

L'impact de la culture organisationnelle de l'entreprise sur l'adoption du tableau de bord prospectif au sein des PME du Grand Agadir : Résultats d'une étude empirique

IDALHA Ismail

Chercheur indépendant

Agadir, Maroc

Résumé : Le tableau de bord prospectif, créé par Kaplan et Norton en 1992, est actuellement l'un des outils de gestion les plus couramment employés. Des études antérieures constatent que l'utilisation du tableau de bord prospectif est courante dans les grandes organisations, plus que dans des PME, même s'il est autant bénéfique pour les PME que pour les grandes organisations. La littérature rapportant sur les facteurs permettant l'adoption du tableau de bord prospectif au sein des PME est rare surtout sur le contexte marocain. Plusieurs auteurs ont signalé la relation entre la culture organisationnelle de l'entreprise et l'adoption du tableau de bord prospectif, ce papier a pour but de la tester empiriquement. Les résultats obtenus nous ont permis de conclure qu'une culture organisationnelle mal implanté présente un obstacle pour l'adoption du tableau de bord prospectif, en utilisant une analyse statistique à travers les équations structurelles sur un échantillon de 92 PME du Grand Agadir.

Mots-clés : Tableau de bord prospectif ; Culture organisationnelle ; PME ; Adoption du tableau de bord prospectif.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.13625021>



1. Introduction

Les PME occupent un poste essentiel dans la plupart des économies du monde et contribuent de manière significative à la mise en œuvre de nombreuses politiques économiques et sociales que même les grandes entreprises ne parviennent pas à réaliser, en particulier dans les pays en voie de développement (Anairi et Radi, 2017) . Ils ont la capacité d'augmenter l'efficacité et la productivité des secteurs économiques dans un contexte mondial agité et incertain. Même si elles comptent plus de 50 % des employés et 95 % des entreprises du royaume, ces entités ne constituent pas un ensemble homogène ou unifié, cela engendre différentes difficultés (Binkkour et Messaoudi, 2012) . Les entreprises dans leurs ensembles sont confrontées à une pression croissante et leurs survie compétitive nécessite l'utilisation optimale de toutes les ressources qui leur permettent de préserver et de renforcer leurs compétitivités, les PME sont ainsi engagé dans cette situation (Hmidou et Binkkour 2022) .

Selon Bouquin (1996), cette concurrence a engendré une "crise" du contrôle de gestion. La crise a entraîné une réévaluation des outils de contrôle de gestion classiques, tels que les tableaux de bord qui se concentrent exclusivement sur les données financières (Elamili, Khourchi et Rherib 2021) .

Dans cette optique, divers outils ont été créés. L'objectif principal de ces outils est de prendre en compte des performances autres que financières. D'après Rompho (2011), le tableau de bord prospectif est mis en œuvre dans de nombreuses grandes organisations. Des études menées par Silk (1998) et Malmi (2001) constatent également que l'utilisation du tableau de bord prospectif est courante. Bien qu'il soit populaire dans les grandes organisations, la littérature rapportant sur les utilisations et les limitations du tableau de bord prospectif au sein des PME est rare.

La plupart des PME ne sont pas conscientes de cette technique et le taux d'utilisation est très faible comparé aux grandes organisations (Tennant et Tanoren 2005).

En même temps, on croit que le tableau de bord prospectif est autant bénéfique pour les PME que pour les grandes organisations (McAdam 2000), (Andersen, Cobbold et Lawrie 2001) et (Kaplan et Norton 2001) .

Plusieurs auteurs ont souligné l'importance de la culture organisationnelle de l'entreprise dans l'adoption des outils innovants de gestion, tel que le tableau de bord prospectif. La difficulté de mesurer la culture organisationnelle, empêche les chercheurs de l'explorer dans le contexte marocain, et surtout le cas particulier des PME autant qu'une entité non unifiée et demande plus d'effort de la part des chercheurs pour les améliorer. De cet égard, cet article essaye de répondre à la problématique suivante : Dans quel mesure la culture organisationnelle de l'entreprise impacte l'adoption du tableau de bord prospectif au sein des PME ?

La première partie de cet article a pour but d'aborder le cadre théorique, en présentant les fondements du tableau de bord prospectif, son adoption, et la relation entre la culture organisationnelle et l'adoption du tableau de bord prospectif, en deuxième temps, l'étude empirique va nous permettre à répondre à la question problématique de cet article.

2. Le cadre théorique et méthodologie de la recherche

La première partie de cette recherche va être consacré à expliquer le cadre théorique de notre recherche et poser nos hypothèses de recherche par la suite, ainsi que la méthodologie de recherche adopté.

2.1 Le cadre théorique et hypothèses de recherche

2.1.1 Le tableau de bord prospectif

Le tableau de bord traditionnel est principalement axé sur la gestion de coût, cependant son efficacité devient plus en plus questionnable vu la complexité et l'incertitude de l'environnement. Cela souligne la nécessité de privilégier la flexibilité et la réactivité, en adoptant de nouveaux outils tel que le tableau de bord prospectif.

Dans les années 1990, Kaplan et Norton ont publié un article soulignant la perte de pertinence du contrôle de gestion due à la focalisation exclusive sur des aspects financiers pour évaluer la performance. Ils ont développé leurs observations en s'appuyant sur des études empiriques menées entre 1984 et 1992, proposant un outil intégrant non seulement des dimensions financières, mais également des dimensions non financières, sans privilégier l'une par rapport à l'autre (Touicher et Loulid, 2020).

Le développement du tableau de bord prospectif est connu sous trois phases, la première initialement introduit par Kaplan et Norton est la plus simple contenant les 4 axes connues (financier, apprentissage et croissance, processus interne et client), la deuxième phase a ajouté de plus les liens de causalités entre les perspectives afin d'atteindre des objectifs stratégiques, la dernière phase a développé la notion « Déclaration de destination » qu'on peut définir comme des estimations consensuelles des conséquences à une date future précise de la mise en œuvre des objectifs stratégiques sélectionnés. Ce qui facilite plus la sélection des objectifs stratégiques et la prise de décision. (Cobbold et Lawrie, 2002).

On peut définir le tableau de bord prospectif comme un outil servant à émettre la stratégie, la communiquer, fixer les objectifs et suivre leurs réalisations.

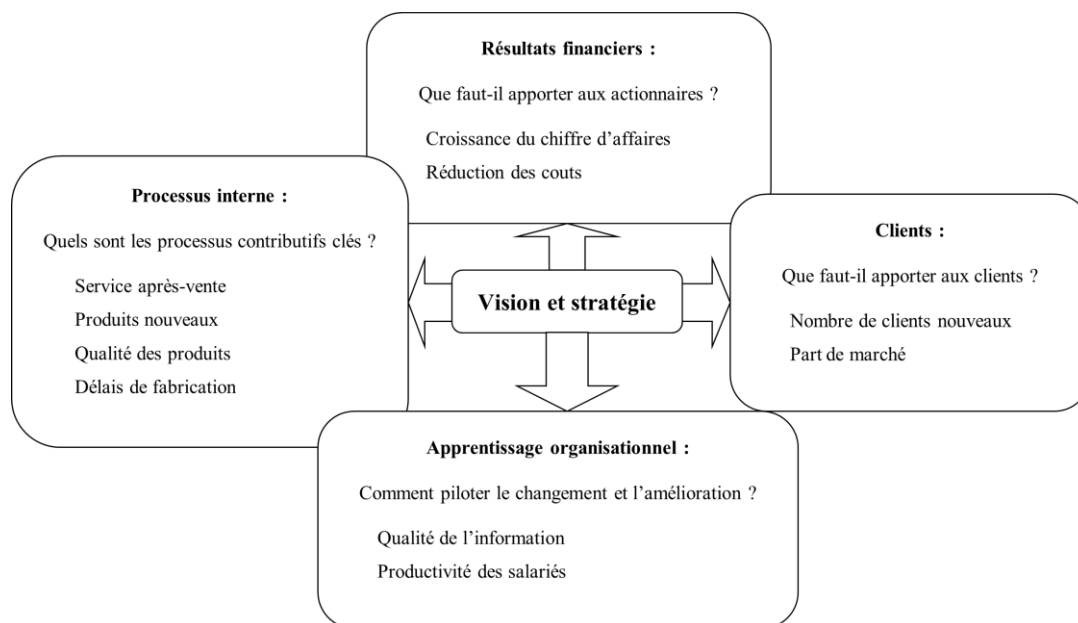
Son aspect prospectif, multidimensionnel et équilibré lui permet d'intégrer des indicateurs financiers, ainsi que d'autres indicateurs non financiers, à savoir des indicateurs opérationnels relatifs à la satisfaction client, aux processus internes, à l'innovation et à l'apprentissage, offrant ainsi aux gestionnaires une vue d'ensemble rapide et complète de leur entreprise.

Plus concrètement, le tableau de bord prospectif est une combinaison de mesures financière et opérationnelles classées selon quatre axes :

- **Axe financier** : Kaplan et Norton proposent trois phases stratégiques financières de l'entreprise (croissance, maintien, maturité/récolte). Cet axe intègre les grands indicateurs financiers traditionnels, la différence réside dans la volonté de relier ces indicateurs financiers à la réalité client (nouveaux clients, clients ciblés...) ainsi qu'au processus de production (recherche et développement, nouveaux produits et services). Pour se faire les organisations utilisent différents indicateurs (Retour sur investissement, Rentabilité économique, Indice de productivité, Taux de croissance par CA).
- **Axe client** : L'axe client permet à l'entreprise de déterminer les clients à cibler. Kaplan et Norton proposent trois stratégies pour se différencier du marché :
 - La supériorité produit : l'entreprise pousse ses produits dans le domaine de l'inexpérimenté, de l'inconnu.
 - L'intimité client : l'entreprise connaît les clients à qui elle vend et les produits et les services dont ils ont besoin.
 - L'excellence opérationnelle : l'entreprise cherche à atteindre une meilleure combinaison de qualité, prix et facilité d'achat.

- **Axe processus interne :** Cet axe sert à examiner l'ensemble des processus internes, en mettant un accent particulier sur l'innovation, la production et le service après-vente.
- **Axe apprentissage organisationnelle :** Le point de départ essentiel pour tout changement durable se pose dans les stratégies d'apprentissage et de développement. En pratique, trois types d'objectifs sont distingués :
 - Les compétences stratégiques : il s'agit des capacités et connaissances requises pour que le personnel soutienne la stratégie.
 - Les technologies stratégiques : cela englobe les systèmes d'information, les bases de données, les outils et le réseau nécessaires pour promouvoir la stratégie.
 - La création d'une culture propice à l'action : cela implique les changements culturels nécessaires pour motiver et responsabiliser le personnel.

Figure 1 : Les composantes du tableau de bord prospectif



Source : Kaplan et Norton (1992)

Afin de réaliser ces finalités stratégiques, le tableau de bord prospectif remplit trois fonctions (Touicher et Loulid, 2020) :

- **Communiquer la stratégie :** Pour que l'organisation fasse face aux défis et contraintes concurrentielles, la stratégie doit se caractériser par une souplesse permettant l'alignement rapide de la structure à la stratégie puis sa communication à tous les autres acteurs au sein de l'organisation.
- **Alignement des actions aux buts stratégiques :** La communication de la stratégie sans changer le comportement et la mise en œuvre de la stratégie, n'est pas suffisante. Le tableau de bord prospectif, vu sa structure en mesurant la performance et la contribution à la création de valeur de chaque département, tous les acteurs assument leur responsabilité et les attentes d'eux sont définies. Cela peut se faire qu'avec une communication bien claire.
- **Mesurer la performance :** Le tableau de bord prospectif est un outil de gestion des performances qui se présente comme une série d'indicateurs liés à la stratégie de l'organisation. Il permet de

piloter tous les aspects de la performance, à travers des indicateurs de performance financières et non financières, quantitatives et qualitatives, à court et à long terme.

Kaplan et Norton (2003), constatent que «Chaque mesure sélectionnée pour le tableau de bord prospectif doit être un élément d'une chaîne de relation de cause à effet exprimant l'orientation stratégique de l'entreprise».

Il existe une relation de cause à effet entre les différents axes, ce qui permet au management d'intervenir rapidement pour améliorer les indicateurs en difficulté. Les tableaux de bord qui ne comportent pas de liens de causalité entre les indicateurs sont efficaces pour évaluer le passé mais ne permettent pas de piloter efficacement le présent et de se préparer pour l'avenir. Lorsqu'un responsable consulte son tableau de bord et constate qu'un indicateur est au rouge, il ne saura pas nécessairement quelles actions entreprendre pour améliorer la performance de cet indicateur.

2.1.2 L'adoption du tableau de bord prospectif

En adoptant la théorie de la diffusion des innovations inventée par E. Rogers, et dans notre contexte précis, l'adoption du tableau de bord prospectif au sein d'une organisation passe par plusieurs phases ; La connaissance, la persuasion, la décision, l'implémentation et la confirmation.

La première phase à accomplir est la connaissance, qui est liée aux caractéristiques de l'unité de prise de décision. De ces caractéristiques on peut citer : caractéristiques socio-économiques, variabilité de la personnalité, comportement de communication. Ce qu'on peut conclure de ça, c'est l'importance de la culture organisationnelle de l'entreprise lors de l'adoption d'un tel outil.

En adoptant ainsi la théorie de contingence, qui considère l'entreprise comme un système ouvert, constitué d'un ensemble de sous-systèmes en interaction constante, elle suppose qu'il n'existe aucun système universel de contrôle de gestion applicable à toutes les situations. Sous ce rapport, la philosophie générale de la théorie de la contingence est que la structure d'une organisation est conditionnée par les traits qui caractérisent la situation dans laquelle elle opère (Affes et Chabchoub, 2007).

En 2003, Chenhall a soutenu l'utilisation de la théorie de la contingence dans l'exploration des facteurs d'impact sur l'adoption des systèmes de comptabilité de gestion.

Des facteurs contingents que propose cette théorie, on peut identifier la culture organisationnelle.

2.1.3 L'impact de la culture organisationnelle de l'entreprise sur l'adoption du tableau de bord prospectif

L'acceptation de l'innovation par une entreprise dépend principalement de sa culture organisationnelle (Oghuvwu et Omoye, 2016).

La culture organisationnelle est l'ensemble des valeurs, croyances et normes partagées qui influencent la manière dont les employés pensent, ressentent et se comportent sur leur lieu de travail (Akpa, Asikhia et Nneji, 2021).

Kaplan et Norton (2004) ont souligné le rôle important de la culture organisationnelle dans l'adoption du tableau de bord prospectif.

Kasurinen (2002) suppose que l'implémentation incomplète du tableau de bord prospectif dans son étude de cas est en partie due à une forte culture de l'ingénierie qui voit le tableau de bord prospectif comme un

système de mesure des données, mais le rejette en tant que système de gestion liant les opérations à la stratégie.

Butler, Letza et Neale (1997) rapportent que les managers du Royaume-Uni ont eu des problèmes à accepter les mesures de performance non financières au niveau opérationnel par rapport à la performance financière globale. Cette forte culture axée sur les mesures financières a réduit le tableau de bord prospectif à trois perspectives visualisées comme un triangle avec la perspective financière en haut.

Perera, Schoch et Sabaratnam (2007) identifient deux obstacles culturels au tableau de bord prospectif dans les entreprises australiennes : une culture peu accueillante au changement en général, et une culture où les employés peuvent suivre les processus de manière opaque mais sont réticents à voir leur performance finale mesurée quantitativement.

Dans son étude, Rababah (2015) a essayé de déterminer les facteurs culturels impactant l'adoption du tableau de bord prospectif au sein des entreprises jordaniennes, une culture organisationnelle menée sur l'innovation impacte significativement son adoption.

Wan, Huat Ong et Lee (2005), ont identifié plusieurs déterminants de l'innovation au sein d'une entreprise, à savoir la compréhension de l'importance de l'innovation, la collaboration, la communication et la prise de risque.

Les PME, en raison de leur structure informelle et flexible, peuvent avoir une culture organisationnelle moins solide, ce qui peut les empêcher d'adopter le tableau de bord prospectif.

Cette revue de la littérature nous conduit à formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : Une culture organisationnelle mal implantée au sein de l'entreprise constitue un obstacle à l'adoption du tableau de bord prospectif.

2.2 Méthodologie de recherche

2.2.1 Champ de recherche

Les PME du Grand Agadir, présentent l'échantillon sous lequel nous souhaitons effectuer notre étude empirique.

La définition de la PME a reconnu un grand débat entre les auteurs, alors qu'il était décidé d'établir des définitions adaptées aux spécificités de chaque pays, généralement deux critères sont pris en compte lors de la définition (critères quantitatifs et qualitatifs) (Azzouzi 1997).

On peut constater plusieurs définitions des PME marocaines, allons depuis la première en 1972 proposé par la procédure simplifiée accélérée, jusqu'à la dernière en 2023 proposé par MarocPME.

Cette étude prend en considération la dernière classification proposée :

- MICRO, la micro entreprise est celle ayant un chiffre d'affaires inférieur à 3.000.000 DH.
- TPE, la très petite entreprise est défini par un chiffre d'affaires égale ou supérieur à 3.000.000 DH et ne dépassant pas 10.000.000 DH
- PE, la petite entreprise est définie par un chiffre d'affaires inférieur à 50.000.000 DH et supérieur ou égale à 10.000.000 DH
- ME, la moyenne entreprise est défini par un chiffre d'affaires supérieur ou égale à 50.000.000 DH et inférieur à 175.000.000 DH

A l'Ouest de la région SOUSS MASSA se place une grande agglomération urbaine appelée le Grand Agadir. La zone, qui comprend plusieurs villes et centres urbains, couvre une superficie élargie d'environ 770 km², et comprend plusieurs communes territoriales. De cette façon, elle est désormais la plus importante ville du Sud du Maroc et l'une des cinq premières au pays en termes de population, d'attrait et de compétitivité. En revanche, les secteurs secondaires et tertiaires de l'économie du Grand Agadir ont connu une croissance rapide au cours des trois dernières décennies, notamment à Agadir, Aït Melloul, Inezgane et Dcheira-El-Jihadia. Ces secteurs comprennent principalement le commerce, le transport, la construction, les travaux publics, ainsi que les services (Kidou, et al. 2021).

2.2.2 Le cadre épistémologique

Dans cette recherche, nous adopterons une approche épistémologique positiviste en se basant sur la revue de littérature à propos de la culture organisationnelle de l'entreprise et l'adoption du tableau de bord prospectif, visant à obtenir une connaissance de nature objective, en apportant des explications à une réalité telle qu'elle est.

Le mode de raisonnement adopté est l'hypothético-déductif puisqu'on part des connaissances et des théories, afin de construire un modèle qui a pour but de les tester à partir des données collectées de notre enquête auprès des responsables administratifs des PME du Grand Agadir.

L'objectif de notre étude est d'analyser la variable à expliquer (l'adoption du tableau de bord prospectif) en utilisant la variables explicative (La culture organisationnelle de l'entreprise), et l'utilisation d'une approche quantitative nous permettra de tirer des conclusions sur les relations entre les variables étudiées à l'aide d'un questionnaire.

Pour l'analyse statistiques des données recueillis, nous avons opté pour les équations structurelles sous le logiciel SMARTPLS4, à fin d'évaluer le modèle de mesure et structurelle, et tester notre hypothèse par la suite.

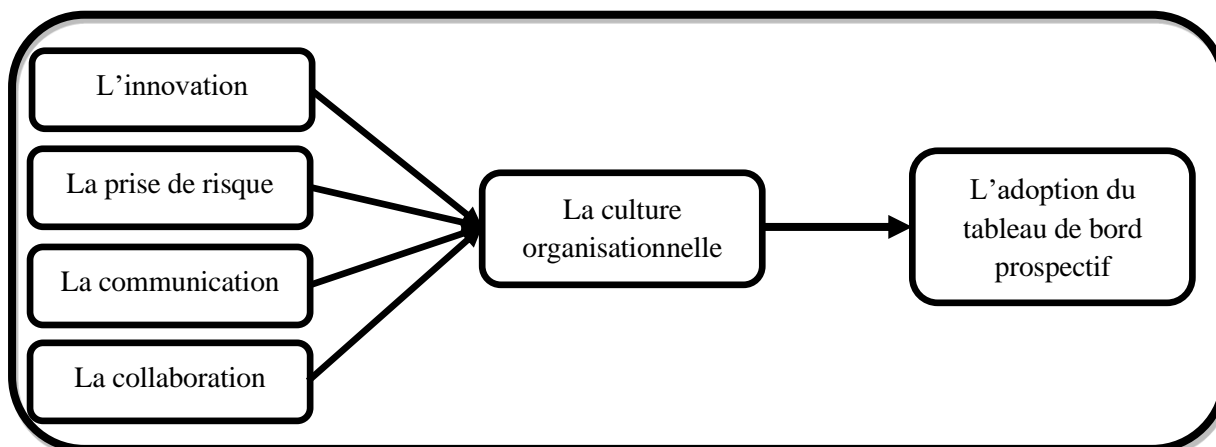
2.2.3 Collecte de données

Pour confirmer ou infirmer l'hypothèse, nous avons mené une enquête par questionnaire. Le questionnaire a été administré en ligne. La méthode d'échantillonnage utilisé, que ça soit échantillonnage par convenance, nous a permis d'envoyer une invitation a la totalité des responsables administratifs, financiers et comptables ainsi qu'aux contrôleurs de gestion au sein des entreprises qu'on a pu trouver sur le réseau social LINKEDIN dans la zone spécifique du Grand Agadir. Nous avons pu collecter 92 réponses exploitables.

2.2.4 Le modèle conceptuel de recherche

D'après la revue de littérature exploité sur la culture organisationnelle et son impact sur l'adoption du tableau de bord prospectif, nous avons pu extraire ou mesurer la culture organisationnelle par quatre items (l'innovation, la prise de risque, la communication, la collaboration).

Les quatre items ont été choisi d'après la revue de littérature ainsi les études antérieures similaires, après l'étude empirique, ces quatre items allons nous aider à mesurer l'impact de la culture organisationnelle sur l'adoption du tableau de bord prospectif au sein des PME

Figure 1 : Le modèle conceptuel proposé pour l'étude

Source : Établi par nous même

2.2.5 L'opérationnalisation des variables

L'opérationnalisation des variables vise à quantifier les variables de recherche, d'une part à mesurer la culture organisationnelle de l'entreprise (variable explicative), d'une autre part l'adoption du tableau de bord prospectif (variable à expliquer).

- **La culture organisationnelle**

La culture organisationnelle est une variable indépendante dans notre recherche.

Cette variable sert à mesurer de quelle mesure la culture organisationnelle de l'entreprise présente un obstacle pour l'adoption du tableau de bord prospectif au sein des PME.

Pour mesurer cette variable, nous avons fait recours à la littérature.

Nous avons construit une échelle de LIKERT composé de 4 items, allons de « Pas du tout d'accord » jusqu'à « Tout à fait d'accord ».

Tableau 1 : Opérationnalisation de la variable « culture organisationnelle »

Codification	Items	Formulation
CO1	Importance de l'innovation	Votre entreprise comprend l'importance de l'innovation
CO2	La prise de risque	Votre entreprise encourage la prise de risque
CO3	La communication	Votre entreprise favorise la communication
CO4	La collaboration	Votre entreprise supporte la collaboration

Source : Établi par nous même

- **L'adoption du tableau de bord prospectif**

La variable dépendante adopté dans notre recherche est l'adoption du tableau de bord prospectif, mais pour mesurer cette variable nous allons effectuer une modification au niveau de cette variable pour qu'il soit le niveau d'adoption du tableau de bord prospectif, à raison de la nature des PME. Puisque les PME peut effectivement utilisent le tableau de bord prospectif avec tous ces axes sans le connaître. Ainsi ça va donner des résultats plus fiables que si on utilise une mesure d'adoption du tableau de bord prospectif binaire (oui/non).

Pour mesurer cette variable, inspiré de Elamili, Khourchi et Rherib (2021) nous allons se baser sur les quatre axes du tableau de bord prospectif (Axe Financier, Axe Client, Axe Processus interne, Axe Apprentissage organisationnel) proposé par Kaplan et Norton (1992).

Nous allons construire une échelle de LIKERT de nature formative mesurant la fréquence d'utilisation des indicateurs de chaque axe dans les tableaux de bord des répondants allons de « Jamais » à « Très souvent ».

Plus le score est élevé (20 points) plus la PME utilise le tableau de bord prospectif.

Tableau 2 : Opérationnalisation de la variable « adoption du tableau de bord prospectif »

Codification	Items	Formulation
IndF	Axe financier	Dans quelle mesure votre entreprise utilise les indicateurs financier
IndC	Axe client	Dans quelle mesure votre entreprise utilise les indicateurs client
IndP	Axe processus interne	Dans quelle mesure votre entreprise utilise les indicateurs processus interne
IndA	Axe apprentissage organisationnelle	Dans quelle mesure votre entreprise utilise les indicateurs apprentissage organisationnelle

Source : Établi par nous même

3. Résultats et discussion

L'analyse des données recueillis va se faire sur deux étapes, d'abord assurer la validité de modèle de mesure, et évaluer le modèle structurel pour tester l'hypothèse de recherche.

Afin d'assurer la validité de notre modèle de mesure, deux phases ont été respecter, d'abord la fiabilité interne à travers l'Alpha de Cronbach et la fiabilité composite, ensuite la validité convergente à travers les charges extérieures et la variance moyenne extraite.

On ne va pas tester la validité de modèle de mesure pour la variable dépendante (Adoption du tableau de bord prospectif), à raison de la nature de mesure adopté pour cette variable, à savoir une nature formative et non réflexive, ainsi la validité convergente puisque notre modèle de mesure ne contient qu'une seule variable indépendante.

Tableau 3 : La fiabilité interne du modèle de mesure

	Items	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite	
			Rho_a	Rho_c
La culture organisationnelle	CO1	0.737	0.769	0.837
	CO2			
	CO3			
	CO4			

Source : Établi par nous même d’après la sortie SMARTPLS4

Analysant le tableau ci-dessus, on remarque que la fiabilité interne du construit a été bien achevée. Un alpha de Cronbach supérieur à 0.708 est défini comme acceptable pour tester la fiabilité (Peterson, 1994), ce qui signifie que l’échelle utilisée pour mesurer les construits a une bonne cohérence interne. Ainsi la fiabilité composite est mesurée par rho (ρ_A) de Dijkstra-Henseler et du rho (ρ_C) de Jöreskog, une valeur supérieure à 0.708 est nécessaire pour vérifier la fiabilité (Hair, et al. 2014), on peut donc conclure que les items sont suffisamment cohérents entre eux pour justifier qu’ils mesurent bien le même construit.

Le tableau suivant va faire objet de tester la validité convergente :

Tableau 4 : La validité convergente du modèle de mesure

	Items	Charges extérieures	Variance moyenne extraite (AVE)
La culture organisationnelle	CO1	0.532	0.568
	CO2	0.802	
	CO3	0.801	
	CO4	0.840	

Source : Établi par nous même d’après la sortie SMARTPLS4

D’après l’analyse des charges extérieures on remarque que la plupart des items de notre modèle de mesure ont une charge extérieure supérieure à 0.7, Bennaceur et Chafik (2019) indiquent qu’il est nécessaire que chaque facteur de charge ait une valeur d’au moins 0,7. Au paravent un item de notre modèle n’atteint pas ledit seuil, vu l’item CO1 a une valeur égale à 0.532.

Avant d’entamer la suppression de cet item, et puisque sa charge extérieure est supérieure à 0.4, nous allons d’abord vérifier l’AVE du construit, si sa valeur est inférieure à 0.5 on va procéder à le supprimer. Si la valeur de l’AVE du construit est supérieure à 0.5 on gardera l’item concerné.

D’après l’analyse de l’AVE, on remarque que notre construit prend une valeur supérieure à 0.5 ce qui signifie que le construit explique une proportion significative de la variance totale des items, Selon Jr Hair, et al. (2014). Ce qui signifie ainsi qu’on peut garder l’item CO1.

Enfin pour évaluer le modèle structurelle, le tableau suivant va présenter le test d’hypothèse de notre recherche :

Tableau 5 : Le test d'hypothèse

Hypothèse	Relation	Échantillon original	Statistiques T	Valeurs P	Décision	R carré
H1	Culture organisationnelle -> Adoption du tableau de bord prospectif	0.836	28.055	0.000	Validé	0.699

Source : Établi par nous même d'après la sortie SMARTPLS4

Le test d'hypothèse suggère qu'il existe une relation significative dans un intervalle de confiance de 95% entre la culture organisationnelle et l'adoption du tableau de bord prospectif au sein des PME. Cette significativité est déduite d'une valeur P de $0.000 < 0.05$, ainsi qu'une valeur T de $28.055 > 1.96$.

Ainsi, un R carré de 0.699, qu'on peut considérer fort, indiquant que notre modèle explique 69.9% de la variation de la variable dépendante.

Selon le coefficient de cheminement de 0.836, il est possible de conclure que la relation est positive, ce qui suggère que l'existence d'une culture organisationnelle approprié a un impact positif sur l'adoption du tableau de bord prospectif au sein des PME, qui peut ainsi représentée un obstacle dans le cas d'une culture organisationnelle mal implanté au sein de l'entreprise.

D'après les résultats obtenus, on peut confirmer la validation de notre hypothèse.

4. Conclusion

Le tableau de bord prospectif constitue un ensemble de mesures qui offrent aux gestionnaires une vision rapide mais exhaustive de leur entreprise. Cet outil comprend des indicateurs financiers qui reflètent les actions déjà faites, ainsi que des indicateurs immatériels (Megzari, El Yanboiy et Hemmi 2020). Même s'il est soutenu que son apport est bénéficial autant pour les PME que pour les grandes entreprises, la plupart des PME ne sont pas au courant de cet outil, ainsi que son implémentation dans tels entreprises est très faible par contre à des grandes entreprises (Tennant et Tanoren 2005) (McAdam 2000) (Andersen, Cobbold et Lawrie 2001) .

Plusieurs études antérieures ont exploré les facteurs influençant l'adoption du tableau de bord prospectif au sein des PME, cependant, il existe encore un manque d'études empiriques et de recherches scientifiques sur les PME marocaines. Cette étude cherche à contribuer à la recherche scientifique marocaine, en analysant l'impact de la culture organisationnelle sur l'adoption du tableau de bord prospectif au sein des PME.

Nous avons pu vérifier et valider notre hypothèse, qui suggère qu'une culture organisationnelle mal implanté au sein de l'entreprise présente un obstacle pour l'adoption du tableau de bord prospectif au sein des PME du Grand Agadir, ce qu'on trouve très logique puisque cet outil ce base principalement sur la communication, collaboration entre les parties prenantes. Les PME marocaines et surtout de la région du Grand Agadir souffre de ce point, vue la prépondérance du gérant ou du propriétaire dans la prise de décision.

Cet article jette un coup d'œil sur l'aspect de la culture organisationnelle dans le cadre d'adoption du tableau de bord prospectif, et trouve que les PME doivent l'améliorer pour avoir un accès à des outils plus sophistiqué.

REFERENCES / BIBLIOGRAPHIE

- [1] Affes, H. & Chabchoub, A. (2007). Le système d'information comptable : Les déterminants de ses caractéristiques et son impact sur la performance financière des PME en Tunisie. *La Revue des Sciences de Gestion*, 224-225, 59-68.
- [2] Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361-372.
- [3] Andersen, H., Cobbold, I., & Lawrie, G. (2001, May). Balanced scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice. In 4th SME international conference, Allborg university, Denmark.
- [4] ANAIRI, F., & Said, R. A. D. I. (2017). Les difficultés des PME au Maroc: une alerte à la défaillance. *Revue Economie, Gestion et Société*, (13).
- [5] Azzouzi, B. (1997). PME et stratégie de développement au Maroc.
- [6] BENNACEUR, A., & CHAFIK, K. (2019). Les fondements de l'usage des équations structurelles dans les recherches en sciences de gestion: Cas de l'approche PLS. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 3(2).
- [7] Butler, A., Letza, S. R., & Neale, B. (1997). Linking the balanced scorecard to strategy. *Long range planning*, 30(2), 242-153.
- [8] Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168.
- [9] Cobbold, I., & Lawrie, G. (2002). The development of the balanced scorecard as a strategic management tool. *Performance measurement association*, 35(1), 37-56.
- [10] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance.
- [11] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Comment utiliser le tableau de bord prospectif: pour créer une organisation orientée stratégie. Editions d'organisation.
- [12] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2003). Le tableau de bord prospectif. Eyrolles.
- [13] Kaplan, R. S. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business School Publishing Corporation.
- [14] Kasurinen, T. (2002). Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation. *Management accounting research*, 13(3), 323-343.
- [15] Kidou, B. (2021). population urbaine et consommation d'eau dans une region semi-aride: cas du grand Agadir (Maroc). *Geomaghreb*, (17).
- [16] Larbi, Hmidou & Binkour, Mohamed. (2022). Analyse des déterminants de l'innovation dans les PME agroalimentaires du Grand Agadir: résultats d'une étude quantitative.
- [17] Messaoudi, A., & Binkour, M. (2012). Les déterminants du non recours aux structures d'accompagnement: cas des PME marocaines. 2 e Rencontre entre les acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs.
- [18] Malmi, T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Management accounting research*, 12(2), 207-220.
- [19] McAdam, R. (2000). Quality models in an SME context: A critical perspective using a grounded approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(3), 305-323.
- [20] MEGZARI, L., EL YANBOIY, N., & HEMMI, M. (2020). Balanced scorecard et pilotage de la performance: État de l'art. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(1).
- [21] Oghuvwu, M. E., & Omoye, A. S. (2016). Determinants of balanced scorecard adoption: a review of perspectives. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 15(3), 1-11.
- [22] Perera, S. (2007). Adoption of the balanced scorecard in local government organizations: an exploratory study. *Asia-Pacific Management Accounting Journal (APMAJ)*, 2(1), 53-70.
- [23] Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of consumer research*, 21(2), 381-391.
- [24] Rababah, A. B. E. D. A. L. Q. A. D. E. R. (2015). The relationship between cultural factors and balanced scorecard implementation. *International Review of Management and Business Research*, 4(4), 1208-1218.

- [25] RHERIB, N., EL AMILI, O., & EL KHOURCHI, B. A. B. A. (2021). L'impact de la taille et de l'âge de l'entreprise sur l'adoption du Balanced Scorecard au Maroc: Résultats d'une étude empirique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2).
- [26] Rompho, N. (2011). Why the balanced scorecard fails in SMEs: A case study. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 39.
- [27] Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 587-632). Cham: Springer International Publishing.
- [28] Silk, S. (1998). Automating the balanced scorecard. *Strategic Finance*, 79(11), 38.
- [29] Tennant, C., & Tanoren, M. (2005). Performance management in SMEs: a Balanced Scorecard perspective. *International Journal of Business Performance Management*, 7(2), 123-143.
- [30] TOUCHER, O., & LOULID, M. (2020). Du tableau de bord classique au tableau de bord prospectif. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(1).
- [31] Wan, D., Ong, C. H., & Lee, F. (2005). Determinants of firm innovation in Singapore. *Technovation*, 25(3), 261-268.