

Vers un modèle simplifié du Balanced Scorecard pour les PME marocaines : une approche fondée sur la littérature

Towards a Simplified Balanced Scorecard Model for Moroccan SMEs: A Literature-Based Approach

Driss EL KADIRI BOUTCHICH, (Enseignant-chercheur)

Directeur du Laboratoire MADEO
École Supérieure de Technologie, Oujda.
Université Mohammed Premier d'Oujda, Maroc

Hind BENNACEUR, (Doctorante)

Laboratoire MADEO
École Supérieure de Technologie Oujda
Université Mohammed Premier d'Oujda, Maroc

Adresse de correspondance :	École Supérieure de Technologie d'Oujda BP 473, Complexe universitaire Al Qods - Oujda 60000 Université Mohamed Premier d'Oujda Adresse de correspondance : Oujda 60000 Tél. +212 536 500 224 Fax: +212 536 500 223
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	L KADIRI BOUTCHICH, D., & BENNACEUR, H. (2025). Vers un modèle simplifié du Balanced Scorecard pour les PME marocaines : une approche fondée sur la littérature. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(8), 322–338.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Vers un modèle simplifié du Balanced Scorecard pour les PME marocaines : une approche fondée sur la littérature

Résumé :

Face à une concurrence de plus en plus acharnée, à la rareté des ressources et à l'accélération de la digitalisation, les outils traditionnels du contrôle de gestion apparaissent désormais insuffisants pour garantir la performance durable des entreprises marocaines. Les petites et moyennes entreprises (PME), qui représentent plus de 95 % du tissu économique national, se trouvent particulièrement exposées à ces défis. Dans ce contexte, le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard) de Kaplan et Norton s'impose comme un outil de pilotage stratégique pertinent. En intégrant les dimensions humaines, organisationnelles et relationnelles, il permet aux entreprises, indépendamment de leur taille, de saisir les opportunités, d'identifier les risques et de structurer leur démarche de création de valeur.

Le présent article vise à proposer un modèle simplifié et adapté du Balanced Scorecard pour les PME marocaines, fondé exclusivement sur une analyse critique de la littérature académique nationale et internationale. En mobilisant les résultats d'études antérieures menées dans des contextes similaires, l'article identifie les ajustements nécessaires au niveau des axes stratégiques et des indicateurs de performance. La démarche retenue est de nature inductive, s'appuyant sur les enseignements déjà validés pour en déduire les besoins spécifiques des PME marocaines.

La problématique centrale à laquelle cet article entend répondre est la suivante : Quel modèle simplifié du Balanced Scorecard peut répondre aux exigences de performance et de durabilité des PME marocaines, tout en restant fidèle à l'esprit du modèle original ?

Mots-clés: Balanced Scorecard, PME, Performance.

Classification JEL: M40 et M41 et L26

Type du papier : Recherche Théorique.

Abstract :

In the face of increasingly fierce competition, resource scarcity, and accelerated digitalization, traditional management control tools are proving inadequate to ensure the sustainable performance of Moroccan companies. Small and medium-sized enterprises (SMEs), which account for over 95% of the national economic fabric, are particularly vulnerable to these challenges. In this context, Kaplan and Norton's Balanced Scorecard emerges as a relevant strategic management tool. By integrating human, organizational, and relational dimensions, it enables companies—regardless of their size—to seize opportunities, identify risks, and structure their value creation process.

This article aims to propose a simplified and adapted Balanced Scorecard model for Moroccan SMEs, based exclusively on a critical analysis of national and international academic literature. By leveraging the results of previous studies conducted in similar contexts, the article identifies the necessary adjustments in terms of strategic axes and performance indicators. The approach adopted is inductive in nature, relying on validated findings to infer the specific needs of Moroccan SMEs.

The central research questions this article seeks to address is as follows: What simplified Balanced Scorecard model can meet the performance and sustainability requirements of Moroccan SMEs, while remaining faithful to the spirit of the original model?

Keywords: Balanced Scorecard, SMEs, Performance.

JEL Classification : M40 et M41 et L26

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Récemment avec la période de forte incertitude que nous traversons marquer par l'absence de visibilité à court terme, et la concurrence de plus en plus acharnée, ce que l'on attend des entreprises, ce n'est plus d'être compétentes, mais de faire face à la concurrence, de se démarquer les uns des autres.

Dans ce climat de transformation, plusieurs recherches menées entre 1984 et 1992 ont contribué à élargir la conception traditionnelle de la performance en entreprise. Cette dernière ne se limite plus uniquement au volet financier, mais englobe désormais une pluralité d'aspects, parmi lesquels la satisfaction client, la qualité des processus internes, ainsi que la capacité d'apprentissage et d'innovation organisationnelle. C'est dans ce cadre qu'est apparu le tableau de bord prospectif, ou Balanced Scorecard (BSC), conçu par Robert Kaplan et David Norton, professeurs à l'université d'Harvard. Ce modèle s'est imposé comme un outil de pilotage stratégique innovant, visant à traduire la vision et la stratégie d'une entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs répartis sur plusieurs axes complémentaires.

Le BSC repose sur quatre dimensions interdépendantes. Le premier axe, financier, évalue la performance de l'entreprise du point de vue des actionnaires et investisseurs, en mettant l'accent sur la rentabilité, la croissance et la création de valeur. Le deuxième axe, centré sur le client, permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à satisfaire les attentes du marché, à fidéliser sa clientèle et à développer des relations durables. Le troisième axe concerne les processus internes, et s'attache à identifier et améliorer les activités clés qui génèrent de la valeur. Enfin, l'axe relatif à l'apprentissage organisationnel se focalise sur les compétences, l'innovation, la formation et le climat de travail, indispensables à la transformation continue de l'entreprise. Kaplan et Norton (1992) soulignent ainsi la complémentarité de ces perspectives comme levier de performance globale, à la fois opérationnelle et stratégique.

La structuration de cet article s'articule alors autour de trois grandes parties, visant à répondre à l'objectif principal : proposer un modèle simplifié du Balanced Scorecard (BSC) adapté aux spécificités des PME marocaines.

Dans un premier temps, une revue de littérature permet de poser les fondements théoriques du BSC, en revenant sur ses origines, ses principes et sa structure telle que développée par Kaplan et Norton et d'autres auteurs contemporains. Cette section s'attache également à mettre en évidence les apports et les limites de ce modèle dans divers contextes organisationnels, avant de se concentrer plus spécifiquement sur les PME. À ce titre, une attention particulière est portée aux obstacles identifiés dans la littérature concernant l'implémentation du BSC dans les petites et moyennes entreprises marocaines, souvent confrontées à des contraintes structurelles, managériales et stratégiques.

Dans un second temps, l'analyse se focalise sur les ajustements nécessaires pour adapter le BSC au contexte des PME marocaines. Il s'agit ici de discuter la pertinence du maintien des quatre axes classiques du modèle ou d'envisager certaines adaptations. Cette partie propose également une justification ou une incitation aux managers pour ce choix stratégique grâce aux études réalisées sur l'impact sur la performance.

En fin, le troisième et dernier volet synthétisera ce travail en termes de conclusion qui abordera la réponse à la problématique tout en proposant un modèle simple et efficace, en exposant sa logique, sa structure et ses apports potentiels pour améliorer la performance et la durabilité de ces entreprises. La réflexion se clôt par une discussion critique sur les limites du modèle proposé, notamment liées à l'absence de validation empirique, et ouvre des perspectives pour de futurs travaux.

2. Revue de littérature.

Le tableau de bord prospectif a été introduit dans le début des années 90 par Robert Kaplan, professeur à l'école de commerce d'Harvard accompagné par le consultant en management David Norton. Selon ses concepteurs, celui-ci permet de traduire la stratégie en terme opérationnel, c'est-à-dire mettre l'organisation en adéquation avec sa stratégie.

En 1992, faisant suite aux études sur la mesure de la performance, les deux chercheurs se sont penchés sur la conception d'un outil complet en se basant sur des études empiriques menées entre 1984 et 1992 (Méric, 2003) qui ne limiterait pas la notion de performance au volet financier seulement, mais qui envisagerait une vision globale de l'entreprise (Kaplan et Norton, 1992) en prenant en considération les aspects non financiers au même degré d'importance. Le tableau de bord prospectif permet d'une part d'appréhender l'effet des actions entreprises grâce aux mesures financières et d'anticiper la performance future de l'entreprise en se basant sur les critères opérationnels (Méric, 2003).

Pour pouvoir élaborer le BS, les managers d'entreprise sont amenés à élaborer une stratégie conforme avec les buts de l'entreprise, de ce fait quatre processus sont y intégrés (Kaplan et Norton, 1996) :

La déclinaison d'objectifs (translating the vision) : il s'agit d'exprimer sous forme d'objectifs clairs et mesurables la vision de l'entreprise.

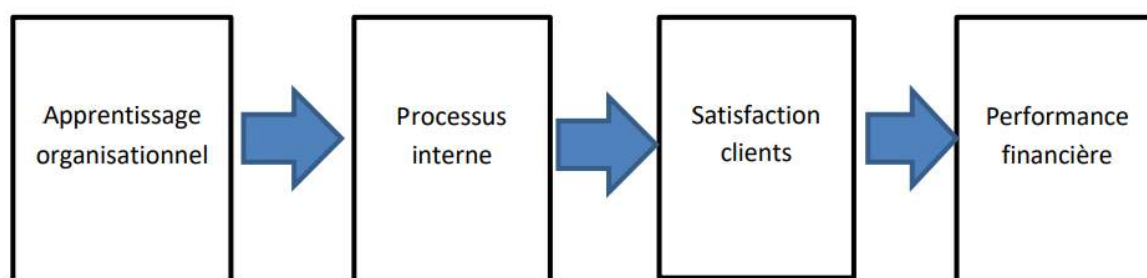
La communication (communicating and linking) : les managers sont tenus d'informer l'entreprise à toute échelle, de la stratégie adoptée et de la relier aux objectifs individuels et départementaux.

La planification opérationnelle (business planning) : En alliant entre ses besoins opérationnels et financiers, l'entreprise définit ses priorités et alloue les ressources nécessaires, la rapprochant ainsi de la réalisation de ses objectifs stratégiques à long terme.

Le retour d'information (feedback and Learning) : ou l'apprentissage stratégique.

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 ...). Chacun des thèmes a ses propres objectifs avec ses indicateurs qui s'inscrivent dans un schéma de causalité

Figure N°1 : 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

afin que les entreprises puissent mieux visualiser la stratégie adéquate, Kaplan et Norton intègrent un nouvel élément au Balanced Scorecard, la carte stratégique. Il s'agit alors de considérer chacun des quatre axes comme un territoire sur lesquelles des actions sont entreprises et dont les effets doivent s'enchaîner (Kaplan et Norton 2000; Méric 2003). Ainsi, la carte stratégique permet d'une part de définir explicitement et clairement les liens de causalités entre les hypothèses émises par l'entreprise afin d'atteindre la position future

souhaitée dans un avenir incertain, d'autre part, de les tester en continu afin d'adapter leur résultat au besoin.

Néanmoins, plusieurs auteurs ont formulé des critiques à l'encontre du modèle initial. Nørreklit (2000, 2003) souligne notamment l'absence de fondement théorique rigoureux et les incohérences logiques entre certaines perspectives. D'autres chercheurs, tels que Speckbacher et al. (2003), ont tenté de classifier les différents niveaux de complexité du BSC, allant de simples tableaux d'indicateurs à des systèmes de management stratégique sophistiqués. Certains auteurs ont aussi proposé d'intégrer de nouvelles dimensions ou d'adapter la structure du BSC aux réalités spécifiques de chaque organisation, notamment les PME. Cette évolution a donné lieu à de nombreuses tentatives de contextualisation du modèle, confirmant qu'une transposition directe du BSC classique n'est ni optimale ni toujours pertinente.

Dans le cas des petites et moyennes entreprises, plusieurs recherches ont mis en lumière les défis liés à l'implémentation du BSC. Fernandes et al. (2006), ainsi que Garengo et Bititci (2007), insistent sur les contraintes spécifiques des PME : structure souple, ressources limitées, faible formalisation, et culture managériale souvent orientée vers le court terme. Ces études préconisent des ajustements méthodologiques, notamment la simplification des indicateurs, la personnalisation des axes stratégiques et l'intégration progressive de l'outil au sein des processus décisionnels.

En contexte marocain, la littérature demeure encore en construction, mais certaines études commencent à combler ce vide. Les travaux de Bouazza et al. (2021) montrent que les PME marocaines peinent à adopter le BSC en raison d'un déficit de formation, d'un manque de culture stratégique et d'un accès limité aux outils de pilotage. D'autres recherches, comme celles de Chafik (2019) ou Laaraj et Bennis (2022), confirment la nécessité d'adapter l'outil aux réalités du terrain, en prenant en compte les spécificités culturelles, organisationnelles et économiques propres aux PME marocaines. Ces entreprises se heurtent à des difficultés de formalisation de leurs processus, à des ressources humaines peu spécialisées, ainsi qu'à des systèmes d'information parfois rudimentaires, rendant l'implémentation d'un BSC classique souvent irréaliste.

Par ailleurs, la majorité des études se limitent à dresser un état des lieux des obstacles rencontrés, sans proposer de modèle alternatif suffisamment opérationnel et théoriquement fondé. Peu de travaux interrogent de manière critique les conditions de réussite du BSC en PME ou analysent les mécanismes d'adaptation qui permettent son appropriation efficace. Cette lacune appelle donc à une réflexion approfondie sur la construction d'un modèle conceptuel spécifique, capable de tenir compte à la fois des limites identifiées et des leviers de performance potentiels.

Tableau 1 : Comparaison entre le BSC classique et son adaptation aux PME marocaines

Élément	BSC Classique (Kaplan & Norton)	BSC Adapté aux PME marocaines
Taille d'entreprise ciblée	Grandes entreprises	Petites et moyennes entreprises
Objectifs stratégiques	Création de valeur à long terme	Pérennité, rentabilité immédiate, agilité
Ressources disponibles	Humaines, financières, systèmes d'information	Ressources limitées, faible spécialisation
Culture organisationnelle	Planification stratégique formelle	Intuition, informalité, oralité
Structure du BSC	4 perspectives standards	Axes adaptables aux priorités locales
Mise en œuvre	Approche structurée et accompagnée	Implémentation progressive et simplifiée

Source : Adapté aux travaux antérieurs sur le rôle des facteurs de contingence dans l'équilibrage du Balanced Scorecard

Dans cette optique, un tableau comparatif permet de mettre en évidence les principales différences entre le BSC classique et ses adaptations possibles aux PME marocaines. Il met en lumière les ajustements nécessaires en termes de structure, d'objectifs, de culture managériale et de processus de mise en œuvre, offrant ainsi une base tangible pour la proposition d'un modèle plus souple, accessible et contextualisé.

2.1. Les contributions et les critiques du Balanced Scorecard

Passant à un autre volet important, les contributions et les critiques du Balanced Scorecard, On notera tout d'abord que le Balanced, représente un équilibre entre les mesures externes liées aux actionnaires et au client et les mesures internes liées aux processus critiques tels que l'innovation, l'apprentissage et la croissance (Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000)).

Malagueño et al. (2018) quant à eux, ont montré dans leur étude menée auprès de 201 PME espagnoles que le tableau de bord prospectif, mis en place correctement, en tant qu'élément de contrôle anticipé, permettait d'une part d'obtenir de meilleures performances (principalement financières), d'autre part, d'envisager l'innovation d'exploitation (Conception de nouveaux produits ou services en s'appuyant essentiellement sur les compétences existantes de l'entreprise. (Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018)).

Alors que le tableau de bord prospectif est auto-immunisé de toute critique, force est de constater que la littérature tend souvent à présenter une vision idéalisée du tableau de bord prospectif, sans toujours questionner de manière critique les conditions réelles de sa mise en œuvre. Rares sont les études qui abordent de front les échecs d'adoption ou d'utilisation du BSC. Le discours dominant suggère que les difficultés rencontrées relèveraient d'un usage inapproprié, comme un mauvais choix d'indicateurs, une faible implication du personnel, ou encore une communication interne défailante (Trébucq, 2011 ; Benková et al., 2020). Cette posture renvoie implicitement l'échec à l'utilisateur et non à l'outil lui-même, ce qui limite la portée critique de nombreuses recherches.

Des auteurs comme Méric (2003) nuancent pourtant ce consensus, en considérant le BSC comme un simple outil complémentaire à d'autres méthodes — telles que l'Activity-Based Costing (ABC) ou l'Economic Value Added (EVA) — plutôt que comme un dispositif central de pilotage ou un substitut crédible aux systèmes budgétaires. Pessanha et Prochnik (2006) vont plus loin en reprochant au Balanced Scorecard sa focalisation quasi exclusive sur les intérêts des actionnaires, au détriment d'autres parties prenantes comme les fournisseurs. Ils dénoncent également un manque d'engagement à l'égard des employés, à qui le BSC propose peu d'objectifs clairs ou d'indicateurs adaptés, limitant ainsi leur capacité à s'approprier et utiliser l'outil.

Par ailleurs, plusieurs études soulignent l'absence d'un véritable équilibre dans la construction des tableaux de bord utilisés en pratique. Loin de l'idéal théorique promu par Kaplan et Norton, ces dispositifs révèlent souvent une domination des indicateurs financiers, au détriment des perspectives client, processus ou apprentissage. Ce déséquilibre est d'ailleurs influencé par des facteurs structurels et comportementaux, tels que la taille de l'organisation (Germain, 2004 ; Elhamma, 2011), sa stratégie (Elhamma, 2011), la complexité de son environnement (Germain, 2004), ou encore le niveau de formation et d'expérience des dirigeants (Villesèque-Dubus et al., 2017).

En définitive, bien que certains travaux, notamment ceux d'Elhamma (2014), confirment une amélioration de la performance grâce à l'utilisation du BSC, il reste nécessaire de relativiser ces apports, en intégrant une lecture critique des conditions de succès, mais aussi des limites conceptuelles et pratiques de l'outil. Une telle analyse permettrait de mieux cerner les risques d'une application mécanique ou inadéquate du tableau de bord prospectif, en particulier dans les PME, où les contraintes structurelles et les ressources humaines disponibles diffèrent largement des grandes entreprises pour lesquelles l'outil a initialement été conçu.

2.2.Obstacles de la mise en œuvre dans le contexte marocain :

Les contraintes ou obstacles quant à la mise en place du BSC sont nombreux surtout dans le contexte de la PME marocaine, dans le cadre de ce travail, on s'est inspiré des résultats des enquêtes antécédentes faites dans des entreprises marocaines, parmi les réponses ou les résultats trouvés, on note en premier lieu les délais trop longs quant à la mise en place de l'outil, le manque de ressources financières, et la complexité de l'outil. On reproche aussi au tableau de bord prospectif d'être un outil formalisé et standard, enfin et dans des proportions très faibles, on soulèvera le manque de ressources humaines qualifiées.

On reproche aussi que 64% des entreprises recourent à une utilisation plus ou moins élevée des indicateurs financiers alors que seulement 27% des entreprises développent des indicateurs non financiers (clients, processus interne, apprentissage organisationnel). D'autre part, les tableaux de bord sont plus équilibrés et proches du TBP lorsque la stratégie de l'entreprise s'oriente vers la prospection.

Il conviendra d'ailleurs de les classer en trois catégories (Takoudjou et Teulon, 2018) :

Des barrières propres aux PME telles que la taille, le manque de ressources humaines qualifiées, une stratégie peu claire et informelle ;

Des barrières relatives à la nature de l'outil, notamment des délais trop longs liés à la complexité de l'outil, des coûts importants quant à sa mise en place, ainsi que son caractère formalisé et standard ;

Des barrières liées à l'environnement qui est incertain et instable ainsi qu'une absence de références en matière d'application du tableau de bord prospectif dans ce type d'entreprise.

Chacune des contraintes citées ci-dessus peut être expliquée ainsi :

La taille : Dans ces petites structures, la communication se fait généralement de manière informelle, l'information ne se transmet pas nécessairement à tous les membres concernés, ce qui ne favorise pas forcément un intérêt quant à l'utilité du Balanced Scorecard. D'ailleurs plusieurs chercheurs (Rherib et al., 2021) ont démontré que la taille de la firme faisait partie des facteurs de contingence ne permettant pas l'applicabilité du Balanced Scorecard dans ce type d'entreprise, celle-ci étant positivement corrélée à l'équilibrage du tableau de bord.

Un manque de ressources humaines qualifiées : on se retrouve avec de simples opérateurs exécutifs nullement impliqués dans la stratégie de l'entreprise et ignorant les enjeux d'un outil de suivi de la performance de l'envergure du Balanced Scorecard.

Une absence de stratégie claire et formalisée : l'importance est accordée aux deux seuls axes financiers et client, plus particulièrement aux indicateurs sur le court terme, à savoir le chiffre d'affaires et le taux de fidélisation des clients. Tandis que la performance ne peut être optimale que lorsque l'équilibre du tableau de bord est respecté (Elhamma, 2014), ce constat est complété par Benková et al. (2020) qui soulignent que les indicateurs non financiers sont les facteurs qui contribuent le plus à la compétitivité des entreprises de nos jours.

Des délais importants : La phase de conception de l'outil nécessite beaucoup de temps, puisqu'il faut tout d'abord choisir les bons indicateurs au niveau de chacun des axes, les tester sur une période donnée et réajuster le tableau de bord prospectif selon les résultats obtenus. Cette phase nécessite donc des délais importants, ce qui en fait un outil complexe à concevoir (Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004)).

Des coûts élevés : Il y a donc un besoin permanent et continu d'informations fiables et en temps réel afin de mieux appréhender le changement, ce qui ne peut être obtenu qu'à partir d'un certain type de logiciels intégrés (ERP) et dont la mise en place nécessite un investissement très important.

2.3.Modèles d'adaptation du BSC (dans d'autres contextes)

Plusieurs chercheurs ont essayé de travailler sur l'adaptation du BSC aux petites entreprises, et

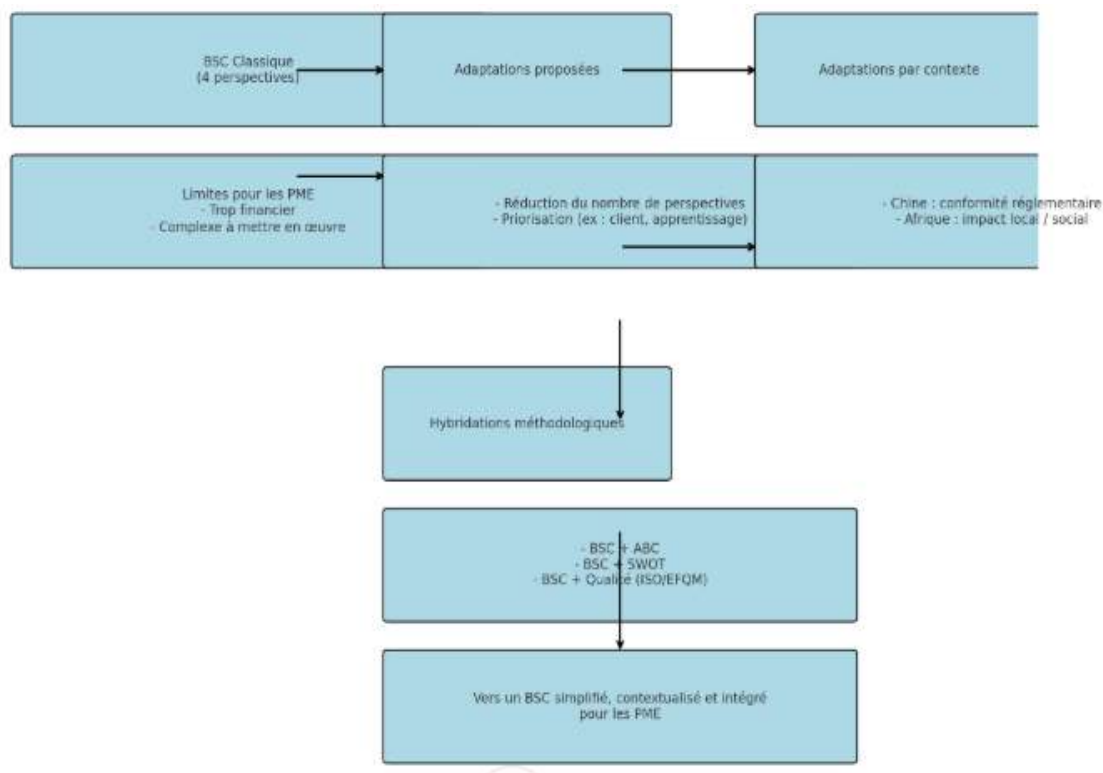
surmonter les limites de l'approche originale, notamment son orientation financière dominante et sa complexité de mise en œuvre.

Pour le rendre pertinent et simple dans le contexte des petites et moyennes entreprises, plusieurs modèles proposés réduisent le nombre de perspectives ou priorisent certaines dimensions, comme la satisfaction client ou l'apprentissage organisationnel, perçues comme plus accessibles aux PME (Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005)).

Dans les pays émergents, les modèles de BSC sont souvent adaptés pour intégrer des dimensions liées à la culture locale ou à l'instabilité de l'environnement économique. En Chine, par exemple, certains modèles incluent une perspective de conformité réglementaire, reflétant l'importance du cadre institutionnel (Yang, C., & Modell, S. (2013)). En Afrique, l'enjeu d'intégration sociale et de contribution au développement local peut constituer une cinquième perspective.

En effet, Il ne s'agit pas de reproduire un modèle standard, mais de le repenser en fonction des ressources disponibles ici nous citons l'exemple de certaines adaptations visent à combiner le BSC avec d'autres méthodes, comme l'ABC (Activity-Based Costing), la méthode SWOT, ou encore les démarches qualité (ISO, EFQM). Cette hybridation permet de renforcer le pilotage stratégique tout en tenant compte des limites opérationnelles de chaque outil pris isolément

Figure 2 : Adaptation du Balanced Scorecard (BSC) aux PME -Approche contextuelle.



3. Méthodologie de recherche.

Dans le cadre de ce travail, nous adoptons une démarche exploratoire, fondée sur une revue de littérature structurée par thématique. L'objectif est de proposer un cadre conceptuel évolutif et adapter aux spécificités des PME marocaines, en s'appuyant sur une synthèse critique des contributions académiques et des retours d'expérience documentés dans des contextes comparables, notamment dans les pays émergents.

Cette revue de littérature repose sur une approche inductive, dans la mesure où l'élaboration du modèle d'adaptation du Balanced Scorecard (BSC) ne procède pas d'un modèle préexistant, mais se construit progressivement à partir :

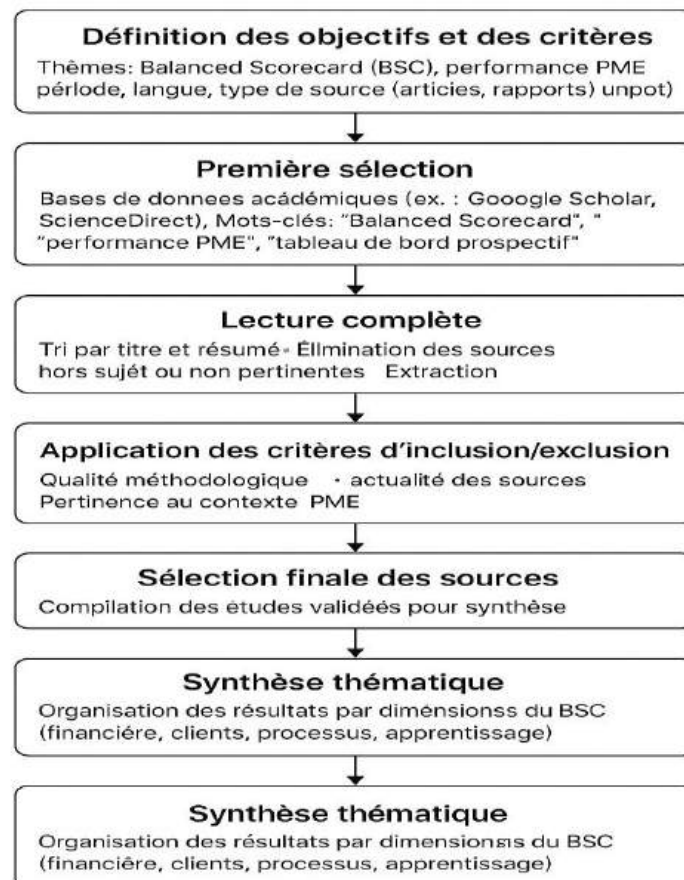
De l'analyse des limites identifiées dans les modèles classiques, et des solutions proposées par la littérature, ainsi que des ajustements observés dans des environnements entrepreneuriaux similaires.

Il ne s'agit donc pas d'une étude qualitative au sens méthodologique strict, c'est-à-dire fondée sur des données empiriques collectées via entretiens ou observations. Le travail s'inscrit plutôt dans une logique de construction conceptuelle basée sur la littérature existante.

Enfin, au-delà de la formalisation du modèle, ce travail vise à sensibiliser les dirigeants de PME à l'importance d'un pilotage stratégique structurés, en mettant en avant l'intérêt d'un BSC adapté à leurs réalités organisationnelles et managériales.

Ci-dessous un schéma qui retrace le processus systématique de sélection des sources pour l'analyse thématique du BSC

Figure 3 : processus systématique de sélection des sources pour l'analyse thématique du BSC.



Source : Auteurs

3.1. Analyse des données : analyse thématique et étude de l'impact du BSC sur la performance à partir de la littérature

L'analyse des données s'appuie sur une démarche exploratoire d'analyse thématique visant à extraire et organiser les principaux résultats issus des études académiques et rapports empiriques relatifs à l'impact du Balanced Scorecard (BSC) sur la performance des PME

Plusieurs auteurs comme Inamar, Kaplan et Reynolds en (2002), ont confirmé l'impact positif de l'implantation d'un tableau de bord prospectif sur la performance organisationnelle et sont d'avis que celui-ci constitue un outil de gestion de la performance.

Quelques auteurs estiment que le modèle de tableau de bord prospectif permet aux PME d'accroître leur compétitivité, de formaliser leurs 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 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).

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).

Pour synthétiser, il s'agit de citer les effets positifs récurrents attribués à l'adoption du BSC dans les PME. Parmi ceux-ci figurent l'amélioration des indicateurs financiers tels que la rentabilité, la croissance du chiffre d'affaires et la maîtrise des coûts (Kaplan & Norton, 1996; Hoque, 2014). Sur le plan des clients, le BSC contribue souvent à une meilleure satisfaction et fidélisation par une orientation stratégique renforcée (Norreklit, 2000). Au niveau des processus internes, la mise en œuvre du BSC favorise l'optimisation, la standardisation et l'innovation des pratiques opérationnelles (Ittner & Larcker, 2003). Enfin, dans la dimension apprentissage et croissance, l'outil encourage le développement des compétences, l'engagement des employés et une culture d'amélioration continue (Ahn, 2001).

Pour comparer l'efficacité du BSC, les études empiriques montrent que les PME ayant adopté cet outil affichent en général une meilleure performance multidimensionnelle que celles qui ne l'ont pas fait (Beattie, 2001; Ahn, 2001). Toutefois, la littérature insiste sur le fait que cette amélioration est conditionnée par l'adaptation du BSC aux particularités organisationnelles et culturelles de chaque entreprise (Moullin, 2002). Sans cette contextualisation, le BSC peut engendrer une surcharge administrative et une démotivation du personnel (Bititci et al., 1997).

3.2. Méthodologies pour l'adaptation du Balanced Scorecard au contexte des PME marocaines.

Afin de dépasser une lecture purement narrative des résultats, ce travail propose également de formuler des hypothèses de recherche, issues des constats théoriques et empiriques identifiés dans la littérature et dans le modèle proposé. Ces hypothèses ont vocation à structurer une investigation future, permettant d'évaluer la pertinence du Balanced Scorecard élargi à la performance durable dans le contexte spécifique des PME marocaines.

Ainsi, à partir des quatre axes du modèle (résultats, parties prenantes, processus internes, apprentissage organisationnel), nous retenons les hypothèses suivantes :

H1 : L'intégration explicite de la performance environnementale et sociétale dans l'axe « résultats » du BSC est positivement corrélée à la pérennité économique des PME marocaines.

H2 : L'adaptation de la perspective « client » vers une logique « parties prenantes » améliore la légitimité externe de la PME auprès de la communauté, des régulateurs et des bailleurs de fonds.

H3 : La mise en place de processus internes orientés vers l'efficacité opérationnelle et la gestion environnementale réduit les risques liés à la non-conformité réglementaire et à la réputation.

H4 : Le renforcement de l'apprentissage organisationnel et des compétences des ressources humaines facilite la mise en œuvre d'une stratégie de développement durable au sein des PME.

Ces hypothèses constituent un cadre analytique pour de futures recherches, notamment empiriques, visant à tester la validité du modèle proposé dans divers secteurs d'activité et régions du Maroc. Elles peuvent également nourrir des études de cas approfondies ou des

enquêtes qualitatives auprès de dirigeants de PME, afin d'explorer les dynamiques de mise en œuvre du BSC durable dans un environnement contraint.

4. Résultats et discussion

De nombreuses entreprises tentent aujourd'hui d'atteindre un triple résultat sur le plan financier, environnemental et social. Cependant, les stratégies efficaces pour une telle performance exigent de nouvelles relations entre plusieurs acteurs dans plusieurs secteurs de l'amont de l'entreprise.

Pour mieux situer cette recherche dans le champ académique, une analyse bibliométrique rapide des publications sur le Balanced Scorecard (BSC) et la performance à triple résultat (financière, environnementale, sociale) révèle plusieurs tendances clés. Depuis les travaux fondateurs de Kaplan et Norton (1992, 2000), qui ont établi le BSC comme un outil stratégique centré sur quatre perspectives classiques, la littérature a évolué vers une intégration croissante des dimensions environnementale et sociétale, répondant ainsi aux enjeux du développement durable (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014 ; Figge et al., 2002). Cependant, ces travaux ciblent majoritairement les grandes entreprises dans des contextes développés, tandis que les PME, notamment dans les économies émergentes comme le Maroc, sont moins étudiées (Hoque, 2014 ; Bourne et al., 2018). L'adaptation du BSC aux PME, en particulier pour intégrer de manière pragmatique les enjeux environnementaux, reste encore partielle (Franco-Santos et al., 2012). Cette étude répond à cette lacune en proposant un modèle flexible de BSC adapté aux PME marocaines, conciliant performance économique et durabilité.

Ce constat met en lumière un vide théorique important : bien que la littérature ait évolué vers une prise en compte plus globale des enjeux de durabilité, les études traitant de l'intégration simultanée des trois dimensions de la performance dans un BSC spécifiquement conçu pour les PME des pays émergents sont rares. Notre revue systématique des publications entre 2000 et 2024 révèle que moins de 10 % des recherches sur le BSC abordent explicitement la performance environnementale et sociétale, et que la majorité d'entre elles s'intéressent à des cas de grandes entreprises dans des contextes occidentaux. De plus, peu d'études prennent en compte les contraintes propres aux PME marocaines, telles que la faiblesse des ressources financières, le manque de formalisation stratégique ou encore la difficulté d'accès à l'expertise environnementale.

Ainsi, ce travail vise à combler ce gap théorique en développant un modèle de Balanced Scorecard simplifié, modulable, et orienté vers une stratégie de durabilité adaptée aux PME marocaines, tout en assurant leur performance économique.

Le tableau de bord prospectif (BSC), élaboré à l'origine pour décrire et mettre en œuvre la stratégie de l'organisation, doit être adapté pour refléter cette stratégie pour une performance à triple résultat. Les perspectives financières sont remplacées par les « résultats » et englobent de ce fait les aspects financiers, environnementaux et sociétaux ; Le client devient « Partie prenante » pour réfléchir des intérêts des multiples participants à l'écosystème ;

Aujourd'hui, l'orientation tend vers la résolution des problèmes de dégradation de l'environnement.

Plusieurs chefs d'entreprise, tels que Paul Polman et Larry Fink, ont relevé ce défi pour faire des entreprises un meilleur partenaire du gouvernement et de la société civile. Le Business Round table, le principal rassemblement des PDG du FORTUNE 500 aux États-Unis a déclaré en août 2019, « Chacune de nos parties prenantes est essentielle. Nous nous engageons à apporter de la valeur à tous, pour le succès futur de nos entreprises, de nos communautés et de notre pays.

L'attention accrue portée aux entreprises pour servir toutes les parties prenantes, et pas seulement leurs actionnaires, est jugée du fait que ces derniers sont les mieux placées pour

progresser l'intérêt de la société en développant, produisant et vendant des produits et des services qui répondent aux besoins des clients et faire gagner de l'argent pour les actionnaires. « La seule et unique responsabilité sociétale d'utiliser ses ressources pour augmenter ses profits, tant qu'elle reste dans les règles de jeu – s'engager dans une compétition ouverte et libre sans tromperie ni fraude.

En réalité, la résolution de problèmes sociétaux n'est pas un rôle que les entreprises remplissent bien et tentent de jouer, cela le rendrait moins efficace dans la création de revenus et de richesse grâce à sa maximisation du profit privé.

Ci-dessous, l'ancien modèle du BSC que les entreprises adoptent :

Figure 4 BSC classique pour les entreprises commerciales



Source : Adapté de Robert S. Kaplan et David P. Norton (1996)

Aujourd'hui les citoyens et les gouvernements veulent que les entreprises aient une vision plus large de leur rôle dans la société, et qu'elles passent d'une perspective d'actionnaire à une perspective de partie prenante.

Le défi est de savoir si les entreprises peuvent continuer à jouer leur rôle pour générer de la croissance, l'augmentation de l'emploi et l'augmentation du revenu par habitant, tout en élargissant sa vision pour répondre à la demande croissante de solutions environnementales et sociétales.

Les entreprises y gagnent aussi lorsqu'elles agissent pour répondre aux attentes de la société avant ses actions qui lui sont imposées. En tant qu'entité cartographiée par l'État, la capacité d'une entreprise à opérer dépend d'un contrat social implicite avec sa communauté.

Les entreprises ont perdu des milliards de dollars d'investissement parce qu'il ne gère pas et ne répond pas adéquatement aux attentes de la société.

Le projet Conga de 4,8 milliards de dollars au Pérou n'a jamais pu être mis en service en raison de violentes manifestations, de l'eau, les problèmes de pollution et les litiges relatifs aux droits fonciers ; Les entreprises ont également mis en péril la continuité opérationnelle en privilégiant la croissance à court terme plutôt que la gérance de l'environnement.

Également les dommages environnementaux causés par le surtourisme ont conduit le gouvernement à fermer les hôtels et les compagnies aériennes Boracay, Philippines et Koh Phi Phi, Thaïlande. Ces exemples montrent qu'une stratégie à long terme doit clairement tenir compte des résultats des parties prenantes. Ces exemples aident à expliquer pourquoi les chefs d'entreprise ont récemment adopté l'expansion de leur vision et de leur objectif au-delà de la maximisation des profits à court terme.

Malgré les raisons citées ci-dessus, et dans le cadre de ce travail, nous allons prendre en considération que le facteur environnemental pour l'élaboration du tableau de bord prospectif, d'une part pour proposer une stratégie flexible et simple, et aussi pour pouvoir travailler sur des indicateurs qui auront comme principale raison de garantir la performance et donc la durabilité de la PME.

4.1 Concertation entre la performance organisationnelle et les objectifs à fixer.

4.1.1 les dimensions de la performance organisationnelle :

La démarche que nous allons adopter c'est de s'inspirer des dimensions de la performance organisationnelle, citées par (Morin & al,1996), pour fixer les objectifs ainsi que les indicateurs y sont appropriés, ci-dessous un tableau qui va nous servir pour proposer un modèle simple et qui garantira la continuité de la PME marocaine

Tableau 2 : dimensions de la performance organisationnelle

Pérennité de l'organisation	Efficienne économique
Qualité du produit (degré auquel le produit/service correspond aux normes des tests de qualité et aux exigences de la clientèle ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme le nombre de retours et le nombre d'innovations acceptées par le marché). Rentabilité financière (capacité d'une organisation de produire un bénéfice ; ce critère peut être mesuré à l'aide d'indicateurs comme le rendement sur le capital investi et la marge bénéficiaire nette). Compétitivité (degré auquel l'entreprise conserve et conquiert des marchés ; peut être mesuré par le revenu par secteur et le niveau d'exportation)	Qualité du produit (degré auquel le Produit/service correspond aux normes des tests de qualité et aux exigences de la clientèle ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme le nombre de retours et le nombre d'innovations acceptées par le marché). Rentabilité financière (capacité d'une organisation de produire un bénéfice ; ce critère peut être mesuré à l'aide d'indicateurs comme le rendement sur le capital investi et la marge bénéficiaire nette). Compétitivité (degré auquel l'entreprise conserve et conquiert des marchés ; peut être mesuré par le revenu par secteur et le niveau d'exportation)
Valeurs des ressources humaines	Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes
Mobilisation des employés (degré d'intérêt manifesté par les employés pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs ; ce critère peut être mesuré à l'aide d'indicateurs comme le degré d'engagement). Climat de travail (degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par les employés ; ce critère peut être mesuré par des échelles de satisfaction et des indicateurs tels que le taux de griefs, de maladies ou d'accidents). Rendement des employés (valeur économique des services rendus par les employés ; ce critère peut être mesuré par des données de contrôle de la qualité). Développement des employés (degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation ;	Satisfaction des bailleurs de fonds (degré auquel les bailleurs de fonds estiment que leurs fonds sont utilisés de façon rentable ; ce critère peut être mesuré par le bénéfice par action). Satisfaction de la clientèle (jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme la qualité du service à la clientèle) Satisfaction des organismes régulateurs (degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme le nombre d'infractions aux lois et aux règlements établis). Satisfaction de la communauté (appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation ;

Source : Tiré de (Morin & al,1996), et adapté de (Morin, E., Savoie, A. & Beaudin ,1994)

4.1.2 Définition des objectifs y appropriés.

Chaque entreprise, avant l'élaboration de son tableau de bord prospectif, doit commencer par définir clairement sa mission, sa ligne de conduite ainsi que ses objectifs futurs. Cette étape est cruciale pour identifier les indicateurs de performance pertinents. Ensuite, un modèle causal doit être construit afin d'articuler de manière logique les relations entre les objectifs et les indicateurs, ce qui permettra de valider leur cohérence et leur pertinence. D'un point de vue théorique, les objectifs doivent être définis dans le temps, mesurables, réalistes et orientés vers des axes d'amélioration clairs.

Concernant l'axe client, l'un des objectifs essentiels est l'amélioration continue de la satisfaction des clients de l'entreprise. Cela passe par la mise en place d'enquêtes de satisfaction régulières et l'exploitation des retours transmis par les commerciaux. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit adopter une démarche de management de la qualité totale (TQM), incluant des

dispositifs de contrôle et de suivi des retours clients. Un autre objectif fondamental est la conquête de nouveaux clients chaque année. L'expérience montre que la première vente constitue l'étape la plus difficile. Pour la faciliter, l'entreprise doit engager des campagnes ciblées de prospection à travers des mailings, des appels téléphoniques, ou encore une approche directe en porte-à-porte auprès des segments de clientèle stratégiques. En parallèle, la promotion de la part de marché demeure une priorité, notamment en répondant efficacement aux besoins variés d'une population marocaine en constante évolution.

Du côté des processus internes, il est indispensable de réduire les temps de traitement pour accroître l'efficacité opérationnelle. Cela peut impliquer une réorganisation du système de travail ou l'introduction d'une gestion par priorité et urgence. Par ailleurs, la réduction des stocks dormants constitue un levier stratégique, notamment pour les entreprises à production de masse. Cette action nécessite une gestion rigoureuse des inventaires, avec des stratégies de liquidation sur des plateformes spécialisées ou des échanges entre fournisseurs pour éviter la dépréciation des produits.

En ce qui concerne l'axe financier, désormais élargi sous l'appellation d'axe résultats, il englobe la performance économique, mais aussi les dimensions environnementale et sociétale. L'un des premiers objectifs est d'atteindre l'équilibre budgétaire, mesuré par la maîtrise des écarts entre prévisions et réalisations. Garantir l'efficacité dans les services constitue un autre objectif clé, impliquant une gestion optimisée des ressources en termes de coûts, de temps et de quantités utilisées. Le maintien de la rentabilité, notamment à travers la croissance du chiffre d'affaires et le retour sur capital investi, reste un pilier fondamental. Enfin, le respect de l'environnement doit être intégré comme un objectif à part entière. Cela implique la sensibilisation et la formation continue des employés, ainsi que la mise en place de politiques de gestion des déchets, notamment en ce qui concerne les emballages et l'usage de matériaux biodégradables.

Enfin, sur l'axe de l'apprentissage organisationnel, l'objectif est d'assurer une montée en compétences permanentes du personnel afin d'éviter les dysfonctionnements et les non-conformités. Le développement d'un climat de communication fluide et de coordination efficace entre les différents acteurs de l'entreprise est également essentiel. Pour cela, une attention particulière doit être accordée aux systèmes d'information et à l'écoute continue des équipes. Le maintien d'une équipe soudée, soutenu par un plan de formation continue adapté aux besoins, constitue un élément structurant de la performance durable de l'entreprise.

4.2 Modèle proposé du BSC :

4.2.1. Présentation du modèle conceptuel du BSC durable

Le modèle conceptuel proposé dans ce travail s'appuie sur une adaptation du Balanced Scorecard (BSC) classique, enrichi par les exigences actuelles liées à la durabilité. Il ne se limite pas aux objectifs financiers traditionnels, mais intègre également des dimensions environnementales, sociétales et organisationnelles. Ce modèle vise à guider les PME marocaines dans l'alignement de leur performance globale avec les attentes des parties prenantes internes et externes, tout en assurant leur pérennité.

Il s'appuie sur quatre axes fondamentaux : les résultats (financiers, environnementaux et sociétaux), les clients et parties prenantes, les processus internes, ainsi que l'apprentissage organisationnel. Les objectifs de chaque axe sont déclinés en indicateurs mesurables, qui traduisent les hypothèses formulées dans la section précédente. Ces indicateurs constituent une base solide pour des investigations empiriques ultérieures.

4.2.2. Objectifs et indicateurs explicatifs par axe

Pour l'axe des résultats, qui couvre les dimensions financière, environnementale et sociétale, le premier objectif est d'assurer la croissance financière. Cela se mesure par le taux de croissance

du chiffre d'affaires ou le rendement des capitaux investis. Cet indicateur permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer des revenus et à rentabiliser ses investissements, reflétant ainsi la performance économique globale indispensable pour maintenir la compétitivité de la PME. Ensuite, l'objectif de garantir l'efficacité des services s'appuie sur la consommation des ressources telles que le temps, le coût ou la quantité. L'efficacité est ainsi mesurée par la capacité à produire des résultats tout en optimisant les ressources, un suivi rigoureux permettant de réduire les gaspillages et d'améliorer la productivité. Le troisième objectif vise à atteindre l'équilibre budgétaire, évalué par l'écart budgétaire entre les prévisions et le réalisé. Une gestion saine est traduite par cet équilibre, l'analyse des écarts permettant d'identifier rapidement les dérives financières pour adopter des mesures correctives. Enfin, le respect de l'environnement constitue un axe clé, avec des indicateurs tels que le taux de recyclage des déchets ou l'utilisation de produits biodégradables, traduisant l'engagement écologique de l'entreprise et renforçant sa légitimité sociale et réglementaire.

Dans l'axe relatif aux clients et parties prenantes, l'objectif premier est de promouvoir la part de marché, mesurée par la part de marché relative. Cet indicateur reflète la position concurrentielle de l'entreprise, où une augmentation est souvent associée à une meilleure adaptation de l'offre aux besoins locaux. L'amélioration de la satisfaction client est aussi primordiale, évaluée par le taux de rétention des clients. Une forte fidélité client témoigne de la qualité perçue, de la confiance établie et de la stabilité des relations. Par ailleurs, véhiculer une image d'entreprise citoyenne constitue un objectif stratégique, mesuré à travers un indice de perception de responsabilité sociétale. Cela permet d'évaluer l'impact sociétal de l'entreprise, notamment son engagement communautaire, ses pratiques éthiques et sa transparence.

Pour ce qui concerne les processus internes, il s'agit d'abord de renforcer l'efficacité opérationnelle, dont le taux de livraisons ponctuelles constitue un indicateur clé. La capacité à respecter les délais est déterminante pour la satisfaction client, l'optimisation des coûts et la fluidité des opérations. Un autre objectif essentiel est la réduction des stocks dormants, évaluée par le ratio de rotation des stocks. Une gestion efficace des stocks évite des pertes financières liées aux invendus et contribue à une meilleure efficacité interne grâce à l'optimisation des flux logistiques.

Enfin, l'axe de l'apprentissage organisationnel vise plusieurs objectifs. Le renforcement de la communication et de la coordination interne est mesuré par un indice de coordination inter-départements. Une bonne communication interne favorise la réactivité, la cohésion et la résolution efficace des problèmes, éléments centraux de la performance collective. Il est aussi essentiel d'assurer la qualité des produits et services, ce qui se traduit par un taux de non-conformité ou de défauts évités. Cet indicateur évalue la robustesse des procédures de contrôle et l'engagement des équipes. Par ailleurs, le développement des compétences du personnel est capital pour soutenir l'adaptation stratégique, l'innovation et l'apprentissage organisationnel, et se mesure par le nombre d'heures de formation par salarié, ce qui favorise aussi la rétention des talents.

5. Conclusion.

Au terme de cette recherche, il ressort que notre travail poursuit une triple finalité articulée autour des dimensions conceptuelle, méthodologique et empirique. Dans un premier temps, nous avons procédé à une présentation approfondie du Balanced Scorecard (BSC), en mettant en lumière ses apports en matière de pilotage stratégique, tout en soulignant les limites rencontrées dans sa mise en œuvre, notamment au sein des petites et moyennes entreprises. Cette phase a permis de mieux cerner les conditions de son adaptation au contexte spécifique des PME marocaines.

Sur le plan méthodologique, notre démarche s'est inscrite dans une logique de simplification et de contextualisation. Nous avons commencé par identifier les différentes dimensions de la performance organisationnelle pertinentes pour les PME, afin de fonder la construction d'un tableau de bord prospectif adapté à leurs réalités et à leurs contraintes. L'objectif était de proposer un cadre souple, opérationnel et évolutif.

Enfin, l'apport empirique de cette étude réside dans la proposition d'un nouveau modèle de Balanced Scorecard, enrichi par les exigences contemporaines liées à la durabilité. Ce modèle intègre, au-delà des dimensions financières classiques, des considérations environnementales, sociétales et organisationnelles, dans une optique de résilience et de pérennité. Bien que ce modèle puisse paraître complexe à première vue, il constitue une réponse adaptée aux enjeux actuels des PME marocaines et représente un levier stratégique pour assurer leur continuité à long terme.

Ainsi, notre analyse vient compléter une littérature encore relativement limitée sur l'implémentation du BSC dans les PME, en particulier dans le contexte national. En ce sens, cette contribution revêt une portée à la fois théorique et pratique, et ouvre des perspectives intéressantes pour des recherches futures visant à tester, affiner ou enrichir ce modèle dans d'autres contextes ou secteurs.

References:

- (1). Arellano-Yanguas, J. (2011). Aggravating the resource curse: Decentralisation, mining and conflict in Peru. *The Journal of Development Studies*, 47(4), 617–638.
- (2). Bouquin, H. (2004). *Le contrôle de gestion* (6e éd.). Paris : Presses Universitaires de France.
- (3). Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004). The American Balanced Scorecard versus the French Tableau de Bord: The ideological dimension. *Management Accounting Research*.
- (4). Business Roundtable. (2019). *Statement on the purpose of a corporation*.
- (5). Elbaz, J., & Laguir, I. (2014). Family SMEs' internationalization: Role of governance and strategic orientations. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1), 131–147.
- (6). Epstein, M. J., & Manzoni, J.-F. (1998). Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190–203.
- (7). Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- (8). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- (9). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- (10). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- (11). Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced Scorecard in SMEs: Effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1), 221–244.
- (12). Malmi, T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research*, 12(2), 207–220.
- (13). Méric, J. (2003). *Tableaux de bord et performance*. Éditions EMS.
- (14). Mevellec, P. (2010). *Systèmes de pilotage et tableaux de bord*. Paris : Dunod.
- (15). Naro, G., & Travaillé, C. (2011). *Tableaux de bord et pilotage de la performance*. Paris : Gualino.

- (16). Pesqueux, Y. (2002). Le Balanced Scorecard : un outil de gestion stratégique ? *Revue Française de Gestion*, 75–94.
- (17). Raymond, L., & Uwizeyemungu, S. (2007). A profile of ERP adoption in manufacturing SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(4), 487–502.
- (18). Rherib, A., Yassine, N., & Ezzahid, E. (2021). Facteurs de contingence dans l'adoption du Balanced Scorecard par les PME marocaines. *Revue marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 24, 51–64.
- (19). Simon, Y., & Jégo, J. F. (2006). *Le pilotage de la performance de l'entreprise : Tableaux de bord et indicateurs*. Paris : Éditions d'Organisation.
- (20). Zarlowski, P. (2006). Le Balanced Scorecard est-il adapté aux PME ? *Revue Française de Gestion*.