visée stratégique qui intègre des mesures stratégiques financières et non financières (Banker, et al.(2004), et Bourguignon, et al.(2004)). et considéré comme le système de management de la performance stratégique le mieux connu des chercheurs et des praticiens (Chenhall, 2005), Et constitue l'outil d'évaluation par excellence prenant en considération le facteur humain, organisationnel et relationnel et qui a réalisé une percée spectaculaire à travers le monde

Si, peut être le Balanced scorecard dans les grandes entreprises est plus au moins conforme à ce qu'est préconisé dans la littérature, la pratique du Balanced scorecard dans les PME soulève encore plusieurs interrogations (Germain, 2006). Bien que traditionnellement certaines PME sont gérées efficacement de façon intuitive sans recours aux outils de gestion,

cela expliquerait des faillites (Holmes et Nicholls, 1988; McMahon et Holmes, 1991), il est très important de doter ces entreprises d'outils de gestion capables d'assurer un minimum d'analyse et de prise de décision (Chapellier, 1994).

Malgré leur dominance en nombre et leur rôle important dans l'économie Marocaine, elles souffrent de plusieurs faiblesses : manque de dispositifs de pilotage, fragilité face à un environnement en perpétuel changement. Les chercheurs en contrôle de gestion s'intéressent assez peu à ce type d'entreprises, C'est pourquoi, il convient de multiplier et de diversifier les recherches théoriques et empiriques sur les PME pour aider les dirigeants de ce type d'entreprise et ceux qui les conseillent et d'aboutir à une meilleure compréhension de leur fonctionnement.

De ce fait, La performance organisationnelle constitue un souci permanent des dirigeants des entreprises et des organisations, Toute organisation vise à être performante Demeestère (2002).

A travers cet article, nous allons essayer de mettre l'accent sur la relation pouvant exister entre les composantes du tableau de bord prospectif et l'amélioration de la performance organisationnelle de l'entreprise. D'où l'utilité de traiter la problématique suivante : **Dans quelle mesure les composantes du tableau de bord prospectif, permettent-elles d'améliorer la performance organisationnelle des PME Marocaines?**

Pour tenter de répondre à cette question, nous allons présenter dans la première partie, le cadre conceptuel des principales composantes du tableau de bord prospectif. Ensuite, nous allons passer à détailler le concept de performance de l'entreprise. Enfin, nous allons examiner l'influence des composantes du tableau de bord prospectif sur la performance organisationnelle de l'entreprise. Les résultats de notre revue de littérature vont être matérialisés par la formulation des hypothèses et la proposition d'un modèle de recherche qui constitue le point de départ d'une étude empirique auprès des PME Marocaines

## **1) La performance organisationnelle des PME**

### **1-1 La PME un champ de recherche**

La petite et moyenne entreprise « est avant tout une entreprise juridiquement, sinon financièrement indépendante, opérant dans des secteurs primaires, manufacturiers ou des services, et dont les fonctions de responsabilités incombent le plus souvent à une personne en général seul propriétaire du capital » (Julien, 1988).

Les recherches sur les PME ont commencé à se développer dès la fin des années 1970. Durant cette période, un vrai débat a été déclenché entre deux approches antagonistes : pour les partisans de la 1<sup>ère</sup> approche l'effet taille est contingent du fait que les PME sont hétérogènes, alors que les partisans du deuxième courant tiennent compte de la spécificité des PME et essaient de l'unifier par une seule approche prépondérante et universelle qui est la taille (Julien et Marchesnay, 1988). Dans cet article on va essayer de créer un cadre d'analyse conciliant « spécificité » et « diversité » (Torrès, 1997)

Au Maroc, les PME constituent le centre névralgique de notre économie et disposent d'une importance significative dans le tissu économique dans lequel elles représentent plus de 95% selon les statistiques de Maroc PME, mais souffrent quand même de plusieurs faiblesses : manque de dispositifs de pilotage, fragilité face à un environnement en perpétuel changement,... Face à ces évolutions, les dirigeants de PME Marocaines ressentent le besoin de mettre en place des systèmes de management de leur performance, le tableau de bord prospectif pourrait offrir une réponse à ce besoin.

L'ambiguïté qui entoure la définition de la PME au Maroc est l'un des problèmes les plus reconnus par les auteurs et les praticiens. Toutefois, il n'existe pas une définition unique des PME, Comme indiqué par Torres « la PME ne revêt pas la même signification selon les régions. »(Torrès, 1999)

Au Maroc, la définition de la PME a connu une évolution : la procédure simplifiée accélérée (PSA) de 1972, les définitions de la ligne pilote (1978-1979), le Programme d'assistance intégrée (PAI), le code des investissements de 1983, Bank Al -Maghrib de 1987, le programme de mise à niveau FOGAM, sous-commission de PME/PMI 2000

La loi 53-00 formant Charte de la PME (2002), a proposé une définition officielle pour les PME au Maroc, basée sur deux critères : l'effectif et le chiffre d'affaires :

- ✓ L'effectif permanent ne doit pas dépasser 200 personnes
- ✓ Le chiffre d'affaires réalisé au cours des deux derniers exercices doit être inférieur à 75 millions de DH, ou un total de bilan inférieur à 50 millions de DH.

**Tableau N°1 : Classification des PME Marocaines selon la charte de la PME(2002)**

Type d'entreprise	Effectif permanent	Chiffre d'affaires	ou Total du bilan
Petites et moyennes entreprises	≤200 personnes	≤ 75 Millions de DHS	≤ 50 Millions de DHS

Source : les auteurs

Cependant, une nouvelle définition de la PME a été élaborée par Maroc PME a retenu le seul critère du chiffre d'affaire :

- ✓ La Très Petite Entreprise (TPE) ou la micro entreprise est définie par un chiffre d'affaire inférieur à 3 millions de dhs.
- ✓ La Petite Entreprise (PE) est définie par un chiffre d'affaire supérieur ou égal à 3 millions de dhs et inférieur à 10 millions de dhs.
- ✓ La Moyenne Entreprise (ME) est définie par un chiffre d'affaire supérieur ou égal à 10 millions de dhs et inférieur à 175 millions de dhs.

**Tableau N°2 : classification des PME Marocaines selon le critère chiffre d'affaires proposée par Maroc PME**

Taille CA	La très petite entreprise	La petite entreprise	La moyenne entreprise
<b>Chiffre d'affaires retenu</b>	0 Millions DHS $\leq CA$ <3 Millions DHS	3 Millions DHS $\leq CA <$ 10 Millions DHS	10 Millions DHS $\leq CA < 75$ Millions DHS

Source : les auteurs

Cette définition qui ne tient compte que du critère chiffre d'affaires nous a paru la plus souple et la plus efficace sur laquelle on va se baser dans la suite de notre travail.

## 1-2 Elucidation du concept performance organisationnelle

Depuis son émergence, le terme performance a fait l'objet de plusieurs tentatives de définition et des modifications

Etymologiquement, le terme « performance », apparu au 13ème siècle et venu de l'ancien français parformer qui signifiait « accomplissement et exécution ». A cette époque, Le mot a été introduit en français comme terme de turf afin d'exprimer à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course.

En 1867, la performance était utilisée dans le domaine sportif elle désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète où elle faisait référence à un résultat exceptionnel

Au début du 20ème siècle, elle a été employée dans le domaine du chemin de fer, elle indiquait de manière chiffrée les possibilités optimales d'une. Et en 1929, la notion est entrée dans le langage de la psychologie. Le mot performance apparaît pour la première fois dans un titre d'ouvrage en gestion en 1979 (Bessire, 1999).

La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (Bouquin, 1986 ; Bescos et al.1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999, Villarmois, 2001 ...) et plus récemment Cette notion est omniprésente et mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable (Capron et Quairel, 2005 ; Boutti, 2010).

Il est important de souligner que Dans la documentation et dans Les travaux de recherche publiés sur la performance, certains auteurs l'assimilent à l'efficacité, l'efficience, la compétitivité, la productivité, la rentabilité,... selon la littérature d'autres termes sont également associés tels que le succès, l'excellence, la santé, la réussite,...ce qui revêt un caractère polysémique, polymorphe et multidisciplinaire de la notion de performance qui intéresse de nombreuses disciplines : gestion, économie, politique, linguistique, art, sociologie, philosophie, sport, etc.

Bourguignon (1995; 2000), constate que la performance peut prendre trois sens :

- La performance est succès : du point de vue de l'acteur qui l'évalue (l'observateur).
- La performance est résultat de l'action : l'évaluation ex post des résultats obtenus sans jugement de valeur (Bouquin, 1986, p.114).
- La performance est action: ce sens ne fait pas référence à un résultat mais à la mise en place d'une action (Baird, 1986).

En résumé, d'après ces trois sens, l'idée de performance est relative à l'action d'abord puis au résultat observé par la suite (Pesqueux, 2002).

« Une entreprise performante est celle qui fait mieux que ses concurrents sur le moyen terme, dans l'idéal sur l'ensemble des paramètres définissant la performance » Lebas (1995)

La performance est le résultat de décisions logiques et rationnelles ayant une cohérence entre elles (Bessire (1999))

Pour Machesnay (1991), la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché. L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance : L'efficacité, L'efficience et L'effectivité

Chandler (1992, p.122) considère la performance comme « une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique »

(Lorino, 1997), a aussi lié cette notion de performance avec la réalisation des objectifs en précisant que « Est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ».

Bourguignon (2000, p.934) a défini la performance comme étant « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs ». D'un autre côté Calori et Atamer (2003) ont proposé la formule suivante de la Performance organisationnelle  
Performance organisationnelle = position stratégique x ressources mobilisées x manières de mettre en œuvre les ressources

La logique financière offre une solution mais qui est depuis longtemps problématique. C'est ainsi que Bouquin (2004, p.63) a lié la notion de la performance avec les trois « E », à savoir : l'Economie, l'Effizienz et l'Efficacité

Pour Notat (2007), la performance renvoie à un résultat accompli à un instant "T", toujours en référence à un contexte, à un objectif et à un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine.

La performance peut être associée à quatre principes fondamentaux: La pertinence, La cohérence, L'effizienz et l'efficacité Marion et al. (2012, p.93)

(Grandjean, 2015, p. 10). Le mot « performance » est donc « attrape tout » (Pesqueux)

Le modèle le plus intéressant des dimensions de la performance est celui qui est fondé par Morin (1994), qui évalue la performance comme une complexité divisée en quatre parties : la pérennité, l'effizienz économique, la valeur des ressources humaines et la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes (Morin & al, 1996). Morin & al montrent que la performance organisationnelle est le produit de ces quatre axes :

### **1-3 Mesure de la performance organisationnelle**

« La performance organisationnelle est définie comme étant l'effizienz et l'efficacité des éléments pouvant influencer la profitabilité et la croissance des organisations » V. Venkatraman (1989),

La relation entre le but de la recherche et la performance organisationnelle, la validité du construit de la performance organisationnelle Constituent des défis majeurs qui peuvent compliquer la mesure de la performance organisationnelle

Pour la mesure de la performance organisationnelle, nous nous sommes inspirés des travaux de Desphandé et al. (1993), Lassaad et Khamoussi (2010) et Deutou Nkengwou.Z. & All. (2019) qui mesurent la performance organisationnelle par référence à l'étude de Venkatraman

en 1989 en fonction de cinq dimensions : le taux de croissance, la part du marché, La prospérité, la profitabilité et l'innovation.

**Tableau N°3 : les principales mesures de la performance organisationnelle**

la variable dépendante	Les dimensions	La mesure retenue
<b>Performance organisationnelle</b>	la prospérité	Degré de prospérité
	la part du marché	niveau de part du marché
	le taux de croissance	niveau de taux de croissance
	la profitabilité	niveau de profitabilité
	l'innovation	degré d'innovation

**Source : les auteurs**

## 2) Le tableau de bord prospectif : Revue de littérature

### 2-1 Genèse et définition du tableau de bord prospectif

« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation. » (Anthony ,1965)

Cette conception a été fortement critiquée dans la mesure où elle était focalisée sur des données d'un contrôle de gestion traditionnel : ratios de productivité, calcul des coûts internes et externes, ratios financiers généralistes, sans tenir compte de l'environnement dans lequel l'organisation évolue. en 1994, Bouquin soulignait qu'à cause de la complexité de l'environnement et de la concurrence accrue , pour évaluer la performance des organisations, il importe désormais de ne plus se contenter exclusivement de l'aspect financier, puisque la performance n'est plus liée seulement aux calculs des coûts, mais aussi d'analyser l'organisation sous l'angle des processus, de rapprocher les niveaux opérationnels et stratégiques, De tenir compte L'environnement de l'organisation et le capital immatériel qui constitue l'élément du renouveau du management moderne

Les critiques adressées au contrôle de gestion classique et particulièrement aux insuffisances de la technique budgétaire ont poussé de nombreux chercheurs et praticiens (Hopwood, 1973 ; Anthony et al., 1984 ; Merchant,1985 ; kaplan et norton 1992 ; Mendoza et Zrihen, 1999 ; Méric, 2003) de suggérer des systèmes de mesure de la performance non seulement sur la base d'indicateurs financiers mais aussi est surtout d'indicateurs non financiers et de montrer

Le besoin d'avoir des outils plus appropriés au pilotage actuel de la performance des organisations tels que le tableau de bord prospectif .

Le tableau de bord prospectif encore appelé « tableau de bord stratégique » ou encore « tableau de bord équilibré » ou Le Balanced Scorecard, est issu des travaux des consultants américains Robert S. Kaplan (professeur à la Harvard Business School) et David Norton (consultant) en 1992 aux Etats-Unis dans la Harvard Business review., Les racines du tableau de bord prospectif proviennent d'un projet conduit par Général Électric dans les années 1950 dans le but de développer des mesures de performance pour les différentes unités du groupe (Kaplan 2010) .Kaplan et Norton se sont basés sur l'article de Lewis en 1955 huit objectifs ont été proposés (un financier et sept non financiers) pour créer leur tableau de bord prospectif.

Le tableau de bord prospectif (TBP) est un système de mesure de la performance équilibré : entre indicateurs financiers et non financiers ; entre court terme et long terme ; entre indicateurs intermédiaires et mesures des résultats. Ces indicateurs sont répartis sur quatre axes (financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel). Mais surtout, ils sont reliés entre eux par des relations de cause à effet qui dessinent la stratégie.

Il est à souligné que le concept du tableau de bord prospectif a évolué dans le temps (Cobbold & Lawrie, 2002). En effet, Dans sa conception classique, celui-ci se présentait comme un outil de gestion synthétique. Mais en pratique, il est devenu un système de management à part entière (Kaplan et Norton, 1996 ; Pesqueux et al. 2003). Par la suite, il est considéré comme un outil d'élaboration de la carte stratégique (Kaplan et Norton, 2000) pour devenir ensuite un outil d'alignement stratégique (Kaplan et Norton, 2006) et enfin, dans une quatrième étape, un outil d'élaboration de la stratégie (Kaplan et Norton, 2008).

## **2-2 Les composantes du tableau de bord prospectif**

Plus concrètement, le tableau de bord prospectif est une combinaison de mesures financières et opérationnelles classées selon quatre dimensions (Errami. Y, 2004). : Les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

### **2-2-1 La dimension résultats financiers :**

Elle définit les indicateurs de rentabilité, de marge, de chiffre d'affaires et d'utilisation des actifs.

### 2-2-2 La dimension clients :

Elle évalue l'appréciation des prestations par le client

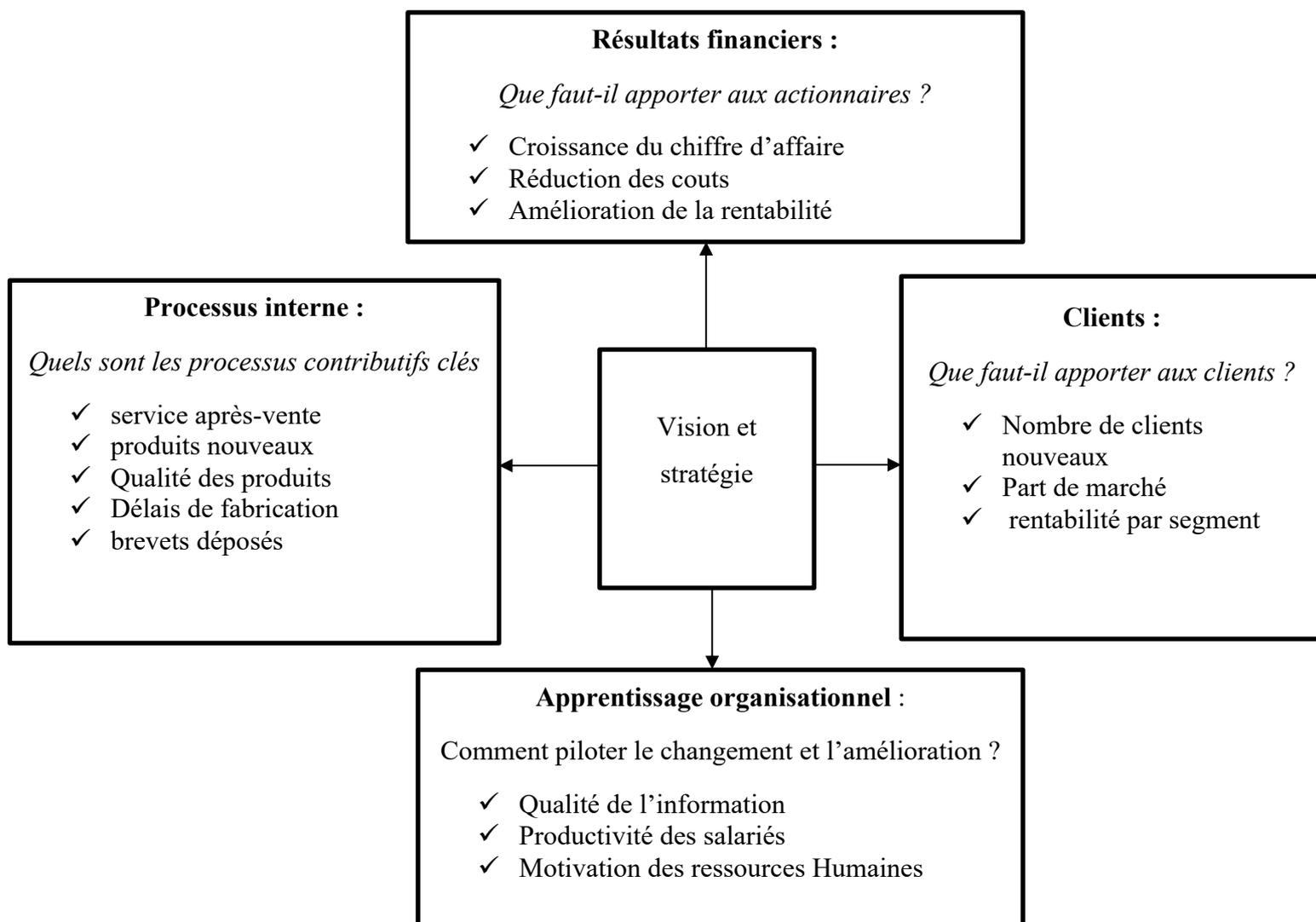
### 2-2-3 La dimension processus internes :

Kaplan et Norton préconisent de faire porter l'effort sur les processus contributifs clés : production, recherche et développement, support, commercialisation,...

### 2-2-4 La dimension apprentissage organisationnel :

Elle traite de la dimension humaine. Il s'intéresse principalement au potentiel d'implication des salariés et des conditions de travail en traitant principalement : le niveau de satisfaction de salariés et leur niveau de compétences.

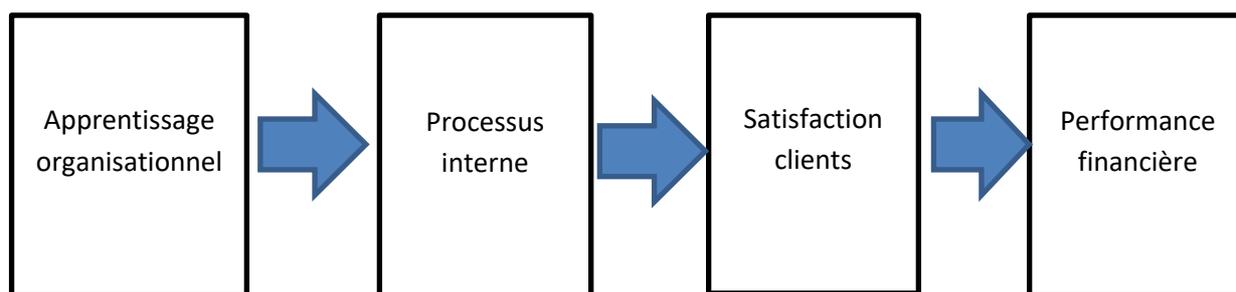
Figure N°1 : les composantes du tableau de bord prospectif



Source : Le balanced scorecard de Kaplan et Norton (1992)

Le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton permet de décliner la stratégie globale en objectifs financiers, commerciaux, de production et de ressources humaines. Lier des récompenses salariales à la mesure du rendement. Il donne des données quantitatives sur des objectifs qualitatifs (qualité, le service à la clientèle, l'implication du personnel ...). (Graham A.K, 2001). Chacun des thèmes a ses propres objectifs avec ses indicateurs qui s'inscrivent dans un schéma de causalité.

**Figure N°2: La chaîne de causalité au sein du tableau de bord prospectif**



**Source : Giraud, Saulpic et Bonnier, 2008**

Ainsi les compétences humaines (dans l'axe apprentissage organisationnel) permettent d'améliorer la productivité et la qualité des services (des processus internes), ce qui induira une meilleure satisfaction des clients et par conséquent une rentabilité plus forte

### 2-3 Les principales mesures des composantes du tableau de bord prospectif

**Tableau N°4 : Les principales mesures des composantes du tableau de bord prospectif**

<b>Dimension</b>	<b>Mesure</b>
<b>Finance</b>	Valeur ajoutée Croissance de ventes Cash-flow Retour sur capital investi
<b>Client</b>	Satisfaction Rétention et acquisition des clients Part de marché et profitabilité
<b>Processus internes</b>	Innovation : capacité de l'entreprise à déceler les besoins futurs des clients Production : mesure de la qualité, cycle de production, les couts

	Service après-vente : garantie, réparation, traitement des défauts et retours
<b>Apprentissage organisationnel</b>	Employés : rétention, formation, compétence, motivation et moral Systèmes : disponibilité en temps réel de l'information dont a besoin l'organisation commerciale

Source : Cappelletti. L et Al. (2014), contrôle de gestion, Editions Dunod .P.69

### 3) Influence des composantes du tableau de bord prospectif sur la performance de l'entreprise

#### 3-1 Synthèse des différentes études sur l'impact du tableau de bord prospectif sur la performance organisationnelle

Les recherche sur les PME ont commencé à se développer dès la fin des années 1970. un vrai débat a eu lieu durant cette période entre deux approches antagonistes. Dans cette recherche on va essayer à créer un cadre d'analyse conciliant « spécificité » et « diversité » (Torrés, 1997)

Suite à une étude réalisée par Inamar, Kaplan et Reynolds en (2002), portant sur l'implantation d'un tableau de bord prospectif au sein des organisations de soins de santé, les dirigeants de ces entreprises ont saisi les avantages de l'implantation d'un tableau de bord prospectif et sont d'avis que celui-ci constitue un outil de gestion de la performance.

Des études dans différents pays font état des cas d'adoption des tableaux de bord prospectif dans les PME (Tennant et Tanoren, 2005 ; Germain ,2005 ; Sousa et al. 2006 ; Rautenstrauch, 2006 ; Trebucq, 2011).

Quelques auteurs estiment que le modèle de tableau de bord prospectif permet aux PME d'accroître leur compétitivité, de formaliser leur stratégies et de faire face à l'incertitude et le changement perpétuel de l'environnement (Norton et Kaplan ,2001 ; Tennant et Tanoren, 2005 ; Naro ,2006 ; Fernandes et al. 2006 ; Gumbus et Lussier, 2006 ; Santin et Van Caillie, 2006).

Dans le même registre, Bouamama.M a conclu que les contenus des tableaux de bord sont fonction des facteurs de contingence comportementales et organisationnelles et impactent par

conséquent le pilotage de la performance des entreprises à taille intermédiaire en France (BOUAMAMA.M. (2015).

Elhamma a remarqué sur la base d'une étude dans 30 PME marocaines que la performance de l'entreprise s'améliore avec l'utilisation du tableau de bord prospectif. Elhamma.M (2014)

Ce résultat rejoint les travaux de Deutou Nkengwou.Z et al. Qui affirment une amélioration de la performance organisationnelle des PME grâce à l'utilisation du tableau de bord équilibré. Et ce, après avoir mené une étude auprès de 148 PME Camerounaises (Deuto-Nkengwou, et al. 2019).

Dans la même logique, Les résultats d'une recherche empirique obtenus par OUHADI.S et al. (2018), sur Les attributs des systèmes de mesure de la performance de 57 PME marocaines montrent que Les dirigeants de PME ressentent le besoin de produire et de diffuser à des périodicités rapprochées des données formalisées leur permettant d'évaluer la performance de leur organisation.

Zian a confirmé à travers son étude sur 1536 PME Marocaines que plus les tableaux de bord sont développés plus Le pilotage de la performance est plus important. Zian .H (2013)

### **3-2 Théories mobilisées**

Diverses théories permettent d'expliquer l'influence des outils de contrôle de gestion tel que le tableau de bord prospectif sur la performance des entreprises. Notre travail trouve une explication à travers la théorie de la contingence et la théorie générale de la diffusion des innovations

#### **3-2-1 La théorie de la contingence**

Les théories de la contingence regroupent les travaux de plusieurs auteurs des années 1950 aux années 1970 postulent que des variables de contexte influencent de manière déterminante les structures, les processus internes et les caractéristiques des organisations (Woodward ; 1965, Burns et Stalker ;1961, Lawrence et Lorsch ;1967)

Les théories de la contingence stratégique s'inscrivent en critique des théories de la contingence structurelle laissant une trop grande importance à l'environnement. Minzberg.H (1982), le principal représentant de l'école de la contingence, affirme que la structure est liée aux buts que se fixent les dirigeants et à la nature de l'environnement.

### 3-2-2 La théorie générale de la diffusion des innovations

La théorie générale de la diffusion des innovations, développée par Rogers(1983), explique les phénomènes de l'adoption et de la diffusion d'innovations diverses à l'intérieur d'un groupe social.

Si les PME Marocaines perçoivent le tableau de bord prospectif comme une innovation dans leur Management donc la perception de l'avantage associé conditionne l'implantation de cet outil de gestion dans leur gestion.

Cette théorie suppose que les éléments reliés au système social, au canal de communication à la conception des attributs de l'innovation, à l'agent de changement et au type de décision vont agir sur la rapidité avec laquelle une innovation est adoptée par une population

Dans ces circonstances, il nous a paru opportun de vérifier l'importance de l'impact de chacune des quatre composantes du tableau de bord prospectif, sur l'amélioration de la performance organisationnelle des PME.

### 3-3 Les hypothèses et le modèle conceptuel de recherche

Dans le cadre de notre recherche, nous avons **quatre** variables indépendantes : le variable résultat financier, la variable clients, la variable processus interne et la variable apprentissage organisationnel. Et **une** variable dépendante : la performance organisationnelle « PER-ORG »

**Tableau N°5 : Les variables du modèle**

<b>La variable dépendante</b>	la performance organisationnelle « PER-ORG »
<b>Les variables indépendantes</b>	résultat financier
	Clients
	processus interne
	apprentissage organisationnel.

**Source : les auteurs**

#### 3-3-1 Les hypothèses de recherche

**Hypothèse 1** : l'axe résultats financiers influencerait significativement la performance organisationnelle des PME Marocaines.

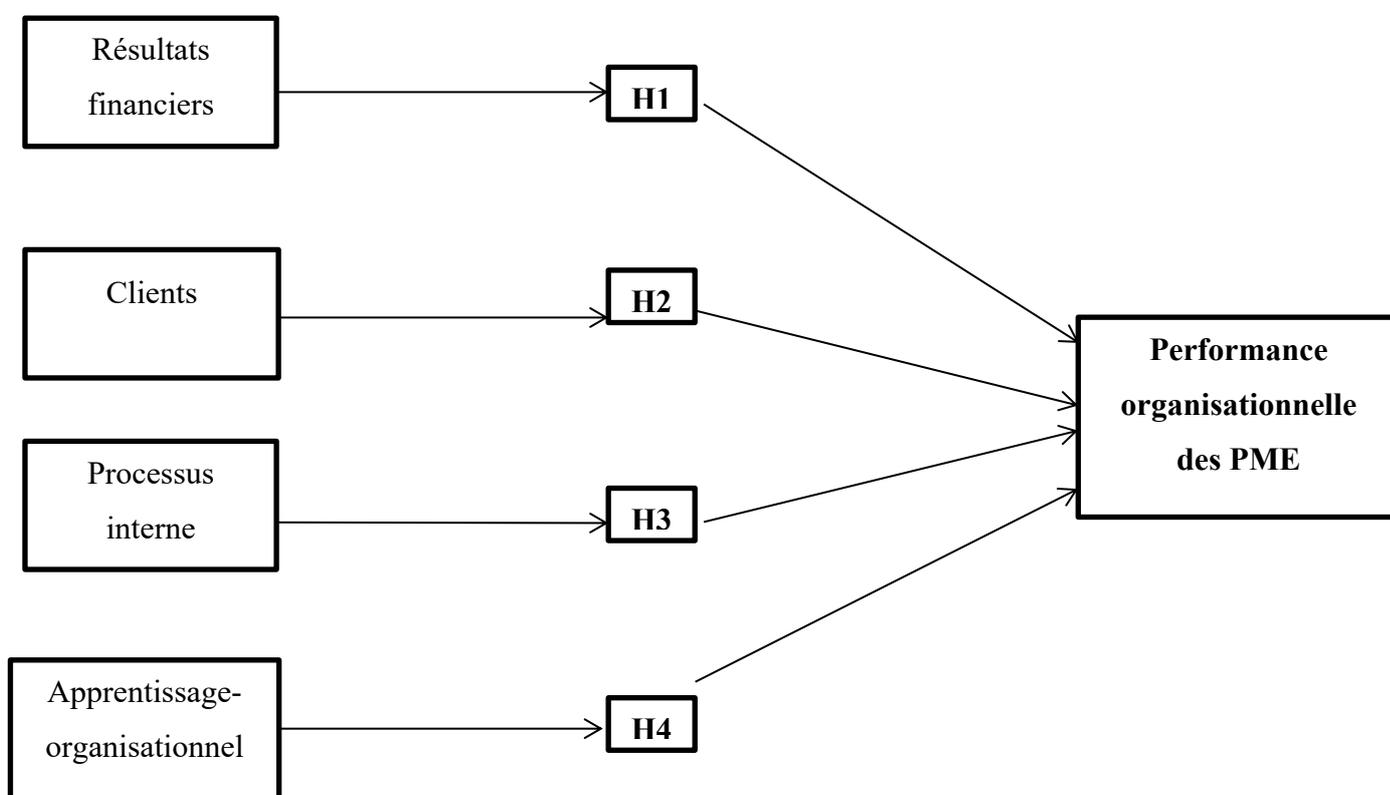
**Hypothèse 2** : l'axe client influencerait significativement la performance organisationnelle des PME Marocaines.

**Hypothèse 3** : l'axe processus interne influencerait significativement la performance organisationnelle des PME Marocaines.

**Hypothèse 4** : L'axe apprentissage organisationnel influencerait significativement la performance organisationnelle des PME Marocaines.

Ainsi on peut présenter notre modèle conceptuel de recherche schématisant les rapports entre les composantes du tableau de bord prospectif et la performance organisationnelle des PME Marocaines.

### 3-3-2 le modèle conceptuel de recherche



### Conclusion :

Cet article présente une revue de littérature sur l'impact des composantes du Tableau de Bord prospectif sur l'amélioration de la performance organisationnelle des PME marocaines qui constituent le centre névralgique de l'économie, un sujet faiblement exploité ou traité d'une manière implicite au Maroc. L'analyse de la littérature montre que le tableau de bord prospectif à travers ses quatre composantes pourrait constituer un outil de mesure par excellence pour les PME Marocaines dans l'amélioration de leur performance organisationnelle, dans la mesure où les compétences humaines permettent d'améliorer la



productivité et la qualité des services, ce qui induira une meilleure satisfaction des clients et par conséquent une rentabilité plus forte. L'objectif principal de cette recherche consiste à présenter aux dirigeants des PME Marocaines et ceux qui les conseillent un cadre de référence théorique pour la conception, l'amélioration et l'évaluation de leur performance et à combler le manque d'études constaté à ce niveau. Comme perspective, il serait intéressant de tester empiriquement notre modèle de recherche pour confirmer ou infirmer nos hypothèses.

## BIBLIOGRAPHIE

### 1. Articles de revues

**BERGERON.H. (2000)**, " Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? ", 21ème Congrès de l'Association Française de comptabilité, Angers, 21p.

**BESSIRE.D. (1999)**, "Définir la performance", Comptabilité-Contrôle-Audit, septembre, pp. 127-150.

**Bouquin H., (1996)**, « Pourquoi le contrôle de gestion existe-t-il encore », Gestion, Vol.21, n°3, pp.97-103, septembre.

**BOURGUIGNON.A. (1995)**, "Peut-on définir la performance ? " Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 61-66.

**DEUTOU NKENGWOU Z. & Ail. (2019)** « OUTILS DE CONTROLE DE GESTION ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES PME CAMEROUNAISES» Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 88- 118

**ELHAMMA.A. (2014)**, "performance du balance scorecard : perception des responsables des entreprises", Revue International de Management et de la Stratégie, N°5, pp.1-9.

**ERRAMI Y. (2004)**, " Les apports du Balanced Scorecard à la recherche de la performance ", Actes de la journée de recherche « La performance : de la mesure à l'action », CERMAT, Tours, 10 p. 92

**KAPLAN.R &NORTON.D.(1992)**, "Balanced scorecard - Measure that drive performance", Harvard Business Review, january-february 1992, pp.71-79

**KAPLAN R. S. et NORTON D. (2000)**, Having trouble with your strategy? Then map it", Harvard Business Review, vol. 78, n° 5, pp. 167-176.

**Lassaad, B. M. et Khamoussi, H.,** « La participation budgétaire et la performance organisationnelle dans un contexte compétitif », Revue Libanaise de Gestion et d'Economie, No 5, 2010, pp.1-25.

**LEBAS. M. (1995)**, "Oui, il faut définir la performance", Revue Française de

**Marchesnay .M. (1991)**, La PME : une gestion spécifique, Économie rurale, Vol. 206, N° 1, pp. 11-17.

**OUHADIS &Al. (2018)**, les attributs des systèmes de mesure de la performance des PME Marocaines : les résultats d'une recherche empirique, la Revue marocaine de contrôle de gestion, N°1, PP.1-14.

**ORIoT F. et MISIASZEK E. (2012)**. Le Balanced Scorecard au filtre d'une PME française. Ou pourquoi les PME préfèrent le "sur-mesure", Revue française de gestion, vol. 38, n°225 juin-juillet 2012, pp.27- 43.

**TORRÈS.O. (1997)**, " Pour une approche contingente de la spécificité de la PME ", *Revue Internationale PME*, Vol. 10, N° 2, pp. 9-43.

**Venkatraman, N. (1989)**, « The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence », *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 513-525.

## 2. Livres

**ANTHONY N. (1965)**, *Planning and Control Systems, A Framework for Analysis*, Boston, Graduate School of Business Administration, Harvard University. p. 89-101

**BOUQUIN. H. (2004)**, *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris, 508 p.

**BOURGUIGNON A. (2000)**, " Performance et contrôle de gestion ", *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica, pp. 931-941

**Cappelletti.L &Al. (2014)**, *contrôle de gestion*, Editions Dunod.

**Kaplan R.S. et Norton D.P (1996)**, "The balanced scorecard: translating strategy into action", Harvard Business Press, Boston.

**KAPLAN S. et NORTON D. P. (1998)**, " Le tableau de bord prospectif ",

**KAPLAN R. S. et NORTON D. P. (2001)**, *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Edition d'Organisation, Paris, 300 p

**KAPLAN R. S. et NORTON D. (2004)**, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* ", Harvard Business School Press, Boston. 331

**Lorino P. (2001)**, *Méthodes et pratiques de la performance*, Editions d'organisation, Paris.

## 3. Thèses

**BOUAMAMA.M, (2015)**, *Nouveaux défis du système de mesure de la performance: cas des tableaux de bord*



**Zian, H., (2013),** Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des entreprises en quête de performances, Thèse de Doctorat Soutenue à l'Université Montesquieu - Bordeaux IV

**4. Site web :**

BERLAND N. (2009), Mesurer et piloter la performance, e-book, [www.management.free.fr](http://www.management.free.fr)

**5. Rapports et lois :**

**LOI N° 53-00** formant charte de la petite et moyenne entreprise promulgué pour le dahir n° 1-02-188 du 12 jomada i 1423 (23 juillet 2002).